

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

«МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ
ОРГАНІВ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ»

Факультет

Студент 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Парламентаризм та
парламентська діяльність»
Данилов Євген Олександрович

Науковий керівник
д.пед.н., професор
Даниленко Лідія Іванівна

немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент *Євген Данилов*
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
парламентаризму від «07» *грудня* 2023р., протокол № 14.
Завідувач кафедри парламентаризму, доктор політичних наук, професор
Гошовська Валентина Андріївна

Валентина Гошовська
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Данилов Є.О. Механізми вдосконалення діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст анотації. В магістерському дослідженні розкрито етапи генезису наукових поглядів на діяльність представницьких органів влади в теорії державного управління; визначено сутність базових понять теми дослідження, зокрема, пряма та представницька влада, органи представницької влади, міжнародні стандарти якості, система управління якістю та ін.; здійснено порівняльний аналіз діяльності вітчизняних і зарубіжних представницьких органів влади; досліджено нормативно-правове забезпечення організації діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості; розглянуто компетентність посадових осіб представницьких органів влади в управлінні якістю та розроблено практичні рекомендації для розвитку їх інформаційної компетентності; визначено шляхи вдосконалення діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості.

Ключові слова: представницька влада, органи представницької влади, міжнародні стандарти якості, посадові особи органів представницької влади, професійна компетентність, інформаційна компетентність.

ABSTRACT

Danilov E.O. Mechanisms for improving the activities of representative authorities on the basis of international quality standards. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public management and administration", specialty 281 "Public management and administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2023.

Abstract content. The master's study revealed the stages of the genesis of scientific views on the activity of representative authorities in the theory of public administration; the essence of the basic concepts of the research topic is determined, in particular, direct and representative power, representative power bodies, international quality standards, quality management system, etc.; a comparative analysis of the activities of domestic and foreign representative authorities was carried out; researched regulatory and legal support for the organization of the activities of representative authorities based on international quality standards; the competence of officials of representative authorities in quality management was considered and practical recommendations were developed for the development of their information competence; the ways of improving the activities of representative authorities on the basis of international quality standards are determined.

Key words: representative power, representative power bodies, international quality standards, officials of representative power bodies, professional competence, informational competence.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ	9
1.1. Генезис наукових поглядів на діяльність представницьких органів влади в теорії державного управління.....	9
1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження	14
1.3. Досвід застосування міжнародних стандартів якості в діяльності представницьких органів влади: порівняльний аспект	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ УКРАЇНИ	34
2.1. Організація діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості та їх нормативно-правове забезпечення.....	34
2.2. Компетентність посадових осіб представницьких органів влади в управлінні якістю	44
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ В УКРАЇНІ.....	52
3.1. Розвиток інформаційної компетентності посадових осіб представницьких органів влади	52
3.2. Імплементация міжнародного досвіду застосування міжнародних стандартів якості в діяльності представницьких органів влади.....	64
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
Додаток А.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. У процесі децентралізації владних повноважень саме ефективність функціонування представницької влади визначає якість усієї системи реформованої публічної влади. Протидію посиленню авторитаризму і подальшому відродженню тоталітаризму, забезпечення максимально результативного здійснення представництва народу, гарантування суспільству можливостей впливати на процеси прийняття рішень публічною владою та ефективно контролювати їх виконання, мінімізація бюрократизму, запобігання й покарання корупції, створення умов для всебічної участі громадян у процесах здійснення публічної влади, узгодження і реалізації суспільно значимих рішень можна без жодного перебільшення назвати місією представницької влади.

Саме представницька влада здатна найкраще забезпечувати невідкладне, безперервне і суспільно підзвітне здійснення публічної влади, приймати громадсько значимі рішення на необхідному фаховому рівні, без чого стає проблематичним саме існування сучасної держави, й, у такий спосіб, інститут представництва постає основною формою реалізації народовладдя та відстоювання народного суверенітету.

При цьому варто ще раз підкреслити, що сучасна представницька влада – це комплексна, складна соціально-політична система і феномен, а не просто влада народу, реалізована посередництвом його виборних представників.

Цілі й принципи розбудови сучасної системи державного управління в Україні, об'єктивні процеси демократизації українського суспільства вимагають всебічного підвищення якості послуг, що надаються населенню, покращення результативності функціонування владних інститутів, у тому числі органів представницької влади, що зумовлює потребу впровадження у їх діяльність нових цінностей та принципів публічного менеджменту. Розв'язання цих задач вимагає значного поліпшення організації роботи органів представницької влади, що неможливо реалізувати без зростання вимог до рівня професійної підготовки управлінської еліти.

Засадничими принципами функціонування органів представницької влади у Європейському Союзі є прозорість, відкритість та підзвітність. Еволюція ставлення представників публічної влади до одержувачів адміністративних послуг від «пересічного» заявника до вимогливого клієнта, задоволення якого отриманою послугою впливає не просто на імідж та ділову репутацію службовця, а й на його/її подальше просування по службі і матеріальне становище, відобразилось у концепції сервісної держави, що стала де-факто стандартом організації надання публічних послуг громадянам. Тепер оцінювання якості роботи представницької влади в ЄС відбувається за принципом: якщо задоволений клієнт, то управління відбувається ефективно.

Залежно від розуміння ролі влади і її завдань, зумовлених цим розумінням методів роботи по-різному ставилась і вирішувалась майже «вічна» проблема забезпечення якісної роботи органів представницької влади. Визначення терміну й способи оцінювання цієї якості діяльності органів влади також по-різному тлумачилося як вченими, так і практиками публічного управління та адміністрування. Сьогодні поширена ідея, що органи представницької влади за сучасних умов мають бути своєрідним суб'єктом ринкових відносин. Ефективна держава за логікою поведінки, подібною до діяльності суб'єкта господарювання, мусить адекватно реагувати на специфічний попит суспільства в адміністративному сервісі та якомога якісніше його задовольняти. Творення, розподіл і надання адміністративних (державних) послуг фактично уподібнює систему публічного управління до великої й розгалуженої корпорації, що діє у сфері надання послуг, хоча і специфічних. Держава як формувач і реалізатор балансу інтересів у суспільстві тим самим забезпечує надання стратегічної універсальної послуги. Без забезпечення цією специфічною послугою, що не може бути надана іншими суспільними інституціями, неможливий сталий і збалансований розвиток суспільства. Паралельно органами представницької влади надаються послуги населенню. У такий спосіб принципи ринкової поведінки та ринкові механізми вирішення проблем вмонтовуються у систему модернізації публічної влади.

В європейських країнах науковці і практики ще на початку 1980-х років почали замислюватись над напрямками покращення якості роботи органів публічної влади. Рівень задоволення споживача й громадська думка при цьому стали одними з визначальних критеріїв якості надання адміністративних послуг. Після визначення і реалізації відповідних стандартів надання послуг упорядкування діяльності органів представницької влади стало особливо відчутним для взаємовідносин влади і громади. Подальше підвищення якості надання послуг органами публічної влади було зумовлено запозиченням з бізнес-практики й адаптація до особливостей публічного адміністрування ефективних систем управління, зокрема, систем управління якістю. Згідно із цими підходами базовим критерієм оцінювання якості надання послуг є рівень задоволення споживачів. Це зумовлює вибір головного напрямку удосконалення процесів функціонування органів представницької влади через керування на основі очікуваних позитивних результатів, що у розвинених країнах забезпечило ефективність системи надання адміністративних послуг. Розроблений міжнародною організацією національних органів зі стандартизації ISO міжнародний стандарт ISO 9001 сьогодні є основою нормативної бази створення таких систем.

Впровадження стандарту управління якістю ISO 9001 для органів представницької влади є не просто вимогою часу, а ключовою підвалиною налагодження партнерських відносин з населенням. Базу для формування органу представницької влади, який орієнтований на громадянина-замовника публічних послуг, формують вимоги стандарту щодо проведення обґрунтованого удосконалення процесів діяльності, оснований на результатах їх моніторингу й контролю, відповідальності керівництва, розробки документації системи управління.

На цьому етапі державотворення України вкрай важливо залучити позитивний зарубіжний досвід використання міжнародних стандартів якості та формування механізму надання адміністративних послуг.

Питаннями діяльності представницьких органів влади в теорії державного

управління займались, зокрема: Барабаш Ю., Бориславська О., Георгіца А., Головатий М., Гошовська В., Даниленко Л., Пашко Л., Погорілко В., Приходько Х., Рабінович С., Рейтерович І., Росенко М., Стецюк П., Шаповал В., Шемшученко Ю., Черкас О. та інші.

Наукові розвідки організації надання адміністративних послуг у міжнародному контексті знайшло своє відображення у публікаціях таких науковців, як Данышина Ю., Дубич К., Жук Ю., Ковбасюк Ю., Коліушко І., Кравченко О., Легеза Є., Лис А., Панькова З., Шамрай Н., Штирліна А., Циганов О., Юзефович В. і т. д.

Проблема впровадження міжнародного досвіду організації діяльності органів представницької влади та надання адміністративних послуг вивчена недостатньо комплексно і системно, на сучасному етапі розвитку країни залишається актуальною й нагальною і потребує забезпечення ефективного механізму функціонування органів представницької влади. Практична і наукова значущість цієї проблеми та недостатній рівень її наукової розробленості визначили мету дослідження.

Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи. Метою даної роботи є теоретичне обґрунтування механізмів удосконалення діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості та надання практичних рекомендацій щодо їх упровадження в Україні.

Така мета досягається постановкою і розв'язанням наступних *завдань*:

- розкрити етапи генезису наукових поглядів на діяльність представницьких органів влади в теорії державного управління;
- визначити сутність базових понять теми дослідження;
- здійснити порівняльний аналіз діяльності вітчизняних і зарубіжних представницьких органів влади;
- дослідити нормативно-правове забезпечення організації діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості;
- розглянути компетентність посадових осіб представницьких органів влади в управлінні якістю та розробити практичні рекомендації для розвитку їх

інформаційної компетентності;

- визначити шляхи вдосконалення діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості.

Об'єкт дослідження – діяльність представницьких органів влади.

Предмет дослідження діяльність представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям даної роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Серед перших варто зазначити використані для вирішення поставлених завдань такі наукові методи, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння. Формально-логічний метод був застосований при визначенні основних понять дослідження; структурно-функціональний метод використовувався для висвітлення діяльності представницьких органів влади; порівняльно-зіставний – для обґрунтування особливостей їх діяльності в умовах застосування міжнародних стандартів якості; системно-аналітичний – для визначення ролі представницьких органів влади у здійсненні державного управління. Причинно-наслідковий аналіз та метод прогнозування дав змогу окреслити механізми вдосконалення діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості та запропоновано шляхи їх впровадження з метою ефективного здійснення публічного управління. За допомогою логічного і діалектичного методів були обґрунтовані і систематизовані висновки проведеного дослідження.

Практичне значення отриманих результатів. Здобуті як результат проведених наукових розвідок висновки і рекомендації можуть бути використані в організації практичної діяльності органів публічної влади, а також у процесах підготовки фахівців галузі у закладах вищої освіти.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота викладена на 116 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів та семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел (95 найменувань) та одного додатку (17 стор.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

1.1. Генезис наукових поглядів на діяльність представницьких органів влади в теорії державного управління

Як визначають дослідники галузі юриспруденції, «представницькі органи виникають там і тоді, де і коли неможливо зібрати в одному місці все населення чи застосовувати постійно безпосередні органи прямої демократії. А сама назва ‘представницькі органи влади’ означає представництво потреб та інтересів громадян в органах влади обраними на те уповноваженими представниками – депутатами» [52, с.40].

Наразі представницька влада постає «головною формою здійснення народовладдя та відстоювання народного суверенітету, оскільки саме вона має можливість забезпечувати безперервне й невідкладне здійснення державної влади, на належному професійному рівні приймати суспільно значимі рішення, без чого саме існування сучасної держави стає проблематичним. Сучасна представницька влада – це не лише здійснювана через виборних представників влада народу, а й складний соціально-політичний феномен та явище» [78, с. 10].

За всієї різноманітності версій і пояснювальних схем пропонованих дослідниками та полярності їх інтерпретацій, ми, поза сумнівом, «маємо справу із системою таких інститутів, які дозволяють суспільству тією чи іншою мірою впливати на владу та політику шляхом делегування своєї волі певному заздалегідь обраному шляхом демократичних виборів корпусу народних представників (депутатів), які виступають представниками всього народу – у разі представницького загальнонаціонального органу – або конкретної територіальної громади чи їх сукупності – якщо йдеться про орган локального (місцевого або регіонального) самоврядування» [76, с. 15].

Сучасні науковці виокремлюють широкий та вузький підходи до розуміння сутності політичного представництва.

Представники першого підходу включають до представницької системи «усіх осіб (виборних та призначуваних членів законодавчих та виконавчих органів), які приймають більшість рішень у формі законів або виконавчих розпоряджень, певним чином відображаючи інтереси всього суспільства чи його окремих частин. При цьому компонентами структури політичного представництва виявляються практично всі органи влади та посадові особи, які працюють у них, що приводить до ототожнення системи політичного представництва із системою демократії загалом, знижує евристичні можливості цієї концепції. Поряд із цим, представницьким установам надається певний позаісторичний абстрактно-правовий характер, оскільки їхнє функціонування поширюється ледь не на всі історичні епохи» [84, с. 45].

Через таке розуміння «стирається логічна межа між власне представництвом, включаючи сюди і юридичне представництво, та політичним представництвом у державному механізмі» [19, с. 113].

Основною вадою такого широкого підходу вважається те, що «визначальною властивістю, яка домінує в системі представництва, різні дослідники вважають якусь одну характерну рису, яка рідко у кого з них збігається» [33, с. 19].

Вузьке тлумачення сутності представницької влади передбачає включення до системи органів представницької влади тільки «окремих державних установ колегіального типу, які формуються шляхом проведення загальних рівних і прямих виборів при таємному голосуванні» [75, с. 95].

На нашу думку, найбільш наближеним до сутності поняття «представницька влада» є визначення представників Наукової школи вітчизняного парламентаризму: «представницька влада – це сукупність повноважень, делегованих на чітко визначений термін народом або його частиною своїм виборним представникам, об'єднаним у спеціальний колегіальний орган (парламент, рада будь-якого рівня); один із основних

факторів, що забезпечують стабільність функціонування сучасної демократичної держави» [78, с. 12].

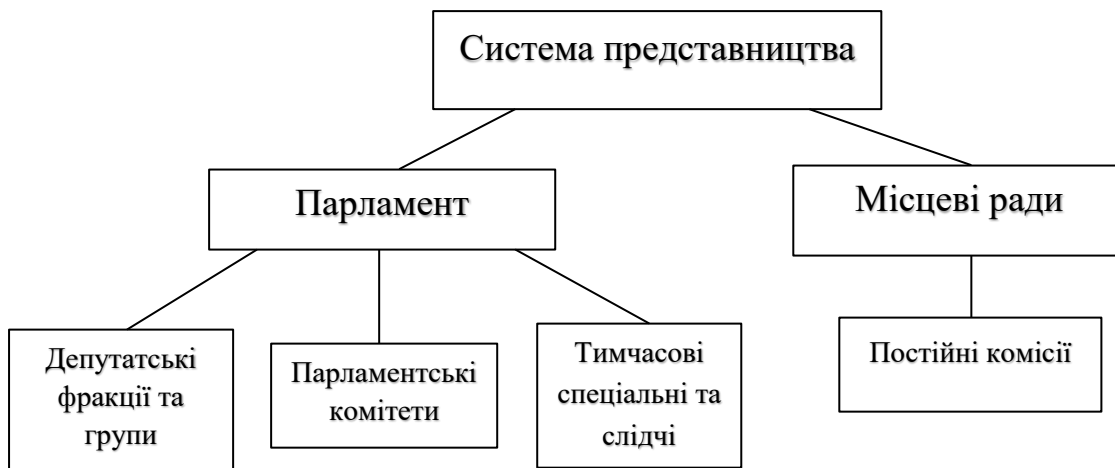
У більшості випадків «умовами ефективною представницької влади є наявність великих партій і розвиненого громадянського суспільства, де партії є посередниками між громадянами та державою, а порядок виборів і зміни органів управління розглядаються як ефективний механізм для усунення від влади» [71, с. 21]. Зокрема, переважає думка, що «центральними суб'єктами в системі представницької влади є політичні партії, тобто обрані представники, які мають мандат на здійснення політики та контроль за діяльністю уряду» [3]. При цьому А.Ліпхарт уподібнював «представницьку владу до електоральної системи, де важливими чинниками ефективності є підтримка партій; порядок виборів і зміна органів управління через механізм відсторонення від влади обраної особи» [4, с. 42–48].

З урахуванням вищезазначеного, функціями парламентських політичних партій є здійснення: «по-перше, представництва електоральних очікувань виборців, а, по-друге, публічної влади на основі власної політичної позиції та під час дискусій. Інакше кажучи, партія є елементом державного механізму, а вже потім представником виборців» [78, с. 22-23]. В таких системах політичні партії, як правило, діють як різномірні коаліції, на виборах багато громадян часто змушені вибирати "менше із двох зол". Крім того, зважаючи на те, що опозиція зазвичай зобов'язується змінити поточний політичний напрям, виборці можуть покарати обраних за непопулярні рішення. Партія, що отримала найбільше голосів у правлячій коаліції, може виявитись виключеною з нового уряду, сформованого після виборів. Малі опортуністичні або спеціально створені партії можуть підтримувати рівновагу влади і таким чином впливати на форму та політичний напрямок.

Отже, у зазначеному баченні «представницька влада – це послідовне поетапне здійснення таких кроків: установлення народного представництва конституцією; уповноваження народом (як носієм суверенітету) парламенту здійснювати від його імені законодавчу владу; обрання у парламент народних

представників – депутатів, senatorів та ін.; усвідомлення того, що член парламенту є представником усієї нації, а не тих, хто його обрав, і тому не залежить від виборців, не може бути ними відкликаний» [5, с. 58].

У системі представництва представлені наступні підсистеми: парламент, парламентські комітети, депутатські фракції та групи, тимчасові спеціальні та слідчі комісії, місцеві ради, постійні комісії місцевих рад тощо (див. Рис. 1.1).



Джерело: авторська розробка

Рис. 1.1. Система представництва

Завжди носієм системності у рамках представництва є «людина, наділена відповідними правами та обов'язками, має визначений законом термін повноважень, наділена певними правовими та іншими соціальними гарантіями та діє як повноважний представник виборців, корпорацій, партій, громадських організацій, людей, які її не тільки обрали до представницького органу влади, але й забезпечували перемогу на виборах» [44, с. 18].

З 1996 року в Україні усталена конституційна концепція, яка включає тісний зв'язок між системою представницького правління та принципами розподілу публічної влади, забезпеченням місцевого самоврядування, функціонуванням парламенту як найвищого представницького органу на постійній основі, відміною підлеглих "вертикальних" зв'язків між Верховною Радою України та місцевими радами, які є представницькими органами місцевого самоврядування.

В науковій літературі зазначається, що «представницькі органи — це провідні органи сучасної держави, в яких народ реалізує свій суверенітет» [25,

с. 242 – 257], а також, зазначається, що «за умов парламентаризму та поділу влади вони пов'язані між собою засадами координації, а не субординації» [95, с. 23.]. Звідси випливає, що «парламент є вищим представницьким органом відносно рад інших рівнів з огляду на найбільшу соціально-політичну вагу його рішень, їхнє юридичне верховенство, а також статус і компетенцію парламенту. Здійснюючи делеговану народом владу, парламент визначає правові засади народного представництва, умови організації та діяльності інших рад, статус депутатів» [35, с. 87].

Будь-які представницькі інститути «діють на засадах широкого самоврядування: вони самі обирають собі керівництво, формують постійні й тимчасові органи, визначають порядок своєї діяльності в межах відповідних регламентів тощо. Всі представницькі органи можна поділити, з урахуванням суті й змісту їхньої діяльності, адміністративно-територіального поділу держави та особливостей правового регулювання статусу цих органів на: загальнонаціональні (Верховна Рада України) та місцеві (сільські, селищні, міські, районні, районні в містах, обласні ради). Юридично вони не складають єдиної ієрархічної системи. Кожен елемент системи представницьких органів влади є відносно незалежним - у межах і в порядку, що прямо передбачені Конституцією та законами України. Так само відносно незалежною є і діяльність членів цих органів влади, тобто депутатів. Як ради, так і їх депутати діють з урахуванням свого місця в системі представницьких органів влади» [19, с. 33].

Ясно, що «за тієї чи іншої країни конкретні умови виникнення, розвитку та реалізації засад представницької системи є досить відмінними. Проте так чи інакше саме вони забезпечують і політичну участь, і мобілізацію населення, і сприяють формуванню та вираженню волі народу, виконують низку інших важливих соціальних функцій» [59, с. 134].

Представництво реалізується через структуру та роботу законодавчих, виконавчих і судових органів влади. Тільки за умови розподілу обов'язків державної влади між незалежними органами держави, в країні може бути

впроваджений демократичний політичний порядок. Об'єднання законодавчих, виконавчих та судових функцій в обов'язках одного державного органу призводить до надлишкової концентрації влади в його руках, що створює умови для встановлення диктаторського режиму в країні. Саме з метою запобігання концентрації влади в одних руках було запропоновано і реалізовано розподіл публічної влади на законодавчу, виконавчу та судову гілку і закріплено цей принцип конституційно.

Система противаг і стримувань, що «проявляється в процесі взаємодії державних органів, становить єдину можливу схему організації державної влади в демократичній державі. Така взаємна збалансованість повноважень дає змогу підтримувати конституційний порядок. Закріплена конституційно, згадана система є механізмом урівноважування влади, а також виступає сукупністю правових обмежень конкретної влади, завдяки яким створюються додаткові правові гарантії, що перешкоджають розвитку в державі авторитарних і тоталітарних тенденцій, забезпечують свободу в суспільстві. Принцип поділу влади забезпечує, з одного боку, функціональну самостійність діяльності гілок державної влади, а з другого – їх взаємодію з метою захисту конституційних прав, свобод і законних інтересів людини та громадянина» [98, с. 23].

Отже, ми розглянули два основні способи інтерпретації політичного представництва - більш загальний, який включає до системи представництва всіх учасників (обраних та призначених членів законодавчих та виконавчих органів), і більш обмежений, який включає тільки окремі державні установи колегіального типу, які формуються через загальні, рівні та прямі вибори із таємним голосуванням. Наш висновок полягає в тому, що робота та цілісність системи представницької влади залежить від наявності загальних інтересів у громадян та необхідності їх всебічної реалізації. Тільки взаємодіючи, взаємо впливаючи та контролюючи один одного, структурні елементи можуть об'єднатися в єдину систему, призначену для реалізації концепції представницької влади.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Основними формами вираження народного суверенітету, що «передбачають застосування оптимально ефективних процедур прийняття публічно-владних рішень безпосередньо громадянами чи демократично обраними представницькими органами, що функціонують з урахуванням волі народу, є пряма (прийняття рішень самими громадянами) та представницька (участь громадян у прийнятті рішень органами влади) демократія» [25, с. 245].

Пряма (безпосередня) демократія – це «така форма демократії, що передбачає прийняття владних рішень безпосередньо самим народом в особі населення виборчих округів, колективів, територіальних та галузевих соціальних спільнот тощо. Організаційні форми такої демократії – це перш за все прямі вибори органів влади різного рівня (парламентів, місцевих представницьких органів), вибори посадових осіб (президентів, губернаторів, мерів тощо) та референдуми» [77].

У демократії безпосереднього типу не існує посередницьких ланок між бажанням народу та його втіленням у дійсність: народ безпосередньо бере участь в обговоренні та прийнятті рішень. Така форма демократії була запроваджена в Афінському полісі, де народні збори, як правило, збирались кожні дев'ять років для обговорення найважливіших питань. Сьогодні цей тип самоврядування застосовується в організаціях та невеликих територіальних об'єднаннях (містах, поселеннях) у формі зборів, під час яких громадяни обговорюють питання управління, фінансування громадських проектів, соціальних програм.

Інший варіант прямої демократії - це саме виборчий процес, коли народ виражає свої вподобання щодо своїх виборців у державні органи. Найбільш розповсюдженим методом прямого демократичного управління, що використовується більшістю з держав світу, є вибори. Як засіб прямого управління народом вибори застосовуються у більшості країн в сучасному світі. Виборами формуються різноманітні органи державної влади, такі як

парламенти, президентські посади, іноді керівники урядів, судові структури та органи місцевого самоврядування. За допомогою виборів народ вибирає своїх представників, надаючи їм повноваження для здійснення відповідних дій. Вибори як демократичний механізм вибору народних представників забезпечують легітимність, стабільність, послідовність і перехідність державної влади.

Імперативний мандат є одним з характерних аспектів прямої демократії, вимагаючи від обраних представників слідувати волі виборців у своєму голосуванні. Це принцип, який активно використовується колегією виборців президента США, де вони зобов'язані підтримати кандидата, що виграв у їхньому штаті. Імперативний мандат, таким чином, слугує захистом волі виборців, не дозволяючи його носіям участі в дискусіях або прийнятті компромісних рішень.

Деякі науковці відстоюють тезу, що «у сучасному світі пряма демократія зустрічається головним чином на рівні місцевого самоврядування, наприклад, в американських і швейцарських громадах, в ізраїльських кібуцах (поселеннях комуністичного типу). Поширеність безпосередніх форм демократії, таким чином, прямо залежить від того, наскільки вдається децентралізувати процес прийняття рішень і передати право їх прийняття порівняно невеликим, локальним колективам» [50].

Закони багатьох держав включають прямі форми громадської участі в законотворчості, такі як референдуми та ініціативні групи. Референдум, що іноді також відомий як плебісцит (що буквально означає "воля народу"), являє собою пряме голосування громадян з критичних державних питань. Існують два типи референдумів. Деякі з них нагадують опитування, що, хоча і не впливають на прийняття законів безпосередньо, але їх результати мають бути враховані урядом. Результати іншого типу референдумів мають силу закону. За допомогою таких референдумів затверджуються конституції, їх поправки та законопроекти.

Репрезентативна (представницька) демократія – це «така форма

демократії, яка передбачає прийняття владних рішень представницькими органами, що обираються та оновлюються безпосередньо народом, соціальними спільнотами та колективами. Суб'єктами (носіями) представницької демократії є перш за все парламенти, місцеві представницькі органи, установчі збори тощо. Представницьку демократію іноді називають також репрезентативною та елітарною» [62].

