

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

БУРКО Тимур Романович

**Публічне управління якістю надання адміністративних послуг на
місцевому рівні**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22
Т. Р. Бурко

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	6
1.1. Теоретичні та нормативно-правові аспекти регулювання сфери надання адміністративних послуг.....	6
1.2. Особливості механізму надання адміністративних послуг у системі публічного управління.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	21
2.1. Організаційні засади надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	21
2.2. Аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» (м.Вінниця) як ключового елемента сервісної моделі управління.....	30
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	39
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Сучасні процеси реформування системи публічного управління в Україні зумовлюють підвищення уваги до якості надання адміністративних послуг, особливо на місцевому рівні, де реалізується безпосередня взаємодія держави з громадянами. Забезпечення ефективного, прозорого та орієнтованого на потреби населення адміністративного сервісу є ключовим чинником підвищення довіри до органів влади, формування позитивного іміджу держави та розвитку демократичного врядування.

Проблематика якості адміністративних послуг набуває особливої актуальності в умовах децентралізації, цифровізації та воєнного стану, коли місцеві органи влади змушені забезпечувати безперервність і гнучкість надання сервісів та адаптувати їх до потреб громадян у кризових умовах. Саме тому вдосконалення системи публічного управління якістю надання адміністративних послуг є важливим напрямом розвитку сучасної публічної політики.

Серед сучасних науковців, які досліджували різні аспекти надання адміністративних послуг, варто відзначити А. В. Кірмача, В. Б. Авер'янова, В. В. Засадка, К. К. Афанасьєва, М. П. Кунцевича, Л. Р. Білу, І. І. Котюка, І. І. Бригілевича, О. В. Дащаківську, О. В. Іванюк, О. В. Кузьменко та інших. Попри значну увагу науковців до проблематики адміністративних послуг, залишається низка питань, які потребують подальшого опрацювання — зокрема щодо визначення місця адміністративних послуг у загальній системі державних послуг і застосування сучасних управлінських технологій для їх удосконалення. Особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів підвищення якості адміністративних послуг шляхом впровадження сучасних інноваційних муніципальних технологій публічного управління.

Метою дослідження є дослідження теоретичних і практичних засад публічного управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому

рівні та розроблення пропозицій щодо підвищення їх ефективності й доступності для громадян.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні та нормативно-правові аспекти регулювання сфери надання адміністративних послуг у системі публічного управління;
- окреслити особливості механізму надання адміністративних послуг у системі публічного управління;
- дослідити організаційні засади надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.
- проаналізувати діяльність Центру надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» м. Вінниці як прикладу сучасної сервісної моделі управління.
- обґрунтувати проблеми і розробити практичні рекомендації щодо підвищення якості та доступності адміністративних послуг на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процес публічного управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми, принципи та інструменти забезпечення якості адміністративних послуг у діяльності органів місцевого самоврядування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у системному узагальненні теоретичних підходів до управління якістю адміністративних послуг у публічному секторі та обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення механізмів управління якістю сервісів на місцевому рівні, з урахуванням міжнародних стандартів та досвіду функціонування ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці.

Практична цінність отриманих результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування, Центрами надання адміністративних послуг та органами виконавчої влади при вдосконаленні системи управління якістю

адміністративних послуг, підвищенні ефективності сервісного обслуговування населення та впровадженні сучасних стандартів публічного адміністрування.

Апробація результатів дослідження. На основі отриманих результатів дослідження були підготовлені та опубліковані тези доповіді Бурко Т.Р. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення: Матер. Всеукраїнської науково-практ. конференції, м.Вінниця, 16-17 жовтня 2025року.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, з висновків до розділів та загальних висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні та нормативно-правові аспекти регулювання сфери надання адміністративних послуг

В Україні інститут адміністративних послуг було запроваджено відповідно до Концепції адміністративної реформи, затвердженої Указом Президента України № 810/98 від 22 липня 1998 року. Основні положення цієї Концепції стали фундаментом реформи державного управління, метою якої було створення умов для формування демократичної, правової та соціальної держави, забезпечення прав і свобод людини та громадянина [34].

Головною метою адміністративної реформи визначено створення системи управління, орієнтованої на потреби та інтереси громадян, у якій діяльність органів публічної влади спрямована на служіння суспільству та національним інтересам держави. Для ефективного впровадження цієї реформи передбачалося виконання низки завдань, зокрема впровадження нової ідеології діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, яка розглядає їх як інституції, покликані забезпечувати реалізацію прав і свобод громадян та надавати якісні державні послуги [36].

