

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МІЩАНОВА ВАРВАРА СЕРГІЇВНА

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ
В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУА-41
Міщанова Варвара Сергіївна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна Олена Павлівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ	
ГРОМАДІ.....	
1.1. Сутність, система та основні завдання надання публічних послуг у	
територіальній громаді.....	
1.2. Вимоги до якості надання публічних послуг у територіальній громаді та	
його інституційного забезпечення	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ	
ПОСЛУГ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	
2.1. Оцінка організаційно-функціонального супроводу надання публічних	
послуг у досліджуваній територіальній громаді	
2.2. Моніторинг забезпечення якості надання публічних послуг в досліджуваній	
територіальній громаді.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ	
ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В УМОВАХ	
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку України супроводжується реформуванням системи публічного управління та місцевого самоврядування. В умовах децентралізації особливого значення набуває забезпечення якісного надання публічних послуг на рівні територіальних громад. Якість адміністративного обслуговування населення впливає на рівень довіри громадян до органів влади, ефективність діяльності місцевого самоврядування та соціально-економічний розвиток громади. В умовах воєнного стану актуальність цієї проблематики додатково посилюється необхідністю забезпечення безперервності надання послуг, цифровізації адміністративних процедур та підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика забезпечення якості надання публічних послуг досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Т. Дерун, В. Теленя, А. Мельник, Г. Монастирського, О. Дудкіної, В. Іванюка та інших. У наукових працях розглядаються питання діяльності центрів надання адміністративних послуг, впровадження систем управління якістю, розвитку цифрових сервісів та вдосконалення публічного управління. Разом із тим окремі аспекти забезпечення якості публічних послуг в умовах воєнного стану потребують подальшого комплексного дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи: теоретичне обґрунтування забезпечення якості надання публічних послуг у територіальній громаді та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах децентралізації, цифровізації та воєнного стану.

Завдання дослідження

- опрацювати та систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності публічних та адміністративних послуг;
- дослідити нормативно-правові засади надання публічних послуг у територіальних громадах України;

- охарактеризувати організаційні механізми функціонування центрів надання адміністративних послуг;
- проаналізувати критерії та механізми оцінювання якості публічних послуг;
- дослідити особливості діяльності Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська;
- визначити основні проблеми забезпечення якості публічних послуг в умовах воєнного стану та цифровізації;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи надання публічних послуг у територіальній громаді.

Об’єкт дослідження – система забезпечення якості надання публічних послуг у територіальній громаді.

Предмет дослідження – організаційно-правові механізми забезпечення якості надання публічних послуг у територіальній громаді.

Методи дослідження. У роботі використано системний, формально-юридичний, структурно-функціональний, порівняльно-правовий методи, а також метод аналізу та узагальнення. Системний метод використано для дослідження системи публічних послуг у структурі місцевого самоврядування. Формально-юридичний метод застосовано під час аналізу нормативно-правових актів. Структурно-функціональний метод використано для характеристики діяльності ЦНАП. Метод аналізу та узагальнення застосовано при формуванні висновків і практичних рекомендацій.

Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій для вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг, підвищення рівня цифровізації адміністративних процедур та покращення системи публічного сервісу у територіальних громадах.

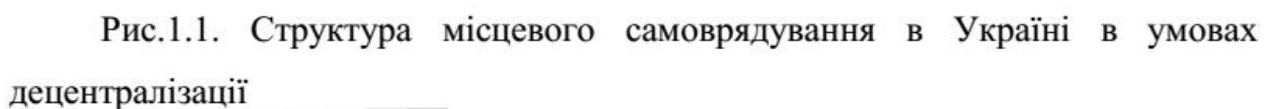
РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Сутність, система та основні завдання надання публічних послуг у територіальній громаді

Надання якісних публічних послуг тісно пов'язано з розвитком України і з підвищенням добробуту людей, які в ній живуть. Саме з цієї причини тема надання якісних публічних послуг стоїть зараз дуже гостро. В українській науці робота держави над забезпеченням суспільних благ населенню, а ці блага звуться і публічними, і соціальними, і державними, і муніципальними послугами, почала активно вивчатися тільки в останні десятиліття. Терміни «публічні послуги», «державні послуги», «муніципальні послуги», «соціальні послуги» з'явилися в українській реальності спершу з зарубіжної муніципальної практики, і вони виникли через реформи системи державного управління в європейських країнах у 90-ті роки XX століття. У цей період поширилася доктрина публічних (універсальних) послуг, які надають державні чи муніципальні органи, або приватний сектор під контролем держави, щоб задовольнити найважливіші потреби громадян.

Децентралізація публічної влади і формування системи спроможного місцевого самоврядування властиві сучасним державам з ліберально-демократичним політичним режимом. Такий спосіб організації публічної влади, визнаний і гарантований державою, означає «право та реальну здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [6].



В територіальній громаді забезпечення якості таких послуг стає критерієм спроможності місцевої влади. Згідно чинного законодавства до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать власні (самоврядні) та делеговані повноваження. Власні повноваження стосуються управління об'єктами комунальної власності, організації благоустрою, надання

житлово-комунальних послуг, забезпечення роботи закладів освіти та охорони здоров'я місцевого рівня. «Делеговані повноваження передбачають виконання функцій органів виконавчої влади на місцях, зокрема у сфері соціального захисту, реєстрації актів цивільного стану, реєстрації місця проживання тощо» [1].

Теоретичне осмислення категорії «публічні послуги» дозволяє виокремити їхні специфічні ознаки: вони надаються невизначеному колу осіб або конкретним суб'єктам на основі закону; мають суспільну значущість; фінансуються повністю або частково за рахунок публічних коштів; надаються публічними органами або іншими суб'єктами за дорученням цих органів.

Адміністративні послуги є складовою частиною публічних послуг, які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування у ході виконання ними владних повноважень. У працях українських учених в сфері публічного управління та адміністрування, таких як Іванюк В., Куз Т., надання адміністративних послуг розглядається як «реалізація зовнішньо спрямованої діяльності органу державної влади та місцевого самоврядування щодо забезпечення прав конкретної особи» [9].

За сучасними науковими підходами, зокрема працями Мельник А.Ф., Монастирського Г.Л., Дудкіної О.П. «муніципальна послуга означає роботу органів місцевого самоврядування та створених ними підприємств, установ і організацій у межах повноважень, визначених законодавством» [14]. Ця робота спрямована на задоволення потреб членів територіальної громади та інших осіб, що відбувається на їхнє замовлення або за ініціативою органів місцевого самоврядування.

Якість публічних послуг означає ступінь, у якому набір властивостей муніципальної послуги відповідає вимогам споживачів, і якість полягає в задоволенні потреб споживачів, що змушує місцеву владу постійно покращувати свою роботу.

Основи надання адміністративних послуг базуються на дотриманні верховенства права, що включає законність і юридичну визначеність, а також

на принципах стабільності та рівності всіх осіб перед законом. Важливе значення мають відкритість і прозорість діяльності органів, оперативність та дотримання встановлених строків, зручність і доступність процедур для заявників. Якість цих послуг визначається не тільки їхньою доступністю, а й професіоналізмом кадрів, що перебувають на публічній службі. Оцінка рівня послуг має спиратися на зворотний зв'язок від населення, і це дає змогу вводити потрібні покращення та підтримувати високу якість обслуговування.

Одне з основних завдань реформи децентралізації влади полягало в передачі повноважень та ресурсів від органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. В цій ситуації особливе значення отримує розвиток системи надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг, що створюються при органах місцевого самоврядування. Система надання адміністративних послуг ґрунтується на принципі «єдиного вікна», що реалізується через ЦНАП. Це інституційна модель, яка дозволяє суб'єкту звернення отримати широкий спектр послуг в одному місці, мінімізуючи контакти з чиновниками та витрати часу.

Інституційне забезпечення цього процесу охоплює роботу виконавчих органів місцевих рад, які мають відповідні повноваження у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства тощо. Ефективність управління в територіальних громадах залежить від налагодження взаємодії між органами влади та інститутами громадянського суспільства. Громадяни повинні мати можливість впливати на процес прийняття рішень через проведення консультацій з громадськістю, громадські слухання та інші форми участі громадян.

В умовах воєнного стану робота територіальних громад зазнала серйозних змін. Важливим інституційним елементом стає взаємодія між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. Розвиток електронного урядування та цифровізація послуг стають головними напрямками підвищення якості управління. Для побудови сучасної системи управління якістю необхідно: розвивати інформаційні системи надання послуг;

забезпечувати багатоканальність доступу до інформації про послуги; проводити регулярну оцінку рівня задоволеності споживачів; впроваджувати статистичні методи контролю процесів. Створення сприятливих умов для підприємництва через якісні адміністративні послуги сприяє економічному розвитку територій та збільшенню надходжень до місцевих бюджетів. Впровадження інноваційних технологій, таких як електронний документообіг та відкриті дані, сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади.

Згідно зі ст. 3 Закону «Про адміністративні послуги», законодавство у сфері надання адміністративних послуг складається з Конституції України, цього Закону та інших нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг.

Важливу роль відіграють також акти центральних органів виконавчої влади, акти місцевих органів виконавчої влади та акти органів місцевого самоврядування, якими встановлюються порядки надання муніципальних послуг у межах відповідних територіальних громад [2].

Організація надання публічних послуг на рівні територіальної громади здійснюється через її органи та посадових осіб, а також відповідні комунальні підприємства, установи та організації. Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності громади. До їх відання належать управління об'єктами комунальної власності, забезпечення надання послуг у сферах житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і спорту.

Суб'єктами надання публічних (адміністративних) послуг на місцевому рівні є: виконавчі органи сільських, селищних, міських рад; місцеві державні адміністрації (під час виконання делегованих повноважень); територіальні органи центральних органів виконавчої влади. Важливою формою організації надання послуг є діяльність комунальних підприємств, установ та організацій [4].