В репрезентативній демократії народний вибір реалізується не безпосередньо, а за допомогою посередників, тому іноді її називають делегованою демократією. Політичні лідери та депутати, які отримали "мандат довіри" від громадян через голосування, мають здійснити цей вибір через закони та рішення, які вони ухвалюють. Встановлюються відносини між представниками народу та тими, кого вони представляють, вони засновані на повноваженнях і відповідальності влади перед громадянами. Народні представники, депутати, стають елітою (незважаючи на демократичний вибір), яка має відповідну компетенцію, оперативність і відповідальність перед виборцями, на відміну від виборців (які мають відповідальність тільки перед своєю совістю). Цю відповідальність гарантує, перш за все, право виборців відкликати депутатів представницьких органів.

Представницька демократія «є сьогодні найефективнішою формою врядування, і більшість демократичних держав світу реалізують тією чи іншою мірою саме цю концепцію. Однак вказується, що для того, аби представницька демократія працювала, необхідно дотримуватися кількох критеріїв, і саме залежно від ступеня їх реалізації ми можемо говорити про ефективність представницької демократії: 1) необхідно, щоб існувала реально конкуренція в процесі виборів (якщо народ думає, що вибори будуть сфальсифіковані або їх результати визначені заздалегідь, тоді не можна говорити про чесні виборчі змагання); 2) має бути вільна комунікація як між людьми, так і в пресі; 3) виборці повинні вірити, що існує розумний вибір між кандидатами і різниця в політиці, яку вони провадитимуть» [7].

Обумовленість необхідності представницької демократії визначається

тим, що «великі соціальні спільності, які переросли рамки роду та племені, не можуть приймати переважну кількість своїх владних рішень шляхом безпосередньої участі всієї громади. І для того, щоб зберегти демократичний характер прийняття багатьох важливих для всього суспільства владних рішень, суспільство виробило демократичний механізм представницького характеру. Цей механізм зберігає такі риси демократії, як виборність, підпорядкування меншості більшості, дискусійність у ході прийняття рішень, гласність» [12].

У системі органів влади «органи представницької влади є первинними, тобто такими, що не створюються ніякими іншими органами, а обираються безпосередньо народом у встановленому законом порядку і від нього отримують свої повноваження. Обираючи орган представницької влади, народ надає йому право здійснювати суверенітет від його імені на різних рівнях публічного управління. Таким чином, органи представницької влади формують у державі багаторівневу систему, яка забезпечує їх взаємозалежні та взаємоузгоджені дії, а також взаємодію з іншими органами влади – виконавчою та судовою. Діяльність системи органів представницької влади забезпечується засадами парламентсько-президентської форми правління, яка існує в Україні і визначена чинною Конституцією України» [49].

Представницьким органам влади притаманні низка характерних рис, зокрема, «відповідальність перед виборцями за прийняті рішення, оперативність їх прийняття та компетентність. До органів представницької влади, обраних на засадах представницької демократії, в Україні на регіональному рівні, віднесені обласні, місцеві та районні ради, об'єднані територіальні громади, інші органи самоорганізації населення; на загальнонаціональному рівні – найвищий орган народного представництва (парламент) – Верховна Рада України, в якій інтегровані інтереси, потреби і цінності всього суспільства. Необхідність верховенства цього державного органу обумовлюється перш за все тим, що інакше неможливо забезпечити верховенство закону, а отже, і права» [27].

Щодо Президента України, більшість дослідників погоджується з тим, що

«його мандат є представницьким, а отже – він належить до числа представницьких органів (одноособових)». Цю тезу переконливо обґрунтував П.В. Романюк [83, с. 150–151]. Про наявність представницького мандату у Президента свідчать положення Конституції України 1996 року (наприклад, частини 4 ст. 103) [49], а також і рішення Конституційного Суду України (наприклад, абзац 2 п. 3 мотивувальної частини Рішення по справі «Про сумісництво посад народного депутата України та міського голови від 6 липня 1999 року» [46]).

У більшості сучасних дослідників не викликає сумнівів, що до числа представницьких органів належать «не лише органи державної влади, але й органи місцевого самоврядування» [90]. Про наявність представницького мандату на рівні місцевого самоврядування свідчать положення Конституції України 1996 року (наприклад, ст. ст. 140–141) [49]. Однак, зазначені положення не містять повного переліку таких органів та осіб, коли йдеться про місцеве самоврядування – назва цитованого вище рішення єдиного органу конституційної юрисдикції містить згадування виключно про міського голову (поза увагою Конституційного Суду України залишились сільські голови, селищні голови).

Міжнародні стандарти функціонування представницької демократії, як відомо, «належать до міжнародних конвенцій спеціального порядку, що встановлюють правила, визнані більшістю держав» [41].

Міжнародні стандарти – це «норми міжнародного права, які містяться в міжнародних договорах, що розробляються державами в рамках міжнародних міжурядових організацій. На процеси розроблення таких норм впливають глобальні тенденції інтернаціоналізації міжнародного життя. Вони опосередковано впливають на внутрішньодержавні й міждержавні відносини, в результаті чого суб'єкти міжнародного права розробляють стандартизовані правила поведінки і визнають їх юридично обов'язковими» [10, с. 330].

Прийнятий міжнародною організацією із стандартизації нормативний документ, доступний для широкого кола користувачів, і має назву

міжнародного стандарту.

Міжнародні стандарти серії ISO 9000 були підготовлені «технічним комітетом ISO/TK 176 у результаті узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн щодо розробки, впровадження та функціонування систем якості і не стосуються конкретного сектора промисловості чи економіки. Вони являють собою настанови з управління якістю та загальні вимоги щодо забезпечення якості, вибору і побудови елементів систем якості, а також містять опис елементів, що мають включати системи якості, а не порядок запровадження цих елементів тією чи іншою організацією. Міжнародні стандарти не мають на меті спонукати до створення однакових систем якості, оскільки різні організації мають різні потреби. При побудові та визначенні шляхів упровадження систем якості слід обов'язково враховувати конкретні цілі організації, продукцію чи послуги, які нею виготовляються (надаються), процеси, що при цьому використовуються, а також конкретні методи праці» [25, с. 247].

З 1993 року Україна стала членом ISO та ІЕС. З того моменту, одним із головних напрямків у розвитку національної системи стандартизації стало її зближення та узгодження із цими міжнародними структурами.

Очевидно, що регулювання діяльності стало ключовим для відносин між владою та суспільством після встановлення та впровадження окремих стандартів щодо надання послуг. На основі міжнародного досвіду, важливим кроком для покращення якості послуг, що надаються державними органами, стало введення ефективних систем управління, включаючи систему управління якістю. Для створення таких систем, зокрема, використовується міжнародний стандарт ISO 9001, остання редакція якого була випущена в 2015 році Міжнародною організацією зі стандартизації ISO.

Вищий представницький та законодавчий орган влади (парламент) та інші органи представницької влади є «такими самими організаціями, як і інші в державі, і за наявності державної політики якості мають також діяти з урахуванням вимог міжнародних стандартів якості. А це означає, наприклад,

що діяльність парламенту має відповідати таким критеріям діяльності, які стосуються аспектів репрезентативності парламенту, незалежності парламенту, парламентської процедури, відповідальності перед громадськістю, парламентських послуг, взаємовідносин парламенту та ЗМІ, участі парламенту у зовнішній політиці, контролю законодавчого органу над виконавчою гілкою влади» [13, с. 18].

Зазначені критерії оцінювання ефективності роботи законодавчих органів влади відповідають міжнародним стандартам якості ISO, які «ґрунтуються на восьми принципах управління якістю. Це принципи орієнтації на замовника, лідерства, залучення працівників, процесного підходу, системного підходу до управління, постійного поліпшення, прийняття рішень на підставі фактів, взаємовигідних стосунків з постачальниками» [2].

Як відомо, «в Україні прийняті ідентичні даному стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) та ДСТУ EN ISO 9001:2018 Системи управління якістю» [89].

Система управління якістю - це «сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних елементів, що дають змогу встановлювати політику та цілі і досягати цих цілей. Вона спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості. Таке визначення подається в одному із стандартів серії ISO 9000» [85, с. 9].

З практичного боку система управління якістю – це «інструмент, за допомогою якого орган представницької влади може поліпшувати свою діяльність та якість надання послуг громадянам. У широкому сенсі вона складається з організаційної структури разом із системою планування, процесами діяльності, ресурсами та документацією, потрібними для досягнення цілей у сфері якості» [85, с. 10].

Метою впровадження цієї системи для органів представницької влади є «покращання діяльності, тобто підвищення результативності і ефективності її шляхом удосконалення функціонування структурних підрозділів і їх посадових осіб та підвищення якості послуг, що надаються громадянам» [85, с. 11].

Як висновок зазначимо, що у сучасному світі, який при високих темпах інформаційності постійно змінюється, представницька влада, а відповідно і її органи, повинна також постійно змінюватися. Це дозволить їй бути ще більш еластичною, ефективною, сповна використовувати потенціал працівників. Впровадження системи управління якістю повинно сприйматися співробітниками як необхідна складова важливої всебічної діяльності з удосконалення функціонування органів представницької влади.

1.3. Досвід застосування міжнародних стандартів якості в діяльності представницьких органів влади: порівняльний аспект

У Європі до середини 1970-х років основний акцент був зроблений на контроль якості виробництва. Однак у 1980-х роках було зроблено крок вперед, зосереджуючись на вдосконаленні процесу забезпечення якості. У 1990-х роках було розроблено уніфіковані підходи до технологічних регламентів, національні стандарти були узгоджені з системами якості, що базуються на стандартах ISO серії 9000, та були впроваджені їхні європейські відповідники. Тоді ж було засновано Європейський комітет з оцінки та сертифікації систем якості та Європейську раду з тестування та сертифікації. Для того, щоб впоратися з конкуренцією, великі європейські компанії об'єднали зусилля для вибору інноваційних форм та методів управління якістю продукції, для цього було створено Європейський фонд керування якістю (ЄФКЯ).

Незалежність та взаємодія з урядовими органами є ключовими принципами європейської системи стандартизації. В Європі основні зусилля були спрямовані на уніфікацію вимог, впровадження єдиної системи стандартів, включаючи забезпечення якості продукції. У США основний акцент було зроблено на вдосконалення статистичних методів та їхнє застосування в промисловості для оцінки якості різних технологічних процесів. Водночас були спроби впровадити японські методи підвищення якості продукції, такі як індивідуальне навчання та гуртки якості. Були використані адміністративні

методи управління якістю, більше уваги було приділено впровадженню в свідомість кожного члена команди його особистої відповідальності за якість продукції, були розроблені схеми "кожен відповідає за якість своєї роботи на своєму місці".

Міжнародна організація стандартизації ISO збрала весь накопичений позитивний досвід роботи в області підвищення якості продукції, узагальнила його і на цій основі створила стандарти 9000 і 10000 серій, які стали основою принципів загального управління якістю (TQM).

Слід наголосити на певній властивості, що застосовується як до виробничих галузей, так і до сфери державного керування. Зі зростанням добробуту людей виникає новий спектр потреб, що відповідно змінює спектр відчуттів. Це, відповідно, модернізує склад вимог до якості виробничих та адміністративних процесів, що має викликати зміну якісних показників. Така модифікація якості процесів відбувається на основі програми покращення якості і супроводжується їх постійним вдосконаленням. Тому програма покращення якості вже стала в багатьох країнах одним з ключових аспектів у роботі по підвищенню якості продукції та послуг, включаючи і послуги державних органів.

Вважається, що якість виробничих процесів визначається п'ятьма ключовими компонентами: людьми, обладнанням, матеріалами, методами, навколишнім середовищем. Варто зосередитися на людському факторі як на основному. Це особливо важливо взяти до уваги при впровадженні міжнародних стандартів у роботі державних органів. Аби люди могли і прагнули гарантувати належну якість виробничих процесів, вони мають:

- мати відповідну кваліфікацію й трудові навички;
- мати мотивацію їхньої праці, вони повинні бути зацікавлені у високій її якості;
- мати усю потрібну інформацію щодо свого функціонування, що саме і як саме вони повинні робити;
- безнастанно опановувати нові прийоми праці, й утворювати усі разом

команду трудового колективу, зацікавлену у високій якості продукції.

Наступний елемент, який забезпечує високий рівень виробничих процесів, пов'язаний з використанням відповідного обладнання, пристроїв та інструментів. Впровадження нових стандартів контролю якості обов'язково повинно супроводжуватися переходом до нових технологій, введенням електронного управління, комп'ютеризацією та іншими.

Високий рівень виробничих процесів неможливий без використання високоякісних матеріалів (сировини, компонентів та напівфабрикатів). У сфері управління, на нашу думку, слід спочатку говорити про правове поле діяльності службовців, формування конкретних та зрозумілих правил поведінки всіх учасників процесу.

Використання методів управління, що включають системи управління, організацію, забезпечення або формування конкретного стилю керівництва, а також реалізацію сучасних виробничих рішень, як у сфері керівництва, так і у сфері вдосконалення робочих технологій, є ключовим компонентом для забезпечення якості виробничих процесів.

І останній за переліком, але не за важливістю елемент, пов'язаний з формуванням необхідного морального клімату, який сприяє продуктивній роботі як трудового колективу в цілому, так і кожного працівника окремо. Керівники повинні не лише вміти приймати своєчасні рішення, але й бути мотиваторами, вміти налаштовувати людей на роботу, слухати їх, ставити перед ними амбітні цілі і допомагати їх досягати.

На нашу думку, варто зазначити, що зарубіжний досвід також свідчить про особливу необхідність для органів влади формування ясних критеріїв оцінки їх роботи та впровадження як суспільного, так і внутрішнього контролю якості.

Важливо зазначити, що в загальному корпусі європейських юридичних норм не має жодних статей, які б стосувалися загальних принципів створення системи державного управління. Враховуючи принцип субсидіарності, кожна країна Європейського Союзу сама вирішує цей вопрос. Такий підхід є

характерним також і для країн, які збираються приєднатися до ЄС.

У світі оцінка базується на висловлених думках споживачів. Двадцять років тому цей метод став пріоритетним. У 90-х роках минулого століття багато розвинених країн впровадили систему оцінювання роботи адміністративних установ, яка враховує очікування та переваги споживачів.

Важливою умовою для реалізації такої системи оцінювання є проведення масштабних соціологічних досліджень (опитування, анкетування, інтерактивне голосування тощо) серед майбутніх користувачів послуг. Ці дослідження проводять або незалежні організації, в основному громадські організації, або спеціальні відділи державних органів. На підставі цих досліджень компетентний орган формує відповідні стандарти.

Критерії оцінки якості можуть відрізнятися. Наприклад, у Канаді вони включають такі показники: своєчасність, справедливість, професіоналізм, компетентність працівників, ввічливість, комфорт для споживача, справедливість та результативність.

У Фінляндії «більше враховуються публічні інтереси. Виділяють такі критерії, як менеджмент та персонал, процедури та структура органу, якість послуг та задоволеність споживачів, економність, ефективність та результативність» [57].

Запроваджена з 1991 року у Великій Британії «Хартія громадянина, що містить шість принципів: наявність стандартів (встановлення, оприлюднення та дотримання); інформація та відкритість; консультування споживачів; повага та готовність допомогти; виправлення стану справ (уважне ставлення до скарг та, за можливості, максимальне врахування побажань споживачів); ефективне використання коштів. Реалізація Хартії передбачає постійне оновлення та підвищення стандартів публічних послуг. Оцінку дотримання Хартії проводять насамперед споживачі» [54]. Задля стимулювання публічних служб до підвищення якості послуг, що вони надають, запроваджено нагородження «Відзнакою Хартії» установ, чиї послуги оцінюються як найкращі.

Таблиця 1.1.

Порівняльний аналіз критеріїв оцінки якості надання послуг у деяких зарубіжних країнах

Назва країни	Критерії оцінки якості надання послуг
Канада	<ul style="list-style-type: none"> - своєчасність, - справедливість, - професійність, - компетентність службовців, - люб'язність, - комфорт для споживача, - результат
Фінляндія	<ul style="list-style-type: none"> - якість послуг та задоволеність споживачів, - ефективність - процедури та структура органу, - результативність - менеджмент та персонал, - економність
Велика Британія	<ul style="list-style-type: none"> - повага та готовність допомогти; - консультування споживачів; - інформація та відкритість; - наявність стандартів (встановлення, оприлюднення та дотримання); - ефективне використання коштів; - виправлення ситуації, покращення стану справ (пильне ставлення до поданих скарг та максимальне, за можливості, врахування споживацьких побажань).

Джерело: авторська розробка

Провівши паралелі між критеріями оцінювання якості надання послуг трьох країн (див. Табл. 1.1.), ми дійшли висновку, що основні з них стосуються безпосередньо споживача, його емоційного задоволення від процесу надання послуги представницьким органом влади – увага, допомога, повага зі сторони персоналу. На другому місці можна виділити професійність та результативність дій персоналу.

Ми прагнемо наголосити, що держави, які недавно приєдналися до Європейського Союзу, вже значними кроками рухаються по шляху покращення якості надання послуг своїм громадянам. На нашу думку, болгарський та польський досвід з цієї точки зору є найбільш привабливими для українського

дослідника.

Керджалійська обласна адміністрація (Болгарія) була першою в Східній Європі, яка впровадила міжнародний стандарт управління якістю у свою роботу, політика якості якої пов'язана з задоволенням інтересів клієнтів та включає постійне покращення виконання їхніх очікувань. Була розроблена Карта, в якій детально описані послуги адміністрації для кожної групи клієнтів (мешканці області, органи місцевої влади та самоврядування, юридичні особи, які займаються некомерційною діяльністю, фізичні та юридичні особи, територіальні управління центральної адміністрації в області). Також були визначені процедура планування, зворотній зв'язок з клієнтами та процедура взаємодії з ними. В преамбулі декларується пріоритет задоволеності громадян наданими послугами.

Зокрема, урядовою Програмою «Людина є багатством Болгарії» виділено такі пріоритети: «створення ефективної адміністрації, здатної практично реалізувати законодавство Болгарії та ЄС; введення принципу 'Громадянин може все, що не заборонено законом, а чиновник лише те, що закон передбачає'; створення системи виміру та процедур запобігання корупції; відкритість та доступність у роботі адміністрації» [58].

Задекларовано дотримання «принципів єдиних вимог та звітності на основі: уніфікації понять і концепції адмінпослуг; інтегрування інформації, процесів і послуг; поширення їх на бізнес-середовище; створення електронного уряду» [59].

Споживча цінність для отримувачів послуг бачиться у наступних факторах: «покращення доступу до послуг, висока якість послуг, прозорість та врахування потреб клієнтів; вплив суспільства на вироблення рішень та прийомів роботи адміністрації, а користь для адміністрації – у зростанні ефективності дій при зменшенні витрат, що дозволить реалізувати інші завдання; зростанні прозорості послуг, що призводить до зростання іміджу адміністрації; покращенні механізму комунікацій та зворотного зв'язку з клієнтами; зменшенні можливостей для корупції, а значить і звинувачень у

корупції. Відповідно виділено структуру адмінпослуг» [70].

В період 2010-2019 років Польща відзначилася регіональним розвитком, що характеризувався оптимізацією використання ключових ресурсів міських районів для створення робочих місць та забезпечення зростання зайнятості. Це сприяло стимулюванню розвитку менш населених районів. Стратегія на 2019-2030 роки передбачає зміну регіональної політики, яка раніше сприяла розвитку великих міст, на користь послаблення соціально-економічної ролі середніх міст і формування кластерів сільських громад, які є функціонально пов'язаними з ними. Також планується розвиток маленьких міст з населенням більше 20000 осіб.

Програма SAPARD відіграла значну роль у навчанні, особливо щодо доступу бенефіціарів до фондів ЄС. Були розроблені процедури подання документів, реалізації інвестицій та контролю за їх використанням. Були впроваджені механізми фінансових зборів, а також було створено установу управління фондами SAPARD - Агентство розвитку та модернізації. Ці перетворення дозволили місцевим владним структурам отримувати фінансування від ЄС з різноманітних фондів, зокрема, Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Європейського фонду управління та гарантій сільськогосподарської діяльності, Фінансового інструменту керування рибним господарством, та Кохезійного фонду.

Це допомогло зростанню якості та продуктивності державного управління у частині вдосконалення процесів управління наданням громадських послуг на всіх трьох ступенях територіального самоврядування Польщі: воєводства, повіту та гміні.

Система модернізованого публічного управління в Польщі передбачає створення контактів у сфері комунального господарства, охорони здоров'я, надання місцевих послуг (наприклад, транспортних перевезень); передачу публічних завдань неурядовим організаціям; публічні замовлення; публічно-приватне та публічно-неурядове партнерство; управління людськими ресурсами; комерціалізацію діяльності держави (наприклад, створення

залізничних товариств) тощо.

Публічні сервіси здійснюються відповідно до вимог державних стандартів, враховуючи потребу забезпечити територіальний доступ. Це означає, що послуги надаються в громаді, де особа мешкає; забезпечена достатня матеріально-технічна інфраструктура для пропонування основних видів публічних сервісів; реалізується відкритість інформації про сервіси, процедуру та умови їхнього надання; контролюється рівень фаховості надання публічних послуг.

У Польщі «оцінювання надання публічних послуг базується на впровадженні системи управління якістю в органах влади, котра проявляється у наступних положеннях: формування кадрового складу на основі широкої компетентності та високого рівня кваліфікації виконавців; надання публічних послуг громадянам відповідно до встановлених законодавством приписів роботи органів представницької влади; розробка ефективних механізмів управління інформаційними потоками; побудова системи із гнучкою структурною організацією та розподілом обов'язків» [27, с. 467–475].

Отже, варто орієнтуватися на польський досвід в організації публічних послуг, адже вони активно залучають приватний сектор до цього процесу і зменшують взаємодію між виконавцями та користувачами послуг, що допомагає скоротити домінування державних структур.

Неможливо не визнати досвід Японії у впровадженні систем керування якістю, що було спричинене фінансовою кризою 90-х років минулого століття та прагненням зберегти довкілля.

Японські урядові установи визначають різноманітні цілі, для досягнення яких використовується система керування якістю, побудована на базі стандарту ISO 9001:2000. Прикладом може слугувати впровадження такої системи для всієї міської адміністрації з такими цілями: використання ISO 9000 як інструменту для впровадження урядової реформи; підвищення прозорості управління та впровадження якісної інформаційної системи; покращення діяльності міського самоврядування.

При впровадженні системи керування якістю у сфері інформації міської адміністрації виокремлюються такі цілі: використання цієї системи для реформування уряду; підвищення ефективності адміністрації; ясне визначення процедур спілкування з громадянами; зміцнення довіри громадян.

У місті Токіо систему керування якістю в основному застосували до системи інформування з метою:

- скорочення адміністративних витрат при роботі з громадянами;
- надання швидких відповідей на запити громадян;
- обмін інформацією між співробітниками;
- кращого захисту даних, включаючи особисту інформацію громадян.

Впровадження системи управління якістю в органах влади Японії дійсно призвело до акцентування уваги на обслуговуванні громадян, ідентифікації потреб і пріоритетів, необхідних для зростання інвестицій, покращення якості послуг, покращення адміністративної роботи. Більше 4/5 фахівців місцевих органів влади оцінюють впровадження системи управління якістю як корисне для вдосконалення відносин з громадянами. Це підтверджує високу ефективність такого підходу.

Таким чином, за результатами аналізу встановлено, що «стандарти якості діяльності представницьких органів влади є сукупністю нормативно визначених правил (законів) у державі, що ґрунтуються на теорії управління якістю (TQM) та забезпечують їх конкурентоспроможність» [25, с. 248]. Високі показники якості діяльності цих органів влади потребують запровадження сертифікації якості, що ґрунтується на застосуванні різноманітних індексів. Це, фактично і буде означати, що вони відповідають, подібно до будь-яких інших організацій у державі, міжнародним стандартам якості.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізувавши наукові погляди на діяльність представницьких органів влади в теорії державного управління, ми дійшли наступних висновків:

представницькі органи влади «виникають там і тоді, де і коли неможливо зібрати в одному місці все населення чи застосовувати постійно безпосередні органи прямої демократії. А сама назва 'представницькі органи влади' означає представництво потреб та інтересів громадян в органах влади обраними на те уповноваженими представниками-депутатами» [74, с. 19].

Система представництва відрізняється унікальними особливостями, що роблять її найбільш відповідною для організації влади в контексті сучасного громадянського суспільства. Основними з них є: активне включення громадян у процеси влади; гнучкість системи в різних політичних умовах; можливість народу контролювати діяльність влади; та здатність об'єднувати колективне та індивідуальне керівництво в державі.

В науковій літературі вирізняються умовні широкий і вузький ключові підходи до розуміння суті політичного представництва.

Згідно з широким підходом, представницька система охоплює всіх осіб (обраних і призначених членів законодавчих і виконавчих органів), які приймають велику частину рішень у формі законів або виконавчих наказів, відображаючи інтереси суспільства або його окремих сегментів.

Вузьке розуміння представництва означає інкорпорацію до цієї системи лише деяких колективних державних установ, що формуються шляхом проведення вільних і прямих виборів за таємним голосуванням.

За нашою думкою, найдостовірнішим уявленням про "представницьку владу" є визначення, що надається Науковою школою вітчизняного парламентаризму. Згідно з цим визначенням, представницька влада - це набір повноважень, які народ або його частина делегує своїм обраним представникам на строго встановлений термін, об'єднаним у спеціальний колективний орган (парламент, рада будь-якого рівня). Це один з основних факторів, які забезпечують стабільність сучасної демократичної держави. Важливість місцевого самоврядування постійно зростає в сучасних умовах розвитку правової держави та громадянського суспільства.

2. Нами було визначено основні поняття, якими ми будемо керуватися у

подальшому викладенні магістерського дослідження та дано їм визначення та характеристику. Зокрема, зазначимо, що основними формами вираження народного суверенітету, які передбачають застосування оптимально ефективних процедур прийняття публічно-владних рішень безпосередньо громадянами чи демократично обраними представницькими органами, що функціонують з урахуванням волі народу, є пряма та представницька демократія.

Пряма демократія передбачає, що влада здійснюється народом безпосередньо – рішення можуть прийматися на виборах, референдумах (найчастіше, але також існують і інші форми прямої демократії).

Представницька демократія передбачає, що влада здійснюється представницькими органами, які формуються виборцями та склад яких періодично оновлюється.

