

**МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ
ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ**

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

ЛАГОЙКО В.І.

(підпис)

Науковий керівник,

к.е.н., доцент ПОПОВИЧ Т.М.

(підпис)

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	
1.1. Об’єктивна необхідність якісного надання послуг організаціями публічної сфери.....	5
1.2. Зміст механізму підвищення якості надання послуг організаціями публічної сфери.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ	
2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ надання досліджуваною організацією послуг.....	18
2.2. Оцінка якості послуг, які надаються досліджуваною організацією.....	23
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	33
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	49

Вступ

Актуальність проблеми. «Сучасний стан надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні є складним і потребує значних удосконалень. Впродовж останніх років в Україні здійснюються спроби реформування системи адміністративних послуг з метою наближення до європейських стандартів. Проте, цей процес супроводжується низкою проблем, що впливають на ефективність та якість надання послуг громадянам» [10], які повинні бути вирішені. Це обумовлює актуальність теми проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання підвищення якості надання послуг організаціями публічної сфери, використовуваних для цього механізмів й інструментів розкривають наукові праці М. Васюк, О. Войтик, Ю. Вороніної, Н. Гончарук, А. Жуковської, І. Каліної, Н. Кривокульської, Л.Кримчак, К. Мальцевої, О. Негоди, Т. Попович, С. Прокопенко, Н. Розмаріциної, А. Храмова, М. Шкільняка, Demirel, D. та інших дослідників (теоретиків й практиків). Поряд із цим, питання підвищення якості надання послуг організаціями публічної сфери сьогодні актуалізують тенденції децентралізації влади, інформатизації суспільного розвитку, цифровізації управління, професіоналізації діяльності публічних службовців, залучення стейкхолдерів до процесу надання послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Об'єктивна необхідність якісного надання послуг організаціями публічної сфери

Обґрунтовуючи питання значимості й об'єктивної необхідності якісного надання послуг організаціями публічної сфери, розкриємо зміст поняття «публічна сфера» і суміжних з ним понять (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Змістове наповнення поняття «публічна сфера» і суміжних з ним понять

№ з/п	Зміст понять
1	2
1	«На сучасному етапі концепт публічності визначають як «відкритість, доступність і колективність». Поняття «публічність» характеризує відкриту громадсько-політичну сферу та інші види діяльності держави, доступні спостереженню і контролю процедури прийняття рішень, гласність дискусій, політичну відкритість тощо» [20].
2	« Публічна сфера – це своєрідний майданчик, комунікативне середовище, наповнене інституціями, створеними для обговорення публічної політики і практичної реалізації дій по досягненню суспільного блага, де формується громадська думка, відбувається обговорення соціально-політичних проблем, реалізація громадських інтересів, здійснюється вплив на державну політику різних організацій, що представляють приватні інтереси» [20].
3	«На сучасному етапі ступінь розвитку публічної сфери (public sphere) є мірилом та одним із основних критеріїв оцінки якості демократії, оскільки дотримання, захист та гарантія прав та свобод громадянина можливі лише за її наявності. Публічна сфера виступає своєрідним «продовженням» громадянського суспільства як арена участі в державних справах та як форма контролю над державними інститутами» [5].
4	« Публічне управління як системне суспільне явище представляє собою багатогранну діяльність органів трьох гілок влади та органів місцевого самоврядування (в межах повноважень, делегованих їм за принципом демократичної децентралізації) по здійсненню внутрішніх і зовнішніх функцій держави, спрямовану на формування політики, вироблення, ухвалення та реалізацію форм і механізмів впливу на всі сфери та процеси життєдіяльності суспільства з метою досягнення та підтримання соціальної економічної рівноваги на підставі взаємоузгодження загальнодержавних, регіональних, групових і індивідуальних інтересів» [8].
5	« Трансформація системи публічного управління , засад її функціонування має спиратись на Конституцію України, відповідно до якої людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. При цьому держава відповідає перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави» [18].

6	« Публічна служба — це професійна, політично нейтральна діяльність осіб, на адміністративних посадах в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування. До публічної служби можна також відносити професійну, неполітичну діяльність в апаратах інших органів державної влади: глави держави, парламенту, судів тощо» [29].
7	«Зміст сучасної публічної служби розкривається через інституціональний та функціональний підходи. «Інституціональний аспект передбачає, що публічну службу в найширшому розумінні можуть здійснювати працівники усіх організацій публічного сектору: органів державної влади (тобто не лише виконавчої, а й законодавчої та судової); державних підприємств та установ; органів місцевого самоврядування; комунальних підприємств та установ. Функціональний аспект закріплює широке сприйняття публічної служби з огляду на те, що протягом останніх десятиріч завдання публічної адміністрації в багатьох країнах не лише виконуються органами та організаціями публічного сектору (державного та муніципального), й делегуються громадським і навіть приватним структурам» [24].

Примітка. Сформовано з використанням джерел [5; 8; 18; 20; 24; 29]

Отже, організації публічної сфери з позиції інституціонального підходу є елементами цієї сфери, а з позиції функціонального підходу – виконують функціональне навантаження, яке визначила держава. Виконання цього функціонального навантаження, що відображається у наданні послуг, забезпечується через управлінський вплив (рис. 1.1).

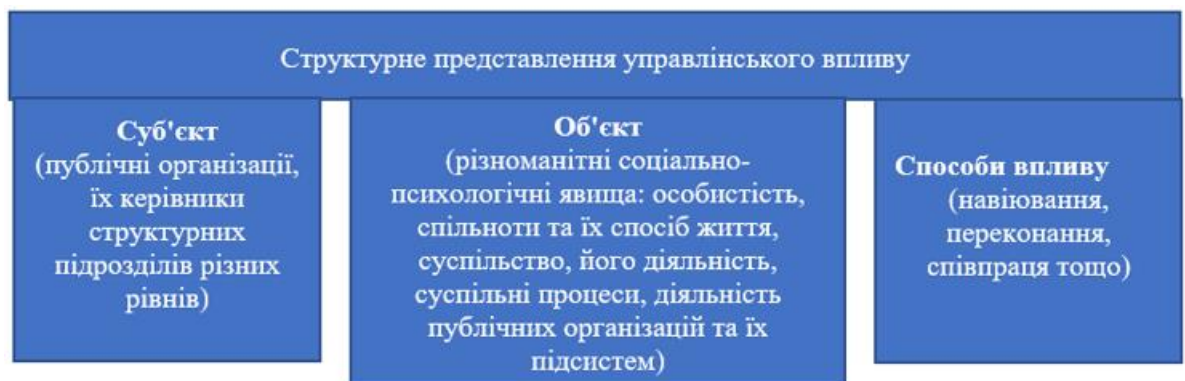


Рис. 1.1. Управлінський вплив з позиції структурного підходу

Примітка. Сформовано на основі [19]

Функціональність організацій публічної сфери розкривається у виконанні множини функцій, здійснюваних для задоволення потреб й інтересів суспільства. Однією із таких потреб є надання послуг. Це обумовлює значимість розкриття змістового наповнення понять: «послуга», «надання послуг» (табл. 1.2).

Змістове наповнення поняття «публічна послуга»

№ з/п	Зміст поняття
1	2
1	« Послуга - діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб» [36].
2	Послуга – це цінність, запропонована споживачу.
3	Особливостями послуг є: невідчутність, невіддільність виробництва і споживання, неможливість зберігання, мінливість. «Послуги неможливо продемонструвати, побачити, спробувати, транспортувати, зберігати, упаковувати або вивчати до моменту їх отримання. Послуги здебільшого виробляються і споживаються одночасно, тобто розпочинати їх надання можна тільки після отримання замовлення від клієнта на основі взаємовідносин. Послуги неможливо зробити завчасно та зберігати для подальшої реалізації» [21]. Якість послуг змінюється в залежності від їх виробників, часу і місця надання послуг, від наявних в організації стандартів системи обслуговування, від рівня сервісу в процесі організації їх надання, від професійного рівня працівників, які надають послуги, від публічної політики, яку реалізує держава та від інших факторів
4	Поняття «публічні послуги» (послуги організацій публічної сфери) «тракується як: 1) діяльність державного апарату, що служить платникам податків; 2) послуги, що характеризують лише ту галузь діяльності держави, в якій організовується життєзабезпечення населення (містобудування, транспортне сполучення, каналізація, водопостачання, освіта, охорона здоров'я тощо); 3) послуги, що уособлюють позитивне державне управління. Отже наслідки, на досягнення яких спрямований суб'єкт надання послуг, є для нього важливими; 4) функції державних органів. Суб'єктом надання таких послуг є лише органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, державні та муніципальні установи; 5) спосіб обслуговування громадян, що передбачає безпосередню взаємодію з громадянами при їхньому зверненні та прийомі» [4].
5	Публічні послуги розкриваються через їх характеристики : «суспільно-значущу діяльність; наявність спеціального суб'єкта (державного органу влади; муніципального органу влади; державної або муніципальної установи чи підприємства); індивідуальний характер послуги для її споживача; наявність спеціального інтересу в споживача послуги в такій діяльності; добровільне отримання споживачем публічних послуг» [4].

Примітка. Сформовано з використанням джерел [4; 21; 36]

У документі [37] зазначено, що «послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, становлять сферу публічних послуг» [37].

Залежно від того, які організації публічної сфери є суб'єктом надання публічних послуг, ці послуги класифікуються наступним чином (рис. 1.2).