У сфері житлово-комунального господарства послуги надаються підприємствами комунальної форми власності, що забезпечують

водопостачання, водовідведення, вивезення побутових відходів, теплопостачання, утримання доріг місцевого значення та освітлення вулиць.

У соціальній сфері на рівні територіальних громад функціонують територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, які забезпечують підтримку вразливих верств населення. Соціальні послуги можуть надаватися як за місцем проживання особи, так і в умовах стаціонарного або денного перебування. Надання послуг у сфері освіти забезпечується закладами дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, а в сфері охорони здоров'я – закладами, що перебувають у комунальній власності громади, такими як амбулаторії та центри первинної медико-санітарної допомоги.

1.2. Вимоги до якості надання публічних послуг у територіальній громаді та його інституційного забезпечення

Моніторинг якості надання послуг охоплює аналіз строків розгляду звернень, кількості відмов та скарг, а також проведення соціологічних опитувань відвідувачів. Методологія такої оцінки повинна охоплювати об'єктивні показники (дотримання строків, відповідність стандартам, вартість надання послуги) та суб'єктивні показники (рівень задоволеності споживачів, зручність процедур, ввічливість персоналу).

Підвищення якості адміністративних послуг потребує проведення комплексної реформи, яка дозволить удосконалити та узгодити нормативно-правові акти, що регламентують механізм надання адміністративних послуг і забезпечать їх спрощення, в тому числі шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій; і одним з кроків у розвитку надання адміністративних послуг в Україні стало прийняття в 2012 році Закону України «Про адміністративні послуги». Процес удосконалення механізмів надання

адміністративних послуг, поліпшення їх якості та ефективності триває, проте законодавство досі має багато проблем, пов'язаних із визначенням змісту адміністративних послуг, механізмом надання та оцінювання їх якості [12].

Організаційно-правові засади надання адміністративних послуг в Україні становлять складову частину ефективного публічного управління, і проаналізовано нормативне регулювання діяльності суб'єктів, що забезпечують надання таких послуг, зокрема державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; розглянуто класифікацію адміністративних послуг, принципи їх надання, а також практичні механізми реалізації на місцевому рівні, і суб'єкти надання адміністративних послуг [9].

Доступність та якість надання публічних послуг становить одну зі складових частин взаємовідносин громадян з органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування, і на рівні сільських та селищних громад або об'єднаних нових територіальних громад існують проблемні питання щодо створення центрів надання публічних послуг та залучення кваліфікованих адміністраторів до надання послуг; у зв'язку з цим пропонується надати сільським та селищним радам право самостійно приймати рішення щодо створення центрів надання публічних послуг, а також вирішувати питання щодо залучення до надання публічних послуг не тільки адміністраторів, а й інших кваліфікованих працівників, і поняття публічні послуги охоплює всі інші види послуг, що надаються органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та підприємствами, установами, організаціями при здійсненні делегованих повноважень за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів [11].

Організаційно-правові засади діяльності органів місцевого самоврядування щодо надання послуг визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [7]. Важливим елементом стає впровадження міжнародних стандартів менеджменту якості, і серед них ISO 9001. Ці стандарти ґрунтуються на принципах орієнтації на замовника, лідерства,

залучення персоналу, процесного підходу, поліпшення, прийняття рішень на основі фактичних даних та керування взаємовідносинами (рис.1.2.).

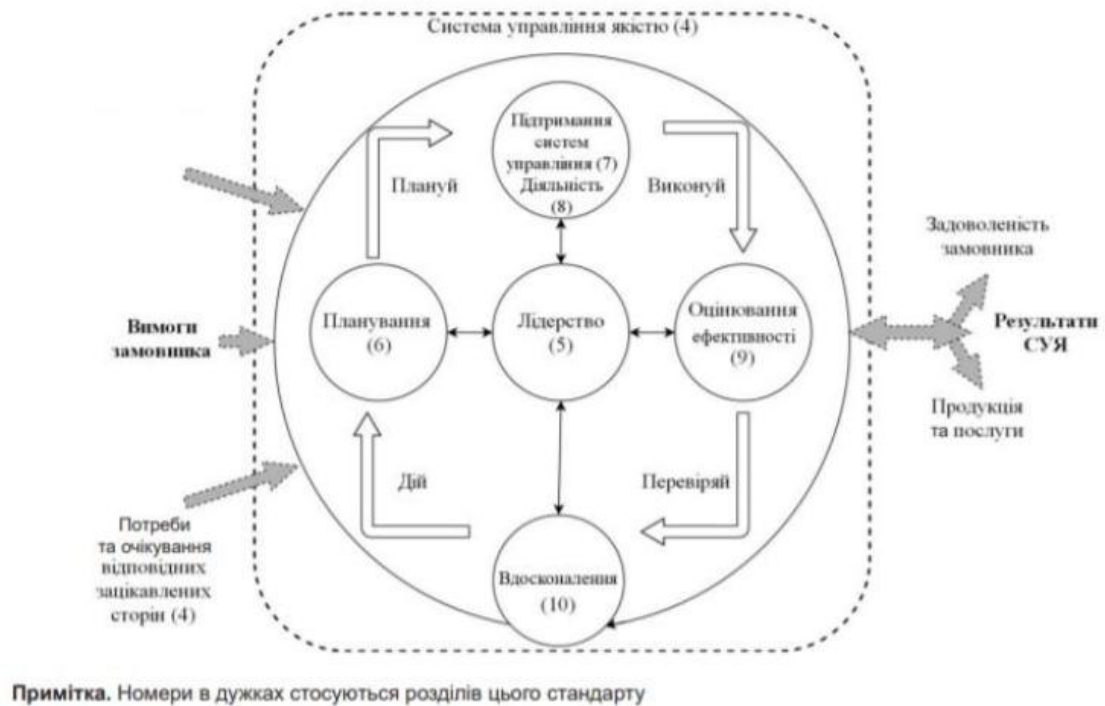


Рис.1.2. Діаграма системи управління якістю (на основі ISO 9001 / PDCA-цикл)

Примітка. Наведено автором за [33]

Якість публічної послуги визначається її законністю, обґрунтованістю та дотриманням процедурних прав особи. Один з параметрів, що визначає якість муніципальних послуг, полягає в їх адресності. В умовах воєнного стану якість оцінюється через призму оперативності реагування на критичні потреби населення, безпеку надання послуг та безперервність функціонування об'єктів критичної інфраструктури.

Якість муніципальної послуги – це сукупність властивостей муніципальної послуги, що зумовлюють її здатність задовольняти потреби споживачів (мешканців територіальної громади) відповідно до встановлених стандартів та вимог законодавства. Процес надання муніципальних послуг характеризується значною кількістю учасників, складністю процедур та

обмеженістю ресурсів територіальних громад. Ефективне управління якістю муніципальних послуг вимагає впровадження сучасних систем менеджменту, зокрема міжнародних стандартів ISO серії 9000. Це дозволяє забезпечити прозорість процесів, чіткий розподіл відповідальності та постійне вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування.

Параметром, що визначає якість муніципальних послуг населенню, є адресність, оскільки місцеве самоврядування відрізняється від державного управління своїм адресним характером. Впровадження міжнародних стандартів системи управління якістю зміцнить засади громадянського суспільства та підвищить якість надання муніципальних послуг. Для цього необхідно побудувати сучасну систему управління якістю у процесі надання муніципальних послуг на основі гнучкої організаційної системи управління територіальними громадами, підвищення рівня кваліфікації та компетентності управлінського персоналу, розвитку інформаційної системи надання послуг в органах місцевого самоврядування. Інформація про муніципальні послуги, що надаються населенню, повинна надаватися через різні канали надходження. Доцільно оцінювати рівень надаваних послуг, щоб впроваджувати необхідні покращення, а також розвивати зворотний зв'язок з населенням щодо наданих послуг. Належним чином організований процес надання послуг та використання статистичних методів його контролю є гарантією високих вимог до якості муніципальних послуг.

Система критеріїв якості включає також економічні показники: ефективність (співвідношення результатів та витрат) та економність (мінімізація витрат при досягненні заданої якості). Публічні послуги повинні бути інклюзивними, тобто доступними для всіх верств населення, включаючи людей з інвалідністю та інші маломобільні групи. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є ключовим фактором підвищення якості. Електронне урядування дозволяє скоротити час надання послуг, усунути корупційні ризики та забезпечити цілодобовий доступ до інформації. Проте, діджиталізація не повинна створювати бар'єрів для тих

громадян, які не мають навичок роботи з цифровими пристроями, тому традиційні форми надання послуг мають зберігатися та вдосконалюватися. Оцінювання публічного управління здійснюється за допомогою системи індикаторів, що відображають стан надання послуг у різних сферах: освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, адміністративні послуги тощо. Кожна сфера має свої специфічні критерії якості, але загальні принципи залишаються незмінними.

Особливе місце в системі надання публічних послуг займає публічна служба. Професійна діяльність публічних службовців безпосередньо впливає на рівень задоволеності громадян послугами. Критеріями якості діяльності публічних службовців є: етичність поведінки, запобігання конфлікту інтересів, неупередженість при прийнятті рішень, орієнтація на результат, постійне підвищення кваліфікації. Публічна служба повинна бути відкритою для суспільного контролю. Якість публічної служби також оцінюється через стабільність кадрового складу, рівень довіри населення до органів влади, відсутність зловживань службовим становищем. Важливою складовою якості є правова визначеність, громадянин повинен чітко розуміти свої права та обов'язки, а також процедуру отримання послуги.

Система оцінювання якості має базуватися на об'єктивних даних та бути регулярною. Впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) для органів публічної влади та окремих службовців дозволяє стимулювати підвищення якості надання послуг. Якість публічних послуг також залежить від належного фінансового та матеріально-технічного забезпечення суб'єктів їх надання. Децентралізація влади в Україні створила нові можливості для підвищення якості послуг на місцевому рівні, наблизивши їх до споживача та забезпечивши кращий контроль з боку територіальних громад.