Всесвітні норми діяльності представницької демократії та відповідних органів влади знаходяться в міжнародних угодах спеціального типу, які визначають правила, які визнають більшість країн. Ці міжнародні стандарти представляють собою принципи міжнародного права, втілені в міжнародних договорах, які формуються державами в рамках взаємодії в міжурядових організаціях. Світові тенденції інтернаціоналізації мають вплив на процес формування цих норм. Вони опосередковано впливають на відносини всередині країн і між країнами, внаслідок чого суб'єкти міжнародного права створюють уніфіковані принципи поведінки та визнають їх юридично обов'язковими.

Ціль впровадження такої системи для органів представницької влади полягає в покращенні їхньої роботи, а саме в збільшенні продуктивності та ефективності через удосконалення роботи структурних підрозділів і їх керівників, а також підвищення якості послуг, що надаються громадянам.

3. Вивчивши досвід застосування міжнародних стандартів якості в діяльності представницьких органів влади Японії, Канади, Великої Британії та країн Євросоюзу – зокрема, детально було розглянуто досвід Болгарії та Польщі, – ми прийшли до висновку, що стратегії різних країн щодо проблеми

якості та методи імплементації стандартів управління якістю у діяльності державних органів підкреслюють важливість всебічного розуміння цієї теми. У цьому контексті, розробка робочих процедур, їх дотримання та постійне вдосконалення виступають як інтегральна частина вдосконалення роботи управлінських органів. Це передбачає наявність відповідної законодавчої бази, достатнього фінансування та матеріально-технічного обладнання. Особливу роль відіграє відбір кваліфікованих співробітників, постійна увага до підвищення їх професійного рівня та забезпечення відповідних умов для реалізації їх потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМІВ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1. Організація діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості та їх нормативно-правове забезпечення

Парламент як орган, що представляє владу, має важливу роль в демократичному врядуванні. Проте, просто наявність виборчого органу не завжди вказує на наявність демократії в країні. Щоб це стало можливим, необхідно виконання двох умов: перша - це проведення вільних і справедливих парламентських виборів, а друга - це дотримання демократичних принципів і стандартів у роботі парламенту.

Незалежно від військової агресії, яку розпочала Росія проти України, наша країна продовжує пильно йти шляхом європейської інтеграції, що включає реформування вітчизняної правової системи, зокрема, введення єдиних нормативних підходів до вирішення ключових питань демократичного формування держави, впровадження міжнародної спільноти. Важливим елементом цього процесу є міжнародні виборчі стандарти, які впливають з міжнародних юридичних стандартів і визначають стандарти для реалізації політичних прав громадян, таких як право бути обраним, право участі в управлінні країною, правила поведінки суб'єктів виборчих правовідносин з питань організації, участі міжнародних міжурядових і неурядових організацій, представників іноземних держав як спостерігачів за проведенням виборів, визначення кола учасників виборчого процесу та їхнього доступу до ЗМІ, проведення та встановлення результатів виборів, питань фінансування виборів та інше, що спрямоване на забезпечення справедливих, вільних, легітимних місцевих, регіональних та національних виборів, а тому це стандарти демократичного формування органів місцевого самоврядування та

представницьких органів державної влади.

Міжнародні виборчі стандарти – це «закріплені у міжнародних актах, текстуально уніфіковані й функціонально універсальні (в т. ч. на регіональному рівні для певних міжнародних об'єднань держав) принципи та норми, які вироблені світовою спільнотою виходячи з практики розвинутих демократичних країн та вимог сучасного демократичного розвитку світової спільноти, що фіксують нормативно-ціннісний орієнтир (мінімально необхідну або бажану міру) поведінки держави, її органів, суб'єктів виборчого процесу щодо формування представницьких органів державної влади та місцевого самоврядування, які виступають у вигляді зобов'язань держави, узятих нею в рамках міжнародних угод щодо забезпечення здійснення народовладдя в країні та передбачають за їх порушення санкції юридичного чи політичного характеру» [93, с.197].

Виборчі норми міжнародного рівня - це відносно новий правовий феномен, основи якого були закладені після закінчення Другої світової війни у другій половині минулого століття. Страху, викликані цією війною, спонукали глобальну спільноту до розробки ефективних механізмів, які б запобігли повторенню подібних трагічних подій і створили стандарти демократичного розвитку на міжнародному рівні, як для всього світу в цілому, так і для окремих держав. Неминуче, що основою цих стандартів були права людей брати участь у державному управлінні, а також стандарти демократичного обрання органів місцевого самоврядування та представницьких органів державної влади.

Як новий правовий феномен, міжнародні виборчі стандарти мають різні трактування, і в практиці ми часто стикаємось з проблемою різноманітного їх розуміння. Так, вітчизняний дослідник права О.В. Марцеляк стверджує, що «міжнародні виборчі стандарти являють собою вироблені міжнародною спільнотою міжнародні акти, які закріплюють принципи щодо організації та проведення виборів, участь громадян у виборчому процесі, реалізацію ними свого права обирати і бути обраним до представницьких і інших виборчих органів (посадових осіб) державної влади та місцевого самоврядування» [60,

с. 254]. Б.Я. Кофман та М.О. Баймуратов розуміють міжнародні виборчі стандарти як такі, що є: «а) принципами, тобто основоположними засадами, регулюючими коло вельми важливих суспільних відносин, що становлять інтерес для держав-членів світового співтовариства або держав-членів певної міжнародної регіональної організації; б) їх закріплюють зазначені суб'єкти: або за допомогою норм міжнародного права в міжнародних угодах, у рамках останніх, а держави, що їх підписали, беруть на себе зобов'язання з їх закріплення в національному законодавстві й подальшій реалізації в практичній діяльності суб'єктів права, що перебувають на їхній юрисдикційній території; або у вигляді норм 'м'якого права' рекомендуються міжнародними регіональними установами для держав-учасниць певних міжнародних угод з метою впровадження в їх національне законодавство; чи як сукупність визнаних спочатку на міжнародному, а потім і на внутрішньодержавному (національному) рівнях правових норм (матеріальних та процесуальних, технологічних /технічних/) і нормативних вимог, що мають різну правову силу (загальнообов'язкові, рекомендаційні), у яких узагальнений накопичений світовим співтовариством держав досвід нормативно-правової регламентації та регулювання суспільних відносин у сфері організації і проведення виборів у органи державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на забезпечення одноманітного розуміння і застосування принципів та норм виборчого законодавства» [11, с. 33, 51].

Ю.Б. Ключковський доводить, що «предметом міжнародних виборчих стандартів є насамперед загальні засади регулювання виборів як способу реалізації суверенітету народу і формування органів влади у демократичній державі з дотриманням спільних цивілізаційних цінностей» [45, с. 29].

Отже, до переліку головних міжнародних виборчих стандартів можна включити наступне:

1. Ці стандарти представляють собою норми, що формуються демократичним способом світовою спільнотою, і стосуються поведінки суб'єктів виборчих відносин. Вони включають питання щодо призначення,

підготовки, організації та встановлення результатів виборів, а також фінансування виборчих кампаній, визначення кола учасників виборчого процесу та їх доступу до засобів масової інформації. Також вони регулюють участь представників іноземних держав, міжнародних урядових та неурядових організацій у якості спостерігачів за виборами. Ці стандарти мають на меті забезпечити легітимні, вільні та справедливі національні, регіональні та місцеві вибори.

Отже, міжнародні виборчі стандарти «охоплюють собою сферу організації та проведення на демократичних засадах різного роду виборів. Однак при цьому варто наголосити, що вибори тут слід розглядати не лише як сферу реалізації прав і свобод людини, а передусім як суспільно-політичний інститут, який визначає порядок формування складу представницьких органів влади демократичної держави; як спосіб реалізації народного суверенітету, коли основним суб'єктом виступає не так окрема людина, як народ, і не так у руссоїстському сенсі (як проста сукупність громадян), а як колективний, проте цілісний суб'єкт; як базовий інститут демократичного державного режиму» [45, с. 29], що гарантує здійснення народовладдя в країні.

2. Міжнародні виборчі норми впливають з глобальних правових стандартів, зокрема, основних принципів прав людини. Зазвичай, вони базуються на демократичних ідеалах у контексті організації та проведення виборів, включаючи практики державного устрою розвинених демократій, міжнародних установ, міжнародних судових органів. Отже, вони мають коріння в накопиченому досвіді світової спільноти щодо нормативно-правового регулювання та управління суспільними взаєминами у сфері законодавчої та юрисдикційної діяльності у проведенні виборів до органів місцевого самоврядування та державної влади; вони представляють сумарний досвід такої практики і спрямовані на забезпечення поширення передового демократичного досвіду у формуванні представницьких органів влади та місцевого управління, їх універсального розуміння та використання в інших країнах, які, у свою чергу, приймають обов'язки щодо забезпечення на національному рівні встановлених

стандартів під час забезпечення участі своїх громадян у вільних, справедливих, ефективних та регулярних виборах.

3. Міжнародні виборчі стандарти розробляються і затверджуються низкою міжнародних організацій, серед яких розуміються «добровільні об'єднання держав відповідно до міжнародного права, на основі міжнародних договорів для співпраці, які мають структуру органів управління і загальні цілі» [16, с.17]. Серед відомих світових установ, які працюють над створенням міжнародних виборчих стандартів, можна виділити Організацію Об'єднаних Націй з її основними структурами та органами, що працюють під її керівництвом, Раду Європи та її установи і органи (Група держав проти корупції та Відділ з питань виборчого сприяння, Парламентська асамблея, Європейський суд з прав людини, Європейська комісія за демократію через право (Венеціанська комісія) та її Рада з питань демократичних виборів), Організацію з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), Європейський Союз, Міжпарламентський Союз, Бюро демократичних ініціатив прав людини ОБСЄ, Асоціацію організаторів виборів країн Центральної і Східної Європи та інші. Ці міжнародні організації відіграють ключову роль у розробці демократичних принципів формування представницьких органів місцевого самоврядування та державної влади.

4. Міжнародні виборчі норми виникають через міжнародне нормативне регулювання, представляючи собою принципи та норми поведінки, встановлені в різних міжнародних документах, що мають на меті регулювання та нормативне управління різними аспектами виборчого процесу та виборчого законодавства з головною метою проведення демократичних виборів. Виборчі стандарти є нормативно-ціннісними орієнтирами для створення представницьких органів державної влади, характеризуючись мінімальною вимогою та припустимістю моделі поведінки держави та інших учасників виборчого процесу, а саме це є той необхідний обсяг, мінімальний рівень, на якому виборчі права громадян мають бути реалізовані, народовладдя повинно бути здійснено в країні. Міжнародні документи, які визнають міжнародні

виборчі стандарти, характеризуються різноманітністю та вони мають різну юридичну силу (обов'язкові, рекомендаційні). Ці документи визначають принципи демократичної організації та проведення виборів, громадську участь у виборчому процесі, реалізацію громадянами своїх прав вибирати та бути обраними до публічних представницьких органів влади та ін.

5. Міжнародні виборчі норми відрізняються своєю глибинною сутністю та стандартизацією. Вони мають на меті досягнення конкретного результату, визначеного в міжнародних документах – це забезпечення державами виконання мінімально встановлених стандартів у порядку формування представницьких органів державної влади та місцевого самоврядування, захист виборчих прав громадян, гарантування їм права керувати державою, виходячи з універсальних людських цінностей, а не з поглядів окремих цивілізацій. Саме тому у ті ж самій Загальній Декларації прав людини такі виборчі стандарти визначаються наступним способом: «1) періодичність виборів; 2) загальне і рівне виборче право і в той же час рекомендує таємне голосування як найоптимальнішу форму реалізації виборчого права» [63], або Загальний коментар Комітету ООН з прав людини до статті 25 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права «не встановлює чітких вимог до виборчої системи, визначаючи лише її принцип ‘одна особа – один голос’» [63].

7. Незалежно від юридичної сутності міжнародних виборчих стандартів - чи є вони обов'язковими або рекомендаційними - вони розглядаються як загальновизнані вимоги, обов'язкові для виконання, встановлені міжнародними договорами або визначені міжнародними організаціями, які формують демократичні методи забезпечення суверенітету народу через проведення відповідних виборчих процедур, спрямованих на максимальне забезпечення громадянами своїх виборчих прав та права на керування країною.

8. Міжнародні виборчі стандарти, які мають наднаціональну сутність і займають ключову роль у системі форм і методів глобального демократичного управління у контексті створення, формування та розвитку міжнародного публічного права, виступають як основні нормативні вказівки, які вимагають

впровадження у національне законодавство демократично розвинених країн і повинні бути реалізовані в державній політиці через впровадження відповідних міжнародних актів.

Таким чином, міжнародні виборчі стандарти на національному рівні виступають як: а) внутрішня нормативна основа для формування представницьких органів державного управління; б) практика застосування права державою і її органами і водночас як один із юридичних інструментів процесу виконання норм національного виборчого законодавства на основі міжнародних вказівок і практики демократично розвинених країн.

«Міжнародний пакт про громадянські та політичні права, Перший протокол до Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод є основними зобов'язальними документами, які встановлюють міжнародні (європейські) виборчі стандарти. Інші зобов'язальні документи, які часто згадуються у контексті міжнародних виборчих стандартів – Конвенція про політичні права жінок 1952 р., Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок 1979 р., Міжнародна конвенція про ліквідацію всіх форм расової дискримінації 1965 р. – не містять принципово нових положень порівняно із стандартами, встановленими зазначеними вище документами. Аналогічні виборчі стандарти для місцевих виборів встановлені статтею 3 Європейської хартії місцевого самоврядування» [34, с. 14-18].

Саме по собі проведення чесних виборів ще не дозволяє стверджувати, що інтереси громадян будуть дієво захищені у законодавчій установі. Повноцінна демократія вимагає створення таких умов, де вибранці народу зможуть належним чином виконувати свої конституційні повноваження. Відповідно до положень Загальної декларації про демократію (1997 р.), «демократія вимагає існування представницьких інституцій, зокрема, парламенту, у якому представлені усі складові суспільства, та який наділений необхідними владними повноваженнями та засобами для вираження волі народу через здійснення законодавчої діяльності та нагляд за діяльністю уряду» [1]. Україна, так само як усі інші підписанти Варшавської декларації

(2000), погодилась, що «законодавча влада має бути обрана належним чином, бути прозорою і звітувати перед народом» [36]. Отже, Парламент повинен не просто бути обраний чесно та прозоро, а також виконувати свої представницькі обов'язки, дотримуючись визнаних демократичних стандартів та принципів.

Хоча в міжнародній практиці давно є загальна згода стосовно основних виборчих стандартів, консенсус щодо належного організування парламентської роботи було досягнуто лише протягом останнього десятиріччя. Координовані зусилля, зокрема від наступних авторитетних міжнародних організацій, допомогли домовитися про ключові принципи демократії парламентів: Парламентська Асоціація Співдружності Націй, Європейська Комісія, Інститут Світового банку, Національний демократичний інститут міжнародних відносин, Міжпарламентський Союз, Парламентська асамблея франкомовних країн, Програма розвитку ООН та інших.

Таким чином, основними принципами (стандартами) демократичності парламенту сьогодні визнаються: «репрезентативність, інституційна незалежність, прозорість, відкритість та підзвітність» [29].

Репрезентативність: «обраний парламент є соціально та політично репрезентативним і надає рівні можливості для його членів виконувати надані їм повноваження» [29].

На практиці це означає, що «існують: вільні та чесні вибори (це стосується як самої виборчої системи, так і практики її впровадження); спеціальні процедури, які дозволяють відобразити в парламенті наявне у суспільстві гендерне та регіональне різноманіття і забезпечують представництво маргіналізованих та соціально виключених груп; відкриті, незалежні та демократичні партійні структури для представництва громадських інтересів; механізми забезпечення прав політичної опозиції та інших політичних груп, що дають можливість усім парламентарям вільно – без неправомірного впливу та тиску – здійснювати свої повноваження; свобода слова та об'єднань; гарантії депутатських прав та недоторканості» [29]; «рівні процедурні та політичні можливості депутатів; недискримінаційні умови праці

для службовців парламенту» [84].

Інституційна незалежність: «незалежна організація роботи парламенту у відповідності з демократичними нормами та принципами» [29].

На практиці це означає, що: «наявні механізми та ресурси, які забезпечують незалежність та автономність парламенту, включаючи контроль над власним бюджетом, кадровими ресурсами та інфраструктурою; функціонують ефективні механізми участі парламенту в бюджетному процесі на всіх його етапах, включно з подальшим аудитом бюджетних коштів» [73]; «діють регулярні процедури звітування виконавчої влади перед парламентом; парламент спроможний у робочому порядку вирішувати проблеми, що найбільше хвилюють суспільство; парламент формує державні інституції, які обслуговують інтереси усього населення; до роботи в парламенті залучено позапартійний професійний штат працівників; наявні процедури ефективного планування та програмування роботи парламенту; існують системи моніторингу та оцінки парламентської роботи; проводиться регулярне вивчення громадської думки, щодо ставлення суспільства до роботи парламентарів» [84].

Прозорість: «парламент відкритий для громадян і прозоро здійснює свою роботу» [29].

На практиці це означає, що «документація парламенту відкрита для громадськості; існує вільний доступ медіа до парламентських процедур; інформація доступна відповідною мовою; парламент повинен стимулювати увагу громадськості до своєї роботи; наявні зручні у користуванні інструменти отримання інформації (зокрема, з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій) і використовуються різні канали поширення інформації» [73].

Відкритість: «залучення до роботи парламенту громадськості, в тому числі організацій громадянського суспільства та інших громадських рухів» [29].

На практиці це означає, що «виборці, незалежно від їхньої партійної приналежності, мають можливість безпосередньо озвучувати свої очікування та

проблеми депутатам; існують процедури, які дозволяють громадянам (індивідуально чи колективно) звертатися до парламентських органів (комітетів, слідчих комісій); наявні різноманітні практичні механізми безпосередньої участі громадян у законодавчому процесі (референдум, петиції тощо) та публічних консультаціях» [73].

Підзвітність: «відповідальність парламентарів перед виборцями за результати своєї роботи та свою поведінку» [29].

На практиці це передбачає «функціонування дієвих процедур звітування депутатів перед виборцями; наявність та дотримання депутатами правочинних кодексів поведінки; функціонування прозорих та надійних процедур уникнення конфлікту фінансових та інших інтересів у парламентській діяльності; наявність дієвого механізму контролю щодо фінансування партій та кандидатів, що гарантуватиме незалежність депутатів при виконанні їхніх повноважень; наявність прозорої та зрозумілої системи оплати праці депутатів; декларування (реєстрація) депутатами позапарламентських інтересів, які вони представляють, та зовнішніх джерел доходів» [73].

Закони "Про Регламент Верховної Ради України" та "Про статус народного депутата України" в Україні офіційно закріплюють багато згаданих норм. Але лише додатне використання цих норм є індикатором того, що робота Верховної Ради відповідає стандартам міжнародного демократичного парламенту. Основна роль громадських організацій полягає в слідкуванні та оцінці дотримання Верховною Радою визнаних міжнародних демократичних стандартів парламентів.

Індекс якості законодавчого процесу є засобом самооцінки ефективності та продуктивності законодавчої роботи Парламенту, ефективності та відповідності міжнародним стандартам парламентаризму його відповідних процедур.

Індекс якості законодавчої діяльності є постійною аналітичною ініціативою, запущеною Програмою USAID RADA для незалежного аналізу продуктивності внутрішніх процедур та керівництва в Верховній Раді України.

Індекс якості законодавчої діяльності проводить опитування після сесій, що оцінюють різні елементи законодавчого процесу в Верховній Раді України.

Висновки Індексу якості законодавчої діяльності, засновані на експертних оцінках, непрямо вимірюють автономію та представницькі характеристики законодавчої влади, включаючи прозорість, участь громадськості та якість виконавчо-законодавчих відносин. Дослідження виконується за допомогою опитування експертів на основі 9 індикаторів, оцінених за 5-бальною шкалою (де 1 означає дуже низьку оцінку, а 5 - дуже високу), а також 5 критеріїв для аналізу прозорості парламенту за 10-бальною шкалою. Група для опитування щодо результатів сесії включає експертів у сфері законотворчості, народних депутатів, співробітників парламенту, які планують або втілюють ініціативи зміцнення парламенту, представників громадського суспільства та міжнародних організацій, чий зусилля спрямовані на підтримку розвитку парламенту.

2.2. Компетентність посадових осіб представницьких органів влади в управлінні якістю

За нинішніх умов вкрай важливими стають питання формування, розвитку та підвищення професійних вмінь посадових осіб органів представницької влади, оскільки від їхнього рівня професійної майстерності залежить виконання завдань і функцій держави, що мають на меті ефективно задоволення соціальних потреб.

Розвиток професійних здібностей посадових осіб представницької влади в контексті реформ та неповоротного процесу інтеграції України до європейських структур стає одним із нагальних глобальних викликів у сфері публічного управління. На поточному етапі соціально-економічного та політичного розвитку країни вдосконалення професійних умінь посадових осіб виходить на передній план і має особливе теоретичне та соціально-практичне значення. Важливим елементом процесу професійного розвитку служби в

органах представницької влади є професійна підготовка. Саме через професійну підготовку досягається високий рівень професійної майстерності службовців, що, в свою чергу, гарантує ефективність роботи органів представницької влади.

Отже, розглянемо основні наукові підходи до визначення компетентності та компетентностей. 'Компетентний' означає «обізнаний у певній галузі; той, який знає; той, який за своїми знаннями або повноваженнями має право робити, вирішувати що-небудь» [67, с. 123].

У найширшому контексті, компетенція формується на трьох основних рівнях:

1) діяльнісний рівень, який впливає на швидкість та динаміку формування компетенцій, визначає процес набуття вмінь та навичок на основі отриманих знань і способів їх застосування, а також забезпечує можливість професійної реакції на нові обставини;

2) когнітивний рівень, що асоціюється з набуттям знань та методами їх здобуття;

3) особистісний рівень, який виявляється у ставленні до проведеної діяльності, інакше кажучи, він відображає мотивацію і ціннісні орієнтації особистості, що проявляються під час реалізації компетенції.

Тлумачний словник термінів та понять так визначає компетентність (від латин. *competenes* – відповідний, здатний): «1) глибоке, досконале знання своєї справи, сутності виконуваної роботи, способів та засобів досягнення накреслених цілей, а також відповідних умінь і навичок; 2) риса особистості посадової особи, менеджера, спеціаліста, що полягає у здатності правильно оцінювати ситуацію, що склалася, та ухвалювати потрібне рішення, яке дозволяє досягнути практичного або іншого значущого результату» [31].

У Новому тлумачному словнику української мови слово «компетентний» означено так: «1) який має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний, повновладний» [67, с. 874].

Компетентність – «широкий загальний світогляд і культура, професійні

знання теорії управління, психології, наукових основ управління, здатність реалізувати свої знання на практиці, знання методів психології, соціологічних досліджень, володіння комплексом управлінських умінь» [53, с. 150].

Незалежно від багаточисельності наукових робіт, присвячених питанню професійної компетенції спеціалістів, досі не знайшлося універсального методу для визначення професійної компетентності службовців. Переважною більшістю науковців «професійна компетентність» розглядається як «результат аналізу професійно значущих властивостей більшості людей, які підготовлені до професійної діяльності або займаються нею, лише на основі зафіксованої сукупності ознак, що визначають ідеалізований еталон, модель професійно компетентної особистості» [24, с. 15]. У більшості вчених вважають професійну кваліфікацію результатом виконання роботи, яка базується на знаннях та практичних навичках працівника. Варто відзначити, що представники місцевої влади повинні мати можливість оновлювати і використовувати свої знання та навички для ефективного прийняття управлінських рішень, які направлені на забезпечення виконання обов'язків територіальних громад та основних завдань управлінської діяльності. Компетентність охоплює повноваження у сфері організаційно-управлінської та консультативно-дорадничої діяльності, що дозволяють вирішувати місцеві проблеми.

Вважається, що набуття професійних навичок службовця можливе через опрацювання відповідних документів та спостереження за діяльністю успішних менеджерів. Виходячи з сутності компетентності, Д. Дзвінчук запропонував визначення професійної компетентності посадової особи як «його здатність до доцільних дій для результативного та ефективного розв'язання ситуацій, що виникають у процесі виконання службових обов'язків» [32, с. 19].

Вважаємо важливими такі знання для розвитку професійних вмінь посадових осіб представницької влади:

- здатність управляти конфліктами, адже конфлікт є невід'ємною частиною суспільно-політичних відносин, і в умовах широкомасштабних політичних реформ, інноваційний конфлікт є постійним, що вимагає

неперервного відгуку та корекції поведінки учасників;

- знання технологій прийняття політичних і управлінських рішень, оскільки посадовим особам на різних рівнях потрібно приймати багато стратегічних, тактичних і оперативних рішень, від якості яких залежить доля багатьох людей;
- комунікативні навички, адже в сучасному суспільстві роль комунікацій постійно збільшується, а мобілізація людей на досягнення встановлених цілей без обміну інформацією є неможливою.

Вимоги до професійної компетенції посадової особи включають:

- 1) вміння використовувати сучасні інформаційні технології і засоби комунікацій;
- 2) мистецтво налагоджування зовнішніх зв'язків;
- 3) мистецтво управління людськими ресурсами;
- 4) розуміння природи управлінської праці і процесів менеджменту;
- 5) здатність до самооцінки, правильних висновків і безперервного підвищення кваліфікації;
- 6) знання способів досягнення цілей і підвищення ефективності роботи організації в контексті власних посадових і функціональних обов'язків.

Професіоналізм посадової особи покликаний забезпечити готовність до професійного розвитку, здатність до вирішення складних завдань, якісне виконання посадових обов'язків.

Завдання якісного оновлення кадрів органів представницької влади неможливо вирішити без використання інноваційних технологій менеджменту персоналу. Відомому західному теоретику менеджменту В. Демінгу належить обґрунтування основних засад застосування інновацій в управлінні. Їх доцільно інтерпретувати як «концептуальні засади формування інноваційного менеджменту» [27, с. 468].

Специфіка інноваційних процесів обумовлює творчий характер праці, вимагає здатності концентруватися на конкретних проблемах, схильності особи до аналітичної діяльності, знання сучасних інформаційних технологій і взагалі різносторонніх знань.

Професійний публічний менеджери́зм є основою функціонування

представницької влади в будь-якій демократичній державі. Посадова особа представницьких органів влади має володіти управлінськими і комунікативними навичками, серед яких – «теоретичні знання (в галузі державного управління, права, економіки та ін.); професійні навички (спроможність застосування методів, інструментів управління, використання інформаційних технологій) і практичний досвід; комунікаційні навички, здатність працювати в команді, техніка проведення переговорів; особисті якості; здатність постійно навчатися, гнучкість, мобільність, креативність, комплексне і логічне мислення; вірність демократичним цінностям: дотримання законів, орієнтованість на добробут» [86, с. 117].