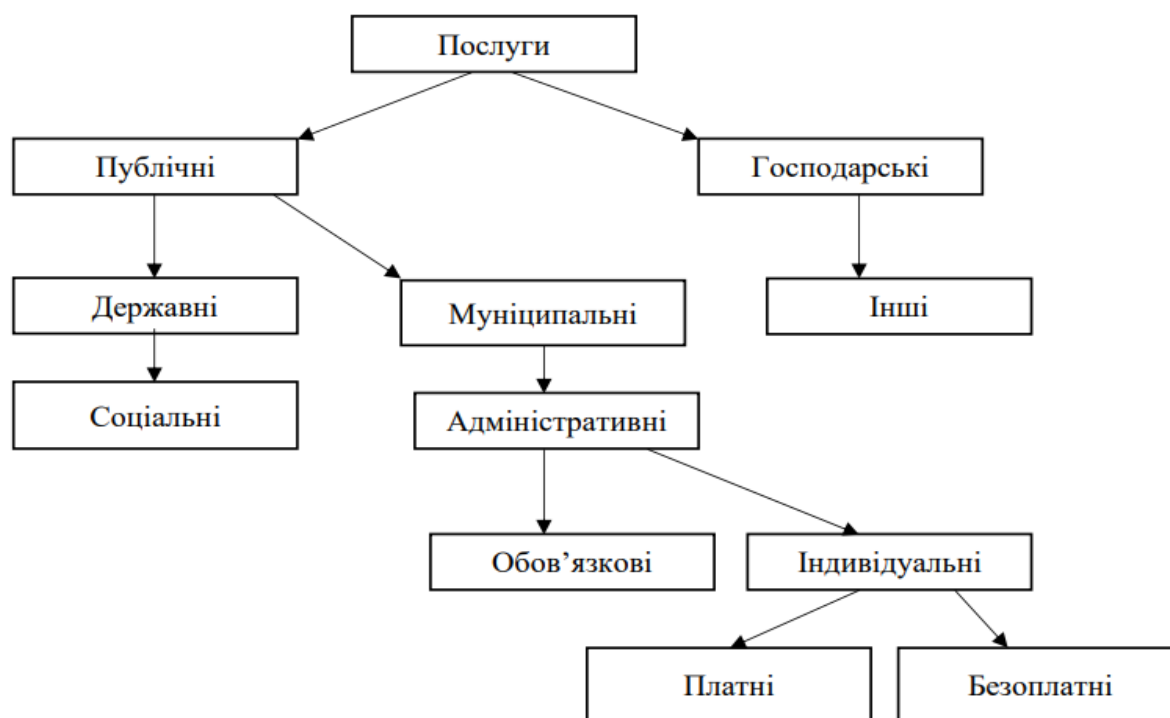


Рис. 1.2. Класифікація послуг

Примітка. Сформовано за [28]

Зміст основних видів послуг розкриває інформація рис. 1.3.

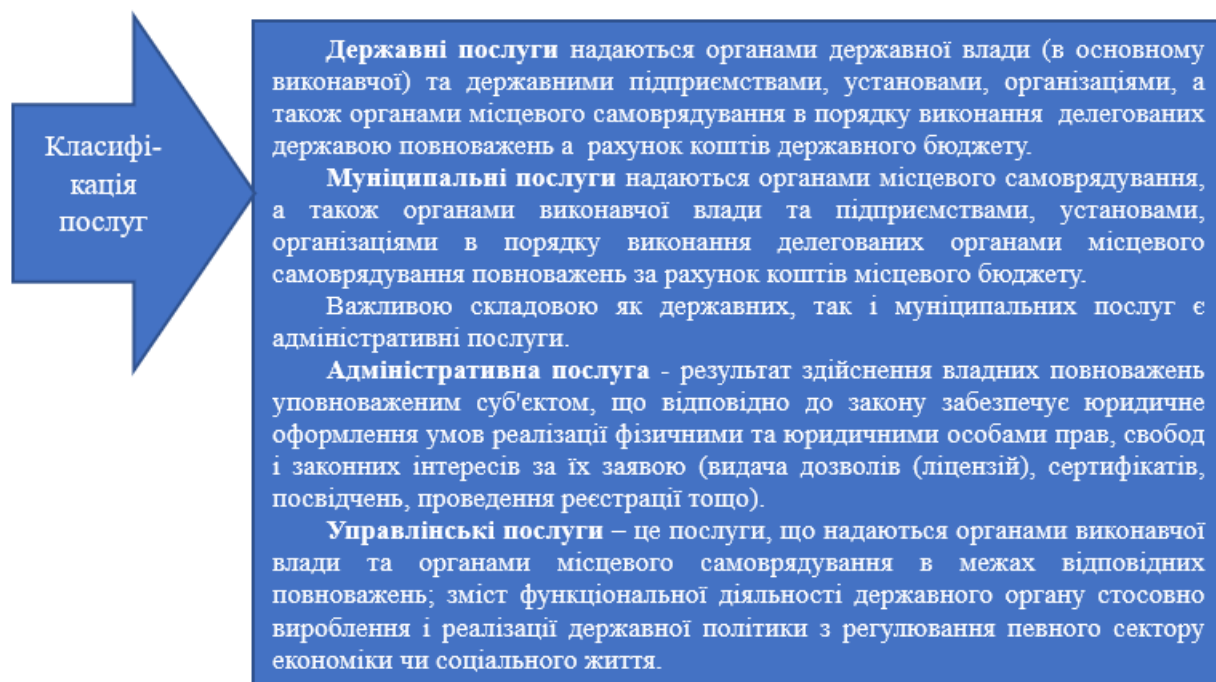


Рис. 1.3. Класифікація публічних послуг залежно від суб'єкта їх надання

Примітка. Сформовано за [4; 37]

Основні характерні ознаки, які описують адміністративні послуги, подані на рис. 1.4.

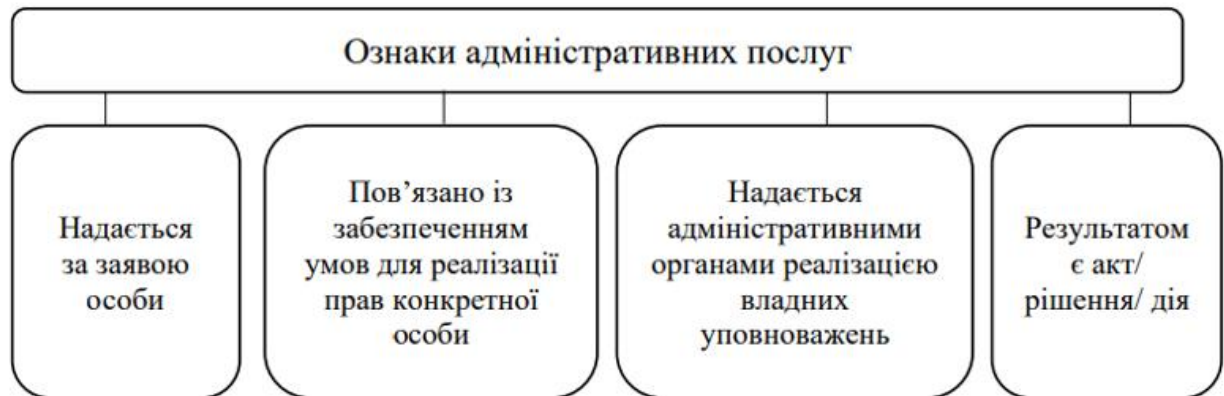


Рис. 1.4. Характерні ознаки адміністративних послуг

Примітка. Сформовано за [28]

«Категорія «публічні послуги» тісно пов'язана з категорією «публічний інтерес», під яким у юридичній літературі розуміється визнаний державою та забезпечений правом інтерес соціальної спільності, задоволення якого є умовою та гарантією її існування та розвитку» [1, с. 426]. Це актуалізує питання якості надання послуг організаціями публічної сфери та її підвищення через відповідний механізм.

Під якістю надання послуг організаціями публічної сфери розуміємо системну множину характеристик цих послуг, яка спрямована на задоволення потреб її споживача щодо змістового (результативного) наповнення цих послуг.

«Відповідно до принципу універсальності публічних послуг, повинні бути встановлені основні, загальні критерії визначення якості публічних послуг, які застосовуються щодо всіх послуг, незалежно від сфери надання та уповноваженого органу. До них можна віднести: тривалість очікування в чергах; рівень інформування громадян про порядок надання послуги та результат; комфортність перебування в місцях очікування; професіоналізм персоналу та етика взаємодії із заявниками; своєчасність і оперативність надання публічної послуги в повному розмірі; юридично грамотне

оформлення комплектів документів і різних довідок; задоволеність громадян отриманою послугою» [27].

«Якість публічних послуг можна розглядати в широкому та вузькому сенсах. У першому випадку під якістю слід розуміти всю сукупність дій, здійснюваних надавачем послуги і отримувачем послуги: від реєстрації заяви на надання послуги до безпосереднього отримання результату публічної послуги. Це поняття характеризує весь процес надання публічної послуги. У вузькому тлумаченні якість публічної послуги полягає у відповідності кінцевого результату встановленим в інформаційній та технологічній картах вимогам» [27].

Структурно-логічна схема процесу надання публічних послуг наведена на рис. 1.5.

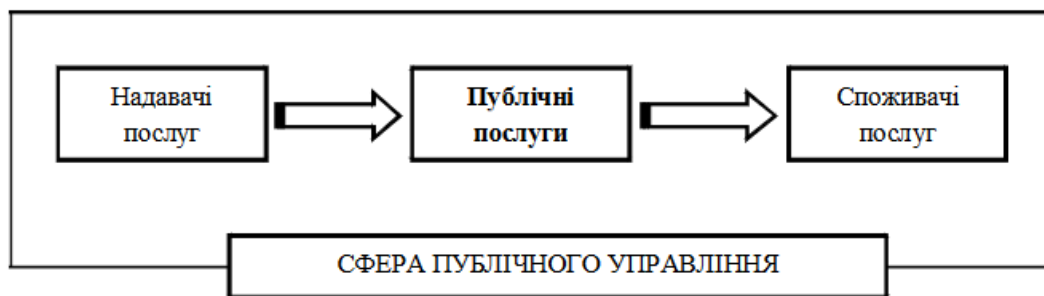


Рис. 1.5. Структурно-логічна схема процесу надання публічних послуг

Примітка. Сформовано за [7]

Отже, задоволення потреб держави й суспільства здійснюється через надання послуг організаціями публічної сфери. «Завдання з підвищення якості та доступності публічних послуг поетапно вирішуються органами державної влади. Недосконалість і прогалини законодавства у сфері публічних послуг на цьому етапі розвитку держави є причиною неоднорідної та розрізненої практичної діяльності органів публічної влади щодо затвердження критеріїв якості та доступності публічних послуг» [27].