Орган, уповноважений надавати адміністративні послуги, зобов'язаний щодо кожної послуги, передбаченої законодавством, затвердити інформаційну та технологічну картки. В інформаційній картці зазначаються правові підстави для отримання послуги, повний перелік необхідних документів, способи їх

подання, відомості про оплату або безоплатний характер послуги, строк її надання, підстави для відмови, а також результат і порядок його отримання.

Технологічна картка визначає послідовність опрацювання звернення, коло відповідальних посадових осіб і строки виконання кожного етапу. Процедура надання послуги регулюється адміністративно-процесуальними нормами, які визначають порядок звернення, строки розгляду та форму прийняття рішення.

В умовах воєнного стану організація надання публічних послуг набула особливого значення і вимагає оперативності та гнучкості. Крім традиційних структур, важливу роль відіграють волонтерські організації та гуманітарні штаби, які створюються при органах місцевого самоврядування для забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб та вразливих груп населення.

Інституційне забезпечення надання послуг включає також взаємодію з військовими адміністраціями, що дозволяє координувати зусилля для забезпечення безпеки та безперебійного функціонування об'єктів критичної інфраструктури. Для надання якісних муніципальних послуг необхідно побудувати сучасну систему управління якістю на основі гнучкої організаційної системи управління територіальними громадами, підвищення рівня кваліфікації та компетентності управлінського персоналу, розвитку інформаційної системи надання послуг у місцевих органах влади.

«Інформація про публічні послуги, що надаються населенню, повинна надаватися через різні канали отримання, включаючи електронні ресурси та цифрові платформи» [28]. Доцільно оцінювати рівень наданих послуг через зворотний зв'язок від населення, що дозволяє впроваджувати необхідні вдосконалення. Належним чином організований процес надання послуг та використання статистичних методів його контролю є гарантією високих вимог до якості муніципальних послуг. Ефективність управління в територіальних громадах залежить від налагодження взаємодії між органами влади та інститутами громадянського суспільства, що передбачає залучення громадян до

процесу прийняття рішень через проведення консультацій з громадськістю та громадські слухання.

Кардинальні зміни в правовому регулюванні місцевого самоврядування, центральне питання якого статус громади як юридичної особи публічного права, назріли, і від того, наскільки якісними і швидкими вони будуть, залежить те, наскільки ефективним і швидким стане входження України до Європейського Союзу через наближення законодавчої моделі й практики її втілення в життя до вимог Європейської хартії місцевого самоврядування й практики конституційно-правового регулювання статусу громади.

Розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг супроводжується необхідністю зміцнення їхньої фінансової бази, і кошти від сплати адміністративного збору за надання послуг у більшості випадків зараховуються до місцевих бюджетів, що дозволяє громадам інвестувати у розвиток інфраструктури ЦНАП та підвищення заробітної плати персоналу; проте проблема недостатньої кількості кваліфікованих кадрів, особливо у віддалених громадах, залишається актуальною і потребує методологічної підтримки з боку центральних органів виконавчої влади.

В умовах воєнного стану організація надання послуг зазнала суттєвих змін, і організаційно-правові аспекти адаптуються до умов безпеки, забезпечується можливість отримання послуг внутрішньо переміщеними особами за місцем фактичного перебування, а одним з напрямків є діджиталізація, що дозволяє отримувати послуги через мобільний додаток Дія без відвідування офісу ЦНАП, що значно підвищує рівень безпеки та зручності для громадян.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Оцінка організаційно-функціонального супроводу надання публічних послуг у досліджуваній територіальній громаді

Адміністративна послуга це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, і такий результат спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та або обов'язків такої особи відповідно до закону; при цьому послуга надається за ініціативою або заявою фізичної чи юридичної особи, її надання пов'язане з здійсненням владних повноважень суб'єкта надання адміністративних послуг, а результатом стає адміністративний акт або рішення, яке має юридичні наслідки для заявника, і організація надання послуг спирається на принципи верховенства права, законності, доступності, оперативності, відкритості та прозорості.

Організаційні фактори в цій сфері передбачають наявність розгалуженої мережі центрів надання адміністративних послуг ЦНАП, забезпечення зручності та доступності отримання послуг для громадян, спрощення процедур надання послуг і впровадження моніторингу та оцінки якості надання послуг; інформаційні фактори пов'язані з розвитком електронного урядування та електронних послуг, створенням і веденням реєстрів адміністративних послуг, забезпеченням доступу до інформації про послуги і впровадженням сучасних інформаційних технологій; людські фактори, в свою чергу, включають професійну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу, мотивацію та оплату праці працівників ЦНАП і формування клієнтоорієнтованого підходу у персоналу.

Основні проблеми системи надання адміністративних послуг органами публічної влади полягають у недосконалості нормативно-правового регулювання, дублюванні повноважень органів влади, відсутності єдиних стандартів та регламентів надання послуг, низькій якості та тривалості надання окремих послуг і обмеженості доступу до послуг у сільській місцевості, і в зв'язку з цим потрібно вдосконалити державний механізм надання державних послуг за умови покращення інституційних, організаційних та інноваційно-інформаційних процесів у цій сфері; при цьому виділено принципи діяльності ЦНАП (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

**Вимоги до забезпечення якості надання публічних послуг на рівні
територіальної громади**

Організаційні	Інформаційні	Зв'язок із громадськістю
обов'язковість ЦНАП з 2014 р.; визначення Кабінетом Міністрів України переліку адміністративних послуг органів виконавчої влади у ЦНАП; положення цього закону на довідки, витяги; заборона надання адміністративних послуг через підприємства	Доступ до Реєстру адміністративних послуг на Урядовому порталі; пілотована Урядова телефонна довідка; інформаційні стенди за зразками відповідних документів; веб-сайт; отримання інформації по телефону, електронній пошті, інших засобах зв'язку	Режим доступу до приміщення, наявність сполучення громадського транспорту, під'їзних шляхів і місць паркування; видача довідкових інформаційних матеріалів про адміністративні послуги; інформаційна картка по місцю здійснення прийому суб'єктів звернень; обладнання скриньки для зауважень і пропозицій щодо якості послуг; проведення опитувань, аналізу зауважень і пропозицій і вжиття відповідних заходів

Примітка. Наведено автором за [8]

Центр надання адміністративних послуг це робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу міської, селищної, сільської ради, де адміністративні послуги надаються через адміністратора в процесі його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг, і організація діяльності таких центрів відбувається з урахуванням особливостей роботи місцевих органів публічної влади в Україні під час воєнного часу, з особливою увагою до взаємодії цих органів з іншими державними інститутами і

громадянським суспільством, а питання надання адміністративних послуг охоплює теоретичні, методологічні та правові засади організації діяльності місцевих військових адміністрацій і органів місцевого самоврядування [10].

Основні проблеми функціонування ЦНАП на місцевому рівні пов'язані з недостатньою взаємодією між місцевими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та суб'єктами надання адміністративних послуг, несвоєчасним внесенням необхідних змін до технологічних та інформаційних карток, несвоєчасною передачею бланків послуг, карток до ЦНАП, дефіцитом кадрів у ЦНАП, відсутністю приміщень, недостатнім рівнем фахової підготовки персоналу для надання послуг виконавчої влади, відсутністю мотивації до якісної роботи та низькою оплатою праці працівників ЦНАП і відсутністю електронного документообігу; і в цьому контексті обґрунтовано необхідність формування комплексного державного механізму, результатом реалізації якого стане спрощення механізму надання адміністративних послуг завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій, координації та вдосконалення нормативно-правових актів.

У кожному ЦНАП мають бути наявні інформаційні та технологічні картки адміністративних послуг, і інформаційна картка містить відомості про суб'єкта надання послуги, перелік документів, необхідних для отримання послуги, платність або безоплатність, строк надання послуги, результат надання послуги; технологічна картка адміністративної послуги визначає етапи опрацювання звернення, відповідальних осіб та строки виконання кожного етапу, а якість адміністративної послуги оцінюється за критеріями: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особи, професійність.

Стан організації діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації вимагає розширення переліку послуг, що надаються через центри, і це стосується послуг із реєстрації актів цивільного стану, реєстрації місця проживання, земельних питань, соціальних послуг; розвиток мережі ЦНАП у територіальних громадах виступає інструментом наближення

влади до громадян та забезпечення належного рівня публічного сервісу на місцевому рівні, а організація взаємодії між адміністратором ЦНАП та суб'єктами надання послуг або бек-офісом має відбуватися переважно в електронній формі для скорочення часу надання послуги.

Для оцінки організаційного супроводу варто враховувати матеріально-технічне забезпечення ЦНАП, і приміщення центру повинно бути поділене на відкриту та закриту частини; у відкритій частині або рецепції, зоні очікування, зоні обслуговування здійснюється прийом та консультування заявників; закрита частина призначена для опрацювання документів та збереження архівів, а забезпечення безбар'єрного доступу для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення є обов'язковою вимогою до організації роботи таких центрів.

Методологічний супровід процесу надання послуг передбачає розробку методичних рекомендацій для працівників центрів, проведення навчання та тренінгів, і одним з аспектів є впровадження системи моніторингу якості, яка включає опитування відвідувачів, аналіз скарг та пропозицій, контроль за дотриманням строків, а оцінка ефективності державного механізму надання адміністративних послуг в Україні повинна базуватися на реалізації стратегії реформи публічного управління або децентралізації, спрощення, дерегуляції, розвитку інституційної спроможності та комунікаційної підтримки.

Процедура надання адміністративних послуг складається з декількох етапів: подання заяви та документів, реєстрація заяви, розгляд заяви та прийняття рішення, оформлення результату або адміністративного акта і видача результату заявнику; при цьому адміністратор ЦНАП виступає як єдине вікно, що звільняє громадянина від необхідності відвідувати декілька різних установ для збору довідок, і він має право вимагати від суб'єктів надання послуг інформацію, необхідну для виконання адміністративної процедури.