Відповідно до Концепції розвитку системи надання сучасних адміністративних послуг органами державної виконавчої влади, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р, адміністративна послуга визначається як результат здійснення уповноваженим органом своїх повноважень із метою реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб на їх запит [35].

Підходи до трактування основних понять у сфері адміністративних послуг залишаються неоднозначними та непослідовними, а погляди науковців щодо сутності терміна «адміністративні послуги» з часом еволюціонують. На початкових етапах досліджень поняття «управлінські послуги» та

«адміністративні послуги» ототожнювалися, розглядаючись через категорію управлінських послуг. Згодом окремі дослідники уточнили цю позицію, обґрунтувавши доцільність використання терміна «адміністративні послуги» у контексті державних і муніципальних послуг [28].

Ю. Шаров запропонував визначення адміністративних послуг як результату здійснення повноважень суб'єктом владних повноважень, що передбачає юридичне оформлення умов реалізації прав, свобод та законних інтересів громадян і юридичних осіб на підставі їх заяви (наприклад, видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, свідоцтв, проведення реєстраційних дій тощо). На думку деяких дослідників, адміністративні послуги, а також управління певними видами державних послуг можуть надаватися не лише органами публічної влади (насамперед виконавчої), а й державними установами, підприємствами, організаціями та органами місцевого самоврядування за рахунок коштів державного бюджету [41].

У законодавстві подається інше трактування цього поняття. Так, відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга — це результат здійснення суб'єктом надання адміністративних послуг своїх повноважень на звернення фізичної чи юридичної особи, спрямований на набування, зміну або припинення прав чи обов'язків такої особи. До суб'єктів надання адміністративних послуг належать органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, інші державні органи, посадові особи, державні реєстратори, які здійснюють видачу витягів, свідоцтв, дублікатів, посвідчень, копій та інших документів, що підтверджують або змінюють правовий статус особи чи об'єкта [29].

Водночас термін «адміністративна послуга» практично не використовується у європейському праві. Європейські науковці частіше застосовують поняття «public services», під яким розуміють послуги, що відповідають суспільним інтересам. У правовій практиці Європейського Союзу більш поширеним є термін «services of general interest» — тобто послуги, що надаються в інтересах суспільства, які державні органи країн-членів ЄС

визнають такими, що мають загальнозначущий характер і, відповідно, підпадають під певні зобов'язання державної служби. Такі послуги можуть надаватися як державними, так і приватними структурами [1].

У 2011 році в Європейському Союзі було запроваджено SGI (систему якості послуг, що становлять спільний інтерес). Ця система визначає, як норми ЄС застосовуються до основних суспільно важливих послуг, забезпечує рівний доступ громадян до таких послуг, встановлює стандарти якості в соціальному секторі, а також окреслює приклади найкращих практик для інших сфер публічних послуг [2].

Проблематика адміністративних послуг у європейському контексті тісно пов'язана з нормативно-правовим регулюванням адміністративного процесу та загальними принципами державного управління. У багатьох демократичних країнах закріплено право кожної особи на неупереджене та справедливе вирішення її справи у розумні строки. Це право включає: можливість бути вислуханим до прийняття рішення, право на подання скарги, доступ до матеріалів, що стосуються особи, а також обов'язок адміністративних органів обґрунтовувати свої рішення [17].

Аналіз різних підходів до визначення поняття «адміністративні послуги» дозволяє виокремити такі ключові ознаки цього терміна:

- адміністративні послуги пов'язані з реалізацією прав та / або обов'язків конкретної особи, тобто вони надаються з метою забезпечення умов для набуття, зміни чи припинення таких прав чи обов'язків;
- надаються за ініціативою (зверненням) фізичної або юридичної особи;
- право на певну адміністративну послугу та повноваження органу, який її надає, мають бути чітко визначені законодавством;
- надання адміністративних послуг є обов'язком адміністративного органу, оскільки він має виключні (монополні) повноваження у цій сфері [19].

Відповідно, загальна характеристика адміністративних послуг включає такі складові:

- суспільну значущість (соціальний інтерес);

- державні гарантії щодо їх надання;
- обов'язок органів державної влади створювати умови для реалізації суб'єктивних прав громадян;
- належне бюджетне фінансування процесу надання адміністративних послуг;
- правові підстави для їх отримання, що виникають на підставі звернення зацікавленої особи;
- принципи надання – поєднання права громадянина на отримання послуги та ініціативи особи, яка звертається;
- уповноважений суб'єкт (адміністративний орган) – це орган або посадова особа, наділені відповідними законними повноваженнями;
- об'єкт звернення (одержувач послуги) – фізична чи юридична особа, яка отримує послугу;
- відповідальність посадових осіб за неналежне виконання службових обов'язків;
- взаємозв'язок прав і обов'язків між суб'єктом надання та одержувачем послуги;
- результатом надання адміністративної послуги є адміністративний акт;
- існування спеціальної правової системи, що регулює порядок і механізми надання адміністративних послуг [39].