1.2. Зміст механізму підвищення якості надання послуг організаціями публічної сфери

Розкриваючи зміст механізму підвищення якості надання послуг організаціями публічної сфери, систематизуємо у табл. 1.3 трактування дефініції «механізм» у науковій літературі.

Таблиця 1.3

Існуючі трактування дефініції «механізм» у науковій літературі

№ з/п	Трактування
1	2
1	Механізм – це «сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої»;
2	Механізм – це «сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації»;
3	«оскільки організація є цільовою системою, то мета є її основною ознакою, яка відрізняє одну систему від іншої. Формування та вибір цілей є початковим пунктом управління. І саме тому, механізм управління відрізняється від інших механізмів (технічних та біологічних) тим, що вплив суб'єкта управління на об'єкт відбувається, насамперед, шляхом визначення мети діяльності»;
4	« механізм управління ... являє собою сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби»;
5	« механізм управління організацією – це сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації».

Примітка. Сформовано на основі [3]

Механізм підвищення якості надання послуг організаціями публічної сфери є елементом механізму управління цими організаціями. Саме він примушує організації рухатися в потрібному напрямі і досягати мету «підвищення якості».

Під механізмом підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери будемо розуміти системно організовану множину його частин (підсистем, суб'єктів, принципів, функцій, процедур (алгоритмів), інструментів), які дозволяють досягти цілі цієї організації щодо надання якісних послуг і «працювати» на покращення цієї якості.

Передусім, слід зазначити, що якість надання послуг є цілісною системою, яка охоплює двонапрямлену діяльність щодо: забезпечення якості

процесу виробництва послуг і процесу управління (ієрархічний підхід) (рис. 1.6-1.7).

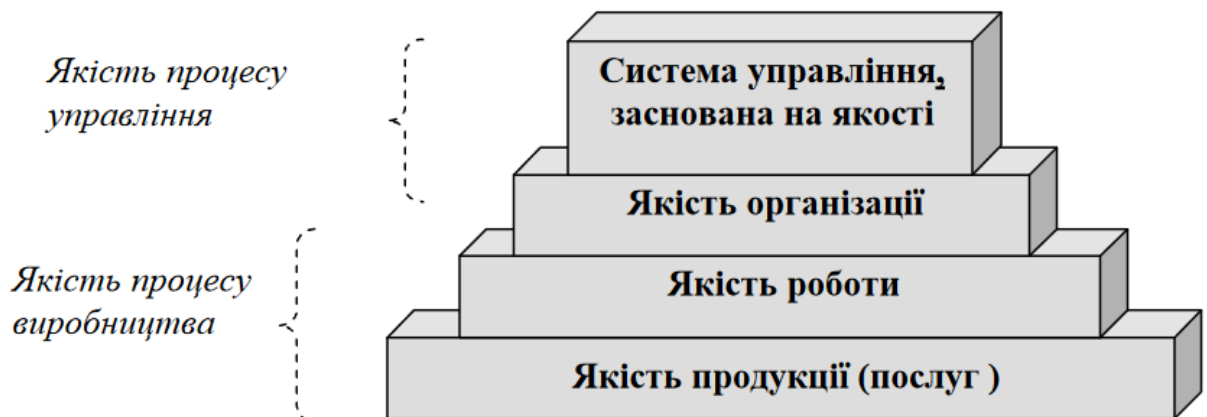


Рис. 1.6. Піраміда якості

Примітка. Сформовано на основі [32]

Системне розуміння якості послуг розкриває рис. 1.7.

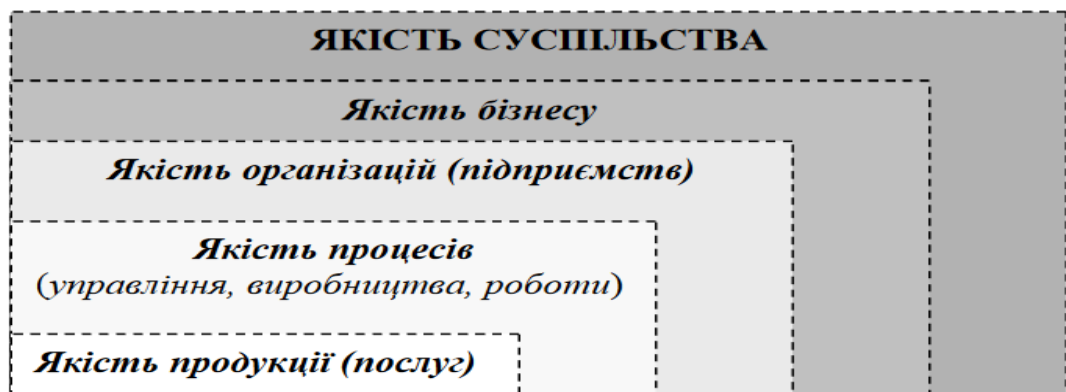


Рис. 1.7. Системне розуміння якості послуг

Примітка. Наведено за [32]

Підсистемами механізму підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери є: кадрова, інформаційно-комунікативна, маркетингова, фінансова, матеріально-технічна, організаційної культури, іміджева, управління якістю та інші.

Функціональне спрямування механізму підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери розкриває табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Функціональне спрямування механізму підвищення якості надання
послуг організацією публічної сфери**

№ з/п	Функції
1	2
1	Функція – управлінська (завдання: здійснення публічного управління підвищенням якості надання послуг);
2	Функція – цілеутворююча (завдання: визначення цілей щодо підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери на основі аналізу й інтерпретації даних про існуючі послуги, їх обсяг, доступність і якість);
3	Функція – інтеграційна (завдання: побудова системи публічного управління наданням якісних послуг організацією публічної сфери (безпосередньо організація, суб'єкти управління нею, в тому числі, громадськість);
4	Функція – мобілізаційна (завдання: мобілізація ресурсів для підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери; залучення до процесу управління наданням послуг зацікавлених сторін (це допомагає визначити унікальні потреби в послугах, зміцнити довіру до цієї організації);
5	Функція – теоретико-ідеологічна (завдання: формування напрямів вдосконалення публічного управління і підвищення якості надання послуг організаціями публічної сфери);
6	Функція – селекційна (завдання: ідентифікація і відображення у процесі підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери інтересів зацікавлених сторін);
7	Функція – нормативна (завдання: вироблення і утвердження системи норм і цінностей у суспільстві в питанні якості надання послуг);
8	Функція – управління якістю (завдання – надання якісних послуг в напрямі забезпечення їх повноти і доступності шляхом здійснення моніторингової діяльності: якості послуг, регламентів (методичних рекомендацій, планів, програм).

Примітка. Сформовано автором

Принципи, які повинні лягти в основу механізму підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери, ілюструє табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Принципи, які повинні лягти в основу механізму підвищення якості
надання послуг організацією публічної сфери**

№ з/п	Принципи
1	2
1	Принцип поділу праці , який передбачає необхідність розподілу обов'язків з тим, щоб кожен з працівників міг якнайкраще використовувати свій особистий потенціал в процесі надання послуг громадянам.

1	2
2	Принцип забезпечення повноважень. Для забезпечення ефективності механізму підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери необхідно забезпечити покладення всіх наявних повноважень на конкретних відповідальних осіб.
3	Принцип дисципліни, зміст якого розкривається через право працівника в питаннях надання послуг діяти тільки в рамках своїх повноважень.
4	Принцип єдності керівництва. Механізм підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери повинен реалізовуватись в рамках організаційної системи, в межах якої накази і розпорядження видаються співробітникам тільки одним керівником.
5	Принцип єдності спрямованості, який відображається у формуванні мети управління підвищенням якості надання послуг організацією публічної сфери, і формуванні плану дій для досягнення цієї мети із залученням організаційних підсистем.
6	Принцип підпорядкування особистих інтересів суспільним. Дотримання цього принципу в підвищенні якості надання послуг організацією публічної сфери означає необхідність реалізації тих аспектів людських ресурсів працівника, які необхідні для цього.
7	Принцип справедливої винагороди. У форматі управління підвищенням якості надання послуг організацією публічної сфери принцип справедливої винагороди повинен забезпечувати як моральне, так і матеріальне задоволення працівника, який ці послуги надає.
8	Принцип роботи скалярного ланцюга. Реалізація цього принципу в управлінні підвищенням якості надання послуг організацією публічної сфери передбачає, що в цьому процесі повинні бути задіяні всі працівники організації.
9	Принцип ініціативності в управлінні підвищенням якості надання послуг організацією публічної сфери передбачає необхідність розвитку ініціативи працівників.
10	Принцип колективізму в управлінні підвищенням якості надання послуг організацією публічної сфери передбачає використання синергетичного ефекту для збільшення результативності такого управління.

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [2; 49]

Використовуваний у рамках механізму надання послуг організацією публічної сфери алгоритм, зобразимо у вигляді рис. 1.8.

Висвітлюючи зміст механізму підвищення якості надання послуг організаціями публічної сфери, звернемося до літературного джерела [14], де пропонується «модель механізму надання якісних адміністративних послуг» [14] (рис. 1.9).