Департамент адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська) (найменовано - Центр) є уповноваженим робочим органом Івано-Франківської міської ради, який здійснює організаційне

забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктам звернень через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Організаційна структура Департаменту затверджується міською радою. У Департаменті діє система «відкритого простору» для прийому відвідувачів, що дозволяє мінімізувати час очікування та забезпечує прозорість процесу. Для забезпечення належної якості надання послуг територіальна громада міста Івано-Франківська постійно впроваджує заходи з модернізації приміщень та обладнання. Важливим аспектом є також розвиток мережі територіальних підрозділів та віддалених робочих місць адміністраторів, що наближає послуги до мешканців різних районів міста.

Такі адміністративні реформи, як інтеграція адміністративних послуг і децентралізація місцевих органів влади, досягли позитивних результатів у місті Івано-Франківську. Тому місцева влада має зосередитись не лише на цифровізації, а й далі впроваджувати усі перспективні напрямки. Приміщення цих ЦНАП розташовані на перших поверхах будівель і мають відповідне зонування, прийом відвідувачів організований за системою «відкритий простір». Це дозволяє забезпечити зручність для маломобільних груп населення та високу пропускну здатність. Центр надання адміністративних послуг міста Івано-Франківська (ЦНАП м. Івано-Франківська) був створений з метою підвищення якості надання послуг. Ефективність його роботи оцінюється через показники задоволеності громадян, швидкість опрацювання звернень та доступність інформації. Важливою умовою функціонування є належна транспортна інфраструктура навколо приміщень ЦНАП, що дозволяє громадянам легко дістатися до місця отримання послуг. Завдяки децентралізації, ЦНАП отримав більше повноважень, що дозволило значно розширити перелік послуг, включаючи реєстрацію актів цивільного стану, реєстрацію місця проживання, видачу паспортних документів та послуги соціального характеру.

В умовах воєнного стану механізми ефективності роботи ЦНАП у м. Івано-Франківську зазнали певної трансформації. Актуальним питанням стало забезпечення надання адміністративних послуг для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). ЦНАП став основним хабом, де переселенці можуть отримати статус ВПО, подати заяву на отримання соціальних виплат та вирішити питання щодо тимчасового розміщення. Організаційно-функціональний супровід у цей період включає посилений захист персональних даних та використання хмарних технологій для забезпечення безперебійної роботи реєстрів. Важливим фактором є також психологічна підготовка персоналу, який працює з людьми, що постраждали внаслідок бойових дій. Гнучкість графіку роботи та можливість отримання деяких послуг в електронній формі через портал «Дія» та інтегровані з ним місцеві системи значно підвищили стійкість системи надання публічних послуг. Місцева влада Івано-Франківська активно впроваджує цифрові інструменти для моніторингу черг та автоматизації рутинних процесів, що дозволяє адміністраторам приділяти більше часу складним випадкам та консультуванню громадян.

Організація роботи ЦНАП у м. Івано-Франківську базується на принципах територіальної доступності та прозорості. Для цього було створено мережу територіальних підрозділів у різних мікрорайонах міста (Пасічна, Каскад, БАМ) та у приєднаних територіальних громадах. Кожен територіальний підрозділ має єдині стандарти обслуговування, що включають: єдиний візуальний стиль, однаковий перелік послуг та спільну інформаційну базу. Функціонально адміністратор ЦНАП виступає як «єдине вікно», що приймає документи, перевіряє їх на відповідність законодавству та передає до відповідного суб'єкта надання послуг (департаментів міської ради, державних органів). Після прийняття рішення суб'єктом надання послуги, результат повертається до адміністратора, який видає його заявнику. Такий підхід виключає прямий контакт громадянина з чиновником, який приймає рішення, що є ефективним антикорупційним заходом. Додатково впроваджено систему

електронної черги та можливість попереднього запису через сайт або термінали в приміщенні ЦНАП, що структурує потік відвідувачів.

Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг в Україні, які проявляються і на місцевому рівні, пов'язані з необхідністю постійного оновлення матеріально-технічної бази та підвищення кваліфікації персоналу. В Івано-Франківську ця проблема вирішується через регулярне проведення навчань та семінарів для адміністраторів, а також залучення міжнародної технічної допомоги для закупівлі сучасного обладнання. Важливим елементом організаційного супроводу є моніторинг якості послуг, який здійснюється шляхом анкетування відвідувачів та аналізу відгуків у соціальних мережах. На основі цих даних приймаються управлінські рішення щодо коригування графіку роботи, введення додаткових штатних одиниць або зміни процедур надання конкретних послуг. Оцінка функціонального супроводу також включає аналіз вартості надання послуг для бюджету громади та пошук шляхів оптимізації витрат через впровадження електронного документообігу та автоматизацію звітності. Взаємодія з іншими органами влади в процесі надання послуг залишається одним із найбільш трудомістких процесів, оскільки вимагає узгодженості дій різних відомств та стабільної роботи державних реєстрів [21].

Юридичний статус Департаменту як виконавчого органу міської ради надає йому необхідні владні повноваження для координації діяльності всіх учасників процесу надання послуг. Це особливо важливо при вирішенні конфліктних ситуацій або затримок у розгляді документів. Директор Департаменту має право вносити пропозиції щодо притягнення до відповідальності посадових осіб суб'єктів надання послуг, які порушують встановлені регламенти. У Івано-Франківську він постійно вдосконалюється з урахуванням змін у законодавстві та побажань громади. Наприклад, було запроваджено комплексні послуги (за моделлю «є-Малятко»), що дозволяють отримати кілька послуг за однією заявою. Функціональне наповнення роботи ЦНАП також включає консультативну допомогу у сфері бізнесу, що сприяє покращенню інвестиційного клімату в місті. Інтеграція з електронними

сервісами дозволяє громадянам відстежувати статус своєї справи в режимі реального часу, що підвищує рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

Якщо ж звернутися до питання надання послуг внутрішньо переміщеним особам в умовах воєнного стану в Івано-Франківську то можна констатувати, що ЦНАП став ключовою ланкою в системі соціального захисту. Окрім стандартних послуг, було організовано видачу гуманітарної допомоги (у співпраці з волонтерськими організаціями) та надання консультацій щодо працевлаштування та пошуку житла. Організаційний супровід таких процесів вимагав створення додаткових робочих місць та залучення спеціалістів з соціального захисту до роботи в приміщеннях ЦНАП. Функціонально це означало розширення обов'язків адміністраторів, які мали опанувати нові програмні продукти та нормативні акти в стислі терміни. Важливим уроком цього періоду стала необхідність забезпечення автономного енергопостачання та зв'язку для ЦНАП, що дозволяє надавати критично важливі послуги навіть під час відключень електроенергії. Використання мобільних валіз для надання послуг за місцем перебування маломобільних громадян також стало частиною функціонального супроводу, що значно підвищило інклюзивність системи [22].

Отже, Департамент адміністративних послуг успішно поєднує функції робочого органу та сервісного центру, забезпечуючи мешканцям міста та ВПО доступ до широкого спектру державних та муніципальних послуг. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом, система демонструє стійкість та здатність до швидкої адаптації. Основними векторами подальшого розвитку залишаються цифровізація, розширення мережі територіальних підрозділів та постійне підвищення якості обслуговування на основі зворотного зв'язку від громадян. Подальше вдосконалення правового статусу та функціональної структури ЦНАП дозволить зміцнити роль місцевого самоврядування у забезпеченні прав і свобод громадян.

2.2. Моніторинг забезпечення якості надання публічних послуг в досліджуваній територіальній громаді

Процес трансформації державного управління та місцевого самоврядування передбачає формування і розвиток системи адміністративних послуг з метою встановити такий режим взаємодії між владою і приватними особами, який повністю спирається на визнання прав людини, її законних інтересів і на відповідальність органів публічної влади разом з їхніми посадовими особами за всю їхню діяльність. Основне завдання в цій сфері зводиться до вдосконалення порядку надання адміністративних послуг, підняття їхньої якості і створення зручних, доступних умов для фізичних та юридичних осіб, щоб вони могли реалізувати своє право на отримання таких послуг, і все це досягається через розробку стандартів якості та доступності адміністративних послуг, завдяки яким послуги стають доступними для громадян і організацій, робота органів виконавчої влади починає орієнтуватися на інтереси споживачів, а якість і ефективність адміністративно-управлінських процесів в цих органах зростає.

Сучасні моделі якості діяльності розглядаються в контексті покращення якості муніципальних послуг, і сюди входять авторські моделі та школи TQM, стандартизовані моделі систем управління, моделі організаційної досконалості, моделі діагностичного самооцінювання, інші моделі, спрямовані на досягнення найвищої якості, а також інструменти або техніки, які отримали назву інжиніринг якості. Для подальшого підвищення рівня організаційної досконалості органів муніципального управління пропонується використовувати перелік сучасних інструментів управління на основі якості, а саме: процесний підхід разом з оцінюванням результативності процесів, налагодження системи зворотного зв'язку із замовниками послуг, проведення регулярного самооцінювання за моделлю CAF чи іншою галузевою моделлю досконалості, запровадження механізмів орієнтації на замовника або споживача, використання кращих практик або бенчмаркінг і методи аналізування та поліпшення [17].

Адміністративна послуга визначається як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, і цей результат спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та або обов'язків такої особи відповідно до закону. Організаційно-методичне забезпечення процесу надання послуг вимагає чіткого дотримання принципів верховенства права, законності, доступності, оперативності, відкритості та прозорості. Функціонування центрів надання адміністративних послуг або ЦНАП як єдиного вікна дає можливість замовнику в одному місці отримати потрібні послуги або подати на них запит. Створення і організація роботи таких центрів потребує підготовки відповідного Регламенту ЦНАП, який встановлює порядок взаємодії адміністраторів з суб'єктами надання послуг і процедури документообігу.