У 2006 році в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг були визначені основні принципи їх надання, що стали підґрунтям для децентралізації системи адміністративних послуг, формування механізмів мотивації працівників і запровадження стандартів якості. Окрім цього, документом було встановлено ключові критерії оцінювання якості послуг, серед яких: результативність, ефективність, територіальна наближеність органів влади до отримувачів послуг, зручність транспортного сполучення, дотримання принципу «єдиного вікна», повага до громадян і комфортність умов обслуговування [35].

У 2007 році виконавчими органами влади було схвалено план дій щодо реалізації Концепції розвитку системи адміністративних послуг, у якому визначено основні напрями її впровадження, відповідальні органи та терміни виконання завдань [32]. Того ж року наказом Міністерства економіки України були затверджені Методичні рекомендації з розроблення стандартів адміністративних послуг, що стали базовим документом для уніфікації процесів їх надання [31].

Подальшим кроком уряду у розвитку сфери адміністративних послуг стало ухвалення у 2009 році постанови Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо вдосконалення надання платних державних послуг». Її метою було упорядкування переліку платних послуг, усунення дублювання функцій і необґрунтованих надбавок, а також створення єдиного реєстру державних послуг. Прийняття цієї постанови було зумовлене тим, що, за оцінками фахівців, державний бюджет щорічно недоотримував значні кошти, оскільки частина послуг надавалася суб'єктами, які не мали статусу бюджетних установ, а оплата здійснювалася через приватні структури.

Відповідно до постанови, усі кошти, призначені для оплати комунальних послуг, було спрямовано безпосередньо до державного бюджету. Також було заборонено делегувати повноваження з надання платних комунальних послуг підприємствам, що фактично призвело до ліквідації структур, створених виключно для цієї мети [31].

Варто звернути увагу на основний нормативно-правовий акт у сфері надання адміністративних послуг — Закон України «Про адміністративні послуги» [29], ухвалений 6 вересня 2012 року. Цей документ ґрунтується на принципі орієнтації державних інституцій на потреби громадян і суб'єктів господарювання, забезпечуючи реалізацію їхніх прав через ефективне та зручне отримання адміністративних послуг.

Відповідно до положень закону, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування зобов'язані створювати центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Такі центри можуть функціонувати на

регіональному, обласному, міському чи сільському рівнях — залежно від рішення відповідного органу влади.

Закон також передбачає можливість отримання адміністративних послуг в електронному форматі — через Єдиний державний веб-портал адміністративних послуг та інтегровані інформаційні системи органів влади. Порядок інтеграції таких систем визначено спільним наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 8 вересня 2016 року № 1501/248. Цей документ встановлює правила взаємодії інформаційних систем відповідно до принципу «єдиного вікна», що сприяє спрощенню процедур надання послуг і підвищенню їхньої доступності [38].

За інформацією Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, станом на кінець 2024 року в Україні функціонує понад 1 150 точок надання адміністративних послуг, через які громадянам було надано понад 14 мільйонів послуг. Найбільш затребуваними залишаються послуги соціального характеру, реєстрація місця проживання, оформлення документів внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та паспортні сервіси.

Найбільша кількість ЦНАПів діє у Дніпропетровській, Одеській, Київській, Черкаській та Львівській областях, що свідчить про високий рівень розвитку адміністративної інфраструктури в цих регіонах [12].

Позитивним моментом у функціонуванні системи надання адміністративних послуг є встановлення чіткого режиму роботи — не менше 40 годин прийому громадян на тиждень без перерв на обід. Важливою перевагою є запровадження позабіржової системи обслуговування, що забезпечує прозорість діяльності працівників та підвищує довіру відвідувачів. Серед інших позитивних нововведень — використання електронної черги замість «живої», створення умов для осіб з інвалідністю, максимальне інформування громадян через інформаційні термінали та консультації під час першого звернення, а також надання супутніх послуг — таких як банківське обслуговування, копіювання документів тощо.

Разом із тим, у чинному законодавстві, що регулює сферу надання адміністративних послуг, залишаються низка спірних і проблемних аспектів. Зокрема, закон передбачає, що адміністративні послуги можуть надаватися виключно органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. На думку експертів, такий підхід не відповідає сучасним європейським тенденціям, оскільки може спричинити надмірну бюрократизацію процесів і підвищення вартості послуг. У результаті державні та комунальні підприємства фактично виключені з числа потенційних надавачів адміністративних послуг, що гальмує подальший розвиток системи.