Виділяють три категорії вимог до професійної компетенції посадової особи інноваційної організації: 1) комунікабельність і вміння працювати з людьми; 2) компетентність у сфері спеціалізації інноваційної організації; 3) знання теорії і наявність навичок у сфері управління.

Як результат актуалізації нової управлінської парадигми, пов'язаної з лідерством, передбачається поява нових процедур (передусім, щодо процесу прийняття рішень), нових організаційних структур, нових принципів і цінностей як основи управлінської діяльності, нових моделей поведінки. Тому важливим постає розвиток лідерської компетентності посадовців місцевого самоврядування, яку ми розглядаємо як «сукупність управлінських знань, умінь, практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу освітню діяльність і є результатом певного рівня вищої освіти» [23].

Основні цілі концепту лідерства включають:

– розширення здібності до розв'язання складних завдань, побудови важливих відносин та управління в нестабільному та швидко змінюваному контексті;

– переосмислення способу мислення (розширення інтелектуального, емоційного та соціального ресурсів) для розуміння та адаптації до викликів

зовнішнього світу, внесення змін та впровадження нововведень на благо суспільства;

– вдосконалення інтелектуального та емоційного розуміння на рівні більш глибокого усвідомлення та уважності;

– розвиток спроможності до більш глибокого аналізу та інтерпретації складних ситуацій.

Таким чином, «лідерство спрямоване на розвиток і оновлення ментальної моделі індивіда. Воно розширює картину світу й постійно підвищує рівень усвідомлення об'єктивної реальності, що дозволяє розв'язувати складні проблеми» [84, с. 219].

Цікавою для розкриття організаційно-управлінського аспекту даної теми є ідея випереджального розвитку представницької влади. За цією концепцією органи представницької влади зорієнтовані на процес постійного надання пропорційних за якістю і кількістю послуг для задоволення потреб населення з найменшими сукупними витратами. Для впровадження цієї концепції органам представницької влади знадобляться такі перетворення, а саме: внутрішня організаційна модернізація; структурні коригування; фінансова децентралізація; демократизація управління; функціональне розмежування.

Отже, потрібні стандарти професіоналізму, що відповідають міжнародним та ЄС вимогам, методики та інструменти для комплексної оцінки персоналу представницьких органів влади. Це включає науково-методичні принципи відбору працівників, їх призначення на посаду, навчання, кар'єрного росту, мотивації та інших аспектів роботи в цих структурах.

Принципова «перебудова системи органів представницької влади з орієнтацією на надання якісних послуг громадянам давно визначила необхідність професіоналізації, яка відбувається безпосередньо через професіоналізацію її посадових осіб. Базовою умовою реального запровадження професіоналізації є формування корпусу відповідних службовців» [54, с. 268].

Висновки до розділу 2

1. Вивчивши засади діяльності представницьких органів влади, ми прийшли до висновків, що вони ґрунтуються на міжнародних виборчих стандартах, основних міжнародних демократичних принципах діяльності парламенту та керуються індексом якості законодавчого процесу.

Основними принципами діяльності демократичного парламенту, як вищого органу представницької влади, є репрезентативність, інституційна незалежність, прозорість, відкритість, підзвітність.

Отже, засновуючись на вимогах Декларації про стандарти та самооцінку демократичних парламентів [28], ми підтверджуємо, що демократичний парламент - це орган, що відображає політичні прагнення та соціальну різноманітність громадян, а також ефективно здійснює законодавчі, контрольні та представницькі функції на міжнародному, національному і регіональному рівнях. Крім того, і це вкрай важливо, демократичний парламент відрізняється прозорістю, доступністю та відкритістю для громадян, яких він представляє.

Індекс якості законодавчого процесу - це інструмент для самоаналізу ефективності і продуктивності законодавчої роботи Парламенту, ефективності та відповідності міжнародним нормам парламентської діяльності його відповідних процедур. Він використовується для опосередкованого вимірювання незалежності та репрезентативної якості законодавчої влади, зокрема прозорості, залучення громадськості та якості законодавчо-виконавчих відносин.

2. Професійна вправність державного службовця у представницькій владі полягає у можливості приймати обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень для ефективної роботи представницького органу, що базується на професійних управлінських наборах вмінь. Таким чином, професійна вправність службовця не обмежується лише рівнем професійної освіти та теоретичним знанням. Професійно компетентна державна особа - це належно навчена, досвідчена людина, яка може приймати обґрунтовані рішення,

враховуючи конкретну ситуацію на основі наявних знань, результати якого були б корисними для держави та місцевої громади. Можна зробити обґрунтований висновок, що компетентний службовець представницької влади має ряд характеристик: знання в областях економіки, права, місцевого самоврядування, державного управління, психології, фінансів, етики тощо, які базуються на систематизованій теоретичній базі та відповідають успішності діяльності службовця в реалізації функцій місцевого самоврядування; знаннями, що визначають успіх комунікативної, організаційної, управлінської діяльності службовця; навичками, що сприяють успішному вирішенню загально соціальних та професійних проблемних ситуацій, відданість службовця ідеям місцевого самоврядування та бажання до кар'єрного росту; прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях, оцінювання, коригування та їх виконання; адаптація до постійно мінливих умов; неперервне професійне самовдосконалення та самоосвіта; досвід та авторитетність у сфері своєї професійної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ НА ЗАСАДАХ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ ЯКОСТІ В УКРАЇНІ

3.1. Розвиток інформаційної компетентності посадових осіб представницьких органів влади

Україна стала свідком значних викликів, починаючи з 2019 року, коли почалася пандемія, і продовжуючи з лютого 2022 року, коли відбулося масштабне військове вторгнення Росії. Ці обставини спонукали до переходу економічного сектору, бізнесу, фінансової індустрії, державних органів, освітньої та наукової сфер з традиційного офлайн-режиму до онлайн-режиму. Пояснилася важливість кваліфікованих працівників, які мають знання сучасних цифрових технологій, хмарних служб, електронних торгових платформ, систем електронного документообігу та державних цифрових платформ (електронного урядування). Вони повинні бути здатні ефективно обробляти великі набори даних, орієнтуватися в інформаційному просторі, керувати інформаційними потоками, спілкуватися в віртуальному середовищі за допомогою електронного зв'язку та мережевих онлайн-сервісів, а також використовувати соціальні мережі та месенджери для обміну інформацією з колегами та користувачами послуг.

Варто зауважити, що новотвір "діджиталізація" (походить від англійського "digitalization", що означає "цифрове перетворення"), який з'явився у українському мовному середовищі лише кілька років тому, у 2019 році було визнано словом року [87]. Концепція "держава у смартфоні" стала однією з ключових сфер активності Міністерства цифрової трансформації України в контексті діджиталізації країни. В реальних обставинах виникла необхідність у спеціалістах урядових установ, які мали б високу професійну компетентність та відповідні управлінські навички, а також обізнаність у сфері цифрової

грамотності, інформаційної культури та інформаційної поведінки в цифровому середовищі відповідно до міжнародних стандартів. Ці фахівці мають бути здатні визначити стратегію модернізації українського суспільства, забезпечувати глобальні трансформаційні зміни та розвиток незалежної демократичної країни.

В умовах потужного розвитку інформаційних технологій відбувається процес поглинання комунікативного простору новою реальністю, навіть трансформації цієї реальності в онтологічно вкорінене буття. Ця реальність – реальність медіа – претендує на всеохватне поглинання та розчинення людського буття, перетворення людини на додаток до цієї реальності. Означений процес несе загрози щодо формування позитивного іміджу посадової особи.

Зумовлено це насамперед потужним розвитком інформаційних технологій, їх застосуванням на всіх рівнях суспільної практики, а також поступовим поглинанням безпосередньої суспільної комунікації віртуальним простором – новою реальністю, яка і є результатом застосування новітніх інформаційних технологій. До того ж розширення комунікативного простору вимагає зміни самих учасників комунікації. Тому вторгнення віртуальної реальності в життя сучасної людини спрямовує на пошук нових підходів до проблем комунікації в управлінській діяльності.

Важливою складовою частиною іміджу посадової особи органів представницької влади стає наявність в останньої інформаційної культури, що передбачає певні компетенції, які не вичерпуються виключно вмінням працювати з технічними засобами, що створюють медіа.

Головним в означеному контексті стає формування позитивного іміджу посадових осіб шляхом вміння виокремлювати себе з реальності медіа, усвідомлення себе як суб'єкта соціальної практики й управління, демонструвати високий рівень інформаційної культури.

Стосовно визначення інформаційної культури ми можемо спиратися на запропоновані два підходи: по-перше, це підхід, згідно з яким інформаційна

культура розглядається в суто технократичному контексті, а по-друге, – в соціологічному контексті. Отже, з приводу технократичного контексту інформаційна культура визначається як «оптимальні способи поводження зі знаками, даними, інформацією та представлення їх зацікавленому споживачу для розв'язання завдань теоретичного й практичного напрямку, механізми вдосконалення технічних засобів виробництва, зберігання та передачі інформації» [43, с. 47].

Стосовно ж інформаційної культури посадової особи, таке розуміння передбачає здатність носія культури використовувати у своїй діяльності надбання новітніх технологій, а саме таких технічних засобів комунікації, як гаджети, комп'ютери й, відповідно, мережа Інтернет, для ефективної роботи з отримання, зберігання та передачі інформації, але найголовніше – вміння комунікувати, спілкуватися як уздовж вертикальних, так горизонтальних взаємодій з оточенням.

Отже, проявом інформаційної культури посадової особи виступає інформаційна компетентність, яку у визначеному контексті інколи ототожнюють із поняттям «комп'ютерна компетентність» «технологічна компетентність», «інформаційно-технологічна компетентність». Слід зазначити, що робота з інформацією не обмежується виключно новітніми технічними засобами. Інформаційна компетенція посадовця передбачає роботу з інформацією, яка може бути представлена й в традиційній формі, наприклад, у паперовому варіанті або в телефонній розмові й в безпосередньому спілкуванні. А також посадова особа, яка не використовує інформаційно-комунікаційні технології на теоретичному, практичному й творчому рівні, не може вважатися фахівцем своєї справи, оскільки не відповідатиме в такому разі сучасним вимогам.

Поняття «інформаційна компетентність» визначається як «інтеграційна якість особи, що є результатом віддзеркалення процесів відбору, засвоєння, перероблення, трансформації і генерування інформації в особливий тип наочно-специфічних знань, дозволяє виробляти, приймати, прогнозувати і

реалізовувати оптимальні рішення в різних сферах діяльності» [81, с. 63]. Серед численних підходів до визначення компетентності у сфері інформаційно-комунікативних технологій (далі – ІКТ) виділимо окремі, а саме:

3) «мотивація, потреба й інтерес до отримання знань, умінь і навичок у галузі технічних, програмних засобів й інформації, сукупність суспільних, природних і технічних знань, що відображають систему сучасного інформаційного суспільства; знання, що складають інформативну основу пошукової пізнавальної діяльності; способи і дії, що визначають операційну основу пошукової пізнавальної діяльності; досвід пошукової діяльності у сфері програмного забезпечення і технічних ресурсів; досвід відносин ‘людина — комп'ютер’» [81, с. 66];

2) «інформаційна компетентність — інтегроване утворення особистості, що віддзеркалює її здатність до визначення інформаційної потреби, пошуку відомостей і ефективної роботи з ними в усіх їх формах і представленнях, здатності щодо роботи з комп'ютерною технікою й телекомунікаційними технологіями і здатності щодо застосування останніх у навчальній, професійній діяльності та повсякденному житті» [81, с. 65];

1) «інформаційна компетентність включає вміння самостійно шукати, аналізувати, відбирати необхідні дані й відомості, організувати, перетворювати, зберігати та передавати їх за допомогою реальних об'єктів та інформаційних технологій» [81, с. 65].

Швидкі темпи розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, їх широке впровадження, формування інформаційного суспільства та цифрової економіки, а також глобальні процеси цифрового перетворення наголошують на важливості проблеми цифрової грамотності для посадових осіб органів представницької влади. Цю проблему визначено в Україні пріоритетною в багатьох нормативно-правових актах, насамперед у концепціях розвитку цифрової економіки, електронної демократії (е-демократія), електронного урядування (е-урядування), стратегіях розвитку інформаційного суспільства, Програмі діяльності Уряду, реформування державного управління та інших

документах, у заявах щодо побудови “держави в смартфоні”, “цифрових трансформацій” та “цифровізації”.

Рада Європи і Європейський парламент ще у 2006 р. визначили цифрову компетентність як «одну з восьми ключових компетенцій, якою має володіти кожен європейський громадянин» [42]. У 2018 р. цей перелік було уточнено в Рамковій програмі оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя, розуміючи під цифровою компетенцією «впевнене, критичне і відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, професійної діяльності (роботи) та участі у суспільному житті» [46].

Основні поняття набору цифрових навичок (ЦН) подано у звіті "Цифрові навички для життя та праці - 2017" (Digital skills for life and work - 2017), де окреслено три ключові категорії ЦН:

1) Загальні ЦН, які необхідні для ефективного застосування ІКТ в комунікації, професійній та соціальній діяльності (використання онлайн-послуг, робота з онлайн-додатками, створення та використання цифрового контенту, вміння знаходити, аналізувати та обробляти інформацію тощо);

2) Основні функціональні ЦН, які необхідні для простих дій користувача в кіберпросторі (створення та управління акаунтом в соціальних мережах, пошук необхідної інформації в інтернеті і т.д.), а також вправність з ІКТ на початковому рівні (вибір та використання основних налаштувань програм, сервісів і пристроїв);

3) Спеціальні ЦН, які необхідні для професійної діяльності в галузі ІКТ (програмування, адміністрування мереж, аналіз даних і т.д.), а також супутні їм соціальні компетенції та особистісні якості (емоційна чутливість, критичне мислення, творчість, вміння працювати в команді і т.д.).

Окрім вищезазначених, окремо відділяється група допоміжних ЦУ, які відображають якість і ступінь розвитку політико-правових компетенцій особи, вказуючи на те, наскільки адекватно людина розуміє роль ІКТ в соціальних, економічних і технологічних перетвореннях сучасного суспільства.

Для ефективного формування та реалізації державної політики

цифровізації в Україні створено: у парламенті – Комітет з питань цифрової трансформації, в органах виконавчої влади – Мінцифри, формується на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях мережа підрозділів із питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій або цифровізації (CDTO).

Згідно з визначеними державними пріоритетами активно розвивається «інформаційна інфраструктура е-урядування та е-демократії, зокрема ‘Трембіта’, ‘Вулик’, ‘Розумне місто’, Урядовий портал, інтегровані електронні послуги, наприклад ‘е-малятко’ та ін.» [30].

У здійсненні державної політики цифрової трансформації важливе значення має міжнародне співробітництво в цій сфері, у т. ч. технічна допомога, яку здійснюють як міжнародні організації, так і окремі країни. Позитивним прикладом є швейцарсько-українська програма “Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади” EGAP, перша фаза реалізації якої завершилася у червні 2019 р. Заходи щодо підвищення ЦН реалізуються іншими проектами, зокрема: “Підтримка процесу децентралізації електронного урядування в Україні” (EGOV4UKRAINE), “Залучення громадян у процес прийняття рішень шляхом проведення публічних консультацій”, “Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах” (TAPAS), “U-LEAD з Європою”, “Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні”, “Мобільні центри надання адміністративних послуг для постраждалого від конфлікту населення Східної України”, “Ефективне урядування і залучення громадян у Східній Україні” тощо [80], але вони, як правило, здійснюються некоординовано між собою. У другій фазі EGAP (2019–2023) актуалізується завдання щодо формування Концепції консолідованого розвитку ЦН посадовців, державних управлінців та громадян, метою якої є визначення принципів, цілей, напрямів, механізмів розвитку їхніх ЦН, використання і просування інструментів е-урядування та е-демократії.

Найважливішою умовою для розвитку цифрового суспільства будь-якої країни є розвиток цифрових навичок, адже прямо або опосередковано вони

пов'язані з усіма сферами функціонування суспільства та економіки. Безперечно, що визначальним у професійній діяльності будь-якої посадової особи органу представницької влади є його компетентність, яка за твердженням Т. Новаченко, є по своїй суті «специфічною здібністю, необхідною для ефективного виконання конкретної дії у конкретній галузі, включаючи вузькоспеціалізовані знання» [66, с. 35]. Відтак, сучасні вимоги до органів представницької влади – це «... передусім вимоги до їх кадрів, від яких очікують глибоких спеціальних знань, здатності забезпечити предметність, конкретність і оперативність в управлінському процесі» [66, с. 59]. Посилення ефективності керування в області представництва влади відбувається шляхом створення відповідного інформаційного забезпечення та єдиного інформаційного середовища державного сектору.

Зважаючи на необхідність забезпечення ефективності взаємодії органів представницької влади зі своїми виборцями, з населенням в умовах інноваційних трансформацій та з метою вирішення проблеми компетентності та професіоналізму посадових осіб цих органів, «значущості набуло питання підвищення рівня професійної компетентності посадовців, забезпечення можливості їхнього безперервного цілеспрямованого навчання та особистісного саморозвитку» [91].

Система професійної підготовки і перепідготовки кадрів для органів представницької влади, зокрема і посадових осіб, повинна відповідати новим вимогам – забезпечувати ефективне функціонування офіційних відомчих веб-ресурсів, груп і сторінок у соціальних мережах, сервісів е-урядування, підтримувати взаємодію і вести діалог з громадськими організаціями і окремим громадянами. Цифровізація публічного управління вносить нові вимоги до посадовців, вимагаючи розробки нових методів їхньої підготовки та підвищення кваліфікації. Це ставить на передній план володіння цифровими компетенціями та вдосконалення soft skills ("гнучкі (м'які) навички"). Наприклад, за оцінками деяких експертів, «сукупний портфель компетенцій посадових осіб має включати в себе: hard skills ("жорсткі" навички – те, що

можна вивчити і що можна протестувати) — 25 %, soft skills (до них найчастіше відносять комунікабельність, здатність працювати в умовах форс-мажору, схильність до командної роботи. Оцінити їх в конкретних показниках вкрай важко, однак розвинути – реально) — 60 %, digital skills (цифрові навички, ця категорія виникла у зв'язку з глобальною диджиталізацією та цифровізацією нашого світу) — 15 %» [9, с. 6].

Окремо хотілося б звернути увагу на посадових осіб органів представницької влади на місцях – голів міських та місцевих рад, старост.

Вже активно працюючи, об'єднані територіальні громади зіткнулися з викликами, що стоять перед ними. Головними стають питання професійності місцевих керівних кадрів, їх здатності до ефективного проведення фінансової децентралізації, а також уміння працювати з різними соціальними групами. В основному, їм потрібно навчитися муніципальній політиці, сучасним муніципальним технологіям та методам муніципального менеджменту.

Складність функцій та завдань, які виконуються представницькими органами державної влади та органами місцевого самоврядування в різних областях, акцентує на необхідності обов'язкового професійного навчання та постійного оновлення згідно з потребами економічного та соціального розвитку країни і розвитку громадянського суспільства.

При цьому, сучасні інформаційні та комунікаційні технології мають відіграти ключову роль у навчанні таких посадових осіб, як старости та міські голови.

Вивчення глобального досвіду показує, що інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) перетворились на інфраструктурну технологію, яка набуває значимості при її колективному використанні, а не індивідуальному. Комп'ютери та програмне забезпечення стають загальноприйнятими товарами й продуктами. Сьогодні в усьому світі основним стає використання технологій електронного навчання (e-learning). Це включає в себе ряд інновацій у сфері використання сучасних ІКТ, таких як комп'ютерні технології навчання, інтерактивні мультимедіа, веб-базове навчання, онлайн-навчання та інші.

У сучасній Європі система електронного навчання прогресує стрімко. У провідних країнах понад 90% студентів беруть участь у навчальному процесі через електронне навчання. Понад 80% університетів пропонують послуги дистанційної освіти. Це особливо правильно для таких країн, як Великобританія, Італія, Іспанія. Наочним у цьому контексті є приклад Франції. Займаючи деякий час 17-е місце в Європі з електронного навчання, вона зробила "цифровий" стрибок та зайняла третє місце. Інтригуючим є також той факт, що лише за 15 років Ірландія стала одним з великих експортерів високих технологій та програмного забезпечення, головним чином завдяки широкому впровадженню електронного навчання в системі вищої та середньої професійної освіти.

В країнах Центральної та Східної Європи основний фокус у підготовці державних службовців лежить на таких областях, як державний та стратегічний менеджмент, іноземні мови, впровадження останніх покращень, управління проектами і т.д. Більшість країн пропонують курси з конкретних дисциплін, які відповідають потребам державного управління. В цьому контексті проблема для України полягає в тому, щоб знищити комп'ютерну неграмотність серед загального населення і в особливості серед керівництва регіону.

На наш погляд, основна проблема в тому, що немає достатньої кількості старост, які володіють комп'ютерними технологіями і використовують їх у своїй роботі. Минули ті часи, коли інформацію надавали у паперовому вигляді, а єдиний спосіб ознайомлення з законом був через друковану версію офіційного видання.

Сьогодні деякі сільські жителі мають вищий рівень ІКТ-компетентності, ніж їх староста. Рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій старостами доволі низький: «менше 10% вказали, що рівень використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій повністю задовольняє потреби їхньої діяльності» [89].

Основна тенденція та напрямок сучасного суспільства полягає в

доступності та інтеграції в мережу. Чим більше інформації ви можете отримати, тим більше соціальних переваг ви здобуваєте. Нині важливі не лише матеріальні блага або знайомства, а доступ до інформації та можливість впливати на речі завдяки цьому. Будь-який громадянин України, незалежно від місця проживання, може скористатися соціальними перевагами, якщо вміє використовувати технології та знаходити доступ до глобальних ресурсів. Робота міських голів, старост стала більш складною, а висока інтенсивність їхньої діяльності не дозволяє знайти час на вивчення того, як вирішити проблему за допомогою сучасних технологій. Тому важливо не лише розповісти про можливості ІКТ, але й навчити їх використовувати.

Важливо зрозуміти, що потрібно підвищувати рівень інформаційно-комунікаційної компетентності керівництва на місцях, оскільки лідер місцевої громади повинен стати інформаційним посередником між суспільством, державними органами та органами місцевого самоврядування. Він повинен володіти необхідними навичками та знаннями при використанні сучасних пристроїв та технологій. Розвиток ефективного та результативного електронного урядування в Україні можливий за умови формування інформаційно-компетентних керівних кадрів регіону, які зможуть модернізувати процеси взаємодії з громадянським суспільством та бізнесовими потребами.

Варто зазначити, що в умовах постійного оновлення ІКТ кожному громадянину важко справлятися з великою кількістю інформації, не маючи для цього нових навичок збору, пошуку, узагальнення, передачі, зберігання інформації. Тому в процесі формування сучасного інформаційного суспільства велику увагу слід приділяти практичному застосуванню ІКТ та інформаційній компетентності посадових осіб органів представницької влади, оскільки лише спеціаліст, який включений в процеси, пов'язані з суспільними змінами, може підвищити ефективність діяльності структур публічної служби.

Інформаційна компетентність, яку досягають управлінські кадри регіону в процесі підвищення їхньої кваліфікації, повинна відображати процес

становлення ефективного управлінця, спроможного і готового до успішної самореалізації в системі державного управління. Здобуття компетентностей лідерами місцевих громад у сфері обробки інформації - це тривалий процес, що передбачає поступовий перехід від невідомого до відомого, від вдосконалення існуючих вмінь до набуття нових, що є необхідними для управлінців регіону в контексті процесу децентралізації та впровадження стратегічних реформ сталого розвитку.

Незважаючи на бажання старости покращити свої знання і навички в галузі інформаційних технологій, курси підвищення кваліфікації в регіональних центрах навчання пропонують йому лише кілька годин роботи з викладачем за комп'ютером на рік, а деякі курси навіть цього не передбачають. Обмежений обсяг годин не дає змоги викладачу глибоко охопити матеріал заданої теми, а слухачу - ефективно й глибоко освоїти його.

Тому виникає потреба в розробці більш деталізованих курсів з освоєння ІКТ та їх активному застосуванню в управлінській діяльності. Важливу роль в цьому контексті має відігравати дистанційне навчання керівних кадрів регіону, оскільки однією з головних передумов для досягнення високого професійного рівня уповноважених осіб має бути розширення можливостей для їхнього навчання, зокрема, шляхом використання дистанційного навчання, регулярного обміну досвідом та обговорення актуальних проблем державного управління та місцевого самоврядування, з обов'язковим використанням сучасних технологій для їх вирішення.

Доволі цікавим у методичному плані є порівняльне дослідження Л. Даниленко. Перефразовуючи висновки дослідження автора щодо готовності міських голів до впровадження інновацій під час навчального процесу, можна сказати, що найскладнішим кроком для української практики є саме застосування інновацій. Напроти, в Німеччині, вищий ступінь готовності до інноваційних процесів пов'язаний з активним втіленням інновацій у реальній діяльності органів влади, адміністрації та місцевого самоврядування. Відсутність такого активного застосування в Україні свідчить про недостатню

взаємодію міських голів з науковими установами, громадськістю та бізнесом. Через це «більшість інноваційних розробок залишаються на рівні наукового обґрунтування чи експериментальної апробації, що гальмує реалізацію таких політико-управлінських інновацій, як електронне врядування, транспарентність діяльності керівників органів місцевого самоврядування та прийнятих ними управлінських рішень, громадсько-державне управління, дебіюрократизація управління, деполітизація влади, демонополізація владних рішень, упорядкування сфери культурно-спортивного спрямування, упорядкування сфери інформаційно-комунікаційного забезпечення, розвиток привабливості міст тощо» [26, с. 7-8].

Одним із важливих аспектів інформаційно-комунікаційної моделі підвищення кваліфікації міських голів та старост є самостійна праця кожного управлінця-слухача, яка дозволяє йому ефективно та результативно працювати у системі інноваційної професійної діяльності. Розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності можливий шляхом формування креативного мислення управлінських кадрів регіону. Креативність розглядається як діяльність, спрямована на отримання об'єктивно нових та суб'єктивно значних результатів у ситуації невизначеності.

Креативність та оригінальність передбачають незалежність, гнучкість, динамічність та самобутність управлінських кадрів регіону. Розвиток креативності як особистісної якості та прояву особливостей мислення лідера на регіональному рівні під час підвищення кваліфікації управлінських кадрів регіону через дистанційне навчання допоможе їм відчувати себе комфортно в ситуаціях невизначеності та неперервних змін.