Стандарт якості адміністративної послуги це документ з детальним описом процедури надання послуги і вимогами до її якості, такими як строки надання, перелік необхідних документів, розмір плати, порядок оскарження та інше. Методичні рекомендації з розроблення стандартів підкреслюють потребу враховувати потреби різних груп споживачів. Зазвичай структура стандарту складається з назви послуги, переліку нормативно-правових актів, переліку категорій одержувачів, вичерпного переліку документів, вимог до строків, результату послуги, переліку підстав для відмови і порядку оскарження. Впровадження цих стандартів дає можливість забезпечити прогнозованість результатів для громадян і встановити об'єктивні критерії для оцінки діяльності службовців.

Оцінювання результативності процесів надання послуг в територіальній громаді відбувається постійно, і воно включає моніторинг часу очікування в черзі, термінів розгляду заяв, кількості звернень і рівня задоволеності громадян. Інструменти інжинірингу якості дозволяють знаходити вузькі місця в процедурах і прибирати зайві ланки, які не приносять цінності споживачу. Процесний підхід полягає в тому, щоб розглядати діяльність органу місцевого самоврядування як сукупність взаємопов'язаних процесів, де кожен процес має

свого власника, ресурси, входи і виходи. Належний організаційно-методичний супровід передбачає навчання персоналу, розробку посадових інструкцій адміністраторів і інформаційних карток на кожну послугу.

Процедура надання послуг у територіальній громаді будується максимально децентралізовано і наближено до місця проживання особи через створення територіальних підрозділів ЦНАП і віддалених робочих місць адміністраторів або старост. Методологічна база такої організації спирається на принципи субсидіарності, які означають вирішення питань на найнижчому рівні влади, там, де це можна зробити найбільш ефективно. При цьому забезпечується уніфікація послуг, щоб якість обслуговування залишалася однаково високою в будь-якому населеному пункті громади. Розробка і впровадження внутрішніх регламентів взаємодії допомагає долати бюрократичні бар'єри і прискорювати надання публічних послуг.

Технологічна картка це внутрішній документ, який визначає етапи опрацювання заяви всередині органу влади, відповідальних осіб і часові межі кожного етапу. Використання таких карток дозволяє зменшити корупційні ризики і не допустити безпідставного затягування розгляду справ [19]. Системи управління якістю або СУЯ, які базуються на стандартах ISO 9001 в муніципалітетах, мають на меті створити механізм постійного вдосконалення. Керівництво громади бере на себе відповідальність за політику в галузі якості і забезпечує потрібні ресурси.

Оцінка організаційно-методичного супроводу в цьому випадку відбувається через внутрішні та зовнішні аудити. Міста, які запровадили СУЯ, показують вищу ефективність управління ресурсами і кращий імідж серед населення. Залучення інструменту CAF, або Загальної схеми оцінювання, дає можливість провести комплексний аналіз діяльності організації за дев'ятьма критеріями, до яких входять лідерство, стратегія, персонал, партнерство і результати для громадян [16].

Важливим аспектом моніторингу є оцінка територіальної доступності та зручності отримання послуг. Приміщення ЦНАП м. Івано-Франківська

розташовані на перших поверхах будівель і мають відповідне зонування, прийом відвідувачів організований за системою «відкритий простір». Територіальна громада міста активно впроваджує розширення мережі через утворення територіальних підрозділів та віддалених робочих місць адміністраторів, що дозволяє забезпечити належну транспортну інфраструктуру та дотримання вимог інклюзивності. Такі адміністративні реформи, як інтеграція адміністративних послуг і децентралізація місцевих органів влади, досягли позитивних результатів. Тому місцева влада має зосередитись не лише на цифровізації, а й далі впроваджувати усі перспективні напрямки розвитку сервісної держави [20].

Система моніторингу також включає аналіз надання послуг для специфічних категорій громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в умовах воєнного стану. Станом на 2024 рік, ЦНАП м. Івано-Франківська здійснює прийом документів для отримання довідок про взяття на облік ВПО та надання допомоги на проживання. Актуальні проблеми надання послуг для ВПО зумовлені великим навантаженням на адміністраторів та необхідністю швидкої адаптації нормативно-правової бази до умов воєнного стану. Моніторинг свідчить, що важливим механізмом ефективності є компенсація витрат за тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, які перемістилися у період воєнного стану, що реалізується через взаємодію органів місцевого самоврядування та державних реєстрів.

Ефективність роботи ЦНАП у м. Івано-Франківську в умовах воєнного стану базується на правових засадах, що забезпечують безперервність надання послуг. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України № 523, визначено перелік послуг, які є обов'язковими для надання через центри. Моніторингові показники вказують на те, що впровадження електронних сервісів та цифровізація архівів дозволили скоротити час очікування в черзі. Важливу роль відіграє також професійна підготовка персоналу та наявність зворотного зв'язку з мешканцями громади через електронні опитування та термінали оцінки якості обслуговування, встановлені безпосередньо у залах очікування [23].

Для забезпечення високої якості надання послуг у Департаменті впроваджено систему управління якістю. Основними критеріями оцінки є: професійність адміністраторів, терміни надання послуг, відсутність необґрунтованих відмов, комфортність перебування в приміщенні та доступність інформації про послуги. У межах децентралізації повноважень, ЦНАП м. Івано-Франківська перебрав на себе функції з державної реєстрації актів цивільного стану, реєстрації речових прав на нерухоме майно та реєстрації бізнесу, що значно розширило спектр послуг «під одним дахом». Аналітичні дані свідчать, що інтеграція послуг соціального характеру до переліку послуг ЦНАП є одним із найбільш затребуваних напрямків серед населення громади.

Особлива увага приділяється цифровій трансформації. Згідно з рапортом Cargemini щодо цифрових електронних послуг у Європі, орієнтація на користувача є пріоритетом розвитку публічного адміністрування. Івано-Франківськ активно впроваджує ці стандарти через розвиток мобільних застосунків та онлайн-кабінетів мешканця. Моніторинг використання електронних сервісів показує стабільне зростання кількості звернень в електронній формі, що зменшує фізичне навантаження на офіси ЦНАП та забезпечує прозорість процесів.

Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг в Україні, що розглядаються в аналітичних записках Національного інституту стратегічних досліджень, знаходять своє відображення і в практиці Івано-Франківська. Зокрема, це стосується необхідності фінансового забезпечення делегованих повноважень та оновлення матеріально-технічної бази. Поточний стан надання послуг характеризується як стабільний, проте потребує подальшої оптимізації мережі територіальних підрозділів у віддалених мікрорайонах міста та приєднаних селах територіальної громади для досягнення максимального рівня інклюзивності та зручності для кожного мешканця.

Механізм ефективності роботи ЦНАП в умовах військового стану передбачає особливий порядок доступу до державних реєстрів та захисту

персональних даних. Моніторинг безпекових аспектів є невід'ємною частиною загальної системи оцінки якості. В Івано-Франківську забезпечено безперебійну роботу серверного обладнання та резервних каналів зв'язку. Також впроваджено алгоритми дій персоналу під час повітряних тривог, що включають переривання прийому та спрямування відвідувачів до найближчих укриттів із збереженням черговості обслуговування після завершення тривоги. Такі заходи дозволяють підтримувати високу довіру громадян до органів влади навіть у кризових умовах.

Загальний підхід до моніторингу забезпечення якості надання публічних послуг у Івано-Франківську базується на поєднанні кількісних показників (кількість наданих послуг, час обробки документів) та якісних характеристик (рівень задоволеності громадян, відсутність скарг) (табл..2.2.).

Подальший розвиток системи передбачає ще більшу автоматизацію процесів контролю та розширення переліку послуг, що надаються в автоматичному режимі без участі чиновника, що повністю відповідає концепції «держава у смартфоні» та європейським стандартам публічного врядування.

Організація приміщень ЦНАП має критичне значення для методичного забезпечення доступності. Приміщення поділяються на зони, а саме: сектор очікування з місцями для сидіння і заповнення документів, сектор інформування з інформаційними стендами та терміналами і сектор обслуговування, де працюють адміністратори. Обов'язково створюються умови для осіб з інвалідністю, такі як пандуси і спеціальні туалети. Такий спосіб організації простору входить до методики сервісної держави, в якій державний орган розглядається як надавач послуг, а громадянин як клієнт, що має право на комфортне обслуговування.

Інформаційна картка адміністративної послуги служить основним джерелом інформації для суб'єкта звернення. Вона має містити відомості про суб'єкта надання, підстави для отримання, вичерпний перелік документів, спосіб подання, платність чи безоплатність, строк надання, перелік підстав для відмови, результат і способи оскарження. Інформаційні картки розміщуються

на веб-сайтах громад і на стендах у ЦНАП. Текст картки пишуть простою та зрозумілою мовою, без зайвого використання юридичної термінології, щоб громадянам було легше отримувати доступ до публічних послуг.

Таблиця 2.2.

**Кількість прийнятих документів в територіальних підрозділах (ТП)
та віддалених робочих місцях (ВРМ) ЦНАП м. Івано-Франківська
за 2023 р.**

№	Територіальний підрозділ ЦНАП	Кількість оформлених адміністративних послуг	Кількість послуг соціального характеру
1	Крихівці	4185	1062
2	Микитинці	820	573
3	Угорники	1978	578
4	Хриплин	860	602
5	Вовчинець	1187	705
6	Підпечери	1179	654
7	Підлужжя	864	641
8	Узин	644	211
9	Добровляни	382	58
10	Колодіївка	126	89
11	Березівка	747	520
12	Черніїв	2154	1203
13	Братківці	1490	896
14	Тисменичани	1750	771
15	Камінне	684	455
16	Радча	2133	968
17	Чукалівка	761	420
18	Драгомирчани	1150	704
19	Опришівці	1036	622
20	Каскад	7802	4623
21	Бам	3246	2315
22	Пасічна	5469	3404
Загальна кількість	-	40647	21863

Розробка реєстру адміністративних послуг на рівні громади допомагає систематизувати всі послуги, які надаються органами місцевого самоврядування і ті, що делеговані державою. Цей реєстр стає основою для автоматизації процесів і впровадження електронних послуг. Оцінка

організаційно-методичного супроводу бере до уваги рівень цифровізації, а саме: можливість подати заяву онлайн, використовувати електронний підпис і інтегруватися з державними реєстрами, щоб отримувати довідки без участі громадянина. Завдяки цьому ефективність і прозорість взаємодії влади і громади значно зростає.