Окрім цього, певні сумніви викликає вимога щодо впровадження ЦНАПів виключно через адміністраторів. Якщо для великих міст така модель є цілком доцільною, то для малих громад і сільських територій вона може створювати додаткові організаційні та фінансові труднощі. На думку науковців, доцільно надати можливість окремим комунальним підприємствам або установам, підпорядкованим ЦНАПам, брати участь у процесі надання послуг, що сприятиме більшій гнучкості та ефективності системи [12].

Важливою особливістю розвитку законодавства у більшості демократичних держав є підкреслений акцент на захисті прав та законних інтересів громадян у їхніх взаємовідносинах із державою та її органами. Однією з основних гарантій у цьому контексті є чітке регулювання процесуальної сторони таких відносин, що забезпечує дію посадових осіб не довільно, а відповідно до встановленої процедури. Це, у свою чергу, гарантує рівність усіх перед законом та створює основу для контролю законності діяльності органів влади.

Для України такі питання є особливо актуальними, оскільки більшість процесуальних аспектів взаємодії органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами та іншими уповноваженими органами або не регулюються взагалі, або регулюються розрізненими правовими актами та законами. Тому актуальною є необхідність удосконалення законодавчої системи та діяльності посадових осіб, наділених законними

повноваженнями для виконання державних функцій, зокрема у сфері надання адміністративних послуг громадянам.

У країнах-членах Ради Європи питання регулювання надання адміністративних послуг закріплюється через відповідні акти, резолюції та рекомендації, а більшість європейських держав користується кодифікованими законами, які детально визначають процедури, яких мають дотримуватися виконавчі та місцеві органи влади у відносинах із фізичними та юридичними особами.

В Україні Кабінет Міністрів у 2022 році ухвалив закон «Про адміністративну процедуру», який покликаний забезпечити ефективність та якість законодавства, що регулює процеси взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та інших уповноважених органів. Закон спрямований на захист прав і законних інтересів фізичних і юридичних осіб та підвищення прозорості та підзвітності державних процедур [30].

Реалізація закону в Україні показала, що ухвалення Кабінетом Міністрів у 2022 році закону «Про адміністративну процедуру» стало важливим кроком для підвищення ефективності та якості законодавчого регулювання взаємодії органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та інших уповноважених органів. Закон спрямований на захист прав та законних інтересів фізичних і юридичних осіб, а також на покращення прозорості, підзвітності та передбачуваності процедур державного управління. Впровадження цього нормативного акта дозволило унормувати процесуальні дії органів влади, забезпечити єдині стандарти адміністративних процедур та створити правові підстави для більш ефективного контролю за законністю дій посадових осіб [30].

1.2. Особливості механізму надання адміністративних послуг у системі публічного управління

Перші кроки щодо підвищення ефективності публічного управління в сфері надання адміністративних послуг були здійснені ще у лютому 2006 року, коли Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Хоча документ був розроблений насамперед для потреб виконавчої влади, багато його положень поширюються й на місцеві органи влади. Ця Концепція й досі залишається основним нормативним документом державної політики у сфері реформи надання адміністративних послуг [35].

Концепція визначає поняття та принципи надання адміністративних послуг, їх специфіку, а також окреслює основні цілі законодавчого та практичного характеру:

- встановлення правового визначення адміністративних послуг, спрощення процедур їх надання, усунення фрагментації та забезпечення належних умов;
- організація адекватних планів прийому громадян, гарантування рівного доступу до публічної інформації та заборона перекладання адміністративних обов'язків на отримувачів послуг, що потребують додаткових документів [35].

Концепція також передбачає максимальну децентралізацію надання адміністративних послуг з метою наближення їх до жителів конкретної адміністративно-територіальної одиниці. Це реалізується через делегування відповідних функцій місцевим органам влади та іншим уповноваженим установам. Одним із пріоритетних завдань є впровадження найефективніших форм та видів надання адміністративних послуг, зокрема шляхом створення спеціальних пунктів або центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які об'єднують усі або найбільш затребувані адміністративні сервіси на певному територіальному рівні в єдиному просторі [35].