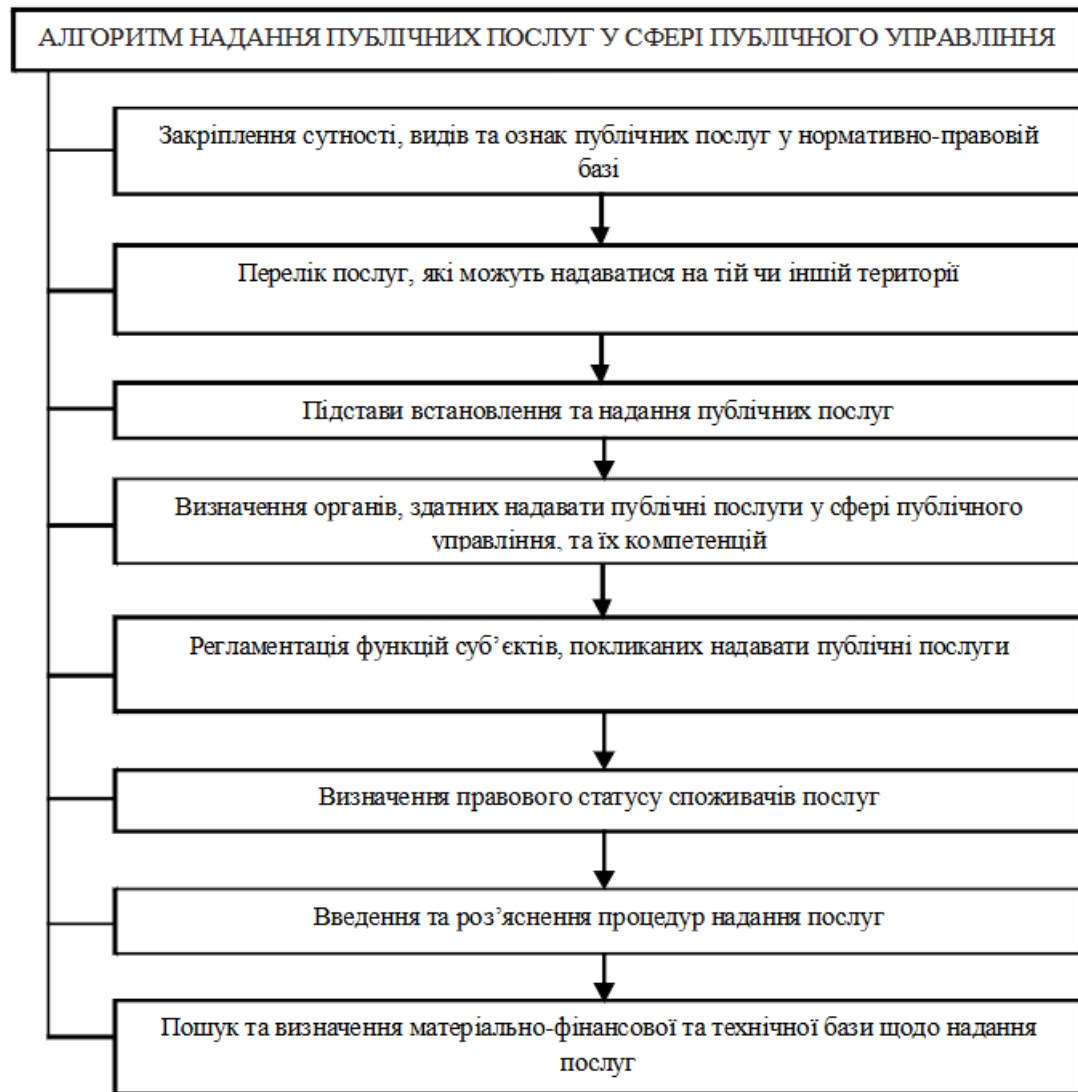


Рис. 1.8. Алгоритм, використовуваний у рамках механізму надання послуг організацією публічної сфери

Примітка. Наведено за [7]

Автор джерела [14] зазначає, що «оцінювати якість адміністративних послуг, які надаються органами державної влади, доцільно на основі таких критеріїв, як: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість і повага до особи. Проводити таку оцінку доцільно окремо по кожному критерію для отримання різносторонньої та повної інформації про якість адміністративної послуги, яка надається споживачам. Визначаючи стандарти якості адміністративних послуг, необхідно враховувати наступні критерії: результативність, простота, строківість, оперативність, своєчасність,

зручність, чутливість, відкритість, рівність і мінімальна (справедлива) вартість» [14].



Рис. 1.9. «Модель механізму надання якісних адміністративних послуг» [14]

Примітка. Сформовано на основі [14]

Підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери є циклічним процесом, котрий можна зобразити у вигляді «циклу Демінга» (рис. 1.10).

Циклічність процесу підвищення якості надання послуг організацією публічної сфери вказує на те, кожен етап цього процесу повинен супроводжуватись використанням відповідних механізмів. Причому, ці механізми повинні зазнавати розвитку й удосконалення (модернізації).

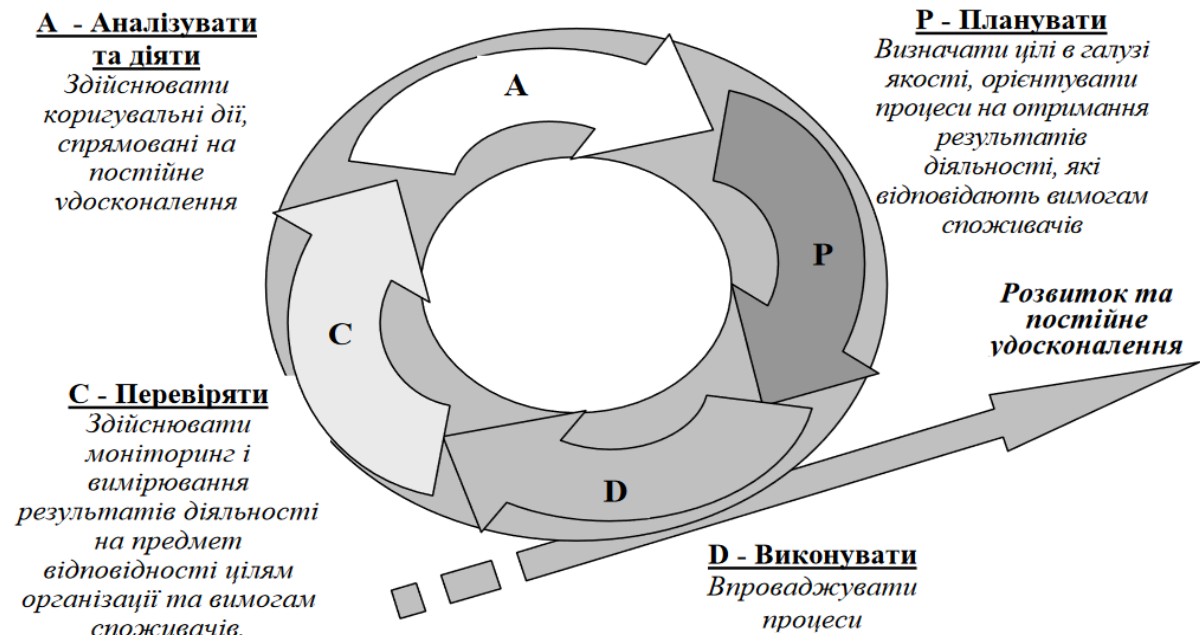


Рис. 1.10. «Цикл Демінга» [32]

Примітка. Сформовано на основі [32]

Так, наприклад, «в контексті реалізації розпочатої в Україні адміністративної реформи пріоритетного значення набувають питання покращення якості адміністративних послуг, які надаються громадянам органами державної влади та органами місцевого самоврядування» [14].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ надання досліджуваною організацією послуг

Досліджуваною організацією публічної сфери є Збаразька міська рада, яка від імені та в інтересах Збаразької міської територіальної громади (ТГ) реалізує функції місцевого самоврядування. Інформаційні дані про Збаразьку міську ТГ наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформаційні дані про Збаразьку міську ТГ

Основні дані щодо громади	
Назва населеного пункту	Збараж
Тип населеного пункту	Місто
Назва громади	Збаразька міська територіальна громада
Дата створення ТГ	Грудень 2020
Назва органу місцевої влади	Міська рада
Загальна площа громади	590,8 км кв.
Загальна кількість населення у розрізі чоловіки/жінки	38 415 осіб 20 546 – ж, 17 869 – ч
Голова громади/міський голова/інше	Полікровський Роман Степанович
Контактна інформація: адреса, вебсайт	Вул. Б. Хмельницького, 4 https://www.zbarazh-rada.gov.ua/

Примітка. Сформовано на основі джерела [48]

Інформація про Збаразьку міську раду представлена на її офіційному сайті [44] й на рис. 2.1.

**Інформація про
Збараську міську раду та її
виконавчий комітет**

Збараська міська рада – представницький орган місцевого самоврядування, що представляє Збараську міську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, Законами України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про статус депутатів місцевих рад”, Європейською Хартією місцевого самоврядування та іншими нормативно – правовими актами.

Діяльність міської ради здійснюється на **принципах**:

– народовладдя; – законності; – гласності; – колегіальності;- поєднання місцевих і державних інтересів; – виборності; – правової, організаційної і матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених законодавством України; – підзвітності і відповідальності перед Збараською територіальною громадою; – судового захисту прав місцевого самоврядування.

Для урегулювання своєї роботи міська рада затверджує **Регламент**.

Регламент Збараської міської ради визначає:

– порядок скликання і проведення сесій міської ради;
– формування органів ради;
– процедуру готування, розгляду та ухвалення рішень;
– правила депутатської поведінки та етики і заходи впливу щодо тих депутатів ради, які порушують ці правила, а також інші питання діяльності міської ради.

Регламент ради має силу рішення, встановлює порядок скликання, підготовки і проведення сесій міської ради; формування органів ради; визначає процедуру ухвалення рішень ради, порядок здійснення депутатської діяльності та інші процедури.

Виконавчий комітет міської ради утворюється відповідною міською радою на строк її повноважень у складі міського голови, заступника (заступників) міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету, а також керівників відділів, управлінь й інших виконавчих органів міської ради, інших осіб.

До складу виконавчого комітету міської ради входить також за посадою секретар відповідної ради.

Кількісний склад міськвиконкому визначається самостійно відповідною міською радою, а його персональний склад затверджується міською радою за пропозицією міського голови. Список членів виконавчого комітету налічує 25 осіб.

Основною формою роботи міськвиконкому є його засідання.

Рис. 2.1. Інформація про Збараську міську раду й її виконавчий комітет

Примітка. Сформовано на основі джерел [6; 40]

Регламент Збараської міської ради є організаційним регламентом, елементом функції організації діяльності.

Організаційним елементом органу місцевого самоврядування як системного утворення є депутатський корпус ради. Загальний склад ради утворюють 26 депутатів.

Збараська міська рада створює і обирає постійні комісії (рис. 2.2).