Методологічні основи формування системи включають також створення системи мотивації для персоналу, який займається наданням послуг. Це охоплює не тільки фінансові стимули, але й професійний розвиток, тренінги з комунікації та управління конфліктами. Якість послуги залежить від компетенції адміністратора, його вміння надати повну консультацію і допомогти громадянину розв'язати питання. Організаційний супровід поширюється на весь цикл, починаючи від розробки правового акта і закінчуючи моментом видачі результату послуги конкретному замовнику.

Проблеми забезпечення якості послуг також пов'язані з необхідністю подальшої цифровізації процесів. Попри активне впровадження порталу та мобільного застосунку «Дія», певна частина послуг все ще потребує фізичної присутності суб'єкта звернення. В умовах воєнного стану це створює додаткові ризики для безпеки громадян. До того ж, існує проблема «цифрового розриву», коли певні категорії населення, зокрема особи похилого віку, мають обмежений доступ до електронних сервісів або не володіють достатніми навичками для їх використання. Організація роботи ЦНАП за системою «відкритий простір» в Івано-Франківську досягла позитивних результатів, проте обмеженість площ у територіальних підрозділах та віддалених робочих місцях адміністраторів у старостинських округах громади іноді призводить до створення черг, що негативно позначається на задоволеності споживачів послуг.

Адміністративні реформи, такі як інтеграція послуг та децентралізація місцевих органів влади, вимагають від місцевої влади зосередитись не лише на кількісних показниках, а й на впровадженні перспективних напрямків розвитку. Якість надання публічних послуг безпосередньо залежить від технічного забезпечення робочих місць адміністраторів. Використання застарілого

обладнання або недостатня швидкість інтернет-з'єднання в умовах роботи з великими масивами даних та реєстрами призводять до затримок у прийнятті та обробці заяв. Окремим питанням є забезпечення інклюзивності: хоча основне приміщення ЦНАП в Івано-Франківську відповідає вимогам доступності для маломобільних груп населення, деякі територіальні підрозділи все ще потребують модернізації для повного забезпечення безбар'єрного доступу.

Додаткові труднощі викликає процес надання послуг соціального характеру, які були інтегровані до ЦНАП. Велика кількість документів, необхідних для призначення субсидій, допомог та компенсацій, потребує від адміністратора глибоких знань у сфері соціального захисту, що підвищує вимоги до кваліфікації персоналу. В умовах воєнного стану постійна зміна законодавства щодо виплат ВПО вимагає оперативного навчання працівників, що не завжди можливо забезпечити миттєво. Таким чином, кадрове забезпечення та постійне підвищення кваліфікації залишаються критичними аспектами якості. Брак фінансових ресурсів у місцевому бюджеті для розширення мережі ЦНАП та закупівлі додаткового обладнання (наприклад, станцій для оформлення паспортних документів) також стримує покращення доступності послуг для мешканців віддалених мікрорайонів міста.

Ще однією проблемою є координація між різними суб'єктами надання адміністративних послуг. Нерідко виникають ситуації, коли інформаційні картки послуг містять неактуальну інформацію або перелік документів не відповідає вимогам оновленого законодавства. Це призводить до необхідності повторних візитів громадян. В Івано-Франківську активна цифровізація дозволила автоматизувати частину внутрішніх процесів, проте повна відмова від паперового документообігу ще не досягнута через вимоги деяких державних органів щодо надання оригіналів документів, та громадян похилого віку.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Процес спостереження за тим, як саме надаються державні послуги, стає надзвичайно вагомим у часи повсюдного переходу на цифрові технології та розширення мережі спеціальних сервісних центрів. Таку перевірку якості варто сприймати як постійну та впорядковану систему збору й розбору відомостей про те, наскільки ефективно працюють установи та чи відповідають їхні дії встановленим правилам і потребам громадян. Юридична суть такого нагляду полягає у виконанні ролі дієвого засобу, що забезпечує дотримання законів і прозорість у роботі влади. Це не просто сухий технічний алгоритм, а значуща складова контролю з боку суспільства, яка дозволяє державі отримувати зворотний зв'язок. Під пильну увагу потрапляє не тільки фінальна довідка чи рішення, а й весь шлях її отримання, включаючи повноту інформації, зручність приміщень та професійну поведінку працівників. Значущою частиною цієї роботи виступає застосування спеціальних показників, які дають можливість точно виміряти успішність діяльності у цифрах та описах.

Функціонування ЦНАП у період воєнного стану потребує особливих правових механізмів та детального розбору внутрішньої структури для збереження їхньої стійкості. У такі складні часи здатність швидко та якісно допомагати людям набуває величезного значення, особливо коли йдеться про мешканців територій, де велися бойові дії, або про українців за кордоном. Правила роботи цих установ прописані у відповідних законах, до них входить: Закон України «Про адміністративні послуги», з урахуванням усіх змін, внесених під час війни. Досвід показує, що реформи в цій галузі дають результат, адже люди позитивно оцінюють сервіс, що підтверджується індексом задоволеності відвідувачів. Водночас виникають серйозні перешкоди, пов'язані з безпекою відвідувачів та персоналу, а також із надійністю інтернет-

зв'язку та доступом до державних баз даних у небезпечних районах. Для того, щоб сервіс був доступним всюди, створюються пересувні офіси, що стає пріоритетним шляхом розвитку. Глибокий аналіз роботи центрів допомагає знайти приховані можливості для покращення роботи та кращої взаємодії між різними гілками влади. Впровадження сучасних рішень, як-от цифрові черги та автоматичне керування документами, не тільки прискорює справу, а й робить її зрозумілою для кожної людини.

Юридичні способи забезпечення якісного сервісу в органах місцевого самоврядування мають спиратися на ідею про те, що інтереси людини стоять на першому місці. Згідно з верховенством права, будь яка державна послуга повинна бути не просто законною, а й дійсно корисною, щоб людина могла легко реалізувати свої права. Сучасна законодавча база створює необхідну опору для якісної роботи. Є сенс додати до законодавства чітке правило про обов'язкову якість послуг та визначити відповідальність за його порушення. Здатність громад на місцях надавати добрий сервіс прямо залежить від успіху децентралізації. Надійним способом досягнення мети є чіткий опис дій кожного працівника ЦНАП, вимоги до вигляду офісів та культури спілкування. Рівень знань працівників теж має величезну вагу, адже саме від їхньої підготовки залежить те, як громадянин сприйме візит до установи. Також передбачені юридичні можливості оскаржити будь яку дію чи бездіяльність посадовців, що захищає людей від бюрократичних помилок.

Покращення системи надання послуг має відбуватися за кількома напрямками одночасно. Насамперед це повна відмова від паперу та перехід до автоматичних систем, щоб людина могла отримати допомогу дистанційно. Також потрібно розвивати мережу відділень у кожній громаді, щоб фізично вони були поруч із кожним мешканцем. Не менш значущим є впровадження єдиних правил якості та постійне відстеження результатів за допомогою показників ефективності (KPI). Працівники центрів повинні постійно вчитися та ставати кращими фахівцями. Потрібно заохочувати ті установи, які працюють найкраще та отримують гарні відгуки. Сучасні методи управління,

як-от Lean-менеджмент або Agile, дозволяють державним структурам швидко підлаштовуватися під потреби людей. У воєнний час пріоритетом стає захист інформації від кібератак та збереження всіх баз даних. Окремо варто подбати про психологічний стан працівників, які працюють під тиском, адже їхній настрій безпосередньо впливає на якість розмови з відвідувачем.

Робота над якістю послуг вимагає узгодження українських правил із європейськими нормами доброго врядування. Це передбачає відкритість влади та участь звичайних людей у прийнятті рішень. Перехід до моделі «держави-сервісу» означає зміну ставлення: влада більше не панує, а надає послуги, орієнтуючись на потреби громадянина як клієнта. Для кращого розуміння ситуації використовуються технології великих даних (Big Data), які допомагають передбачити черги та раціонально використовувати ресурси. Впровадження терміналів самообслуговування у приміщеннях ЦНАП допомагає зменшити час очікування. Громадяни можуть у реальному часі бачити, на якому етапі перебуває їхня заява, через відкриті реєстри. Якість сервісу не є чимось незмінним, вона повинна постійно рости разом із розвитком технологій та запитами суспільства. Реформування цієї галузі є безперервним шляхом до створення комфортних умов для життя кожного українця.

Ефективність оцінювання того, як працює система, залежить від поєднання статистики та живих відгуків. Статистика показує кількість виданих паперів та час очікування, а відгуки допомагають зрозуміти, чи був персонал ввічливим і чи все було зрозуміло. Використання методів SERVQUAL або індексу CSI дозволяє порівнювати різні центри між собою. Нагляд має бути незалежним, тому до нього варто залучати громадські організації та автоматичні системи збору думок. Усі результати мають бути відкритими для людей і використовуватися керівництвом для виправлення помилок. Тільки чесний зворотний зв'язок допоможе збудувати систему, що працює для людей. Потрібно обов'язково враховувати потреби людей з інвалідністю, літніх осіб та тих, хто змушений був переїхати, забезпечуючи для них повну доступність усіх сервісів.

Нові технології у ЦНАП мають бути не просто модною новинкою, а інструментом для отримання реальної користі. Розумні чат-боти зі штучним інтелектом можуть консультувати людей цілодобово, не відволікаючи працівників від складних справ. Системи на базі блокчейн здатні гарантувати, що дані в реєстрах ніхто не підробить. Проте держава повинна пам'ятати про тих, хто не має інтернету, і залишати можливість отримати послугу у звичному паперовому вигляді. Розвиток системи має бути гнучким, щоб вона вистояла під час епідемій чи збройних конфліктів. Сучасний сервісний центр має перетворитися на справжній соціальний простір, де людина відчуває підтримку держави та отримує допомогу в усіх життєвих ситуаціях.