Концепція приділяє особливу увагу визначенню критеріїв, які мають бути включені до стандартів адміністративних послуг та використовуватися для оцінки якості їх надання. Основні критерії включають:

- пунктуальність – надання послуг у строки, визначені регламентом, а також встановлення розумних термінів у відповідних законах;
- простота організації надання послуг – можливість вибору альтернативних способів подання заявки (електронна пошта, пошта тощо) та надання універсальних послуг за принципом «єдиного вікна»;
- ефективність – орієнтація на досягнення позитивного результату;
- доступність – зручне місцезнаходження адміністративного органу, наявність транспортних розв’язок, знаків, паркувальних місць, безперешкодний доступ для людей з інвалідністю, безкоштовний доступ до необхідних модулів тощо;
- відкритість інформації – безкоштовний доступ до інформації про процес надання послуг, необхідні документи, правила заповнення форм, умови адміністративних процедур, тарифи; повнота та адекватність інформації; поширення через інформаційні стенди, вебсайти, телефон, електронну пошту та поштові канали;
- професіоналізм – наявність у всього адміністративного персоналу необхідних знань та навичок для точного виконання завдань і рекомендацій;
- ввічливість та повага до громадян – рівне ставлення до всіх клієнтів, сучасне оснащення адміністративного органу комп’ютерною технікою [35].

Наукові джерела пропонують різні підходи до класифікації адміністративних послуг та їх розподілу за видами. Узагальнення поглядів експертів і дослідників у цій сфері показує, що класифікація адміністративних послуг визначається характером адміністративної діяльності, обсягом повноважень, правовим регулюванням процедур надання послуг, формою їх реалізації, специфікою та характером питань, з якими звертаються громадяни

до органів влади, суб'єктом, що надає послугу, а також питанням оплати (безкоштовно чи платно) [25].

Механізми надання адміністративних послуг в органах публічної влади України регламентуються законодавством, зокрема Законом України «Про адміністративні послуги». Відповідно до цього закону, адміністративна послуга визначається як діяльність органу державної влади, спрямована на задоволення конкретних потреб громадян, підприємств та організацій відповідно до вимог чинного законодавства [29].

До механізмів надання адміністративних послуг в органах публічної влади України належать:

- централізована система надання адміністративних послуг, здатна забезпечити зручний доступ до послуг та високу їх якість. У межах цієї системи спеціалізовані центри, розташовані у містах і районах, надають послуги громадянам та організаціям;

- електронна система надання адміністративних послуг, надає можливість громадянам і організаціям отримувати адміністративні послуги у цифровому форматі. Через електронну систему користувачі можуть звертатися до державних органів через портал «Дія», де можна зареєструватися та отримати доступ до відповідних електронних сервісів;

- мобільні офіси надання адміністративних послуг, передбачають виїзди фахівців у віддалені населені пункти, що дозволяє забезпечити доступ до адміністративних послуг мешканцям територій, віддалених від центральних міст і регіональних центрів. Мобільні офіси сприяють зменшенню соціально-інфраструктурної віддаленості та полегшують доступ до послуг;

- механізм самообслуговування, дозволяє громадянам і організаціям отримувати адміністративні послуги в електронному форматі без безпосередньої участі працівників державних органів, наприклад через інтернет-портали або спеціальні термінали для самообслуговування;

- інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), надають змогу органам публічної влади узгоджувати та обмінюватися інформацією про надання

адміністративних послуг, що підвищує ефективність їх надання та скорочує час обслуговування [29].

Враховуючи положення Закону України «Про адміністративні послуги», можна виділити один із ключових критеріїв – обов'язковість оплати адміністративної послуги її отримувачем. Таким чином, адміністративні послуги можна поділити на безкоштовні та платні. Оплата за надані адміністративні послуги здійснюється лише у випадках, передбачених законом. Якщо закон не передбачає оплату, послуга є повністю безкоштовною, а фінансування її виконання здійснюється за рахунок державного або місцевого бюджету.

Розподіл послуг на безкоштовні та платні також визначає джерела фінансування. Фінансування адміністративних послуг та пов'язаних систем відбувається виключно за рахунок державного бюджету України або відповідних місцевих бюджетів. Залежно від джерел фінансування доцільно розрізняти послуги, що забезпечуються за кошти держави, та послуги, що фінансуються місцевими органами влади.

Оскільки адміністративні послуги надаються органами публічної влади як безпосередньо, так і через ЦНАПи, одним із критеріїв їх класифікації є метод субсидування. Згідно з цим критерієм, експерти виділяють такі види адміністративних послуг: послуги, що надаються безпосередньо постачальниками адміністративних послуг; послуги, що надаються через спеціалізовані центри; послуги, що надаються через єдиний національний портал адміністративних послуг.

В залежності від суб'єктів, яким надаються послуги, їх поділяють на державні та муніципальні. Розмежування визначається підрозділами адміністративних служб: державні послуги – надаються державними установами та фінансуються з державного бюджету; комунальні (муніципальні) послуги – надаються місцевими органами влади та фінансуються з місцевого бюджету.