Інформаційно-комунікаційна модель підвищення кваліфікації управлінських кадрів регіону фактично стає їх інформаційно-комунікаційним освіченням, яке надає їм почуття належності до громади та суспільства в цілому, розуміння соціального значення управлінської діяльності та відповідальності за неї.

3.2. Імплементация міжнародного досвіду застосування міжнародних стандартів якості в діяльності представницьких органів влади

В Україні сьогодні проходить процес формування демократичного суспільства та відбувається модернізація з метою інтеграції до Європейського Союзу. Однак, ці прагнення ще не досягнуто, оскільки вони стикаються з численними перешкодами, такими як наслідки глобальної економічної кризи, політична нестабільність всередині країни, високий рівень інфляції, корупція, безробіття та зниження довіри громадян до влади. Все це вказує на зниження ефективності роботи системи представницької влади, що вимагає її глибокого оновлення.

Одним із можливих шляхів покращення є впровадження електронного управління, що свідчить про те, що державні органи визнали необхідність поліпшення інформаційно-комунікаційних технологій. Це здається логічним кроком, оскільки за умови, коли основною метою підвищення демократичності є вступ до сучасного Європейського Союзу, методи вирішення цього завдання повинні бути сучасними та інноваційними.

Електронне урядування зазвичай описується науковцями як «частина електронної демократії, що включає в себе такі складові, як електронний парламент, електронне законодавство, електронний суд, електронне посередництво, електронні вибори, електронний референдум, електронне голосування, електронні петиції, електронні кампанії, електронні опитування тощо» [51, с. 57].

Саме ж поняття «електронний парламент» визначається як «законодавчий орган, який, завдяки вдосконаленню інформаційно-комунікаційних технологій, набуває більшої ефективності, прозорості, доступності та звітності. Адже сам парламент, виступає центральною демократичною установою, оскільки він вважається представницьким органом, однією з ознак якого є його формування виключно самим народом. Саме тому парламент в Україні відіграє ключову роль у встановленні соціальних та політичних цінностей, які є корисними для

всіх членів суспільства, незважаючи на їх різноманітність» [89].

Ще у 2015 році була фактично розпочата робота електронного парламенту в Україні, яка реалізовувалася згідно з Програмою інформатизації законотворчого процесу у Верховній Раді України, прийнятій у 2012. Система, яка була «складена за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, включала в себе такі елементи: електронний офіс народного депутата (стаціонарний і мобільний); електронний комітет; електронну Погоджувальну раду; електронну бібліотеку та архів; електронну залу пленарних засідань; електронний документообіг; контроль виконання доручень Верховної Ради України; систему електронного цифрового підпису; комплексну систему захисту інформації; інтегровану базу даних законотворчого процесу» [8, с. 155]. Основою програмного комплексу «Е-Парламент» стали автоматизовані відповідні системи Верховної Ради України стосовно реалізації процедур кадрового забезпечення, законодавчого процесу, автоматизації документообігу, функціонування інформаційно-пошукових систем тощо, наприклад, інформаційно-пошукова система «Законодавство», інформаційно-пошукова система «Адміністративно-територіальний устрій України», комп'ютерна технологія інтегрованої обробки текстів законопроектів для підготовки до розгляду Верховною Радою України («Законотворець»), системи відкритого електронного голосування «Графіт», «РАДА» [51, с. 63].

У 2016 році було визначено «спеціальні три етапи, за яких повинно було відбуватися масштабне впровадження електронного парламенту у Верховній Раді України. Першим із них стало технічне переозброєння самого приміщення для депутатських зібрань, другим – навчання правильно користуватися новітньою системою народних депутатів та працівників Апарату Верховної Ради України, а на останньому етапі відбулася вже промислова експлуатація» [12, с. 5]. Першопричинна мета, що була визначена, отримала підтримку та була узгоджена з європейськими нормами інформатизації парламентської роботи. Інакше кажучи, вона мала забезпечити можливість ефективної взаємодії між законодавчим органом та суспільством через інтерактивний сервісний режим,

включаючи використання інструментів електронного управління.

Стратегія електронного парламентаризму на 2018-2020 рр. була затверджена розпорядженням Голови Верховної Ради України 5 липня 2018 р. Основною метою стратегії стало «обрання відповідних електронних інструментів (та шляхів їх застосування) для: спрощення здійснення представницької функції парламенту; забезпечення прозорості парламенту; залучення громадян до законодавчого процесу; забезпечення підзвітності парламенту; підвищення ефективності роботи парламенту: спрощення деяких процедур у законодавчому процесі за допомогою застосування електронних інструментів» [79].

Можна виділити як переваги такого втілення, так і недоліки. Зокрема перевагами є:

- можливість отримувати фінансову, організаційну та експертно-консультативну допомогу від міжнародних організацій та високий рівень співпраці;

- наявність впроваджених інструментів електронного парламентаризму;

- наявність кваліфікованого персоналу, що відповідає за впровадження новітніх технологій, об'єднаного в ІТ-підрозділ (УКС).

Слабкою стороною даної реформи може бути:

- брак кваліфікації та мотивації співробітників, які мають використовувати у своїй роботі ІТ-сервіси, зокрема, працівників секретаріатів комітетів;

- недостатній рівень взаємодії комітетів Верховної Ради України та підрозділів її Апарату;

- відсутність в бюджетному офісі Верховної Ради України чіткої методології бюджетного прогнозування потреб у сфері ІКТ, спричинений цим брак фінансової підтримки запровадження ІКТ.

Система управління якістю, що задовольняє вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, є найбільш дієвим інструментом для підвищення якості послуг та вдосконалення діяльності органів представницької влади. Це

сприяє покращенню прозорості та ясності роботи відповідних органів, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів, ефективність та координацію дій, економне використання ресурсів. Отже, сьогодні надзвичайно актуальним та вагомим є питання вдосконалення методик розробки та втілення систем управління якістю в органах представницького управління.

Протягом останніх п'ятнадцяти років, ключові напрямки розвитку системи надання державних, зокрема адміністративних, послуг органами влади базувалися на впровадженні елементів системи керування якістю. Ці елементи були визначені Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) у серії стандартів ISO 9000 2000 року. За цими стандартами, використання процесного підходу та опис системи процесів організації вважалися вирішальними факторами успіху організації незалежно від сфери діяльності.

Основні концепції та визначення термінів, пов'язаних з процесним підходом, а також вимоги до його реалізації на рівні організації, були викладені в текстах міжнародних стандартів ISO серії 9000, які були прийняті в Україні в якості національних.

Так, у пп. 0.2 «Принципи управління якістю» ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [73] зазначено, що «діяльність із забезпечення якості має будуватися на принципах управління якістю, описаних в ISO 9000: орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами» [73].

У міжнародному стандарті ISO 18091:2019 «Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001 в суб'єктах місцевого самоврядування» [74] наведено аргументи щодо доречності семи принципів управління якістю для суб'єкта представницької влади. Зокрема, принцип процесного підходу трактується таким чином: «логічна структура та підхід до результатів суб'єкта представницької влади мають ґрунтуватися на процесах, які описують як його бачення та довгострокові й стратегічні плани, так і щоденну діяльність у певних сферах, зокрема, надання послуг» (ISO, 2019).

Всякий процес виникає з потреби (звернення) громадянина-користувача/замовника та здійснюється через ряд дій, які використовують/перетворюють входи (вклади/ресурси) відповідно до конкретної методики/ процедури, з метою досягнення певного результату – виходу, який передбачається у формі товарів або послуг.

Виконання процесного підходу включає не тільки виявлення та опис процесів, але й встановлення зв'язків між ними та регулярну оцінку процесів за допомогою їх нагляду та визначення продуктивності та ефективності. У контексті надання публічних послуг, особливо адміністративних, критично важливим є те, що для громадянина-користувача реальним результатом не є сама послуга, а задоволення потреби - користі чи нова цінність. Отже, процеси, які в результаті нагляду визнані такими, що не привносять або не додають цінність, мають бути відмінені або значно переглянуті.

Метою ISO також є сприяння взаємодії між клієнтами/громадянами та органами влади через розробку коментарів, пропозицій та проектів рішень з питань, які мають суспільне значення, мовою, зрозумілою як для громадян, так і для владних структур, застосовуючи систему критеріїв, яка також представлена в іншому додатку ISO 18091:2019 - "Інструмент для оцінки місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю". Цей інструмент описує модель самооцінки на основі 39 показників у чотирьох блоках, які в моделі інтегрованого управління якістю включаються в групу поточних процесів, а саме: всебічний й всеохоплюючий соціальний розвиток; сталий економічний розвиток; сталий екологічний розвиток; інституційний розвиток для ефективного управління (ISO, 2019).

Це стає вкрай важливим в Україні, враховуючи необхідність створення інтегрованої системи контрольної діяльності в області надання адміністративних послуг та активізації участі громадських інститутів у відповідних проектах громадського моніторингу і контролю.

В сучасному світі система надання публічних послуг державними органами переходить на новий рівень, активно застосовуючи принципи

відкритості та прозорості в роботі представницьких органів влади, включаючи міські ради. Проте, в чинному законодавстві все ще існують значні недоліки, що стосуються визначення та законодавчого регулювання адміністративних процедур і послуг, а також критеріїв та методів їх оцінки.

Наразі неповнота нормативно-правової бази в області надання публічних послуг гальмує процеси реформування адміністративної системи. Втілення вимог чинного ДСТУ ISO 9001:2015 на рівні окремих органів представницької влади, як у плані врахування вимог до системного підходу до взаємозв'язків адміністративних процедур та процесів, так і стандартизації адміністративних послуг з наданням системи критеріїв оцінки процесів надання послуг, може значною мірою вирішити зазначені проблеми.

Постачання сервісів для фізичних і юридичних осіб в Україні може відбуватися безпосередньо через орган виконавчої влади або через орган місцевого самоврядування; через «інтегровані офіси» (ЦНАП) або через Єдиний державний веб-портал адміністративних послуг.

Ідея ЦНАП полягає в створенні єдиного пункту прийому громадян та бізнес-суб'єктів щодо всіх або більшості потрібних їм адміністративних послуг. В сучасних умовах в Україні використовувалося різноманітні унікальні назви для таких нових утворень, наприклад: Центр муніципальних послуг (Кривий Ріг), Центр надання адміністративних послуг (Івано-Франківськ), Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» (Вінниця) тощо. Кожна з цих назв загалом є цілком прийнятною, проте у подальшому буде використовуватися назва «Центр надання адміністративних послуг» (або аббревіатура – ЦНАП), оскільки саме такий підхід визначено Законом України «Про адміністративні послуги» [37].

На сьогодні можна виділити основні проблеми розбудови мережі ЦНАП та наданні якісних послуг в Україні:

а) Районні державні адміністрації та місцеві органи влади не володіють достатньою інформацією про можливості використання міжнародної технічної допомоги для розвитку Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП);

б) Не всі послуги, які надають органи виконавчої влади, включаючи найбільш затребувані серед громадян, інтегровані в ЦНАП;

в) На даний момент не існує узгодженого стандарту якості послуг, що надаються в ЦНАП;

г) Недостатнє включення послуг органів виконавчої влади до ЦНАП перешкоджає застосуванню інтегрованого підходу до надання цих послуг, коли одна подія в житті людини вимагає отримання кількох адміністративних послуг;

д) Доступність найбільш важливих соціальних послуг для громадян залишається обмеженою;

е) У більшості ЦНАП зараз додержуються лише мінімальних обов'язкових умов надання адміністративних послуг, які встановлені Законом України про надання адміністративних послуг. Однак, на цей час цього вже недостатньо для забезпечення потреб громадян у високоякісних послугах;

є) Надання деяких адміністративних послуг, які включені до розширеного переліку (наприклад, послуги в будівельній сфері, частково послуги реєстрації актів цивільного стану, і т.д.), вимагає координації рішень між відповідним органом виконавчої влади та органами, що створили ЦНАП. В результаті цього ми маємо ЦНАП, які надають різний обсяг адміністративних послуг, навіть в межах однієї адміністративно-територіальної одиниці.

Неодмінною складовою роботи з підвищення якості адміністративних послуг є формулювання критеріїв для оцінки якості та стандартів надання цих послуг. Стандарт повинен містити вимоги, які гарантують потрібний рівень доступності та якості послуг загалом, а також на кожній стадії їх надання, включаючи подання запиту на послугу, його оформлення та реєстрацію, очікування на надання послуги, отримання послуги, контроль якості адміністративної послуги та розгляд скарг від одержувача.

Стандарт має: допускати можливість звернення з запитом до адміністративного органу в письмовій та/або усній формі, а також за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; гарантувати зменшення

кількості дій та документів, які подає одержувач; забезпечувати зменшення витрат часу та інших ресурсів одержувача; встановлювати вимірювані вимоги до якості та доступності послуг; враховувати думку та інтереси одержувача.

Стандарти повинні забезпечувати максимальне використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій в межах доступних ресурсів для надання адміністративних послуг в електронному вигляді. Це включає подачу електронного запиту на послугу, отримання необхідної інформації для отримання послуги, в тому числі її стандарту, в електронному форматі, отримання від одержувача потрібної інформації в електронному форматі, отримання віддаленого доступу до інформації про статус (етапи) надання послуги, створення статистичних даних про надання адміністративних послуг, гарантії захисту особистих даних користувача, можливість використання отриманих документів для подачі на іншу послугу (в електронному або паперовому форматах), і створення мережі точок доступу для отримання послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання адміністративних послуг не повинно обмежувати можливість отримання цих послуг іншими методами.

Якість надання адміністративних послуг визначається рядом показників, які відображають ступінь відповідності потребам та інтересам користувача, а також професіоналізм адміністративних структур. Ось що входить до цих критеріїв:

1. Поважне ставлення до користувача. Це передбачає ввічливе поводження, шанобливе ставлення до честі та гідності особи.

2. Ефективність. Під ефективністю розуміється зосередженість адміністративного органу на позитивному вирішенні питання.

3. Доступність. Доступність включає в себе реальну можливість звернення за отриманням адміністративної послуги.

4. Прозорість. Прозорість означає наявність та доступність інформації, що потрібна для отримання послуги: процедуру надання, перелік необхідних документів з прикладами їх заповнення, вартість та порядок оплати послуги,

контакти осіб, відповідальних за надання послуги.

5. Компетентність. Компетентність передбачає наявність відповідного рівня кваліфікації працівників адміністративного органу.

6. Зручність. Зручність включає в себе врахування інтересів та потреб користувача при наданні адміністративної послуги.

7. Вчасність. Вчасність надання адміністративної послуги означає дотримання термінів, установлених законодавством, із спрямуванням на максимально швидке вирішення питання.

В червні 2023 року Шевченківською районною в м. Києві адміністрацією було затверджено «Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів управління (центру) надання адміністративних послуг Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації» (далі – Стандарт), в яких було максимально враховано стандарти ISO 9000:2015 щодо якості надання послуг (*Додаток А*).

Отже, включення інформаційних та комунікаційних технологій у роботу Верховної Ради України було значним прогресом у напрямку Європейської інтеграції нашої країни. Розвиток електронного парламенту дозволив розпочати повну автоматизацію законодавчого процесу, підвищити ефективність парламенту, забезпечити інформаційний обмін між Верховною Радою та іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, громадянами та юридичними особами. Однак, швидкий розвиток інноваційних технологій призвів також до нових викликів: з'явилася загроза від частих хакерських атак, які стали впливати на роботу парламенту. Тому, щоб досягнути найкращих результатів у цій реформі, необхідно забезпечити додатковий захист цієї системи від хакерських атак, а також поетапно впроваджувати її у суспільство. Отже, для трансформації країни та швидкого, глибокого та стратегічного реформування парламент повинен розпочати з самого себе.

Одним з організаційних напрямів розвитку е-управління є створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Перевагою ЦНАП повинно

стати виключення можливості прямого контакту заявника з суб'єктом надання послуги. Відбувається формування так званого "єдиного вікна" та встановлення єдиної системи правил. Застосування е-управління дозволить максимально використати цей позитивний аспект.

Висновки до розділу 3

1. Важливою складовою частиною іміджу посадової особи органів представницької влади стає наявність в останньої інформаційної культури, що передбачає певні компетенції, які не вичерпуються виключно вмінням працювати з технічними засобами, що створюють медіа.

Інформаційна культура посадової особи передбачає здатність носія культури використовувати у своїй діяльності надбання новітніх технологій, а саме таких технічних засобів комунікації, як гаджети, комп'ютери й, відповідно, мережа Інтернет, для ефективної роботи з отримання, зберігання та передачі інформації, але найголовніше – вміння комунікувати, спілкуватися як по вертикалі, так і по горизонталі взаємодії з оточенням.

Інформаційна компетентність, яка є втіленням інформаційної культури службової особи, є єдністю якостей, що формуються в результаті відображення процесів вибору, засвоєння, перетворення, трансформації та створення інформації у специфічній формі візуально-конкретних знань. Це дозволяє визначати, приймати, передбачати та втілювати найкращі рішення в різноманітних областях діяльності.

Зважаючи на необхідність забезпечення ефективності взаємодії органів представницької влади зі своїми виборцями, з населенням в умовах інноваційних трансформацій та з метою вирішення проблеми компетентності та професіоналізму посадових осіб цих органів, значущості набуло питання підвищення рівня професійної компетентності посадовців, забезпечення можливості їхнього безперервного цілеспрямованого навчання та особистісного саморозвитку.

Перебуваючи в процесі підготовки керівництва органів представницької влади, доцільно взяти до уваги досвід, здобутий в країнах Центральної та Східної Європи. У цих країнах основний акцент в підготовці державних службовців ставиться на такі області, як державне управління, стратегічний менеджмент, вивчення іноземних мов, впровадження новітніх покращень, управління проектами тощо. У більшості цих країн проводяться спеціалізовані курси, що відповідають потребам державного управління. Важливим завданням для України є боротьба з комп'ютерною неграмотністю серед населення та у сфері управління регіонами.

Не менш важливим аспектом моделі інформаційно-комунікаційного підвищення кваліфікації державних службовців є самостійна робота кожного учасника як активного суб'єкта навчального процесу. Це дозволить їм ефективно та продуктивно працювати в інноваційному середовищі їхньої професійної діяльності. Розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності може відбутись лише за умови формування мислення управлінського персоналу, важливим елементом якого є креативність. В широкому сенсі, ми розуміємо творчість як діяльність у ситуації невизначеності, яка спрямована на досягнення результату з об'єктивною та суб'єктивною новизною.

2. Дослідивши діяльність представницьких органів влади України, ми прийшли до висновку, що вона потребує якісного оновлення шляхом імплементації міжнародного досвіду застосування міжнародних стандартів якості.

Впровадження електронного урядування можна розглядати як одну з ініціатив, яка підтверджує, що державні органи вирішили зосередитися на поліпшенні інформаційно-комунікаційних технологій.

Електронне урядування є складовою частиною електронної демократії, що включає такі елементи, як електронні петиції, електронне голосування, електронний референдум, електронні вибори, електронний парламент, електронне посередництво, електронні кампанії, електронне законодавство, електронний суд, електронні опитування тощо.

"Електронний парламент" характеризується як законотворчий орган, який стає більш ефективним, прозорим, доступним та відкритим для звітності завдяки вдосконаленню інформаційно-комунікаційних технологій. В Україні, починаючи з 2015 року вже розпочато активне втілення в життя системи електронного парламенту. Метою його діяльності є впровадження європейських стандартів інформатизації діяльності парламенту, тобто налагодження ефективної взаємодії між громадськістю та органом законодавчої влади, включаючи залучення до цього інструментів і технологій електронного урядування.

Можна виділити як переваги такого втілення, так і недоліки. Зокрема перевагами є:

- можливість отримувати фінансову, організаційну та експертно-консультативну допомогу від міжнародних організацій та високий рівень співпраці;

- наявність впроваджених інструментів електронного парламентаризму;

- наявність кваліфікованого персоналу, що відповідає за впровадження новітніх технологій, об'єднаного в ІТ-підрозділ (УКС).

Слабкою стороною даної реформи може бути:

- брак кваліфікації та мотивації співробітників, які мають використовувати у своїй роботі ІТ-сервіси, зокрема, працівників секретаріатів комітетів;

- недостатній рівень взаємодії комітетів Верховної Ради України та підрозділів її Апарату;

- відсутність в бюджетному офісі Верховної Ради України чіткої методології бюджетного прогнозування потреб у сфері ІКТ, спричинений цим брак фінансової підтримки запровадження ІКТ.

Система управління якістю, що задовольняє вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, є найбільш дієвим інструментом для підвищення якості послуг та вдосконалення діяльності органів представницької влади.

Метою ISO є полегшення взаємодії між громадянами/замовниками та

органами представницької влади через формування коментарів, пропозицій та проектів рішень щодо суспільно важливих питань мовою, яку розуміють як громадяни, так і установи влади. Це досягається за допомогою системи критеріїв, представленої в додатковому документі ISO 18091:2019 - "Інструмент оцінки місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю". Цей інструмент представляє модель самооцінки, яка базується на 39 показниках, розподілених на чотири блоки, які в моделі інтегрованого управління якістю в органах публічної влади входять до групи процесів поточної діяльності, включаючи: гармонійний соціальний розвиток; сталий економічний розвиток; стабільний екологічний розвиток; інституційний розвиток для ефективного урядування (ISO, 2019).

Це особливо важливо для України, оскільки є необхідністю створення цілісної системи контролю в області надання адміністративних послуг та активізації ролі громадських інститутів у відповідних проектах громадського контролю і моніторингу.

Щоб сприяти розвитку інфраструктури електронних адміністративних послуг, варто розглянути такі напрями: розширення мережі регіональних центрів для надання е-послуг, що покращить взаємодію між учасниками; визначення найбільш ефективної моделі для взаємодії між надавачами е-послуг; поліпшення функціоналу єдиного державного порталу адміністративних послуг, що дозволить кожному громадянину отримувати всі необхідні послуги без будь-яких територіальних чи інших обмежень; створення додаткових онлайн-сервісів на веб-сайтах провайдерів адміністративних послуг і так далі. Такі організаційні рішення найкраще відповідають міжнародним стандартам у сфері надання адміністративних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного магістерського дослідження вирішено актуальне для науки і практики завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні механізмів удосконалення діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості та надання практичних рекомендацій щодо їх упровадження в Україні. Отримані результати дослідження дають змогу зробити узагальнюючі висновки, що викладені нижче.

По-перше, узагальнення результатів наукових розвідок щодо роботи представницьких установ в теорії державного управління дозволило обґрунтувати наступне: представницькі владні структури виникають у той час і в тому місці, де і коли збір усього населення або постійне використання органів прямої демократії є неможливим. Термін "представницькі органи влади" відображає представлення потреб та інтересів народу в створених ними органах влади обраними уповноваженими представниками-депутатами.

Система представництва має декілька особливостей, які в контексті сучасного громадянського суспільства визначають її як найбільш ефективну структуру влади. Серед них, насамперед, необхідно назвати такі, як високий рівень адаптації цієї системи до різних політичних обставин; можливість контролю громадян за діями органів влади; залучення громадян безпосередньо до процесу влади; можливість комбінування колегіальної та індивідуальної реалізації державної влади.

Сучасні науковці виокремлюють широкий та вузький основні підходи до визначення суті політичного представництва.

Прихильники першої концепції зараховують у представницьку систему всіх виборних та призначених членів виконавчих та законодавчих, які виносять свої рішення переважно у вигляді законів або виконавчих наказів, тим самим певною мірою віддзеркалюючи інтереси суспільства у цілому або його окремих сегментів.

Послідовники другої концепції стверджують, що до системи

представництва мають бути включені тільки окремі державні колегіальні органи, які створюються через таємне голосування на прямих, рівних і всезагальних виборах.

На нашу думку, найбільш наближеним до сутності поняття «представницька влада» є визначення Національної школи вітчизняного парламентаризму, що представницька влада – це сукупність повноважень, делегованих на чітко визначений термін народом або його частиною своїм виборним представникам, об'єднаним у спеціальний колегіальний орган (парламент, рада будь-якого рівня); один із основних факторів, що забезпечують стабільність функціонування сучасної демократичної держави.

До системи представництва як підсистеми включаємо, крім парламенту, також і місцеві ради, їх постійні комісії, депутатські фракції та групи, парламентські тимчасові спеціальні та слідчі комісії, парламентські комітети тощо, які є незалежними одне від одного, але яких об'єднує Конституція України і український народ, який бере участь у виборчому процесі.

По-друге, нами було визначено основні поняття, якими ми будемо керуватися у подальшому викладенні магістерського дослідження та дано їм визначення та характеристику. Зокрема, зазначимо, що основними формами вираження народного суверенітету, які передбачають застосування оптимально ефективних процедур прийняття публічно-владних рішень безпосередньо громадянами чи демократично обраними представницькими органами, що функціонують з урахуванням волі народу, є пряма та представницька демократія.

Пряма демократія передбачає, що влада здійснюється народом безпосередньо – рішення можуть прийматися на виборах, референдумах (найчастіше, але також існують і інші форми прямої демократії).

Представницька демократія передбачає, що влада здійснюється представницькими органами, які формуються виборцями та склад яких періодично оновлюється.

Представницьким органам влади притаманні такі риси, як оперативність

прийняття управлінських рішень, компетентність у процесах їх прийняття та обґрунтування, відповідальність перед виборцями за прийняті рішення.

До органів представницької влади, обраних на засадах представницької демократії, в Україні на регіональному рівні, віднесені об'єднані територіальні громади, обласні, місцеві та районні ради, інші органи самоорганізації населення. На всеукраїнському рівні до зазначених органів віднесена Верховна Рада (парламент) України – найвищий орган народного представництва, який інтегрує цінності, потреби та інтереси усього суспільства.

Міжнародні норми діяльності демократичних представницьких структур, включно з представницькими органами влади, є частиною спеціальних міжнародних конвенцій, які формують правила, визнані більшістю країн. Міжнародні стандарти являють собою принципи міжнародного права, викладені в міжнародних угодах, які були сформовані країнами в межах міжнародних міжурядових структур. Розробка таких норм відбувається під впливом всесвітніх тенденцій інтернаціоналізації міжнародних відносин. Вони непрямо впливають на внутрішні та міждержавні відносини, що призводить до того, що суб'єкти міжнародного права формують стандартні правила поведінки і вважають їх юридично обов'язковими.

Загальноновизнаними міжнародними стандартами управління якості є стандарти розроблені технічним комітетом ISO/TK 176. Це інструкції з контролю якості та базові вимоги до забезпечення якості, вибору та створення компонентів системи якості. Вони також включають опис компонентів, які мають бути включені до систем якості, але не вказують порядок впровадження цих компонентів конкретною організацією.