Для покращення якості надання адміністративних послуг та забезпечення стійкого розвитку територіальної громади в умовах невизначеності, необхідно зосередити увагу на впровадженні інноваційних технологій та оптимізації існуючих процесів. Одним із ключових аспектів є розвиток цифрової інфраструктури та перехід на електронну форму надання послуг. Цифровізація дозволяє значно скоротити час очікування, зменшити корупційні ризики та зробити послуги доступнішими для всіх верств населення. У контексті Івано-Франківської територіальної громади, важливою рекомендацією є подальше розширення функціоналу офіційного вебпорталу ЦНАП, зокрема через впровадження нових інтерактивних сервісів та мобільних додатків. Це дозволить громадянам отримувати необхідні послуги без особистого відвідування установи, що є особливо актуальним у період воєнного стану та економічної нестабільності.

Важливою складовою оптимізації діяльності ЦНАП є запровадження принципу «єдиного вікна» для специфічних категорій громадян, зокрема для ветеранів та членів їхніх сімей. Як показує практика, створення спеціалізованих сервісів, таких як «Адмінсервіс «Ветеран», дозволяє комплексно вирішувати питання соціального захисту, працевлаштування та медичної реабілітації. Для реалізації цього принципу в Івано-Франківську рекомендується організувати окремі робочі місця або зони обслуговування, де ветерани могли б отримати

консультації та послуги в одному місці. Це потребує не лише технічного оснащення, а й спеціальної підготовки персоналу, який повинен володіти навичками психологічної підтримки та знати особливості законодавства щодо статусу ветеранів війни. Крім того, необхідно забезпечити можливість отримання таких послуг у територіальних підрозділах та через віддалені робочі місця адміністраторів у старостинських округах громади.

Для подолання бар'єрів у діяльності ЦНАП необхідно забезпечити стабільне та прозоре фінансування програм розвитку. На прикладі Івано-Франківської міської ради видно, що ефективність реалізації місцевих програм залежить від чіткого визначення пріоритетів та залучення позабюджетних коштів, зокрема міжнародної технічної допомоги. Рекомендується вдосконалити механізми моніторингу та оцінки виконання програм, що дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та перерозподіляти ресурси на найбільш затребувані напрямки.

Фінансова самостійність громади та розвиток її інвестиційного потенціалу є фундаментом для модернізації матеріально-технічної бази ЦНАП та підвищення заробітної плати персоналу, що, у свою чергу, знижує плинність кадрів та підвищує професіоналізм надання послуг [31]. В умовах змін і невизначеності, розвиток територіальних громад потребує формування нової корпоративної культури в органах місцевого самоврядування. Для Івано-Франківської громади практичною рекомендацією є запровадження регулярних тренінгів та семінарів для працівників ЦНАП, спрямованих на підвищення стресостійкості, комунікативних навичок та адаптивності до нових технологічних вимог. Оптимізація діяльності також передбачає активне залучення мешканців до процесу прийняття рішень через інструменти електронної демократії, такі як онлайн-опитування та консультації. Це дозволяє краще розуміти потреби громади та коригувати перелік послуг відповідно до реального попиту. Стратегічне планування розвитку громади має враховувати не лише поточні виклики, а й довгострокові перспективи відбудови та євроінтеграції.

Технологічна модернізація ЦНАП повинна базуватися на принципах відкритості та інтероперабельності даних. Важливою рекомендацією є повна інтеграція інформаційних систем ЦНАП з державними реєстрами та електронною системою «Дія». Це дозволить автоматизувати процес перевірки документів та значно прискорити надання послуг. Для подолання бар'єрів, пов'язаних із цифровою нерівністю, необхідно організувати в приміщеннях ЦНАП зони самообслуговування, де адміністратори надаватимуть допомогу громадянам в отриманні послуг онлайн.

Окрім цього, доцільним є розвиток мережі мобільних ЦНАПів для надання послуг мешканцям віддалених населених пунктів громади та особам з обмеженою мобільністю. Такий підхід забезпечує рівний доступ до публічних сервісів для всіх членів громади, незалежно від місця їхнього проживання чи фізичних можливостей [33]. Для забезпечення високої якості обслуговування необхідно запровадити систему управління якістю згідно з міжнародними стандартами (наприклад, ISO 9001). Це передбачає регламентацію всіх процесів, встановлення чітких індикаторів ефективності (KPI) та регулярне проведення аудиту діяльності. Важливим кроком є впровадження системи зворотного зв'язку, де кожен відвідувач може оцінити якість отриманої послуги та залишити свої пропозиції щодо вдосконалення роботи центру. Аналіз таких відгуків має стати основою для прийняття управлінських рішень. Крім того, рекомендується розширити перелік послуг, що надаються в ЦНАП, за рахунок включення послуг суб'єктів господарювання (наприклад, послуги з газо- та енергопостачання), що дозволить реалізувати концепцію «єдиного вікна» у повному обсязі.

Підвищення ефективності діяльності ЦНАП Івано-Франківської територіальної громади неможливе без належної уваги до питань кібербезпеки та захисту персональних даних. В умовах цифровізації ризики витоку інформації або несанкціонованого доступу до реєстрів значно зростають. Тому практичною рекомендацією є регулярне оновлення програмного забезпечення, використання захищених каналів зв'язку та навчання персоналу правилам

кібергігієни. Також необхідно передбачити резервні системи живлення та зв'язку для забезпечення безперебійної роботи центру в умовах надзвичайних ситуацій. Забезпечення високого рівня безпеки є необхідною умовою для формування довіри громадян до електронних сервісів та державних інституцій загалом.

Для подолання адміністративних бар'єрів доцільно переглянути та спростити технологічні картки надання послуг. Багато процедур все ще залишаються занадто складними через надмірну кількість необхідних документів та погоджень. Рекомендується провести ревізію всіх послуг на предмет можливості їх автоматизації або надання за декларативним принципом. Важливим інструментом оптимізації є також впровадження електронного документообігу між ЦНАП та іншими органами виконавчої влади і місцевого самоврядування, що виключає необхідність паперового листування та пришвидшує розгляд справ. Удосконалення нормативно-правової бази на місцевому рівні повинно бути спрямоване на максимальну орієнтацію сервісів на потреби людини, а не на інтереси бюрократичного апарату.

З метою оптимізації роботи персоналу та зменшення черг рекомендується вдосконалити систему електронної черги, додавши можливість попереднього запису через месенджери та офіційний чат-бот. Це дозволить рівномірно розподілити навантаження на адміністраторів протягом робочого дня. Також важливо забезпечити комфортні умови перебування відвідувачів у центрі: облаштувати сучасні зони очікування, дитячі куточки та забезпечити вільний доступ до Wi-Fi. Інформаційні стенди та навігація в приміщенні мають бути зрозумілими та доступними, у тому числі для людей з порушеннями зору. Постійне вдосконалення внутрішнього простору ЦНАП сприяє створенню позитивного іміджу органу місцевого самоврядування та підвищує рівень задоволеності громадян.

Ефективним заходом є також розвиток партнерства між ЦНАП та неурядовими організаціями, волонтерами та бізнес-спільнотою. Це дозволяє залучати додаткові ресурси для реалізації соціально значущих проектів та

інформування населення про нові можливості отримання послуг. Наприклад, спільні інформаційні кампанії можуть підвищити рівень обізнаності громадян про переваги електронних сервісів. Для Івано-Франківської громади перспективним є створення на базі ЦНАП «Центру підтримки бізнесу», де підприємці могли б отримати не лише адміністративні послуги, а й консультації з питань оподаткування, кредитування та виходу на зовнішні ринки. Така синергія сприятиме економічному розвитку громади та створенню нових робочих місць.

У контексті воєнного стану особливої уваги потребує надання послуг внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Рекомендується створити спеціалізовані мобільні групи адміністраторів для відвідування місць компактного проживання ВПО та надання їм необхідної допомоги на місці. Це включає оформлення соціальних виплат, довідок про взяття на облік та допомогу у вирішенні житлових питань. Важливо забезпечити оперативну взаємодію з міжнародними гуманітарними організаціями для надання комплексної підтримки цій категорії громадян.

Оптимізація роботи з ВПО є не лише адміністративним завданням, а й важливим елементом соціальної інтеграції та підтримки стабільності в громаді. Для забезпечення сталості результатів оптимізації необхідно розробити та затвердити Дорожню карту розвитку цифрових послуг в Івано-Франківській територіальній громаді на середньострокову перспективу. Цей документ має містити конкретні кроки, терміни виконання та відповідальних осіб. Регулярне публічне звітування про стан виконання Дорожньої карти підвищить прозорість діяльності влади та відповідальність виконавців. Важливо також забезпечити активну участь депутатського корпусу у вирішенні питань ресурсного забезпечення ЦНАП, оскільки розвиток сервісної держави на місцевому рівні є спільним пріоритетом всієї громади. Тільки системний та комплексний підхід дозволить перетворити ЦНАП на сучасний хаб публічних послуг, що відповідає європейським стандартам.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що забезпечення якості надання публічних послуг у територіальній громаді є одним із ключових напрямів розвитку сучасної системи публічного управління та місцевого самоврядування в Україні. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали значно ширші повноваження у сфері організації адміністративного обслуговування населення, що зумовило необхідність формування ефективної системи публічних послуг, орієнтованої на потреби громадян. Дослідження показало, що якість публічних послуг безпосередньо впливає на рівень довіри населення до органів влади, ефективність реалізації прав громадян, інвестиційну привабливість територіальної громади та загальний рівень соціально-економічного розвитку. Встановлено, що сучасна модель публічного управління поступово переходить до концепції сервісної держави, в межах якої громадянин виступає не об'єктом владного впливу, а споживачем послуг, який має право на якісне, доступне та своєчасне адміністративне обслуговування.