За класифікацією Циганова О., адміністративні послуги за суб'єктами надання можна представити так:

- центральні виконавчі та інші державні органи, а також їх територіальні структури, установи, об'єднання та підпорядковані організації;
- обласні та районні державні адміністрації та їх структурні підрозділи, а також місцеві органи влади та їх виконавчі органи;
- Київська міська адміністрація та органи місцевого самоврядування (їх виконавчі комітети) у місті Києві [42].

В останні роки в Україні активно впроваджуються реформи у сфері надання адміністративних послуг з метою спрощення процедур, зменшення корупції та підвищення якості обслуговування. Створено ЦНАПи, де громадяни та бізнес можуть отримати різноманітні послуги в одному місці, а також запроваджено електронне державне управління, що дозволяє здійснювати більшість адміністративних послуг онлайн.

Проте, попри проведені реформи, залишаються проблеми, такі як: незадовільна якість послуг, високі вимоги до їх отримання, складні процедури та тривалі терміни обслуговування. Додатково, відсутність чіткого регулювання тарифів на адміністративні послуги може призводити до зловживань і необґрунтованих переплат [34].

Одним із пріоритетних напрямків розвитку системи адміністративних послуг є максимальне розширення можливостей дистанційного отримання послуг. Надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ до відповідної інформації через Інтернет забезпечується єдиним національним порталом адміністративних послуг, який є офіційним джерелом інформації у цій сфері.

Підсумовуючи, аналіз процесу надання адміністративних послуг в Україні є складовою модернізації державного управління та підвищення якості життя громадян. Його результати можуть слугувати основою для ухвалення рішень щодо розвитку системи надання послуг та впровадження нових підходів до організації адміністративних процедур. Крім того, проведений аналіз

дозволяє виявляти проблемні ділянки та шукати шляхи їх усунення. Наприклад, якщо опитування засвідчить низький рівень задоволеності громадян якістю надання послуг, слід звернути увагу на підвищення кваліфікації працівників або запровадження системи моніторингу та контролю за наданням послуг.

Також важливо враховувати потреби та інтереси різних категорій користувачів адміністративних послуг, зокрема залежно від соціальних груп, регіонів та інших характеристик. Таким чином, аналіз надання адміністративних послуг є складним та комплексним завданням, що потребує інтеграції економічних, соціологічних та правових підходів. Проте його результати можуть стати важливим інструментом для розвитку сфери адміністративних послуг та підвищення якості життя громадян [23].

Крім оцінки процесу надання адміністративних послуг, важливим є аналіз суб'єктів, які їх надають. В Україні такими суб'єктами виступають державні органи влади, органи місцевого самоврядування, комерційні структури та громадські організації. Кожен із них має свої переваги та обмеження. Так, державні органи володіють широкими повноваженнями та ресурсами для надання послуг, проте їхня діяльність може бути недостатньо гнучкою та ефективною. Комерційні організації здатні надавати послуги швидше та якісніше, однак за вищою ціною, що обмежує доступ певних категорій користувачів. Громадські організації часто мають спеціалізований досвід і знання в окремих сферах, але зазвичай обмежені ресурсами для надання послуг [18]. Важливим елементом аналізу є також виявлення та класифікація різних категорій споживачів адміністративних послуг. До них належать, зокрема, підприємці, молодь, особи з інвалідністю, ветерани та пенсіонери. Кожна категорія має специфічні потреби та вимоги: наприклад, підприємці потребують послуг із реєстрації бізнесу та отримання дозволів, тоді як люди з інвалідністю можуть потребувати підтримки при оформленні медичних довідок або забезпеченні доступу до будівель і приміщень.

Крім того, різні категорії користувачів мають різний рівень знань і навичок у взаємодії з органами влади та іншими суб'єктами надання послуг.

Тому при розробці та наданні адміністративних послуг необхідно забезпечувати доступність та зрозумілість інформації про процедури та вимоги. Важливо також враховувати особливості різних соціальних груп, зокрема за статтю, віком, рівнем освіти, місцем проживання тощо. Наприклад, молоді люди більш активно користуються електронними сервісами та цифровою комунікацією, тоді як пенсіонери частіше потребують особистої консультації та допомоги з процедурами [14].