Система управління якістю - це взаємозв'язана мережа складових, які допомагають формулювати стратегії та визначати цілі, а також досягати їх. Ця система керує та наглядає за діяльністю організації в контексті якості. Таке тлумачення надається в одному зі стандартів серії ISO 9000.

Метою впровадження системи управління якістю для органів представницької влади є покращення діяльності, тобто збільшення

продуктивності та ефективності через оптимізацію роботи структурних відділів та їх службовців, а також покращення якості послуг, які надаються громадянам.

По-третє, вивчивши досвід застосування міжнародних стандартів якості в діяльності представницьких органів влади Японії, Канади, Великої Британії та країн Євросоюзу – зокрема, детально було розглянуто досвід Болгарії та Польщі, – ми дійшли висновку, що тактики вирішення проблеми якості, а також шляхи та методи впровадження стандартів контролю якості в діяльність державних органів різних країн вказують на потребу цілісного розуміння цієї проблеми. Згідно з цим, формування та дотримання робочих процедур, а також їх поліпшення - це складові вдосконалення роботи державних органів. Це передбачає наявність чіткої юридичної основи, достатнього фінансування та матеріального та технічного ресурсів. Найважливіше – відбір досвідчених працівників, постійне прагнення до покращення їх кваліфікації та створення відповідних умов для реалізації їх потенціалу.

По-четверте, вивчивши засади діяльності представницьких органів влади, ми прийшли до висновків, що вони ґрунтуються на міжнародних виборчих стандартах, основних міжнародних демократичних принципах діяльності парламенту та керуються індексом якості законодавчого процесу.

Міжнародні виборчі стандарти представляють собою норми та принципи, які встановлені в міжнародних документах, уніфіковані за текстом і універсальні за функціональністю (включаючи регіональний рівень для окремих міжнародних об'єднань країн). Ці норми були розроблені глобальною спільнотою на основі досвіду розвинутих демократій і вимог сучасного демократичного розвитку світу. Вони закріплюють нормативно-ціннісну орієнтацію (мінімум або бажану міру), яка стосується поведінки держави, її органів та учасників виборчого процесу у контексті формування представницьких органів державної влади та місцевого самоврядування. Вони представлені у вигляді зобов'язань держави, взятих нею в рамках міжнародних договорів з метою забезпечення демократії в країні, і передбачають юридичні або політичні санкції за їх порушення.

Основними принципами діяльності демократичного парламенту, як вищого органу представницької влади, є репрезентативність, інституційна незалежність, прозорість, відкритість, підзвітність.

Тому, виходячи з норм Декларації про стандарти та самооцінку демократичних парламентів, ми визначаємо, що демократичний парламент - це той, який відображає політичні погляди та соціальний спектр населення, а також ефективно виконує законодавчі, контролюючі та представницькі обов'язки на регіональному, національному та міжнародному рівнях. І, що є вкрай важливим, демократичний парламент є прозорим, відкритим до доступу та відповідальним перед громадянами, яких він представляє.

Індекс якості законодавчого процесу - це засіб самооцінки продуктивності та ефективності законодавчої роботи Парламенту, результативності та відповідності міжнародним стандартам парламентаризму його процедур. Він використовується для опосередкованого вимірювання незалежності та репрезентативної якості законодавчої влади, зокрема прозорості, залучення громадськості та якості законодавчо-виконавчих відносин.

По-н'яте, нами було розглянуто поняття та сутність професійної компетентності посадових осіб представницьких органів влади в управлінні якістю та розроблено практичні рекомендації для розвитку їх інформаційної компетентності.

Професійна компетентність посадовця представницьких органів управління відображається в її здатності приймати розумні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень, спрямовані на ефективне функціонування органу влади, засноване на професійних управлінських навичках. Отже, професійна компетентність службовця не обмежується лише її професійною освітою та теоретичними знаннями. Професійно відповідний службовець - це добре підготовлена, досвідчена особа, що має змогу приймати обґрунтовані рішення, засновані на використанні своїх знань, відповідно до конкретної ситуації, які призведуть до позитивних наслідків для держави та місцевої

громади. Звідси випливає, що компетентний службовець представницького органу влади володіє комплексом характеристик: знаннями у сферах права, економіки, державного управління, фінансів, місцевого самоврядування, етики, психології тощо, що базуються на систематизованій теоретичній основі та впливають на успішність виконання обов'язків службовця в рамках публічного управління та адміністрування; знаннями, що визначають ефективність комунікативної, організаційної, управлінської діяльності службовця; навичками, що дозволяють успішно вирішувати загально-соціальні та професійні проблемні ситуації, прихильність до ідеалів посадовця органу публічного управління та адміністрування та тенденцію до кар'єрного росту; вміння приймати оптимальні рішення у конфліктних ситуаціях, оцінювати, корегувати та виконувати їх; адаптацію до постійно змінюваних умов; постійне професійне самовдосконалення та самоосвіту; досвід та авторитетність у сфері своєї фахової діяльності.

Важливою складовою частиною іміджу посадової особи органів представницької влади стає наявність в останньої інформаційної культури, що передбачає певні компетенції, які не вичерпуються виключно вмінням працювати з технічними засобами, що створюють медіа.

Інформаційна культура посадової особи передбачає здатність носія культури використовувати у своїй діяльності надбання новітніх технологій, а саме таких технічних засобів комунікації, як гаджети, комп'ютери й, відповідно, мережа Інтернет, для ефективною роботи з отримання, зберігання та передачі інформації, але найголовніше – вміння комунікувати, спілкуватися як по вертикалі, так і по горизонталі взаємодії з оточенням.

Інформаційна компетентність, яка є інтегрованою якістю людини, слугує проявом інформаційної культури посадової особи. Це результат відображення процесів вибору, асиміляції, перетворення, трансформації та створення інформації у конкретний тип візуально-специфічних знань, що дає можливість формулювати, приймати, прогнозувати та втілювати оптимальні рішення в різноманітних областях діяльності.

Зважаючи на необхідність забезпечення ефективності взаємодії органів представницької влади зі своїми виборцями, з населенням, з метою вирішення проблеми компетентності та професіоналізму посадових осіб цих органів в умовах інноваційних трансформацій, значущості набуло питання підвищення рівня професійної компетентності посадовців, забезпечення можливості їхнього безперервного цілеспрямованого навчання та особистісного саморозвитку.

Система професійного навчання та неперервної освіти кадрів для представницької влади, включаючи службовців, має бути готова відповідати сучасним викликам – забезпечувати ефективну роботу е-уряду, відомчих веб-сайтів, груп та сторінок у соціальних мережах, підтримувати комунікацію та взаємодію з громадянами та громадськими організаціями. Нові обов'язки посадовця, які виникають в процесі цифровізації публічного управління, вимагають розробки нових методів щодо компетентнісної моделі їхньої підготовки та підвищення кваліфікації. Таким чином, на передній план виходять навички володіння цифровими компетенціями, які поєднуються з постійним вдосконаленням *soft skills* ("гнучкі (м'які) навички").

При підготовці посадових осіб органів представницької влади потрібно врахувати досвід країн Центральної та Східної Європи, в яких переважний фокус під час перепідготовки і навчання посадових осіб зосереджений на таких сферах, як державне та стратегічне управління, іноземні мови, впровадження новітніх покращень, керування проектами та інше. Більшість країн пропонують курси зі спеціалізованих дисциплін, які відповідають потребам у сфері публічного управління. В українському контексті актуальним стає вирішення проблеми комп'ютерної неграмотності, яка поширена як серед населення загалом, так і серед публічних службовців, у тому числі керівних кадрів.

Самостійна робота кожного слухача-керівника, як активного учасника освітнього процесу, стає важливим елементом моделі інформаційно-комунікаційного підвищення кваліфікації посадових осіб представницьких органів влади. Це дає можливість ефективного та продуктивного виконання роботи в умовах інноваційної системи професійної щоденної діяльності.

Розвиток інформаційно-комунікаційної компетентності може відбуватися тільки за умови формування мислення керівних кадрів, основним компонентом якого є креативність. Водночас, ми розглядаємо творчість у широкому розумінні, як активність у ситуації неясності, яка має на меті досягнення результату з об'єктивною та суб'єктивною новизною.

По-шосте, нами було визначено шляхи вдосконалення діяльності представницьких органів влади на засадах міжнародних стандартів якості.

Дослідивши діяльність представницьких органів влади України, ми прийшли до висновку, що вона потребує якісного оновлення шляхом імплементації міжнародного досвіду застосування міжнародних стандартів якості.

Впровадження електронного урядування можна розглядати як одну з ініціатив, яка підтверджує, що державні органи вирішили зосередитися на поліпшенні інформаційно-комунікаційних технологій.

Електронне урядування є складовою частиною електронної демократії, що включає такі елементи, як електронні петиції, електронне голосування, електронний референдум, електронні вибори, електронний парламент, електронне посередництво, електронні кампанії, електронне законодавство, електронний суд, електронні опитування тощо.

"Електронний парламент" характеризується як законотворчий орган, який стає більш ефективним, прозорим, доступним та відкритим для звітності завдяки вдосконаленню інформаційно-комунікаційних технологій. В Україні, починаючи з 2015 року вже розпочато активне втілення в життя системи електронного парламенту. Метою його діяльності є впровадження європейських стандартів інформатизації діяльності парламенту, тобто налагодження ефективної взаємодії між громадськістю та органом законодавчої влади, включаючи залучення до цього інструментів і технологій електронного урядування.

Можна виділити як переваги такого втілення, так і недоліки. Зокрема перевагами є:

- можливість отримувати фінансову, організаційну та експертно-консультативну допомогу від міжнародних організацій та високий рівень співпраці;

- наявність впроваджених інструментів електронного парламентаризму;

- наявність кваліфікованого персоналу, що відповідає за впровадження новітніх технологій, об'єднаного в ІТ-підрозділ (УКС).

Слабкою стороною даної реформи може бути:

- брак кваліфікації та мотивації співробітників, які мають використовувати у своїй роботі ІТ-сервіси, зокрема, працівників секретаріатів комітетів;

- недостатній рівень взаємодії комітетів Верховної Ради України та підрозділів її Апарату;

- відсутність в бюджетному офісі Верховної Ради України чіткої методології бюджетного прогнозування потреб у сфері ІКТ, спричинений цим брак фінансової підтримки запровадження ІКТ.

Система управління якістю, що задовольняє вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, є найбільш дієвим інструментом для підвищення якості послуг та вдосконалення діяльності органів представницької влади.

Метою ISO є полегшення взаємодії між громадянами/замовниками та органами представницької влади через формування коментарів, пропозицій та проектів рішень щодо суспільно важливих питань мовою, яку розуміють як громадяни, так і установи влади. Це досягається за допомогою системи критеріїв, представленої в додатковому документі ISO 18091:2019 - "Інструмент оцінки місцевого самоврядування для інтегрованого управління якістю". Цей інструмент представляє модель самооцінки, яка базується на 39 показниках, розподілених на чотири блоки, які в моделі інтегрованого управління якістю в органах публічної влади входять до групи процесів поточної діяльності, включаючи: гармонійний соціальний розвиток; сталий економічний розвиток; стабільний екологічний розвиток; інституційний розвиток для ефективного урядування (ISO, 2019).

Це особливо важливо для України, оскільки є необхідністю створення цілісної системи контролю в області надання адміністративних послуг та активізації ролі громадських інститутів у відповідних проектах громадського контролю і моніторингу.

Наразі, недоліки в законодавчій базі у сфері надання публічних послуг призводять до затримки в процесах реформування адміністративної системи в цілому. Втілення вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 на рівні окремих органів представницької влади, як у контексті виконання вимог до системного погляду на зв'язки адміністративних процесів і процедур, так і в частинах нормування і стандартизації адміністративних послуг з встановленням обґрунтованої системи критеріїв оцінки сервісів їх надання, може в значній мірі вирішити цю проблемну ситуацію.

Обов'язковим напрямком роботи щодо підвищення якості надання адмінпослуг є узагальнене визначення критеріїв оцінки якості та стандартів надання адміністративних послуг. Стандарт має містити критерії, які гарантують потрібний ступінь доступності та якості послуг в цілому, а також на кожній стадії їх виконання, включаючи подання заявки на надання послуги та її реєстрацію, очікування надання послуги, її одержання, контроль за якістю адмінпослуги і розгляд скарг одержувача.

Показниками якості надання адміністративних послуг є критерії, що встановлюють ступінь їх відповідності потребам та інтересам користувача, професіоналізму дій адміністративних структур, зокрема, такі:

1. Результативність.
2. Своєчасність.
3. Доступність, яка передбачає не тільки право, а й фактичну можливість громадянина отримати адмінпослугу.
4. Зручність.
5. Відкритість.
6. Повага до одержувача.
7. Професійність.

Щоб сприяти розвитку інфраструктури електронних адміністративних послуг, варто розглянути такі напрями: розширення мережі регіональних центрів для надання е-послуг, що покращить взаємодію між учасниками; визначення найбільш ефективної моделі для взаємодії між надавачами е-послуг; поліпшення функціоналу єдиного державного порталу адміністративних послуг, що дозволить кожному громадянину отримувати всі необхідні послуги без будь-яких територіальних чи інших обмежень; створення додаткових онлайн-сервісів на веб-сайтах провайдерів адміністративних послуг і так далі. Такі організаційні рішення найкраще відповідають міжнародним стандартам у сфері надання адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. § 11 Загальної декларації про демократію. Прийнята Радою Міжпарламентського Союзу на 161 сесії. Каїр, 16 вересня 1997 року.
2. ISO – Міжнародна організація зі стандартизації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hoe.com.ua/post/nova-versija-standartuiso-90012015-novi-vimogi-do-sistemi-upravlinnja-tovaristvom.html>
3. Keman H. Parties and Government: Features of Governing in Representative Democracies. Handbook of Party Politics [Електронний ресурс] / H. Keman. – 2006. – SAGE Publications. – Режим доступу: http://www.sageereference.com/hdbk_partypol/Article_n15.html
4. Lijphart A. Constitutional Choices for New Democracies / A. Lijphart // Journal of Democracy. – 1991. – Vol. 2. – N 3. – P. 42–48
5. Parliamentary versus presidential government / ed. by A. Lijphart. – N.Y. ; Oxford : Oxford univ. press, 1994. – XII. – 248 p, с. 58
6. Valentyna Goshovska, Volodymyr Kreidenko, Viktoriia Sychova, Ihor Reiterovych, Iryna Dudko. Strategic guidelines for the development of Ukrainian parliamentarism in the conditions of globalization. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2022. Issue 12/02-XXVIII. P.198–202. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120228/papers/A_34.pdf (Web of Science).
7. What is Representative Democracy? – Definition, Examples, Pros & Cons. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://study.com/academy/lesson/what-is-representative-democracy-definition-examples-pros-cons.html>.
8. Антоненко С.А. Електронний парламент у контексті розбудови інформаційного суспільства в Україні. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2018. № 4 (7). – С. 151–157.
9. Ахунов Р. Р., Іслакаєв Г. Р., Нізамутдінов Р. І. та ін. До питання про формування професійних компетенцій держслужбовців регіону // *Економіка та управління: науково-практичний журнал*. 2019. № 6. – С. 4 – 10.
10. Баймуратов М.О. Міжнародні зв'язки і стандарти в системі

місцевого самоврядування України // Муніципальне право України: Підручник/ За ред. Погорілка В.Ф., Фрицького О.Ф. - К.: Юрінком Інтер, 2001. - С.315-348.

11. Баймуратов М.О., Кофман Б.Я. Міжнародні виборчі стандарти: правова природа, змістовна та системна характеристика, актуальні питання імплементації в законодавство України: монографія / ред. Ю.О. Волошин. Суми: Університетська книга, 2012. – 230 с.

12. Барікова А.О. В Україні запущено електронний парламент. Центр політико-правових реформ. 2016. URL: <http://pravo.org.ua/ua/news/20871323-v-ukrayini>

13. Батіщева О. С. Зарубіжні стандарти оцінювання ефективності роботи законодавчих органів: методологічні аспекти / О. С. Батіщева // Парламентські читання: перша міжнар. наук. конф.. – Київ: [б. в.], 2010. – С. 16–22.

14. Васильєва Н.В. Досвід Естонії у наданні електрон+ них послуг населенню / Н.В. Васильєва // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. — 2013. — № 11. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5

15. Використання міжнародних виборчих стандартів. Посібник Ради Європи для громадських організацій. Рада Європи, 2017 рік, переклад українською мовою. <https://rm.coe.int/using-international-election-standards-ukr-web/168077d48b>

16. Воронкова А.Е., Єрохіна Л.В., Рябенко Л.І. Міжнародні економічні організації: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. – 352 с.

17. Ганжуров Ю. Представницька демократія чи пряме народовладдя: критерії оцінки. *Політичний менеджмент*. № 5, 2011. – С. 13-18.

18. Гедульянов В. Представницька демократія, народне представництво та принцип народного суверенітету в Україні. *Юридичний вісник*. 2022/5. – С. 67-72.

19. Гошовська В. А. Парламентаризм: підручник. 2-ге вид., допов. й розшир. / В. А. Гошовська [та ін.]. Київ: НАДУ, 2019. – 704 с.

20. Гошовська В. А. Посилення інституційної спроможності Верховної Ради України як умова подолання кризи вітчизняного парламентаризму [Електронний ресурс] / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. І. Даниленко // Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2019. Вип. 1. – С. 31–42. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_6

21. Гошовська В.А. Парламентаризм як особлива система публічного управління. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія /авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексеєнко. К.: ВПЦ "Київський університет", 2022. – 976 с., С. 11-57. <https://ir.library.knu.ua/knurepo/handle/123456789/301>.

22. Гошовська В.А., Пашко Л.А., Даниленко Л.І. Посилення інституційної спроможності Верховної Ради України як умова подолання кризи вітчизняного парламентаризму: Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. Вип. 1. С. 31-42. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_1_6

23. Гошовська В.І., Даниленко Л.І. Інструментальний підхід до розвитку лідерства публічних службовців України. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. / за заг. ред. А.П. Савкова, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ, 2019. Т. 5. – 94 с.

24. Даниленко Л. І., Дзега В.Д. Концептуальні засади вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Економіка і держава. Серія Політологія. Вип. 2 (2). 2020. – С. 12-17. ULR: https://www.researchgate.net/profile/Liudmyla_Dubchak/publication/342162838_Predstavnicka_vlada_v_sistemi_zabezpecennaderzavnoi_politiki_publicnogo_upravlinna/links/5ee618eba6fdcc73be7b90b9/Predstavnicka-vlada-v-sistemi-zabezpecennaderzavnoi-politiki-publicnogo-upravlinna.pdf

25. Даниленко Л.І. Стандарти якості діяльності представницьких

органів влади. Представницька влада у державотворчому процесі України: монографія /за ред. В.А.Гошовської. Київ: НАДУ, 2018. 384 с., авторські - С. 242 – 257.

26. Даниленко Л.І. Українсько-німецький досвід розвитку інноваційної компетентності міських голів. *Теорія та практика державного управління*, 2017. № 4. – С. 3-8.

27. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. – С. 467–475.

28. Декларація учасників Міжнародної конференції щодо стандартів та самооцінки демократичних парламентів. Інститут Світового Банку, Програма розвитку ООН. Париж, 2-4 березня 2010 року.

29. Демократичний парламент: міжнародні стандарти. URL: <https://rada.oporaua.org/novyny/novini/129-demokratychnyi-parlament-mizhnarodni-standart>

30. Державі послуги онлайн. URL: <https://plan.diiia.gov.ua>

31. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. – 480 с.

32. Дзвінчук Д. І. Психолого-методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера) : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.05 “Галузеве управління: управління освітою” / НАДУ при Президентові України. Київ, 1999. – 20 с.

33. Дубас В. Європейські стандарти сучасного парламентаризму (за позиціями Європейської комісії «за демократію через право»). *Український часопис конституційного права*. 2/2019. – С. 60-73

34. Європейська хартія місцевого самоврядування. *Офіційний вісник України*. 2013. № 39. – С. 1418.

35. Журавський В.С. Український парламентаризм на сучасному етапі: теоретико-правовий аспект. - К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2001. – С. 87- 88.

36. Заключна Варшавська Декларація: До Спільноти Демократій. Варшава, Польща, 27 червня 2000 р.

37. Закон України «Про адміністративні послуги» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

38. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / авт. кол.: Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін.; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. К.: НАДУ, 2010. – 28 с.

39. Застосування міжнародних стандартів. Рада Європи. Посібник для національних спостерігачів за виборами. Уклад.: Фабіо Барджаккі, Тім Бейкер, Ігор Гаон, Марі-Карін фон Гумпенберг, Міліца Ковачевич, Метью Меріно, Андрія Надірадзе, Єва Палманс, Владімір Пран. - Страсбург/Тбілісі 2013. – 109 с.

40. Ільчанінова І.І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10/2018. – С. 130-134.

41. Індекс якості законодавчого процесу: проведення оцінки діяльності парламенту Верховної Ради України: URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XJPV.pdf

42. Іонан В. Цифрова грамотність: що це і навіщо українцям. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/programa-rozvitku-cifrovih-navichok-v-ukrajini-shcho-planuye-ministerstvo-cifrovojittransformaciji-50053488.html>

43. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / за заг. ред. В. Мартиненка. Харків : Магістр, 2008. – 304 с.

44. Калашнікова Х. І. Управління якістю: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / Х. І. Калашнікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. – 138 с.

45. Ключковський Ю. Правова природа та зміст міжнародних виборчих стандартів. *Український часопис конституційного права*. 2018. №2. – С. 27–41.

46. Ключові компетентності для навчання протягом життя. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>

47. Ковальчук В.Б., Забокрицький І.І. Представницька демократія: поняття, ознаки, критерії / В. Б. Ковальчук, І. І. Забокрицький // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Юридичні науки. - 2015. - № 824. - С. 159-163. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_824_26

48. Ковальчук О., Чернописька В. Розвиток електронного парламентаризму на шляху до євроінтеграції українського суспільства // *Парламентаризм в Україні та країнах Європи: історико-правова ретроспектива і сучасність: Матеріали 14-тої Всеукраїнської наукової конференції / Наукові конференції історико-правової проблематики. Вип. 14 / Терлюк І.Я. (упорядкування)/ ІППО НУ «Львівська політехніка»*. Львів: Л-Прес, 2022. – С. 45-49

49. Конституція України:
URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

50. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: навч. посіб. / авт. кол. : Е. А. Афонін, Я. В. Бережний, О. Л. Валецький та ін.; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова, В. В. Голубь, В. М. Козакова. К.: НАДУ, 2010. – 300 с.

51. Корж І.Ф. Розвиток електронного парламентаризму як ознака подальшої демократизації держави: стаття. *Інформація і право*. № 3(26). 2018. – с. 56-66 URL: http://ippi.org.ua/sites/default/files/7_9.pdf

52. Котюк В.О. Загальна теорія держави і права. Навч. посіб. - К.: Атіка, 2005. — С 478.

53. Краснопорова С. Предметний зміст поняття “професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування”. *Вісник НАДУ при Президентові України*. Київ : Вид-во НАДУ. 2007. № 3. – С. 147–154.

54. Краснопорова С.В. Теоретико-методологічний зміст професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування: монографія.

Київ: НАДУ, 2010. – 268 с.

55. Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика // *Держава та регіони*. Серія: Право, 2020 р., № 4 (70). – С. 149-153

56. Лахижа М.І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід). – Полтава: РВВ ПУСКУ. 2008. – 133 с.

57. Лахижа М.І. Впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2000 в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід). – Полтава, 2007. – 26 с.

58. Лахижа М.І. Удосконалення надання адміністративних послуг в Республіці Болгарія: ретроспективний аналіз. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 4. – С. 58 - 63.

59. Мануїлова К. В. Пряма демократія як складовий чинник децентралізованої публічної влади. Електронний журнал «*Державне управління: удосконалення та розвиток*». № 11, 2015. <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=917>

60. Марцеляк О.В. Джерела виборчого права України і міжнародні виборчі стандарти. Інтеграційне право в умовах глобалізаційних процесів: актуальні та методологічні підходи: зб. наук. праць / за ред. Ю.О. Волошина. Одеса: Фенікс, 2015. – С. 245–276.

61. Медведенко Н.В., Медведенко С.В. Генезис інституту представництва та особливості його розвитку на території України. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 9/2023. – С. 412-416.

62. Мироненко Є. Політологічний аналіз теорії дослідження парламентаризму: умови розвитку в сучасній Україні. // *Персонал*. 2007. № 6. – С.180-187.

63. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. Міжнародний пакт ратифіковано Указом Президії Верховної Ради Української РСР № 2148-VIII (2148-08) від 19.10.73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text

64. Міжнародні та європейські стандарти місцевого самоврядування: проблеми імплементації в Україні [Текст]: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (20 грудня 2019 р., м. Львів) / за наук. ред. проф. М. Микієвича, проф. О. Сушинського, доц. Р. Бедрія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. – 300 с.
65. Неділько А.І., Задорожний В.П., Бойко В.В. Публічна політика: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 225с.
66. Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали / Т. В. Новаченко; уклад. Н. В. Ясько. Київ НАДУ, 2013. – 96 с.
67. Новий тлумачний словник української мови : у 4 т. Т. 3 / уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. Київ : Аконіт, 2000. – 927 с.
68. Одінцов О. М., Ільченко Н. В., Ляшов Д. О. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг // *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 60. – 2021. – С. 41-51.
69. Олешко А. А., Бондаренко С. М., Діденко Є. О. Удосконалення підходів до створення системи управління якістю в органах місцевого самоврядування // *Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток»*: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/3.pdf
70. Офіційний веб-сайт обласної адміністрації Керджалі. URL: <http://www.kj.government.bg>.
71. Парламентаризм в Україні та країнах Європи: історико-правова ретроспектива і сучасність: Матеріали 14-тої Всеукраїнської наукової конференції / Наукові конференції історико-правової проблематики. Вип. 14 / Терлюк І.Я. (упорядкування)/ ІППО НУ «Львівська політехніка». Львів: Л-Прес, 2022. – 224 с.
72. Парламентаризм і парламентська діяльність: словник-довідник / за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2012. – С. 140 - 141.
73. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції ст.9 ч.2 (ратифікована Верховною Радою України 18.10.2006 року); § 7.2.3

Recommended Benchmarks for Democratic Legislatures (CPA, 2006)

74. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. - К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. – 134 с.