У роботі було досліджено нормативно-правові засади надання публічних послуг в Україні та встановлено, що правове регулювання цієї сфери ґрунтується на Конституції України, Законі України «Про адміністративні послуги», Законі України «Про адміністративну процедуру», а також інших нормативно-правових актах, що визначають механізми реалізації адміністративних процедур і діяльності суб'єктів надання послуг. Визначено, що важливим елементом правового забезпечення є впровадження інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг, які дозволяють уніфікувати процедури, забезпечити прозорість діяльності органів влади та зменшити корупційні ризики. Водночас встановлено, що чинне законодавство все ще потребує подальшого вдосконалення, зокрема щодо цифровізації процедур, інтеграції державних реєстрів та спрощення механізмів взаємодії громадян з органами публічної влади.

У процесі дослідження було проаналізовано особливості функціонування центрів надання адміністративних послуг як основної інституційної форми організації публічного сервісу на місцевому рівні. Встановлено, що діяльність ЦНАП базується на принципі «єдиного вікна», який дозволяє забезпечити мінімізацію часових витрат громадян, спрощення адміністративних процедур та підвищення доступності послуг. Дослідження діяльності Центру надання адміністративних послуг міста Івано-Франківська дозволило встановити, що ефективність функціонування сучасного ЦНАП значною мірою залежить від рівня цифровізації процесів, організації електронного документообігу, професійної підготовки адміністраторів та належного матеріально-технічного забезпечення.

Практика Івано-Франківської територіальної громади засвідчує позитивні результати впровадження адміністративних реформ, розширення мережі територіальних підрозділів, електронної черги, онлайн-сервісів та інтеграції послуг соціального характеру до системи ЦНАП. У роботі було визначено, що одним із головних критеріїв оцінювання якості публічних послуг є їх доступність, результативність, оперативність, відкритість та орієнтованість на потреби громадян.

Доведено, що важливу роль у забезпеченні належного рівня публічного сервісу відіграє система моніторингу якості, яка повинна включати аналіз строків розгляду звернень, рівня задоволеності населення, кількості скарг, ефективності використання ресурсів та результативності діяльності працівників. Встановлено, що впровадження міжнародних стандартів управління якістю, зокрема системи ISO 9001, сприяє підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування, покращенню внутрішньої організації процесів та забезпеченню стабільного контролю якості адміністративного обслуговування.

Окрему увагу в дослідженні приділено особливостям функціонування системи надання публічних послуг в умовах воєнного стану. Встановлено, що в сучасних умовах ЦНАП фактично перетворилися на багатофункціональні

центри підтримки населення, через які забезпечується оформлення соціальних виплат, реєстрація внутрішньо переміщених осіб, надання гуманітарної допомоги та реалізація інших критично важливих адміністративних процедур. Доведено, що забезпечення безперервності функціонування центрів надання адміністративних послуг вимагає створення резервних систем зв'язку та енергозабезпечення, використання хмарних технологій, посилення захисту персональних даних та підвищення рівня кібербезпеки. Водночас встановлено, що воєнний стан загострив проблему кадрового забезпечення, необхідності постійного підвищення кваліфікації персоналу та адаптації системи адміністративних послуг до швидких змін законодавства.

У ході дослідження визначено основні проблеми, які перешкоджають забезпеченню високої якості публічних послуг у територіальних громадах. До них віднесено недостатній рівень цифровізації окремих процедур, збереження елементів паперового документообігу, недостатню інтеграцію державних реєстрів, нерівномірний розвиток територіальних підрозділів ЦНАП, обмежене фінансування, нестачу кваліфікованих кадрів та проблему цифрового розриву серед населення. Встановлено, що частина громадян, особливо люди похилого віку та маломобільні групи населення, потребують додаткової підтримки при користуванні електронними сервісами, що зумовлює необхідність збереження традиційних форм адміністративного обслуговування паралельно з розвитком цифрових технологій.

За результатами проведеного дослідження було сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи надання публічних послуг у територіальних громадах. Обґрунтовано необхідність подальшої цифровізації адміністративних процедур, інтеграції ЦНАП із державними електронними реєстрами та системою «Дія», розвитку мобільних і віддалених робочих місць адміністраторів, впровадження системи KPI для оцінювання ефективності роботи персоналу, а також розширення спектра послуг, які надаються за принципом «єдиного вікна». Визначено доцільність створення спеціалізованих сервісів для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших

соціально вразливих категорій населення. Також доведено необхідність удосконалення системи професійної підготовки персоналу ЦНАП, впровадження сучасних методів управління якістю та посилення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / за ред. В. Галунька, О. Правоторової. 4-те вид. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 656 с.
2. Алієв А. В. Технології надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Київ : ДУІКТ, 2024. 85 с.
3. Вдовічен В. А. Правові засоби забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Академічні візії*. 2025. Вип. 42.
4. Громада як юридична особа публічного права: Україна в контексті європейського і світового досвіду : монографія / О. М. Бориславська, А. П. Заєць, О. В. Ільницький, В. С. Куйбіда, Р. А. Майданик ; за заг. ред. А. П. Заєць. Київ : Центр політико-правових реформ, 2021. 496 с.
5. Дзюба І. В. Діяльність територіальних громад в Україні: адміністративно-правове регулювання в довоєнний період та в умовах воєнного стану : монографія / за заг. ред. О. С. Юніна. Дніпро, 2025. 192 с.
6. Динник І. П. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 1 (85). С. 47–53.
7. ДСТУ EN 15224:2019. Системи управління якістю. EN ISO 9001:2015 у сфері охорони здоров'я (EN 15224:2016, IDT) : Нац. standard України. URL: <https://edz.expertus.com.ua/npd-doc?npid=10098>
8. Дудкіна О. П. Регіональне управління : навч. посібник (2-ге видання виправлене і доповнене). Тернопіль: Вид-во ФОП Паляниця В.А., 2025. 174 с.
9. Загальне адміністративне право України : підручник / за заг. ред. С. Ківалова, Л. Білої-Тіунової. Одеса : Фенікс, 2023. 794 с.
10. Загурський О. Б., Левкун Т. В. Механізми ефективності роботи ЦНАП в умовах військового стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7(25). С. 210–225.
11. Загурський О. Б., Лис А. Б. Правовий статус департаменту адміністративних послуг (центру надання адміністративних послуг м. Івано-

Франківська) і деякі аспекти його діяльності. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 335–347.

12. Іванюк В., Куз Т., Тимофеев В. Організаційно-правові засади надання адміністративних послуг. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. Вип. 2. С. 139–144.

13. Ковбас В. М. Фінансування програм розвитку territorial'них громад на прикладі Івано-Франківської міської ради. Івано-Франківськ : УКД, 2024. 110 с.

14. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

15. Левкун Т. В., Лис А. Б. Актуальні проблеми надання адміністративних послуг для внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4(4). С. 1189–1202.

16. Маматова Т. В. Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 4. С. 62–71.

17. Матеріали XLVII-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку» (07 серпня 2024 року, м. Краків (Польща), дистанційно) // за ред. І. В. Жукової. Краків-Київ: «Наукові перспективи», 2024. 650 с.

18. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне і регіональне управління : навч.-метод. комплекс. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 286 с.

19. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент : підручник / За ред. А. Ф. Мельник. 2-ге видання доповнене і перероблене. Тернопіль: Економічна думка. ТНЕУ, 2019. 480 с.

20. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів / Шкільняк М. М., Васіна А. Ю., Мельник А. Ф., Желюк Т. Л., Дудкіна О. П. Вісник економіки. № 2, 2023. С. 233-248. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1485/1624>

21. Міщанова В. Забезпечення якості надання публічних послуг в територіальній громаді : збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-

практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Тернопіль-Збараж, ЗУНУ, 22 травня 2026 р.

22. Мохова Ю. Л. Державний механізм надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 153–157.

23. Назар Т. Я., Павлович-Сенета Я. П., Лепіш Н. Я. Організація діяльності місцевих органів публічної влади в Україні : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 264 с.

24. Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Харків, 2024. 200 с.

25. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI (Редакція станом на 02.03.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

26. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>

27. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <http://www.gov.ua>.

28. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

29. Проблеми правового регулювання в умовах децентралізації : кол. монографія / за ред. Серьогіна Т. К. 2020. С. 238–244.

30. Савіцька В. В. Надання публічних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2021. Т. 28. С. 201–207.

31. Самойленко О. С. Діяльність ЦНАП в умовах воєнного стану: правове регулювання, корпоративний аналіз. *Право і суспільство*. 2025. № 5. Т. 2. С. 153–159.

32. Серьогіна Т. Формування системи надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні основи. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 6. С. 212–220.
33. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро, 2022. 264 с.
34. Смазна Т. М. Системи надання адміністративних послуг в Україні. *Економіка та право*. 2021. № 7. С. 40–45.
35. Соловійова О. М. Стандарти якості адміністративних послуг. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2012. № 1. С. 251–259.
36. Терлецький А. Якість муніципальних послуг як об'єкт оцінки та управління. *Юридичний бюлетень*. 2023. Вип. 51. С. 73–81.
37. Тимофеев В. В. Поняття та правова природа моніторингу якості надання адміністративних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. № 1. С. 308–313.
38. Тимощук В. П. Адміністративні послуги: навч. посіб. Київ: Софія-А, 2012. 104 с.
39. Томашевська А. В., Жук О. І. Розвиток територіальних громад в умовах невизначеності. *Наукові перспективи*. 2024. № 11(53). С. 359–372.
40. Томчук Л. О. Запровадження в ЦНАП принципу «єдиного вікна» для обслуговування ветеранів/-ок та членів їх сімей. *Наукові перспективи*. 2024. № 11(53). С. 373–393.
41. Управлінські матеріали Департаменту адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська).
42. Федоришин Ю. В. Надання адміністративних послуг в електронній формі (на прикладі Департаменту адміністративних послуг Івано-Франківської міської ради) : Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. 84 с.
43. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практ. посіб. / за заг. ред. В. П. Тимощука. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с.

44. Prokopenko S. The Quality of the Provision of Administrative Services as an Indicator of The Efficiency of Public Administration in Ukraine. Public administration aspects. 2024. Vol. 12, № 1. P. 48–56.