Отже, аналіз надання адміністративних послуг, суб'єктів, які їх надають, та категорій споживачів є ключовим інструментом для підвищення якості та доступності цих послуг. Такий аналіз дозволяє виявляти існуючі проблеми та недоліки, а також розробляти ефективні заходи для вдосконалення процесів надання послуг. Зокрема, врахування потреб і особливостей різних категорій споживачів сприяє підвищенню їхньої задоволеності та покращує взаємодію громадян і бізнесу з державними органами.

В Україні цю діяльність координує Державна служба з питань надання адміністративних послуг, яка здійснює регулювання та контроль за наданням адміністративних послуг на державному та місцевому рівнях. Для реалізації політики у цій сфері прийнято низку законодавчих актів, серед яких: Закон «Про засади надання та здійснення державного контролю у сфері господарської діяльності», Закон «Про Державний бюджет України на 2025 рік», Закони «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні цифрові підписи», «Про державні послуги» та інші.

Крім того, українська влада активно впроваджує електронне урядування, що сприяє зменшенню бюрократії та підвищенню доступності й якості адміністративних послуг. Для цього створено низку електронних платформ і сервісів, таких як «Дія», «Взаємодія», «Єдиний державний портал електронних послуг», «Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців», «Єдиний державний реєстр судових рішень», а також системи «Prozorro» і «Dozorro», що забезпечують прозорість та ефективність державних процедур.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Формування ефективної системи оцінки якості надання адміністративних послуг в Україні

Реформа системи надання адміністративних послуг має стати таким перетворенням, ефективність якого буде відчутною для всього суспільства та значно підвищить довіру громадян до органів влади. Міжнародний досвід свідчить, що підвищення якості послуг, які надають органи державної виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування, потребує розробки та впровадження стандартів і процедур, що забезпечують ефективні системи управління якістю.

Для об'єктивного оцінювання стану надання адміністративних послуг необхідно здійснювати регулярний моніторинг. Тому важливо впровадити в практику діяльності органів влади дієву методологію контролю та оцінки якості надання послуг. Така система повинна бути систематичною і безперервною, а не носити епізодичний характер.

Ключовим елементом є створення комплексної системи оцінювання, яка б використовувала різні інструменти та залучала всіх зацікавлених учасників – громадських активістів та організації, органи місцевої, районної й обласної влади, а також незалежних експертів. Ефективна система оцінки дозволяє отримувати достовірну інформацію про якість надання послуг та слугує підґрунтям для своєчасного прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення роботи органів влади та забезпечення відповідності якості послуг потребам громадян.

Оцінка якості надання послуг являє собою перевірку діяльності суб'єкта, що надає послуги, на відповідність результатів встановленим офіційним стандартам. Вона вимагає комплексного підходу до вирішення поставлених завдань. Зокрема, впорядкування системи надання адміністративних послуг

потребує системного підходу, удосконалення процедур їх надання – процесного підходу, а також відбору, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Якість адміністративних послуг може оцінюватися за такими показниками [39]:

- результативність відображає забезпечення задоволення потреб фізичних та юридичних осіб у конкретній адміністративній послугі;
- своєчасність полягає у встановленні надання послуги у строки, визначені законодавством;
- доступність показує реальну можливість громадян та організацій звертатися за адміністративною послугою;
- зручність полягає у врахуванні інтересів та потреб отримувачів при організації процесу надання послуги;
- відкритість відображає забезпечення вільного доступу до інформації, необхідної для отримання послуги, яка розміщується на інформаційних стендах у органах влади, на офіційних вебресурсах, у друкованих виданнях та буклетах;
- повага до отримувача послуги полягає у ввічливому, коректному і рівному ставленні до всіх клієнтів;
- професійність відображає належний рівень кваліфікації та компетентності працівників адміністративного органу.

Підвищення якості надання адміністративних послуг можливо за таких умов [33]:

- максимальна децентралізація процесу надання послуг;
- забезпечення конкурентної оплати праці для працівників адміністративних органів;
- розробка та впровадження стандартів надання адміністративних послуг;
- використання сучасних форм і методів надання послуг.

Важливою основою для формування методології оцінювання діяльності ЦНАП та рівня якості послуг може стати впровадження чинної системи управління якістю ISO 9001.

Основним принципом даної системи є орієнтація на потреби та очікування замовників, що реалізується через створення та функціонування клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка передбачає постійний збір відгуків, врахування коментарів, зауважень та пропозицій замовників.

Міжнародний стандарт ISO 9001 визначає «якість» як рівень, до якого сукупність характеристик продукту або послуги відповідає встановленим вимогам. Вимога – це чітко сформульована потреба або очікування, що є загальнозрозумілими та обов'язковими. Задоволеність замовника – це оцінка ним ступеня виконання своїх вимог.