75. Політико-правова природа представницьких органів влади / І.О. Костицька. *Соціологія права*. 2011. № 1. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/39582>

76. Політична культура та парламентаризм в Україні: сучасний стан та основні проблеми. Інформаційно-аналітичні матеріали до Фахової дискусії 14 грудня 2017 р. Центр Разумкова. К. – 125 с.

77. Політологічний енциклопедичний словник / Упор. В.П. Горбатенко; За ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна, В.П. Горбатенка. К.: Генеза, 2004. – 736 с.

78. Представницька влада у державотворчому процесі України: монографія / за ред. В.А.Гошовської. Київ: НАДУ, 2018. – 384 с.

79. Про затвердження Стратегії електронного парламентаризму на 2018-2020 роки: Розпорядж. Голови Верхов. Ради України від 05.07.2018 р. № 278. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/18-pr#Text>

80. Проекти міжнародної технічної допомоги. URL: https://data.gov.ua/dataset/743e24a6-cdc7-416e-8512-3d1e3f820c1f/resource/262a837f-ac66-4370-8057-67d5ac2c81b3/download/vidkriti_dani_grantovi_proekti.xlsx

81. Пруднікова О. Інформаційна культура інформаційного суспільства. // *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Філософія. 2016. № 4. – С. 44–53.

82. Рейтерович І.В. Трансформація представницького правління в умовах глобалізації. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / автор.кол. Л.Г. Комаха, І.В. Алексеєнко, В.А. Гошовська та ін.; за

заг.ред. Л.Г. Комаха, І.В. Алексєєнко. - К.: ВПЦ "Київський університет". 2022. – С. 91-127. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/333/files/0bd06793-e53e-4691-80f6-9842dac96aa4.pdf>

83. Романюк П. В. Конституційно-правові засади інституту представницького мандату в Україні: дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2015. – 180 с.

84. Россошинська О. Шляхи підвищення професіоналізму і компетентності управлінських кадрів регіонального рівня. // *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. Вип. 10. – С. 219 -220.

85. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / [Підгаєць П., Бригілевич І. - К.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO». - К. : ТОВ «Софія-А». - 2012. - 134 с.

86. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. – 423 с.

87. Словник сучасної української мови та сленгу. URL : <https://www.unn.com.ua/uk/news/1843697-slovom-2019-roku-staladidzhitalizatsiya>

88. Телицька В.А. Практика надання адміністративних послуг населенню органами влади в Німеччині та Польщі // *Економіка та держава*, № 6/2012. – С. 119-121.

89. Требик Л. Використання сучасних комп'ютерних технологій у роботі старост із громадськістю // *Місьцеве самоврядування*, липень, 2018/№ 7. – С.27-35.

90. Тулик І.І. Конституційно-правові засади делегування повноважень як форма взаємодії органів публічної влади: дис. ... канд.юрид.наук. Ужгород, 2016. – 223 с.

91. Фостікова, В. Сучасні вимоги до цифрових компетентностей державних службовців. *Аспекти публічного управління*, 8 (1 SI), 133-135. URL: <https://doi.org/10.15421/152061>

92. Чижмарь В.Ю. Видова характеристика міжнародних виборчих стандартів. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/12/23.pdf> – С. 114-120.

93. Чижмарь В.Ю. Поняття та дефінітивна характеристика міжнародних виборчих стандартів. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. – С. 197-205. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.73.59>

94. Шаповал В. М. Основи теорії парламентаризму. Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України, 2015. – 136 с.

95. Шаповал В.М. Парламентаризм в Україні: пошуки парадигми чи рух до нового? *Віче*. 1997. №5. – С. 22-23.

Додаток А

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Управління (Центр) надання
адміністративних послуг Шевченківської
районної в місті Києві державної адміністрації
№ _____

ЄДИНІ ВИМОГИ (СТАНДАРТ) ДО ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів Центру надання адміністративних послуг (далі – Стандарт) це збірка правил, вимог та рекомендацій щодо якісного обслуговування відвідувачів Управління (Центру) надання адміністративних послуг Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації (далі – Центр).

Основною метою Стандарту є:

- суттєве підвищення рівня культури обслуговування та ефективності роботи Центру, що забезпечуватиме високу задоволеність його відвідувачів;

- гарантування відвідувачу, незалежно від того, з ким саме із адміністраторів/-ок Центру він/вона спілкується, обслуговування найвищої якості.

Встановлені в цьому Стандарті норми і правила спрямовані на:

- створення комфортних умов і доброзичливого ставлення до відвідувача;

- формування та підтримку позитивного іміджу Центру.

Стандарт регламентує діяльність адміністраторів/-ок Центру в межах процесу обслуговування відвідувачів.

Стандарт є основним інструментом адаптації нових співробітників у колектив. Він дозволяє чітко структурувати процес роботи із відвідувачами при обслуговуванні.

Дотримання Стандарту впливає на формування іміджу Центру, а позитивний імідж – це довіра відвідувачів.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ

1. Реалізація клієнтоорієнтованого підходу під час обслуговування:

- розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури;

- включення до переліку стратегічних завдань діяльності «підвищення якості обслуговування відвідувачів»;

- внесення змін до системи мотивації персоналу Центру для дотримання клієнтоорієнтованого підходу шляхом включення до системи ключових показників ефективності адміністраторів/-ок показників якості послуг, що надаються, також і обслуговування відвідувачів.

2. Підвищення якості обслуговування відвідувачів і якості наданих послуг:

- дотримання стандартів обслуговування відвідувачів;

- розвиток інфраструктури очного й заочного обслуговування;

- розвиток каналів комунікацій з відвідувачами;

- оптимізація бізнес-процесів взаємодії з відвідувачами, дотримання єдиних принципів такої взаємодії під час надання послуг;

Продовження дод. А

- автоматизація бізнес-процесів взаємодії з відвідувачами;
- розвиток каналів комунікації між адміністраторами/-ками всередині Центру та автоматизація процесів інформаційного обміну між адміністраторами/-ками та суб'єктами надання адміністративних послуг з метою скорочення строків обслуговування й підвищення якості послуг;

- організація комплексного підходу до обслуговування відвідувачів за рахунок розвитку додаткових сервісів.

3. Створення системи контролю строків і якості надання послуг відвідувачам.

4. Організація регулярного «зворотного зв'язку» з відвідувачами:

- виявлення проблемних питань під час взаємодії з відвідувачами на основі аналізу статистичної звітності та результатів різноманітних досліджень;

- розробка плану коригувальних заходів і його реалізація з метою підвищення якості обслуговування.

РОЗДІЛ І. ДІЯЛЬНІСТЬ АДМІНІСТРАТОРІВ/-ОК ЦЕНТРУ

І.І. ПЕРСОНАЛЬНІ СТАНДАРТИ ЯКІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Складовими високої комунікативної культури спілкування адміністратора/-ки з відвідувачем (споживачем послуг) є: люб'язність, тактовність, ввічливість, доброзичливість і врівноваженість.

З метою забезпечення однаково високої якості обслуговування у Центрі, необхідно приділяти увагу основним персональним стандартам якісного обслуговування:

1. Привітність;
2. Компетентність;
3. Зовнішній вигляд і стан корпоративного одягу (у разі його запровадження);
4. Індивідуальний підхід;
5. Коректна поведінка в нестандартних ситуаціях;
6. Акуратність і точність при обслуговуванні.

Привітність

- Усмішка, відкритість пози, міміки й жестів повинні демонструвати відкритість і доброзичливість адміністратора/-ки, позитивну налаштованість на спілкування.

- Бажання допомогти і бути корисним означає завжди демонструвати зацікавленість у вирішенні проблем, які виникають у відвідувача, а також готовність надати професійну консультацію.

- Рекомендується вітати кожного відвідувача усмішкою і завжди дотримуватися професійного підходу, поводитися ввічливо, ставитися до проблем відвідувачів, як до власних.

Компетентність

Компетентність адміністраторів/-ок відіграє важливу роль у формуванні враження відвідувача Центру. Тому адміністратору/-ці необхідно:

- знати перелік послуг, що надаються у Центрі;
- володіти інформацією щодо процедури та вимог надання адміністративних послуг й інформувати відвідувачів (консультувати, допомагати заповнювати заяву на отримання послуги, переглянути комплектність і правильність заповнення документів, що додаються);
- знати та/або мати під рукою номери телефонів суб'єктів надання адміністративних послуг.

Зовнішній вигляд і стан корпоративного одягу

- Зовнішній вигляд співробітників (одяг, прикраси, макіяж, зачіска) повинен відповідати прийнятним соціальним і діловим стандартам.

- Корпоративний одяг повинен бути завжди в охайному стані (у тому числі з бейджем та/або знаками – якщо такі передбачені), чистим і випрасуваним. Взуття має бути чисте і в

хорошому стані.

Індивідуальний підхід

- Поєднувати високі стандарти обслуговування та індивідуальний підхід щодо кожного відвідувача без винятку.

- Вміти знаходити підхід до кожного відвідувача (особливо важливим є вміння працювати з людьми з інвалідністю, а також людьми похилого віку, психічно неврівноваженими особами, батьками з дітьми тощо).

- Вміти правильно визначати потреби кожного відвідувача.

- Максимально оперативно і своєчасно відповідати на запити відвідувачів і реагувати на їхні прохання.

Коректна поведінка в нестандартних ситуаціях

- Ніколи не сперечатись, бути чемним і не вступати в дискусії з відвідувачем.

- Вирішувати проблеми, що виникли у відвідувачів, у максимально стислий термін, запобігаючи конфліктним ситуаціям.

- У будь-якій нестандартній ситуації поводитись спокійно та професійно.

- У присутності відвідувачів спілкуватися із колегами надзвичайно виховано і ввічливо, завжди зберігати позитивний настрій у вирішенні будь-яких проблем, не обговорювати відвідувачів, не оцінювати їхні дії та не висловлювати судження про них.

Акуратність і точність при обслуговуванні

- Бути коректним та уважним при спілкуванні з відвідувачем.

- Негайно інформувати керівника/-цю Центру про випадки будь-якої агітаційної діяльності та розповсюдження друкованих матеріалів, про підозрілих людей і предмети, про випадки будь-якої неадекватної поведінки в приміщенні Центру.

- Дбайливо ставитися до матеріально-технічного оснащення свого робочого місця, кімнати для їжі та відпочинку тощо.

I.II. ПРИНЦИПИ ВЗАЄМОДІЇ ІЗ ВІДВІДУВАЧАМИ

Принцип доступності

Територіальна доступність – гарантує відвідувачу якісне і оперативне обслуговування незалежно від місця його/її проживання та перебування (крім випадків, передбачених законодавством);

Організаційна доступність – відвідувачу не може бути відмовлено в наданні запитуваної послуги при дотриманні ним вимог, необхідних для надання цієї послуги;

Інформаційна доступність – гарантує відвідувачу повноту й правдивість інформації про всі адміністративні послуги, що надаються у Центрі.

Інформаційна взаємодія з відвідувачами (інформаційна доступність) може бути масовою та індивідуальною.

Масова інформаційна взаємодія полягає у інформуванні відвідувачів із питань, пов'язаних з процесом надання адміністративних послуг, шляхом розміщення інформації в Центрі (зокрема на відповідних стендах), на відповідних порталах та/або офіційному сайті Центру або на ресурсах *www.posluga.gov.ua*, *www.my.gov.ua*, *thedigital.gov.ua*, *www.cnar.in.ua*.

Індивідуальна інформаційна взаємодія полягає в наданні консультацій за запитом відвідувача.

Інформація, що має безпосереднє відношення до наданих відвідувачу послуг, повинна надаватися йому/їй на першу вимогу, незалежно від інформаційного каналу, в зручній для відвідувача формі.

Принцип кваліфікованого обслуговування

Організація усіх форм обслуговування забезпечується високим рівнем кваліфікації та компетенції обслуговуючого персоналу.

Принцип зворотного зв'язку

Відвідувачам повинно гарантуватися своєчасне інформування про результати надання послуг та відповідь на будь-яке звернення.

При взаємодії з відвідувачами, адміністратори/-ки зобов'язані керуватися чинним законодавством, а також рішеннями відповідних органів місцевого самоврядування, прийнятими в межах компетенції.

Залежно від взаємодії відвідувача та Центру зворотний зв'язок поділяється на:

- *активний* (самостійне виявлення ініціативи відвідувача в наданні своєї думки про якість обслуговування, дотримання процесу обслуговування в Центрі);
- *пасивний* (адміністратор/-ка звертається до відвідувача для з'ясування ступеня задоволеності обслуговуванням).

За способом вираження зворотний зв'язок поділяється на:

- скарги;
- пропозиції;
- відгуки про діяльність.

Зворотний зв'язок може здійснюватися декількома способами:

- усні та письмові звернення відвідувачів;
- телефонні звернення, зокрема звернення, спрямовані факсимільним зв'язком;
- віртуальна приймальня, особистий кабінет та/або інші інструменти інтерактивного спілкування;
- електронна пошта;
- сторінки в соціальних мережах.

Співробітники Центру систематизують й аналізують усі спрямовані відвідувачами скарги, пропозиції та відгуки.

За вибором відвідувача, відповідь на його/її скаргу, пропозицію, звернення направляється за допомогою будь-якого зазначеного відвідувачем каналу зв'язку (пошта, телефон тощо). При цьому терміни відповіді на скаргу, пропозицію, звернення відвідувача повинні відповідати визначеним законодавством термінам.

З метою вивчення думки відвідувачів про якість обслуговування, на регулярній основі проводяться опитування, анкетування тощо.

Принцип об'єктивності

Відвідувачам повинен забезпечуватись об'єктивний і неупереджений розгляд їхніх звернень та скарг у найкоротші терміни.

Принцип оперативності

Технологічний процес надання адміністративних послуг та його дотримання повинні гарантувати мінімальний час очікування відвідувачами на їхнє отримання.

Принцип прозорості бізнес-процесів

Бізнес-процеси обслуговування відвідувачів формалізовані, описані та прозорі – з метою забезпечення контрольованості та управління взаємодією із відвідувачами.

I.III. ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ ПРОЦЕСУ ВЗАЄМОДІЇ З ВІДВІДУВАЧАМИ

Ефективний процес взаємодії із відвідувачами характеризується такими параметрами:

- індивідуальний підхід до кожного відвідувача;
- мінімізація часу відвідувача для отримання послуги;
- оперативність реагування на скарги та усунення виявлених недоліків у роботі з відвідувачами;
- повнота, актуальність і правдивість інформації про всі адміністративні послуги, що надаються через Центр;
- надання інформації відвідувачам за допомогою різноманітних каналів комунікацій (мультиканальність);

- однаковість вимог до якості послуг, що надаються;
- дотримання встановлених термінів за всіма процедурами взаємодії;
- можливість отримання повного спектра послуг в будь-якому територіальному підрозділі/віддаленому робочому місці адміністратора/-ки Центру.

У Центрі встановлюються наступні індикатори якості обслуговування:

- повнота, актуальність і доступність інформації про обсяг, порядок надання і вартість послуг характеризуються індикатором «Інформативність».
- виконання в установленій термін усіх процедур, передбачених нормативними документами, в тому числі з розгляду звернень та скарг відвідувачів, характеризується індикатором «Старанність».
- наявність ефективного зворотного зв'язку з відвідувачами, що дозволяє в найкоротші терміни вирішувати питання, які виникають у процесі діяльності, зокрема пов'язані з якістю і вартістю послуг, що надаються, характеризуються індикатором «Результативність зворотного зв'язку».

І.V. ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД АДМІНІСТРАТОРІВ/-ОК (СТАНДАРТ АБО ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ)

Забезпечення охайного зовнішнього вигляду адміністраторів/-ок – обов'язкова умова роботи з відвідувачами. Охайна зовнішність та корпоративний одяг (у разі його запровадження) адміністраторів/-ок справляє позитивне враження на відвідувачів і є частиною іміджу Центру.

Зовнішній вигляд і зачіска адміністратора/-ки повинні бути охайними.

Взуття, аксесуари та прикраси повинні відповідати стилю і колірній гамі костюма.

Одяг

Стандарт

1. Адміністратор носить лише корпоративну форму встановленого зразка (у разі її запровадження). Одяг має бути чистим і випрасуваним.
2. Адміністратор має підтримувати чистоту і охайність форми перед кожним виходом на роботу та протягом усього робочого дня.
3. У разі відсутності корпоративного одягу адміністратори повинні дотримуватися наступного дрес-коду.

Для чоловіків. Слід надавати перевагу однотонним діловим костюмам класичного крою чорного, темно-сірого або темно-синього кольорів. У спеку піджак можна не надягати. Краватка, туфлі, шкарпетки повинні відповідати стилю і колірній гамі костюма. Колір чоловічої сорочки – білий або блакитний. Шкарпетки повинні бути однотонними, без кольорових деталей або крапель.

Для жінок. Слід надавати перевагу однотонним діловим костюмам зі спідницею або брюками, блузці зі спідницею або

Не дозволяється

1. Носити одяг, що не є корпоративним (у разі запровадження корпоративної форми) та не встановленим стандартом.
2. Носити брудний, пом'ятий, неохайний одяг.
3. Підкочувати брюки або рукава верхнього одягу.
4. Знаходитись на робочому місці в спортивному або джинсовому одязі, майках, кросівках, шльопанцях тощо.
5. Вдягати костюми або піджаки яскравих забарвлень (червоний, жовтий, бірюзовий і т.і.).
6. Знаходитись на робочому місці співробітницям у занадто відкритих костюмах, незалежно від пори року.

брюками, строгому платтю для офісу, діловому (не спортивному) трикотажу. Колготки мають бути чорного, коричневого або тілесного кольорів.

4. Взуття. Для чоловіків - закриті туфлі в колірній гамі костюма або брюк. Для жінок - зручні туфлі з закритою п'ятою.

Акcesуари

Стандарт

1. Обов'язкова наявність бейджа із зазначенням імені (великими літерами), прізвища (дрібними літерами) і посади.
2. Із прикрас дозволяється обручка та невеликого розміру сережки.

Не дозволяється

1. Знаходитись у приміщенні Центру без бейджа.
2. Носити забагато прикрас, біжутерії.
3. Носити прикраси, біжутерію поверх одягу.
4. Носити акcesуари, що не передбачені встановленим стандартом корпоративної форми (сонцезахисні окуляри, кепки, кашкети, бандани, жилети тощо).
5. Не прикриті одягом тату або предмети пірсингу без погодження з керівником Центру.
6. Носити занадто великі предмети, що випирають або дзвенять, в кишенях одягу.

Запахи / парфуми

Стандарт

1. Дозволяється використання парфумів та інших засобів особистої гігієни, проте лише з помірним, не різким запахом.
2. Необхідно стежити, щоб після паління не залишалось запаху тютюну

Не дозволяється

1. Мати запах тютюну, цибулі, часнику, поту, алкоголю тощо.
2. Надмірно користуватись парфумами, туалетною водою, дезодорантом.

Зачіска / макіяж / манікюр

Стандарт

1. Довге волосся у жінок має бути прибраним у хвіст або косу та скріплене шпилькою.
2. Зачіска має бути охайною, доповнювати стиль корпоративної форми (у разі її запровадження).
3. Волосся має бути чистим і зачесаним.
4. У чоловіків волосся має бути підстриженим так коротко, щоб воно не торкалось комірка сорочки (інше – за погодженням із керівником Центру).
5. Чоловіки мають бути поголені, вуса і борода охайно підстрижені (інше – за погодженням із керівником Центру).
6. Потрібно підтримувати нігті в доглянутому та чистому стані.
7. Для жінок дозволено помірний «денний»

Не дозволяється

1. Використовувати зайву косметику, мати яскравий манікюр.
2. Брудне, не розчесане волосся.
3. Носити епатажні зачіски, фарбувати волосся в неприродний колір (зелений, синій, помаранчевий тощо)

макіяж, манікюр природних відтінків

I.V. ПОЧАТОК І ЗАВЕРШЕННЯ РОБОЧОГО ДНЯ (СТАНДАРТИ/ЗАБОРОНИ)

Початок роботи

Стандарт

1. Адміністратор працює відповідно до встановленого робочого графіку.
2. Адміністратор має приходити до Центру за 20-30 хвилин до його відкриття (за винятком спеціальних розпоряджень керівника Центру).
3. Після прибуття до Центру адміністратор переодягається в корпоративну форму (у разі її запровадження) і готується до робочого дня.
4. Адміністратор зобов'язаний інформувати керівника Центру стосовно неможливості виходу на роботу або затримку через поважну причину (хвороба, виключні сімейні обставини) не пізніше, ніж за 30 хвилин до початку робочого дня.

Не дозволяється

1. Спізнюватись на роботу.
2. З'являтися на роботі в нетверезому стані або під впливом наркотичних, хімічних речовин.
3. «Забути» заздалегідь повідомити керівникові Центру щодо свого невиходу на роботу або затримку з поважних причин.
4. Бути відсутнім на роботі без поважних причин.

Перевірка «зони відповідальності» (робочого місця)

Стандарт

1. Адміністратор щоденно перед початком роботи перевіряє своє робоче місце і підтримує чистоту і порядок на ньому протягом робочого дня.
2. Прийняті документи (в тому числі печатки, електронні підписи) зберігати відповідально (зокрема, в сейфі).

Не дозволяється

1. Допускати безлад на робочому місці.
2. Зберігати особисті речі на робочому місці.
3. Тримати на робочому місці:
 - художню літературу, журнали, газети, які не мають прямого відношення до службової діяльності;
 - одяг, посуд, косметику тощо.
4. Під час відсутності на робочому місці залишати документи на столі та іншому видному місці.

Робочий процес

Стандарт

1. Користування мережею Інтернет виключно в службових цілях

Не дозволяється

Завершення роботи

Стандарт

1. Адміністратор готує робоче місце до наступної зміни (у разі запровадження такого графіку роботи).
2. Адміністратор бере участь у загальному підбитті підсумків дня, що проводиться керівником Центру (якщо така форма роботи з персоналом запроваджена)

Не дозволяється

1. Залишати робоче місце без дозволу керівника Центру (зокрема надзвичайної ситуації).

I.VI. РОБОТА АДМІНІСТРАТОРІВ/-ОК З ВІДВІДУВАЧАМИ

I.VI.I. ПРАВИЛА ПРОФЕСІЙНОГО СПІЛКУВАННЯ З ВІДВІДУВАЧЕМ

Спілкування з відвідувачем завжди повинно бути доброзичливим і відкритим з боку адміністратора/-ки. Адміністратори/-ки повинні завжди дотримуватися правил професійного спілкування з відвідувачем.

Правило № 1. Завжди вітайте клієнта/-ку

Починайте будь-яке звернення до клієнта/-ки зі слів – «Вітаю» або «Добрий день (ранок, вечір)», навіть якщо відвідувач/-ка спочатку поставив/-ла запитання. У першу чергу необхідно привітатися, і лише після цього відповісти на поставлене запитання.

Правило № 2. Усміхайтесь

Усміхайтесь щиро, адже відвідувач відчуває натягнутість і фальш. Приваблива і щира усмішка підвищить настрій і створить позитивне враження про співробітників Центру в цілому.

Правило № 3. Будьте терплячими, вмійте слухати

У бесіді з відвідувачем важливо його/її вислухати. Не можна переривати чи заперечувати в момент мовлення, необхідно надати йому/їй можливість висловитися.

Правило № 4. Будьте уважними, вмійте чути

Слухайте уважно, про що говорить відвідувач, аби не пропустити суті сказаного. Слухаючи, дивіться відвідувачу в очі, кивайте головою і відповідайте на поставлені запитання.

Правило № 5. Давайте повну і вичерпну інформацію в межах своєї компетенції

Обдумайте заздалегідь можливі запитання відвідувача. Надавайте повну і вичерпну інформацію, передбачаючи можливі додаткові запитання.

Правило № 6. Не кажіть клієнту/-ці «ні» і «не знаю»

Уникайте заперечення. Такі відповіді можуть викликати негативну реакцію відвідувача/-ки. Слід пропонувати альтернативні варіанти вирішення питання.

Відповідь «не знаю» вказуватиме на відсутність професіоналізму. Якщо не знаєте відповіді на поставлене запитання, слід пояснити, до кого за нею звернутися або оперативно дізнатися відповідь у компетентного/-ї фахівця/-чині, щоби надати її відвідувачу/-ці.

Правило № 7. Не допускайте виникнення спірних ситуацій

Слід уникати суперечок, оскільки вони не приносять користі і найчастіше справляють на відвідувачів негативне враження. Пам'ятайте, що відвідувач має право на власну думку, вислухати яку набагато важливіше, ніж сперечатися.

Правило № 8. Прощайтесь із відвідувачем особисто

Дайте зрозуміти, що відвідувачам не просто озвучується завчений заздалегідь текст, а дійсно спілкуються та прощаються саме з ними.

I.VI.II. МАНЕРА СПІЛКУВАННЯ

Зовнішній вигляд та поведінка адміністратора/-ки активно формують у відвідувача перше враження протягом перших 30 секунд спілкування, демонструють зацікавленість і повагу, відображають рівень дисципліни та порядку у Центрі. Для того, щоб у відвідувача склалося позитивне враження від роботи персоналу, кожен/-на співробітник/-ця зобов'язаний/-на запам'ятати та дотримуватися наступних правил поведінки.

Важливо дотримуватися трудової дисципліни і правил внутрішнього службового розпорядку.

Уміння фахово спілкуватись із відвідувачем – запорука якісного обслуговування. Однак, у ті моменти, коли адміністратор/-ка не вступає у безпосередній контакт із відвідувачем, на останнього впливає його/її зовнішній вигляд та поведінка. Відтак, кожному адміністратору/-

ці необхідно дотримуватися правил поведінки на робочому місці і не відволікатися від виконання трудових обов'язків.

КАТЕГОРИЧНО забороняється:

- їсти, жувати жуйку, смоктати льодяники, лузати насіння/ горіхи на робочому місці;
 - вживати алкогольні напої під час робочого дня;
 - читати книги, журнали та іншу літературу, яка не має стосунку до роботи або виконуваних обов'язків;
 - дивитися телепередачі, фільми або проглядати сторінки соціальних мереж тощо;
 - говорити з колегами на невиробничі теми в присутності відвідувачів;
 - розмовляти на робочому місці на особисті теми по мобільному або службовому телефону (розмови особистого характеру дозволяються **ВИКЛЮЧНО** за відсутності відвідувачів).
- Слід пам'ятати про позу, поставу, жестикуляцію рук при спілкуванні з відвідувачем. Під час спілкування з відвідувачем поза та вміння триматися повинні підкреслювати готовність і бажання надати допомогу. Йдеться про усмішку, доброзичливий погляд, відкриту позу та пряму поставу.
- Потрібно використовувати жести доброзичливості, уникати «хаотичних жестів» (вертіння будь-чого у руках, посмикування, кусання олівця тощо).
- Слухаючи відвідувача, слід злегка кивати в такт кожній новій думці. Підтримувати манеру розмови відвідувача (темп, гучність мови).