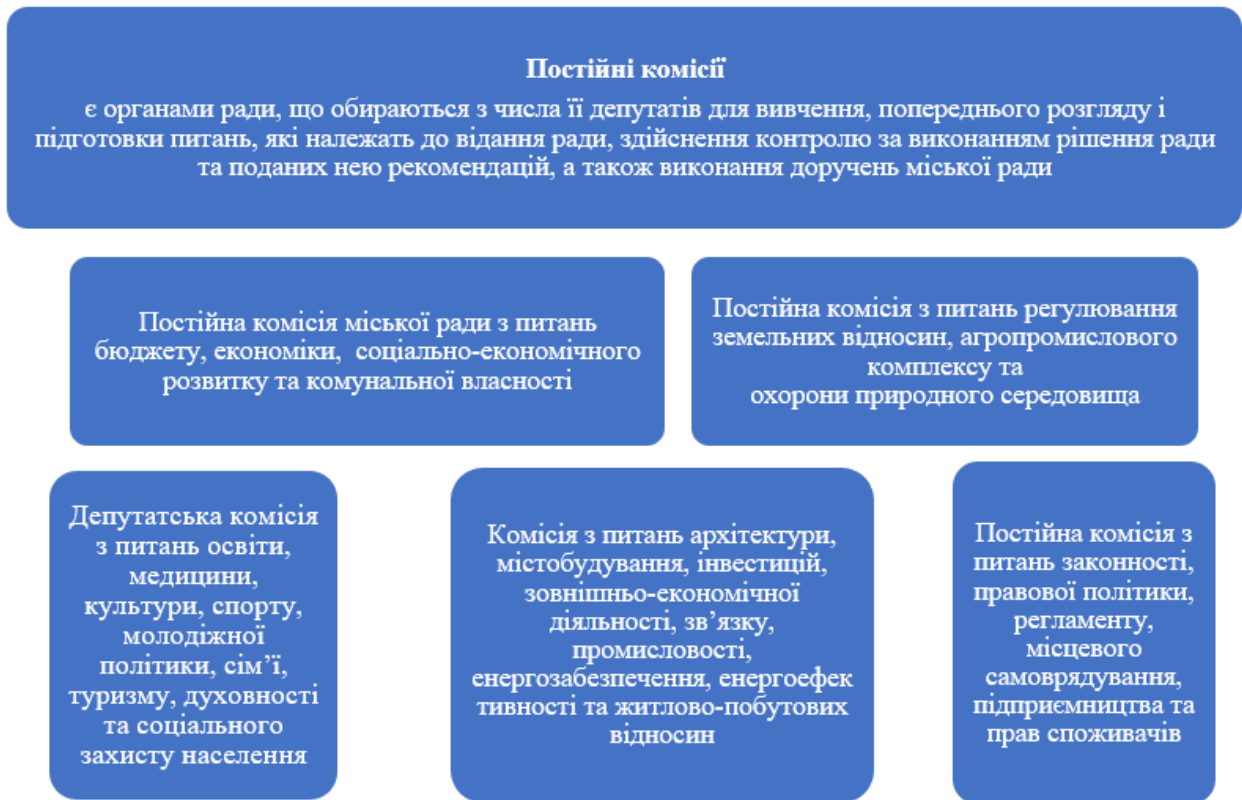


Рис. 2.2. Постійні депутатські комісії Збараської міської ради

Примітка. Сформовано на основі джерела [33]

Виконавчими органами Збараської міської ради є:

- Управління (фінансове; освіти, молоді та спорту; економіки та залучення інвестицій; регіонального розвитку);
- відділи (охорони здоров'я та соціального захисту; архітектури та містобудування; культури);
- Служба у справах дітей

Також у документі [48] до виконавчих органів Збараської міської ради віднесено комунальні підприємства (КНП «Збараська центральна лікарня», міське комунальне підприємство по благоустрою «Добробут», комунальна установа «Центр надання соціальних послуг» Збараської міської ради та інші).

Старости є посадовими особами місцевого самоврядування, які представляють інтереси жителів сіл Збараської міської територіальної громади (табл. 2.2).

Старости сіл досліджуваної територіальної громади

№	Прізвище, ім'я, по батькові	Назва населеного пункту	Посада	Стать
1	Гіжовська Надія Миколаївна	с. Киданці, с. Стрийівка, с. Травневе	Староста	Жіноча
2	Кушнір Оксана Петрівна	с. Максимівка, с. Чагарі-Збаразькі, с. Гори-Стрийовецькі, с. Грицівці, с. Кретівці	Староста	Жіноча
3	Гвязда Ольга Дмитрівна	с. Нижчі Луб'янки, с. Вищі Луб'янки, с. Новий Роговець	Староста	Жіноча
4	Теребецький Віталій Ярославович	с. Синява, с. Синяївка, с. Шили, с. Добромірка, с. Діброва	Староста	Чоловіча
5	Ничка Михайло Юрійович	с. Красносільці, с. Розношинці, с. Капустинці, с. Мусорівці, с. Зарудечко, с. Капустинський Ліс, с. Малий Глибочок	Староста	Чоловіча
6	Шульгай Павло Володимирович	с.Шимківці, с. Решівка, с. Шили (Лановецького району), с. Карначівка	Староста	Чоловіча
7	Горбоніс Ігор Романович	с. Колодно, с. Болязуби, с. Глинчуки	Староста	Чоловіча
8	Мних Ігор Андрійович	с.Доброводи, с.Чумалі, с.Опрілівці, с. Новики, с. Зарубинці	Староста	Чоловіча
9	Бойко Роман Васильович	с. Чернихівці	Староста	Чоловіча
10	Макух Андрій Дмитрович	с. Гніздичне, с. Хоми, с. Чеснівський Раковець, с.Заруддя, с. Витківці, с. Олишківці	Староста	Чоловіча
11	Польовий Петро Ярославович	с. Кобилля, с. Іванчани, с. Мала Березовиця	Староста	Чоловіча
12	Рогівська Тетяна Петрівна	с. Базаринці, с. Тарасівка, с. Чорний Ліс	Головна спеціалістка загального відділу	Жіноча
13	Нечай Ірина Миколаївна	с. Залужжя, с. Ліски, с. Івашківці	Головна спеціалістка загального відділу	Жіноча
14	Козій Ольга Олексіївна	с. Старий Збараж, с. Верняки	Головна спеціалістка загального відділу	Жіноча

Примітка. Сформовано на основі джерела [48]

Структурним підрозділом Збаразької міської ради є Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП). Його завдання і функції систематизовані на рис. 2.3.

Таким чином, з позиції системного підходу досліджуваний ОМС є цілісністю, що представлена взаємодіючими між собою підсистемами, які спрямовані на отримання кінцевого результату, в тому числі, у вигляді надання адміністративних послуг.

Завдання і функції ЦНАП Збараської міської ради
1) організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень; 2) спрощення процедури отримання адміністративних послуг; 3) забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг у центрі; 4) проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг відповідно до частини четвертої статті 7 Закону України "Про адміністративні послуги", визначення та вжиття заходів до підвищення рівня якості їх надання, оприлюднення інформації про результати моніторингу та вжиті заходи; 5) забезпечення процесу автоматизації прийому документів та надання адміністративних послуг шляхом використання інформаційних систем та систем електронного документообігу; 6) здійснення повноважень з питань державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, зняття з реєстрації місця проживання/перебування фізичних осіб, формування та ведення Реєстру територіальної громади; 7) здійснення повноважень у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, а саме забезпечення проведення державної реєстрації народження фізичної особи та її походження, шлюбу, смерті; 8) здійснення інших повноважень на основі та на виконання Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів.

Рис. 2.3. Завдання і функції ЦНАП Збараської міської ради

Примітка. Сформовано на основі джерела [40]

Організаційні елементи системи управління Збараською міською радою вказані в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Організаційні елементи системи управління Збараською міською радою

№ з/п	Назва організаційної підсистеми й її завдання
1	3
1	Організаційна: формування організаційної структури управління; використання таких організаційних інструментів як: регламентування, нормування й інструктування; розподіл повноважень і відповідальності між виконавцями; оцінка діяльності ОМС та роботи його посадових осіб і службовців та ін.;
2	Функціональна. Цілі і завдання ОМС досягаються шляхом реалізації функцій управління. Взаємозв'язок функціональної і організаційної структур зумовлює розподіл функцій за вертикаллю і горизонталлю управління;
3	Інформаційно-комунікативна, яка виявляється у: налагодженні внутрішньої комунікативної взаємодії в ОМС; побудові інформаційно-комунікативної взаємодії ОМС і його службовців із споживачами послуг;
4	Кадрова, спрямована на: удосконалення систем формування, аналізу, розвитку кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування; мотивацію і стимулювання роботи посадових осіб і службовців ОМС тощо;

1	2
5	Матеріально-технічна , спрямована на створення необхідної матеріально-технічної бази для діяльності ОМС і надання якісних послуг тощо;
6	Корпоративної культури , яка лежить в основі: формування іміджу і репутації ОМС; створення належного морально-психологічного клімату у колективі працівників; підвищення довіри з боку місцевих жителів до органу місцевого самоврядування.
7	Маркетингова , спрямована на: вивчення потреб споживачів у адміністративних, соціальних та інших послугах; виявлення задоволеності отримувачів послуг їх якістю з метою подальшого покращення цієї якості тощо

Примітка. Сформовано автором самостійно

Отже, проведений аналіз організаційно-функціональних основ надання досліджуваною організацією послуг показав, що вони сформовані, і відповідають актуальній тенденції щодо децентралізації адміністративних послуг й підвищення їх якості, передусім, через створення ЦНАП Збаразької міської ради.

2.2. Оцінка якості послуг, які надаються досліджуваною організацією

Оцінка якості послуг, які надаються досліджуваною організацією, спрямована на те, щоб визначити чи:

- ефективною є діяльність щодо надання послуг;
- задоволені послугами й їх якістю отримувачі послуг.

Для визначення ефективності діяльності ОМС щодо надання адміністративних послуг застосуємо цільовий, функціональний і поведінковий підходи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підходи до оцінки ефективності діяльності ОМС щодо надання адміністративних послуг

№ з/п	Зміст підходів
1	2
1	Цільовий . Розкривається у досягненні ЦНАП Збаразької міської ради встановлених цілей діяльності.
2	Функціональний , який дозволяє виявити відповідність здійснюваної досліджуваним ОМС діяльності щодо надання адміністративних послуг встановленим вимогам.
3	Поведінковий , який розкривається через задоволеність отримувачів адміністративними послугами і їх якістю.

Примітка. Сформовано автором

Оцінюючи цільову ефективність діяльності Збараської міської ради щодо надання адміністративних послуг, зазначимо, що цілі діяльності досліджуваного ОМС щодо надання адміністративних послуг визначаються законодавчими актами і організаційними регламентами. Так, організаційний регламент [41] врегульовує питання організації роботи відділу ЦНАП Збараської міської ради (рис. 2.4).

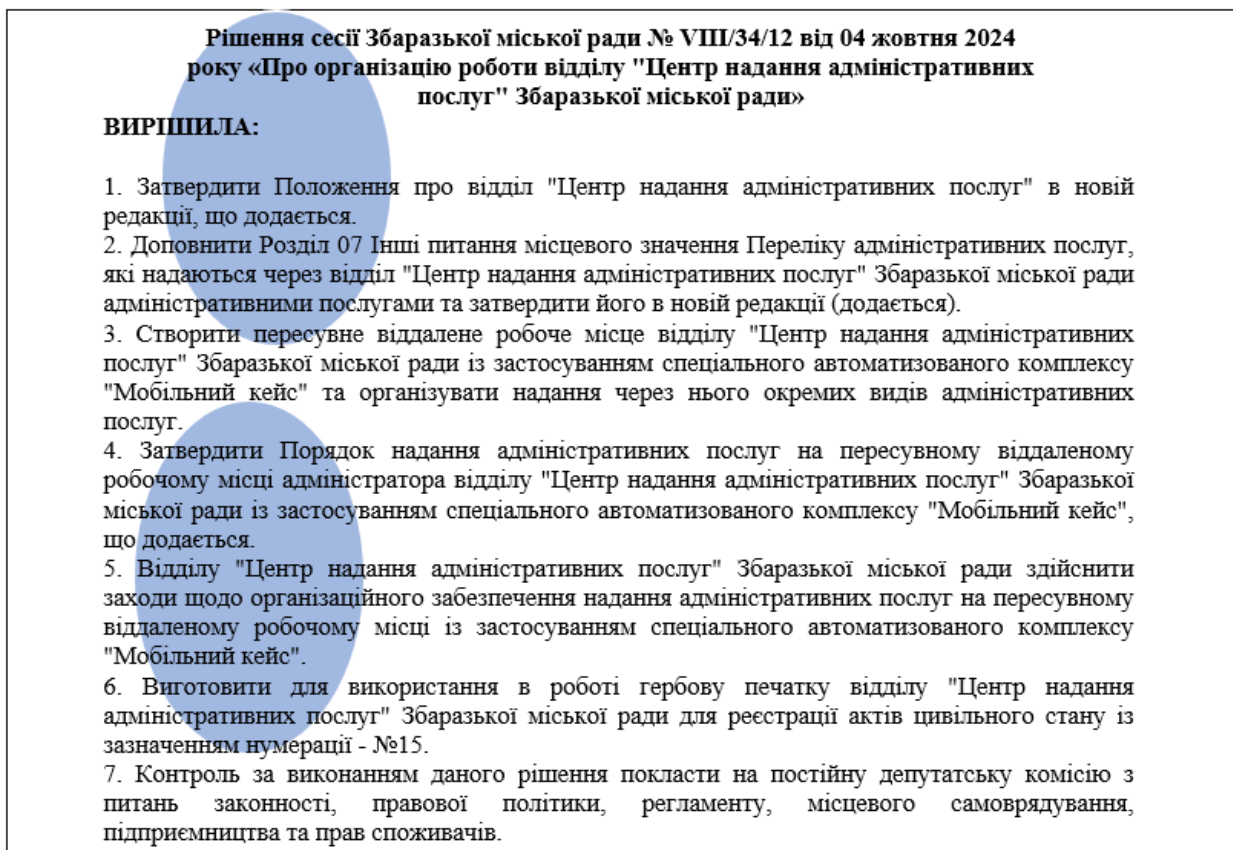


Рис. 2.4. Витяг із організаційного регламенту [41]

Примітка. Взято із джерела [41]

«Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», ЦНАП являє собою це безперервно працюючий робочий орган чи структурний підрозділ органу місцевого самоврядування, де через адміністратора надаються адміністративні послуги за допомогою його взаємодії з заявниками» [28].

Досліджуваний ЦНАП є структурним підрозділом Збараської міськради. Його утворено у 2020 році. Чисельність його працівників складає 14 осіб. Основу його діяльності формує законодавство, Положення про ЦНАП, «Порядок надання адміністративних послуг на пересувному віддаленому

робочому місці адміністратора» [41], посадові інструкції працівників та ін. Важливо, що Положення про ЦНАП закладає в основу його роботи принципи державної політики щодо надання адмінпослуг (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Принципи державної політики щодо надання адміністративних послуг

Примітка. Сформовано на основі [28]

Оцінюючи ефективність діяльності Збаразької міської ради щодо надання адміністративних послуг з позиції функціонального підходу, зазначимо, що «цінність ЦНАП для громадян полягає в можливості отримувати опорні послуги (реєстрація народження, місця проживання, отримання паспорту громадянина України) в єдиному інтегрованому приміщенні, що працює згідно принципу «єдиного офісу». Цією перевагою ЦНАП відрізняється від відомчих установ. За середніми показниками, на території України 53% усіх центрів надається 50-135 послуг, а у 27% — 136-200 послуг» [28].

Завдяки функціонуванню досліджуваного Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), виконання покладених на нього завдань (див. рис. 2.3) і його співпраці з одинадцятьма суб'єктами надання адміністративних послуг для жителів Збаразької територіальної громади

доступними є 317 послуг. Групи пропонованих у ЦНАП адміністративних послуг представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Групи пропонованих у ЦНАП Збараської міської ради
адміністративних послуг**

№ з/п	Групи адміністративних послуг	Законодавчі акти України, якими передбачено надання адміністративної послуги / <i>Примітки</i>
1	2	3
1	Реєстрація актів цивільного стану (7 послуг)	Цивільний кодекс України; Сімейний кодекс України; Закон України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану»
2	Реєстрація/зняття з реєстрації мешканців (8 послуг)	Закон України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 №207 «Про затвердження Правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру». <i>Примітка. Реєстрацію місця проживання дитини до 14 років включено до комплексної послуги "є.Малюток"</i>
3	Паспортні послуги (1 послуга)	Положення про паспорт громадянина України, затвердженого Постановою ВРУ «Про затвердження положень про паспорт громадянина України та про паспорт громадянина України для виїзду за кордон» від 26.06.1992р. №2503-ХІІ
4	Реєстрація нерухомості (8 послуг)	Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень»
5	Реєстрація бізнесу та громадських об'єднань (89 послуг)	Закони України: «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»; «Про громадські об'єднання»; «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» та ін.
6	Земельні питання (50 послуг)	Земельний кодекс України Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні»; «Про Державний земельний кадастр»; «Про землеустрій», «Про регулювання містобудівної діяльності» та ін.
7	Інші питання місцевого значення (містобудування, житло, благоустрій тощо) (42 послуги)	Цивільний кодекс України Закони України: «Про благоустрій населених пунктів» «Про житловий фонд соціального призначення» «Про місцеве самоврядування в Україні»
8	Питання соціального захисту громадян (69 послуг)	Сімейний кодекс України Закони України: «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи»; «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей»; «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»; «Про жертви нацистських переслідувань»; «Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям»; «Про державну допомогу сім'ям з дітьми» та ін.
9	Послуги Пенсійного фонду (6 послуг)	Закони України: «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»; «Про пенсійне забезпечення»
10	Послуги відділу архітектури та містобудування Збараської міської ради (22 послуги)	Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»

Продовження табл. 2.5

1	2	3
11	Послуги Державної інспекції архітектури та містобудування України (12 послуг)	Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»
12	Послуги Головного управління Держпродспоживслужби в Тернопільській області (3 послуги)	Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів»
13	Послуги Головного управління ДСНС України в Тернопільській області (1 послуга)	Кодекс цивільного захисту України Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ОМС

«З метою забезпечення доступності та підвищення рівня обслуговування окремих категорій мешканців Збараської ТГ для отримання адміністративних послуг використовується спеціальний автоматизований комплекс «Мобільний кейс»» [41].

Коротка інформація про цей комплекс представлена на рис. 2.6.

Коротка інформація про пересувне робоче місце із застосуванням спеціального автоматизованого комплексу "Мобільний кейс"	
1. Надання адміністративних послуг на пересувному віддаленому робочому місці адміністратора відділу "Центр надання адміністративних послуг" Збараської міської ради (далі – пересувне робоче місце) із застосуванням спеціального автоматизованого комплексу "Мобільний кейс" врегульовується Порядком надання цих послуг. 2. Надання адміністративних послуг на пересувному робочому місці здійснюється шляхом виїзду адміністратора виключно в межах Збараської територіальної громади за місцем проживання/перебування суб'єкта звернення (удом, в лікарні, закладі соціальної сфери). 3. Спеціальний автоматизований комплекс "Мобільний кейс" – це комплекс програмних та технічних засобів, який дозволяє у форматі віддаленого робочого місця здійснювати повноцінний прийом документів для отримання адміністративних послуг за місцем перебування громадян та оснащений ноутбуком, принтером, сканером, зчитувачем ID-карт, мобільним модемом, веб камерою тощо. Прийом-передача спеціального обладнання адміністраторами реєструється в Журналі прийому-передачі мобільного кейсу при здійсненні виїздів в рамках організації роботи пересувного віддаленого робочого місця адміністратора відділу "Центр надання адміністративних послуг" Збараської міської ради за відповідною формою.	

Рис. 2.6. Коротка інформація про пересувне робоче місце із застосуванням спеціального автоматизованого комплексу "Мобільний кейс"

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ОМС

Відстань сіл територіальної громади до ЦНАП Збараської міської ради ілюструє рис. 2.7.