I.VI.III. НАЛАШТУВАННЯ НА РОБОЧИЙ ДЕНЬ

Інформаційна підготовка

Керівництвом Центру запроваджено в локальній мережі Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації мережева папка «ЦНАП» для інформування щодо новин у сфері надання адміністративних послуг.

Адміністратор/-ка має сформувавти для себе «довідник законодавства», який повинен містити інформацію, необхідну для надання адміністративної послуги (зокрема інформаційні картки). Адміністратор/-ка повинен/-на стежити за змінами у законодавстві щодо процедур надання адміністративних послуг та регулярно підвищувати свою кваліфікацію.

Керівництвом Центру може бути запроваджено щоденне інформування (наприклад, повідомленнями в електронному вигляді, та/або в особистий кабінет адміністратора/-ки або під час 5-15 хвилинних нарад) щодо новин у сфері надання адміністративних послуг.

Психологічна підготовка

Не менш важливим є психологічне налаштування на роботу: відвідувач миттєво відчуває ваш гарний чи поганий настрій. Адміністратору/-ці рекомендується бути налаштованим на доброзичливі емоції.

I.VI.IV. ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧА

РОБОТА РЕЦЕПЦІЇ

Зустріч, вітання відвідувача

Вітання відвідувачів – це прояв ввічливості, уваги і запрошення до спілкування. Ми даємо зрозуміти відвідувачу, що раді його/її візиту та готові проконсультувати/допомогти отримати послугу.

Привітання має бути дружнім, щирим, із усмішкою.

Вітаючи відвідувача, обов'язково зберігайте зоровий контакт.

Звертатись до відвідувача необхідно **ВИКЛЮЧНО** на «ВИ», незалежно від віку та соціального статусу.

Приклади привітання*«Добрий день (ранок, вечір)»**«Доброго дня. Раді вітати Вас у нашому Центрі!»**«Доброго дня. Мене звати...»**«Вітаю Вас!»*

Також можна використовувати індивідуальний, неординарний підхід до відвідувача.

З'ясування потреби відвідувача

Основний інструмент для з'ясування потреби відвідувача – ЗАПИТАННЯ. Лише правильно поставлені запитання допоможуть зрозуміти потреби відвідувачів.

Дія*Визначення проблем відвідувачів***Приклад звернення***«Слухаю Вас...»**«Чим можу Вам допомогти?»**«З яким питанням Ви до нас звертаєтесь?»*

Під час обслуговування відвідувача, його/її слід вислуховувати, не перебиваючи. Уточнювальні запитання рекомендується ставити після того, як він/вона завершив/-ла говорити.

Спілкуючись із відвідувачем, необхідно проявляти активність і увагу.

Під час спілкування з відвідувачем, необхідно використовувати невербальні прийоми: кивки головою у відповідь на розповідь, погляд в очі, відкриті жести та інше.

Техніки активного слухання:**Алгоритм активного слухання**

Підштовхування або демонстрація розуміння і згоди з відвідувачем
Коментар
Співрозмовник переконується, що його/її слухають і розуміють.

Приклади фраз

Уважно слухати співрозмовника, при цьому вставляючи слова «так», «розумію», «угу», «звичайно».
Вступні фрази:
*«Так, я вас розумію»,
«Так, так»,
«Я вас почув»*

Дослівне повторення

Вступні фрази:
*«Наскільки я вас зрозумів...»,
«Ви вважаєте, що...»*

Резюмування

Вступні фрази:
«Отже, вас цікавить...»

Інтерпретація

Вступні фрази:
«Якщо зважати на те, що ви зазначили, вас цікавить...».

Уточнення

Вступні фрази:
*«Це дуже цікаво, могли б Ви уточнити...»;
«Розкажіть детальніше/більше...»;
«Підкажіть, будь ласка...»;
«Уточніть, будь ласка...».*

Коментар

Під час з'ясування потреби відвідувача рекомендується використовувати слова, які підкреслюють вашу ввічливість

Як не слід встановлювати контакт із відвідувачем:**Приклад запитання адміністратора/-ки***«Чи НЕ можу бути вам корисним?»**«Чи НЕ допомогти вам?»**«Чимось допомогти?»***Відповідь відвідувача/-ки***«Ні, не можете»**«Ні, дякую»**«Допоможіть матеріально»*

«Щось підказати?»
 «Запитуйте!»
 «Що вас цікавить?»
 «Отже, вас цікавить...»

«Спасибі, нічого»
 Звучить, як наказ або вимога
 «Нічого»
 «Ні»

Рекомендовані приклади «перших фраз» звертання до відвідувача:

Перша фраза	Коментарі/ситуація
«Доброго дня!...»	
«... Чим можу бути Вам корисним?»	1. Добре діє на групу відвідувачів старшої вікової категорії 2. Коли відвідувач сам/-а звернувся/-лась до адміністратора/-ки
«... Що конкретно Вас цікавить?»	Ця фраза добре підходить, якщо адміністратор/-ка бачить, що відвідувач/-ка щось шукає і не може зорієнтуватись в інформаційних ресурсах Центру (вербальних і невербальних сигналах)

Спрямування до відповідного/-ї адміністратор/-ки або допомога у користуванні «електронною чергою» (за потреби)

Після того, як адміністратор/-ка на рецепції зрозумів/-ла, з яким запитанням звернувся відвідувач/-ка до Центру, він/вона або спрямовує до відповідального/-ї адміністратор/-ки (із інформуванням номера робочого місця), або вказує на необхідність зареєструватись в електронній системі керування чергою, детально надавши пояснення, як нею користуватися (за потреби).

Фрази, що можуть використовуватись у відповідних робочих ситуаціях

«Із цим питанням Вам необхідно... (надати нам певні документи, звернутись до іншого співробітника/-ці, написати заяву тощо)».
 «У вирішенні Вашої проблеми Вам допоможе спеціаліст/-ка...».
 «Для вирішення Вашого питання необхідно...».
 «Графік прийому спеціаліста/керівника з цього питання...».
 «Вирішити цю проблему Вам допоможуть спеціалісти ... служби (якщо питання не стосується роботи Вашої установи)».
 «Будь ласка!».
 «Перепрошую, повторіть, будь ласка, ще раз своє прізвище/адресу».
 «Перепрошую, я правильно Вас зрозумів/-ла?».
 «Будь ласка, запишіть...».

Допомога у заповненні документів

У разі звернення відвідувача/-ки по допомогу у заповненні відповідної заяви та/або документів, адміністратор/-ка детально, зрозумілою мовою (уникаючи юридичних термінів та назв) надає відповідну консультацію і допомогу.

Якщо відвідувач/-ка не може одразу зрозуміти, що слід зробити (яку саме інформацію надати, які графи заповнювати тощо), адміністратор/-ка спокійно та детально надає вичерпну інформацію із порушеного питання.

РОБОТА АДМІНІСТРАТОРА/-КИ

Обслуговування відвідувача/-ки

Обслуговування відвідувача/-ки охоплює також і допомогу у виправленні помилок під час заповнення документів, перевірку їхньої комплектності, надання відповідних пояснень та роз'яснень, безпосередній прийом документів для надання відповідної адміністративної

послуги або видачу результатів її надання тощо.

Під час обслуговування відвідувача/-ки слід керуватися рекомендаціями, викладеними у розділі робота рецепції.

Адміністратор/-ка повинен/-на ставитись до всіх відвідувачів однаково, стримано та поважливо, незалежно від особистих симпатій або антипатій.

Адміністратор/-ка повинен/-на поважати точку зору відвідувача/-ки, незалежно від особистих поглядів та бачень. Не допускається нав'язування власної точки зору, ігнорування висловлювання відвідувачів або переривання їх.

Під час взаємодії з відвідувачем/-кою адміністратор/-ка не повинен/-на надавати завідомо неправдивої інформації або дезорієнтувати.

Адміністратор/-ка повинен/-на уважно працювати із персональними даними.

За потреби адміністратор/-ка може прокоментувати (надати пояснення) свої дії, пов'язані із наданням адміністративної послуги.

Пози і жести адміністратора/-ки

Стандарт

1. Адміністратор/-ка, спілкуючись із відвідувачем/-кою знаходиться у відкритій позі (руки й ноги не перехрещуються, долоні трохи розгорнуті до відвідувача/-ки, так само повернутий корпус тіла).

Не дозволяється

1. Знаходитись у закритій позі (схрещені руки/ ноги, руки сховані за спиною).
2. Тримати руки в кишенях при спілкуванні.
3. Використовувати зверхні жести і пози (руки в боки, жести вказівним пальцем тощо).
4. Спиратися та притулятися до столів, стендів тощо (особливо для працівників/-ць на рецепції).
5. Сидіти з опущеною на груди головою (стан напівдрімоти).
6. Використовувати жести самоогляду (заправляти, чесати, пригладжувати волосся).
8. Відвертатися від відвідувача/-ки або повертатися спиною

Мова адміністратора/-к

Стандарт

1. Мова має бути чіткою, грамотною, зрозумілою.
2. Адміністратору/-ці слід стежити за швидкістю свого мовлення, оскільки занадто швидка або надто повільна мова ускладнюють спілкування.
3. Інтонація доброзичлива.
4. У розмові необхідно застосовувати ввічливі слова і звороти («будьте ласкаві», «будьте люб'язні», «якщо Вам неважко...»)

Не дозволяється

1. Використовувати в розмові з відвідувачем/-кою слова-паразити («якби», «ну, ви розумієте...»), слова-вульгаризми і лайку («тіпа», «блін» тощо).
2. Використовувати багато складних юридичних та нормативних термінів, не пояснюючи їхнього значення.
3. Розмовляти із відвідувачем/-кою на підвищених тонах, байдуже, із роздратуванням чи зневагою
4. Використовувати звертання: «дівчинко», «жіночко», «чоловіче», «хлопче», «дамочко» тощо. (Слід використовувати безособові звернення).
5. Застосовувати зменшувальні суфікси («телефончик», «штучка» тощо).

*б.Звертатися до відвідувача/-ки на «ти»,
навіть якщо відвідувач/-ка – дитина.*

Завершення обслуговування (прощання, інформування відвідувача/-ки про подальші дії тощо)

Обслуговування відвідувача/-ки при виході є важливим моментом. Від адміністраторів/-ок вимагається демонструвати повагу і доброзичливе ставлення.

Не забудьте особисто попрощатися із кожним відвідувачем/-кою.

Рекомендовані фрази

«Будь ласка! Всього найкращого!»

«До побачення! Гарного (вдалого) дня!»

«Будь ласка, звертайтеся!»

«Раді були Вам допомогти!»

I.VI.V. СТАНДАРТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЗАЯВНИКІВ/-ИЦЬ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ (ТЕЛЕФОН, ЕЛЕКТРОННА ПОШТА, ІНТЕРАКТИВНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ)

Система обслуговування забезпечує і гарантує зв'язок між Центром та споживачем адміністративних послуг і включає інтернет-обслуговування (за допомогою розділів сайту (зокрема «особистий кабінет»), електронне листування, поштове листування (факс) і телефонне обслуговування.

Порядок обслуговування споживачів послуг (відвідувачів/-ок Центру) за допомогою телефонного зв'язку

Споживач послуг (відвідувач/-ка Центру) може скористатися наступними видами телефонного зв'язку:

- прямий телефонний контакт;
- гаряча лінія / кол-Центр.

Усі телефонні номери, за якими здійснюється телефонний зв'язок зі споживачем послуг (відвідувачем/-кою Центру), вказуються на інформаційних стендах, розміщених у приміщенні Центру, на офіційному сайті, на роздаткових листівках, що знаходяться на видному місці в приміщенні Центру або розповсюджуються в місцях масового перебування людей.

За номерами телефонів для прямого телефонного контакту споживач послуг (відвідувач/-ка Центру) повинен/-на під час розмови отримати відповідь на запитання. Якщо адміністратор/-ка, який/-а відповів/-ла на телефонний дзвінок, не може дати повну відповідь у момент розмови або підготовка інформації вимагає деякого часу (понад дві хвилини), споживачеві послуг (відвідувачу/-ці Центру) повідомляється про це, вказується дата і час, коли можна передзвонити для отримання точної та повної інформації.

Номери телефонів для прямого телефонного контакту повинні бути доступні для дзвінків споживачів послуг (відвідувачів/-ок Центру) у відповідні години роботи.

Якщо звернення споживача послуг (відвідувача/-ки Центру) містить нецензурну лайку, образи чи погрози на адресу адміністратора/-ки або Центру, адміністратор/-ка має право припинити телефонний контакт, перервавши розмову та поклавши телефонну слухавку.

Встановлюються наступні параметри діяльності гарячої лінії:

- Дзвінок на гарячу лінію повинен бути безкоштовним.
- Під час здійснення запису, адміністратор/-ка Центру попереджає про це на початку телефонної розмови.

Вимоги до персоналу під час спілкування телефоном:

- неприпустимо ігнорувати телефонні дзвінки: не пізніше, ніж після третього сигналу дзвінка повинна слідувати відповідь;
- відповідаючи на телефонний дзвінок, необхідно вимовити: «Центр надання адміністративних послуг», своє ім'я та ввічливо привітатись;
- телефонні переговори повинні вестися гучним та чітким голосом, мова повинна бути виразною, доброзичливою.

Телефонні кліше

Доброго дня!

Центр надання адміністративних послуг.

Адміністратор/-ка _____, слухаю вас!

Скажіть, будь ласка, як я можу до вас звертатись?

Перепрошую, я правильно вас зрозумів/-ла?..... Зрозумів/-ла..., так..., розумію... Будь ласка, запишіть. Вам зручно записати інформацію?...

Хвилинку, я зараз з'ясую інформацію. Перепрошую за затримку...(Вибачте за очікування /Дякую, що зачекали!...)

Щоб допомогти у вирішенні Вашого питання, пропоную наступне...

Щоб з'ясувати цю інформацію, пропоную звернутись Вам до ...

Перепрошую, цією інформацією володіють спеціалісти ...

Я вас чудово розумію, однак разом з тим... Дякую за дзвінок!

Дякую, що зателефонували!

Виключно у випадку агресивності клієнта/-ки: Вибачте, мені важко говорити з Вами у такому тоні, зателефонуйте, будь ласка, пізніше... (кладемо слухавку!)

Якщо клієнт/-ка говорить, що буде на вас скаржитись керівникові/-ці: Будь ласка, ви маєте

на це право... Моє ПІБ.....

Гарного Вам дня!

- Адміністратор/-ка, що обслуговує споживача послуг (відвідувача/-ку Центру) телефоном, зобов'язаний/-а дати консультацію з питання, що було затребуваним. Якщо адміністратору/-ці для цього потрібне уточнення інформації, він/вона має попросити перетелефонувати.
- Якщо адміністратор/-ка, чує телефонний дзвінок під час обслуговування присутнього відвідувача/-ки (у разі відсутності кол-Центру або окремої посади для обслуговування споживача послуг засобами комунікації), на дзвінок повинен відповісти хтось із колег: телефонний дзвінок не повинен бути залишений без уваги.
- Якщо адміністратор/-ка не впевнений/-а, що правильно зрозумів/-ла щось в телефонному повідомленні, йому/їй необхідно перепитати споживача послуг, щоб уникнути непорозумінь;
- Адміністратор/-ка повинен/-на бути лаконічним/-ою, чітким/-ою у викладі інформації, не вживати зайвих слів, не допускати тривалих пауз.

НЕ слід використовувати:

«Я не знаю»

«Це питання не належить до нашої компетенції»

Чим замінити:

«Я з'ясую для Вас цю інформацію...»

«Зачекайте, будь ласка...»

«За цим питанням вам краще звернутись до ... (надати номер телефону і години прийому)»

«У вирішенні цього питання (проблеми) вам допоможуть спеціалісти ... служби,

управління, відділу»

У розмові потрібно уникати таких слів: можливо; напевно; швидше за все; «вродє»; спитайте в когось

Не рекомендується вести телефонні переговори по гучному зв'язку

Порядок обслуговування споживачів послуг (відвідувачів/-ок Центру) за допомогою листування

Поштове листування використовується у разі відправлення заявниками/-цями документації, пов'язаної з отриманням адміністративної послуги або для отримання консультації за допомогою поштового зв'язку.

Адміністратор/-ка розглядає отримані звернення та/або документи із дотриманням вимог, процедур та строків, передбачених чинним законодавством.

Порядок інтерактивного обслуговування споживачів послуг (відвідувачів/-ок Центру)

Інтерактивне інтернет-обслуговування споживачів послуг (відвідувачів/-ок Центру) організовується на базі відповідного розділу офіційного вебсайту Центру, відповідного розділу на вебсайті органу, що утворив Центр, або www.posluga.gov.ua (www.my.gov.ua).

Інтернет-обслуговування ведеться за напрямками:

- надання довідкової інформації;
- задоволення електронних звернень (консультацій) споживачів послуг (відвідувачів/-ок Центру);
- забезпечення надання адміністративних послуг в електронному вигляді.

У такому випадку адміністратор/-ка розглядає отримані звернення та/або документи із дотриманням вимог та термінів, передбачених чинним законодавством.

I.VI.VI. ПСИХОЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ ПІД ЧАС ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ/-ОК

Принципи роботи із «важкими» клієнтами/-ками, врегулювання конфліктів

Недопущення виникнення конфлікту є важливою умовою для забезпечення захисту інтересів відвідувача/-ки.

Щоб уникнути конфліктних ситуацій, адміністратори/-ки зобов'язані:

- прагнути діяти в інтересах відвідувача/-ки, вміти розпізнавати й уникати ситуацій, коли може виникнути конфлікт;
- не допускати виникнення ситуації, за якої в конфлікт починають втручатися інші відвідувачі/-ки;
- говорити без образ, сарказму, іронії;
- дотримуватися принципу конфіденційності.

За умови виникнення обставин, що, на думку адміністратора/-ки, можуть призвести до конфлікту, він/вона зобов'язаний/-а терміново повідомити про це керівника/-цю Центру, котрий/-а має вжити заходів для врегулювання ситуації, що виникла.

При вирішенні конфліктних ситуацій із відвідувачами/-ками дії адміністраторів-ок Центру, включно із прийнятими ними рішеннями, не повинні мати особистого інтересу.

Адміністраторам/-кам рекомендується проявляти терпимість до фактів некоректного поведіння з боку відвідувачів/-ок, прагнучи забезпечити їх найкращим сервісом, оскільки шанобливе ставлення до відвідувачів/-ок, створення найбільш сприятливих умов для них, є запорукою задоволення від отриманої послуги.

У разі виникнення конфліктних ситуацій, адміністраторам/-кам необхідно:

- вислухати відвідувача/-ку, не перебиваючи;
- у випадку, якщо Центр (адміністратор/-ка) є джерелом проблеми відвідувача/-ки – перепросити і висловити своє розуміння щодо його/її невдоволення;
- намагатися не повторювати негативну для відвідувача/-ки інформацію;

Продовження дод. А

- проявити співчуття і повідомити все, що ви можете зробити для вирішення проблеми, яка виникла, а потім – те, чого не зможете.

Дії адміністратора/-ки у разі відвідання Центру «особою без визначеного місця проживання»

У разі відвідання Центру «особою без визначеного місця проживання», що спричиняє дискомфорт своїм перебуванням у приміщенні Центру іншим відвідувачам/-кам, адміністратор/-ка повинен/-на повідомити про це керівника/-цю Центру та охоронця/-ницю. Останні мають з'ясувати у зазначеній особи мету відвідання Центру та у разі «нецільового» перебування у приміщенні у ввічливій формі запропонувати йому/їй залишити приміщення.

Дії адміністратора/-ки у разі відвідання Центру особою у стані алкогольного сп'яніння або під впливом наркотичних / психотропних засобів

За умови відвідання Центру особою у стані алкогольного сп'яніння або під впливом наркотичних / психотропних речовин, що не дозволяє забезпечити якісне обслуговування, адміністратор/-ка повинен/-на у максимально коректній формі запропонувати зазначеній особі звернутися за послугою в інший день.

Якщо перебування зазначеної категорії осіб спричиняє дискомфорт своїм перебуванням у приміщенні Центру іншим відвідувачам/-кам, адміністратор/-ка повинен/-на повідомити про це керівникові/-ці Центру та охоронцю/-ниці, які мають у ввічливій формі запропонувати їм залишити приміщення.

Дії адміністратора/-ки у разі неприйнятної поведінки (хуліганства, дебошу) з боку відвідувача/-ки/-ів.

У разі непристойної поведінки (хуліганства, дебошу) з боку відвідувача/-ки/-ів, що очікують своєї черги для отримання послуги, адміністратор/-ка повинен/-на спочатку зробити ввічливо зауваження, але якщо відвідувач/-ка/-и продовжує/-ють проявляти неповагу до інших і заважає/-ють роботі адміністратора/-ки/-ів, остання/-і має/-ють звернутися до охоронця/-ниці та/або керівника/ці Центру (відділу/сектору) для вжиття заходів щодо заспокоєння «дебошира/-ки/-ів» або виведення його/її/їх із приміщення Центру.

II. ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА/-ЦІ ЦЕНТРУ

II.1. УПРАВЛІННЯ ПОТОКАМИ ВІДВІДУВАЧІВ ЦЕНТРУ

Для забезпечення управління потоками відвідувачів Центру, може бути запроваджено:

- моніторинг завантаженості адміністраторів/-ок, у тому числі – у віддалених місцях для роботи адміністраторів/-ок територіальних підрозділів (зокрема шляхом контролю «електронної черги» (з відповідним налаштуванням програмного продукту) і, за потреби, спрямовувати відвідувачів до менш завантажених адміністраторів/-ок);

МЕТА: дотримання максимально допустимого часу очікування – не більше 15-20 хвилин

За можливості встановлюється наступна структура перерозподілу потоків відвідувачів:

1. Люди з інвалідністю та малими дітьми;
2. Прийом документів:
 - окремо виділити документи, що прийняті на спеціально облаштованому робочому місці;
 - швидкі послуги (невідкладні): довідки, витяги, виписки тощо;
 - сезонні послуги;
3. Видача документів;
4. Консультування фахівцями/-чинями суб'єктів надання адміністративних послуг.

Продовження дод. А

- надання можливості популяризації отримання адміністративних послуг в електронному вигляді;
- мінімізацію паперового документообігу, що дозволить зменшити час на обслуговування відвідувачів.

МЕТА: зменшення кількості фізичних звернень до Центру шляхом збільшення звернень в електронному вигляді

II.2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРУ

Ефективне управління персоналом досягається шляхом:

- забезпечення відеозапису обслуговування відвідувачів задля упередження зловживань або конфліктних ситуацій;
- запровадження щоденних (5-15-хвилинних) нарад із обговорення поточних питань за день, врегулювання проблемних ситуацій, обговорення змін у законодавстві тощо;
- регулярного проведення заходів із підвищення кваліфікації та психологічного розвантаження.

Також керівник/-ця Центру приділяє увагу питанню мотивації персоналу до покращення якості обслуговування відвідувачів Центру, які полягають в матеріальному, психологічному, професійному, кар'єрному стимулюванні.

Для формування дружнього колективу Центру запроваджуються заходи із «будівництва команди», наприклад:

- проводити конкурси (приміром, малюнка) для дітей адміністраторів/-ок;
- тренінги та майстер-класи для адміністраторів/-ок та їхніх дітей (спільне дозвілля);
- проведення спільних корпоративних заходів, що базуватимуться на спільних інтересах (туристичні походи, екскурсії, спортивні змагання тощо).

Важливою складовою ефективною та злагодженою роботи колективу Центру є партнерські взаємовідносини всередині команди. Тож, ключовим завданням керівника/-ці Центру є сприяння порозумінню між адміністраторами/-ками та стимулювання дружніх стосунків і взаємодопомоги.

Важливою складовою ефективною та злагодженою роботи колективу Центру є партнерські взаємовідносини всередині команди. Тож, ключовим завданням керівника/-ці Центру є сприяння порозумінню між адміністраторами/-ками та стимулювання дружніх стосунків і взаємодопомоги.

II.3. КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІДВІДУВАЧІВ, ОЦІНЮВАННЯ РОБОТИ АДМІНІСТРАТОРІВ/-ОК

Для контролю якості обслуговування відвідувачів у Центрі можуть проводитись наступні заходи:

- процедура «Таємний клієнт»;
- проведення професійних змагань між адміністраторами/-ками Центру, його територіальними підрозділами, віддаленими місцями для роботи адміністратора (в частині роботи з відвідувачами).

Для моніторингу та аналізу якості обслуговування відвідувачів, можуть проводитись наступні заходи:

- анкетування відвідувачів з метою оцінювання якості обслуговування та його поліпшення;
- опитування відвідувачів щодо якості обслуговування;

- аналіз кількості та змісту талончиків «електронної черги», вкинутих до відповідних скриньок (за наявності);
- аналіз інформації яка надійшла до скриньки що розміщена в доступному місці у кожній залі обслуговування відвідувачів;
- аналіз інформації, що надходить від споживачів послуг за допомогою інструментів інтерактивного спілкування;
- розміщення відповідних технічних пристроїв (кнопок на робочих столах адміністраторів/-ок або на планшеті, розміщеному при виході з Центру).

III. ЗВІТУВАННЯ ПЕРЕД КЕРІВНИЦТВОМ МІСТА, РАЙОНУ

З метою доведення до керівництва міста, району поточної інформації щодо діяльності Центру, може бути запроваджена підготовка щомісячних, шоквартальних, річних звітів про діяльність Центру, які розміщуються на порталі, вебсайті Центру та/або органу, що його створив. Такі дії дозволять популяризувати діяльність (вигоди від використання) Центру серед громадян та представників/-ць бізнесу.

Також при звітуванні забезпечується інформування про стан взаємодії адміністраторів/-ок (Центру) та суб'єктів надання адміністративних послуг.

Таке інформування (з відповідними інфографіками) може складатись із декількох розділів (за кількісними та якісними показниками):

- кількість наданих адміністративних послуг, у тому числі за видами;
- кількість консультацій, наданих у Центрі;
- кількість відмов у наданні адміністративних послуг (у тому числі необґрунтованих);
- порушення термінів надання адмінпослуги;
- якість роботи суб'єктів надання адміністративних послуг (зокрема ефективність взаємодії зі Центром);
- якість роботи адміністраторів/-ок Центру (наявність скарг на їхню роботу).

В.о. начальника

Андрій ТЕРЕНТЬЄВ