ЦНАП працює в м. Збараж У селах громади немає, відстань до найближчого: с. Базаринці – 2 км с. Болязуби – 18 км с. Верняки – 4 км с. Витківці – 18 км с. Вищі Луб'янки – 10 км с. Глинчуки – 18 км с. Гніздичне – 25 км с. Гори-Стрийовецькі – 14 км с. Грицівці – 7 км с. Діброва – 14 км	с. Доброводи – 14 км с. Добромірка – 20 км с. Залужжя – 2 км с. Зарубинці – 9 км с. Заруддя – 12 км с. Зарудечко – 14 км с. Іванчани – 18 км с. Івашківці – 10 км с. Капустинський Ліс – 15 км с. Капустинці – 12 км с. Карначівка – 20 км с. Киданці – 15 км с. Кобилля – 20 км с. Колодне – 15 км с. Красносільці – 11 км с. Кретівці – 7 км с. Ліски – 4 км с. Максимівка – 13 км с. Мала Березовиця – 18 км с. Малий Глибочок – 8 км с. Мусорівці – 14 км с. Нижчі Луб'янки – 4 км с. Новий Рогівець – 12 км	с. Новики – 9 км с. Олишківці – 15 км с. Оприлівці – 10 км с. Решнівка – 20 км с. Розношинці – 10 км с. Синява – 12 км с. Синяківка – 15 км Старий Збараж – 3 км с. Стрийівка – 8 км с. Тарасівка – 4 км с. Травневе – 8 км с. Хоми – 35 км с. Чагарі-Збараські – 14 км с. Чернихівці – 7 км с. Чеснівський Раковець – 30 км с. Чорний Ліс – 7 км с. Чумалі – 16 км с. Шили – 17 км с. Шили (Лановецькі) – 17 км с. Шимківці – 15 км
--	---	--

Рис. 2.7. Відстань сіл територіальної громади до ЦНАП Збараської міської ради

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ОМС

Тому, «необхідно збільшити кількість ЦНАПів у віддалених та сільських районах, забезпечивши їх належним обладнанням та кадрами. Варто запровадити мобільні ЦНАПи, які будуть обслуговувати віддалені громади, та розширити можливості онлайн-послуг, щоб громадяни могли отримувати необхідні документи без фізичного відвідування центрів» [10].

Оцінюючи ефективність діяльності Збараської міської ради щодо надання адміністративних послуг з позиції поведінкового підходу, скористаємось інформаційними даними досліджуваного ЦНАП та результатами соціологічного дослідження «ЦНАПи в цифрах» [54] (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Індекси задоволеності й лояльності надання адміністративних послуг в областях України

Примітка. Сформовано на основі джерела [54]

¹Примітка. Індекс задоволеності відображає те як відвідувачі оцінюють рівень сервісу у ЦНАП.

²Примітка. Індекс лояльності визначає рівень позитивного ставлення та готовність рекомендувати ЦНАП.

З метою виявлення рівня задоволеності наданням адміністративних послуг у ЦНАП Збаразької міської ради на початку 2024 року цим ОМС було проведено опитування відвідувачів (безпосередньо у приміщенні ЦНАП та через СМС і Viber-опитування).

За результатами опитування отримано наступну загальну оцінку сервісу (демонструє як обслуговування у ЦНАП відповідає встановленим вимогам якості) у досліджуваному ЦНАП: чудово – відповіли 72% осіб; добре – 22% осіб; прийнятно – 6% осіб.

Загалом, результати проведеного опитування показали, що:

- рівень задоволеності відвідувачів ЦНАП становить 96,7%. Складові показника задоволеності наведені на рис. 2.9.

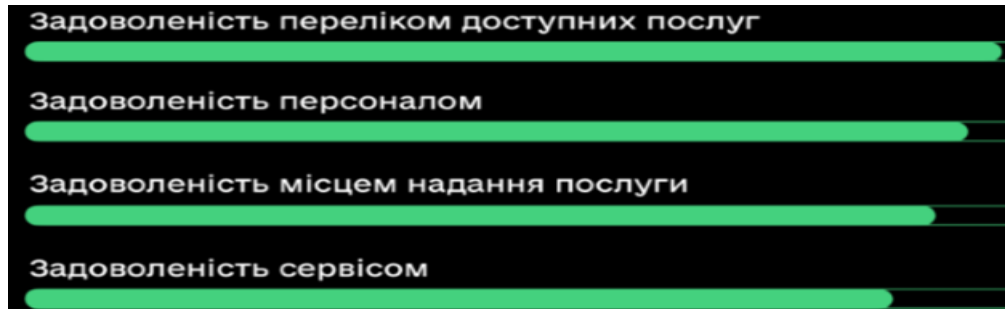


Рис. 2.9. Складові показника задоволеності послугами досліджуваного ЦНАП
Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ОМС

- індекс лояльності відвідувачів рівний 88,1%.

Інформація щодо виконання основних вимог якості сервісу в досліджуваному ЦНАП подана на рис. 2.10.

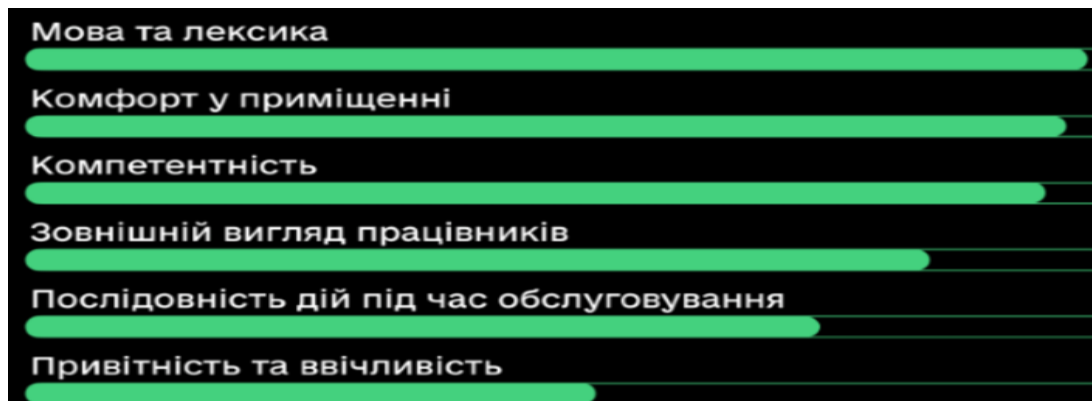


Рис. 2.10. Інформація щодо виконання основних вимог якості сервісу в досліджуваному ЦНАП
Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваного ОМС

Головні причини, чому відвідувачі невдоволені сервісом у досліджуваному ЦНАП, відповідають ключовим причинам незадоволеності сервісом у ЦНАП в регіонах України, загалом (рис. 2.11).

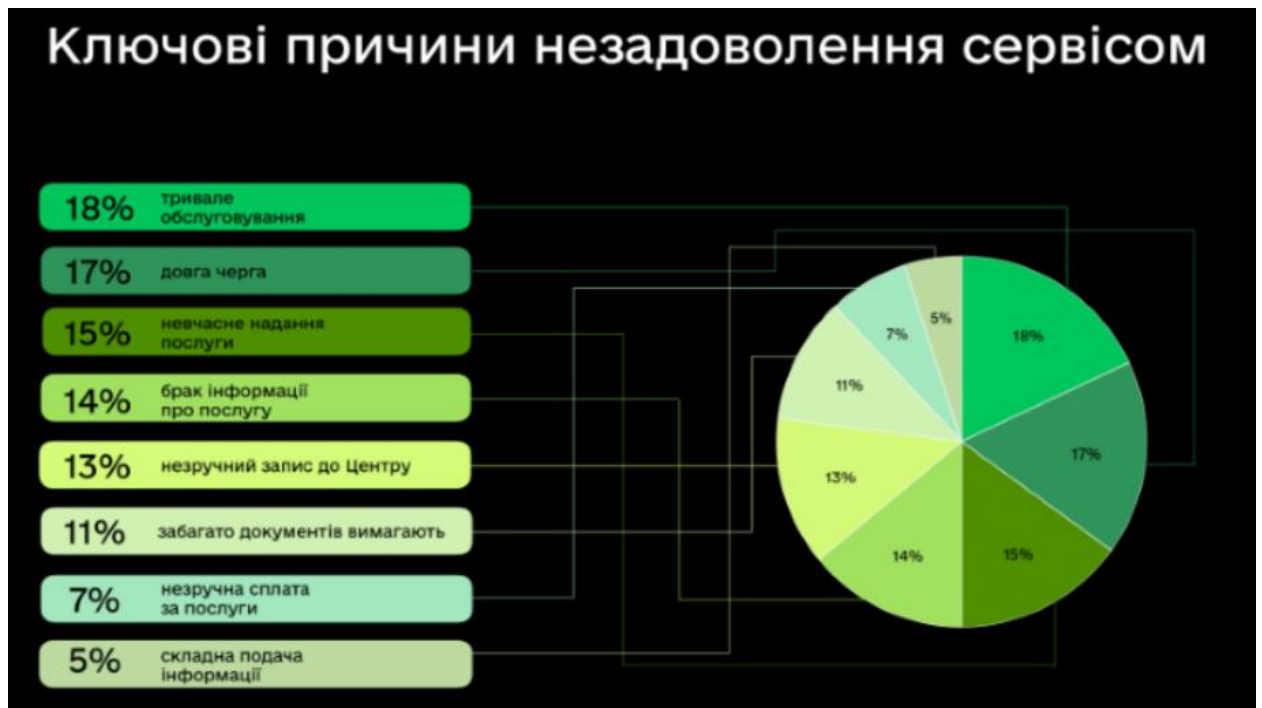


Рис. 2.11. Ключові причини невдоволення сервісом

Примітка. Сформовано на основі [54]

Отже, оцінка якості послуг, які надаються досліджуванним ЦНАП, є доволі високою. Це зумовлено переліком доступних послуг, роботою персоналу, сервісом у ЦНАП. Поряд із цим, причини, які обумовлюють невдоволення сервісом, повинні бути усунуті шляхом вдосконалення механізму підвищення якості надання послуг досліджуваною організацією публічної сфери.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ДОСЛІДЖУВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Питання вдосконалення механізму підвищення якості надання послуг досліджуваною організацією публічної сфери вимагає концептуалізації підходів до такого вдосконалення. Це, своєю чергою, потребує ідентифікації факторів і причин, які посилюють значимість такого вдосконалення.

Досліджувана організація публічної сфери належить до суспільного сектору економіки, який зазнає змін і трансформацій.

«Суспільний сектор – це частина економічного простору, в рамках якого ринкові механізми не функціонують або функціонують неефективно, оскільки його цільовим орієнтиром виступає виробництво, розподіл, обмін і споживання суспільних благ. У цьому контексті основними напрямками діяльності суспільного сектору економіки є надання суспільних благ та перерозподіл доходів і багатства, соціальної допомоги населенню, а також виробництво і реалізація товарів та послуг, зокрема на комерційній основі, підприємствами, які належать або контролюються державою» [22] (рис. 3.1).

«До суспільного сектору входять «всі організації сфери публічного управління (державні та місцеві), соціальної безпеки, законності і правопорядку, освіти, охорони здоров'я, соціальних та культурних послуг незалежно від джерела їх функціонування й організаційно-правової форми постачальника» [50, с. 4].

Досліджувана організація у відповідності до її мети і завдань повинна надавати суспільно значущі послуги і нести відповідальність за їх якість. Причому, ця якість повинна постійно покращуватися. Саме це вказує на приналежність організації до суспільного сектору економіки і виконання ним свого функціонального навантаження.



Рис. 3.1. Особливі риси й завданнєве навантаження суспільного сектору економіки

Примітка. Сформовано на основі [22]

Опираючись на існуючі концепції оцінювання показників діяльності суспільного сектору, визначимо підходи, які повинні бути покладені в основу оцінювання діяльності досліджуваної організації публічної сфери з метою підвищення якості надання нею послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Підходи, які повинні бути покладені в основу оцінювання діяльності досліджуваної організації з метою підвищення якості надання нею послуг

№ з/п	Назва концепції	Її характеристика
1	2	3
1	Цільова	Пов'язує діяльність досліджуваної організації щодо підвищення якості надання нею послуг зі ступенем досягнення нею цілей щодо цього.
2	Системних ресурсів	Виявляється у тому, що діяльність досліджуваної організації щодо підвищення якості надання нею послуг пов'язується з її здатністю забезпечити себе ресурсами, необхідними для її стабільного функціонування і постійного підвищення якості послуг.
3	Множинності зацікавлених сторін	Розкривається у тому, що різні групи зацікавлених сторін – споживачі послуг, співробітники, вищестояща організація, різні державні органи по-різному оцінюють якість надання послуг. Через це комплексна оцінка діяльності досліджуваної організації щодо підвищення якості надання нею послуг буде багатовимірною.

1	2	3
		Поряд із цим, якщо орієнтуватися на споживача послуг – то його позитивна оцінка знаходить прояв у задоволеності якістю отриманих послуг. Перевагами цього для досліджуваної організації є: лояльність до організації; поширення інформації про неї у суспільстві тощо.
4	Соціального конструктивізму	Базується на тому, що сприйняття цілей діяльності досліджуваної організації щодо підвищення якості надання нею послуг складається в процесі комунікативної взаємодії різних груп зацікавлених сторін. Зацікавлені сторони можуть коригувати оцінку діяльності організації щодо підвищення якості надання нею послуг не лише через вплив на її діяльність, а й через формування суспільної думки, поширення інформації та ін.

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [11]

Підвищення якості послуг, які надаються досліджуваною організацією, повинно бути цілеспрямованою діяльністю щодо розвитку структурних компонентів цієї якості (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Доцільний зміст структурних компонентів якості послуг, які
надаються досліджуваною організацією**

№ з/п	Назва компонента	Його зміст
1	2	3
1	Структурна якість	Структурна якість як елемент якості послуги описує умови її надання. У поняття «умови» включаються: наявність і стан устаткування та раціональність його використання, стан будинків і приміщень, фінансування з основних і додаткових джерел, кадрове забезпечення, кваліфікація кадрів. Структурна якість може визначатися стосовно: - досліджуваної організації, в цілому (з урахуванням її матеріально-технічної бази, кадрового складу, організації роботи в ній, сервісних умов (вони є свідченням можливості організації надавати послуги високої якості); - її працівників (у цьому випадку оцінюються професійні якості, тобто знання, уміння, навички щодо здійснення визначеного напрямку роботи, пов'язаного з наданням послуг). Оцінку структурної якості послуг мали б здійснювати керівник досліджуваної організації, посадові особи вищестоящої організації. Однак, до сьогодні не сформовані ефективні механізми оцінювання цього компонента.
2	Якість технологій	Якість технологій як компонент якості послуги описує наскільки комплекс процесів і процедур, здійснених в ході «продукування» послуги, був оптимальний (йдеться про технічні процеси, технології навчання тощо).
3	Якість результату	Якість результату як компонент якості адміністративної послуги описує відношення фактично отриманого результату (послуги відповідної якості, професійний рівень працівників за результатами відповідного їх підбору тощо) з запланованим.

Примітка. Сформовано автором з використанням методологічного підходу [11]

Слід акцентувати на тому, що структурні компоненти якості послуг, які надаються досліджуваною організацією, повинні вдосконалюватись. Це сприятиме задоволеності споживачів якістю отриманих послуг. Саме задоволеність отримувача послуг є важливим показником ефективності роботи публічних організацій.

Задоволеність споживачів якістю послуг досліджуваного ЦНАП можна підвищити шляхом:

- покращення інформаційно-комунікативного супроводу надання послуг (спрощення процедур отримання послуг, розміщення інформації про роботу ЦНАП на офіційній сторінці Збаразької міської ради, опублікування звітів про роботу досліджуваного ЦНАП);

- постійного і цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, вдосконалення вимагають організаційні аспекти надання якісних послуг (процедурні, інформаційно-комунікативні, кадрові).

Крім того, у концептуальному плані підвищення якості надання послуг досліджуваним ЦНАП є і в подальшому повинно бути синхронною діяльністю усіх зацікавлених сторін з інтегрованим управлінням.

Підвищення якості надання послуг досліджуваною організацією має здійснюватися через:

- 1) вдосконалення процесу обслуговування отримувачів адміністративних послуг для покращення їх якості з використанням практики зарубіжних країн (зворотний зв'язок, постійний моніторинг якості послуг тощо) (табл. 3.3).

Як бачимо з табл. 3.3, найкращі практики та підходи щодо покращення якості адміністративних послуг включають такі інструменти:

- інформаційні (публічна звітність та прозорість; онлайн-консультації; активний зворотний зв'язок з реальними і потенційними отримувачами адміністративних послуг);

- процедурні (уніфіковані стандарти обслуговування отримувачів адміністративних послуг) інструменти.

Зарубіжні практики покращення якості адміністративних послуг

Найкращі практики та підходи	Характеристика	Країни ЄС, де застосовуються
Електронне урядування (<i>Demirel, & Mülazımoğlu, 2022</i>)	Використання цифрових технологій для автоматизації та спрощення процесів надання адміністративних послуг, включаючи онлайн-сервіси та електронні платформи	Естонія, Фінляндія, Швеція
Зворотний зв'язок з громадянами (<i>Fitz-Oliveira, & Wasgen, 2023</i>)	Створення механізмів для збору та аналізу відгуків громадян щодо наданих послуг з метою вдосконалення якості та ефективності обслуговування	Данія, Нідерланди, Ірландія
Онлайн консультації та підтримка (<i>Demirel, & Mülazımoğlu, 2022</i>)	Надання можливості громадянам отримати консультацію та підтримку щодо адміністративних послуг через онлайн-чати, електронну пошту або телефон	Німеччина, Австрія, Іспанія
Уніфіковані стандарти обслуговування (<i>Негода, Ткаченко, & Крамаренко, 2023</i>)	Розробка та впровадження єдиної системи стандартів та процедур надання адміністративних послуг для забезпечення однакового рівня обслуговування у всіх регіонах	Франція, Італія, Бельгія
Публічна звітність та прозорість (<i>Young, 2022</i>)	Забезпечення доступу громадськості до інформації про якість та ефективність наданих адміністративних послуг, включаючи публікацію звітів та рейтингів	Швейцарія, Люксембург, Португалія

Примітка. Сформовано на основі [55]

2) активне інтегрування у процес діяльності щодо надання якісних послуг цифрових технологій. Слід «розробити системи онлайн консультації та підтримки, які забезпечують можливість громадянам отримувати консультації щодо адміністративних послуг через інтернет, використовуючи різні цифрові канали зв'язку, такі як чати в реальному часі, електронна пошта, відеоконференції, а також спеціалізовані форуми і мобільні додатки для зворотного зв'язку» [55];

3) оптимізацію механізму зворотного зв'язку із споживачами (через покращення маркетингової й інформаційної роботи, надання супутніх консультативних послуг) (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями покращення інформаційного забезпечення роботи досліджуваного ЦНАП

Примітка. Сформовано автором

4) забезпечення ще більшої прозорості й відкритості діяльності публічної організації через:

- формування і розміщення на сайті Збаразької міської ради її публічної звітності;
- опублікування результатів проведеного організацією оцінювання думки споживачів про якість пропонованих адміністративних послуг;
- іншої актуальної інформації;

5) професійний розвиток кадрового складу ЦНАП через навчання працівників, підвищення їх кваліфікації (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрями професійного розвитку працівників досліджуваного ЦНАП
Примітка. Сформовано автором

б) покращення мотиваційного механізму впливу на працівників досліджуваного ЦНАП через їх матеріальне й нематеріальне стимулювання.

Загалом же, оскільки інститут публічних послуг здійснює регулювання певного аспекту громадських відносин, то, передусім, необхідно напрацювати конкретні й чіткі стандарти якості надання адміністративних послуг і закріпити їх у законодавстві.

Крім того, «сучасна система надання адміністративних послуг потребує суттєвого оновлення матеріально-технічної бази, що охоплює оновлення обладнання, створення комфортних умов для роботи та обслуговування громадян. Інвестиції у модернізацію робочих місць та інфраструктури дозволять підвищити якість та швидкість надання послуг, а також підвищать престиж професії державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування» [10].