Беручи до уваги положення стандарту ISO 9001, пропонована методологія оцінювання якості послуг та діяльності ЦНАП передбачає низку послідовних і взаємопов'язаних етапів:

- визначення вимог до якості надання адміністративних послуг;
- формування критеріїв оцінювання якості послуг та стандартів їх надання;
- визначення переліку інструментів для оцінки якості послуг та діяльності ЦНАП;
- розробка методики збору та фіксації інформації;
- планування та проведення оцінювання;
- аналіз зібраної інформації;
- підготовка звіту та оприлюднення результатів оцінювання.

Оцінювання якості публічних послуг може здійснюватися за трьома підходами: на основі оцінок споживачів, оцінок надавачів послуг або за змішаною методикою, яка передбачає поєднання оцінок обох сторін. Головною метою вдосконалення та впровадження нових методів оцінки якості публічних послуг є поліпшення механізму взаємодії між громадянами та державними органами влади [34].

Вимоги до адміністративних послуг визначаються замовниками, органами влади з урахуванням потреб замовників або встановлюються відповідними регламентами. У деяких випадках ці вимоги та пов'язані з ними

процедури викладаються у стандартах процесів, контрактних угодах або регламентах [32, с. 40].

Оцінка процесів надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до стандартів ISO 9000-2001 і передбачає відповіді на чотири ключові запитання щодо кожного процесу:

- а) Чи ідентифіковано та належним чином визначено процес?
- б) Чи розподілено відповідальність за його виконання?
- в) Чи впроваджено та актуалізовано відповідні методики?
- г) Чи є процес ефективним для досягнення запланованих результатів?

Комплекс відповідей на ці питання дозволяє отримати підсумкову оцінку якості процесу [32, с. 42].

Після складання переліку адміністративних послуг та визначення їхніх споживачів для кожної послуги необхідно встановити [33, с. 17]:

Зобов'язання органів виконавчої влади щодо якості послуги – визначення характеристик якості послуги. Ці характеристики мають максимально відображати очікування споживачів і давати повне уявлення про те, що вважається якісною послугою. Вони повинні бути конкретними, щоб забезпечити об'єктивну перевірку якості. Часто доцільно визначати зобов'язання органу «від зворотного», тобто зазначати, у яких випадках послуга визнається неякісною.

Порядок перевірки відповідності послуги встановленим зобов'язанням – визначення способів контролю якості наданої послуги (наприклад, через погодження документів або контроль дотримання строків). Органи влади не повинні покладатися лише на відсутність скарг як доказ якості. Для кожного способу перевірки необхідно визначити відповідальних осіб і форму фіксації результатів.

Дії у разі виявлення невідповідності послуги встановленим зобов'язанням – визначення, хто та які заходи вживає при наданні неякісної послуги, як власними силами, так і за скаргою споживача. Це стосується перш за все дій, спрямованих на відновлення якості для споживача (коригування послуги,

повторне надання, інформування та вибачення перед ним), а не внутрішнього аналізу причин чи визначення винуватців.

Визначення цих атрибутів для кожної послуги є важливим критерієм правильності складання переліку. Якщо неможливо визначити зобов'язання органу щодо якості певної послуги, це свідчить про некоректне її визначення – таку послугу слід або вилучити з переліку, або уточнити її зміст [33, с. 17].

Цю інформацію можна довести до всього персоналу, залученого до надання послуг, а також до споживачів, і використовувати ще до повного впровадження СУЯ. Це корисно для того, щоб співробітники мали більше часу на перехід від підходу «виконання покладених функцій» до моделі «надання послуг споживачам».

На етапі впровадження СУЯ особливу увагу слід приділяти моніторингу діяльності, зокрема процесів, якості надання послуг, виявленню невідповідних послуг та управлінню ними. Весь персонал, відповідальний за збір та реєстрацію даних, повинен пройти належну підготовку та знати форми для їх фіксації. Особливо важливо відстежувати інтегровані процеси, що потребують отримання даних від різних структурних підрозділів.

Крім збору даних, необхідно забезпечити їх регулярний аналіз керівниками органів виконавчої влади різного рівня. Керівники повинні усвідомлювати, що в рамках СУЯ їх основна функція полягає у систематичному аналізі даних щодо процесів та якості послуг та прийнятті рішень для їх вдосконалення при виявленні проблем. Для основних заходів, наприклад, апаратних нарад, може бути корисним скласти графік на кілька місяців із зазначенням інформації, яка підлягає розгляду, окрім поточних проблем [33, с. 31].

Однією з ключових складнощів при впровадженні СУЯ є забезпечення реєстрації всіх невідповідних послуг. Це поняття нове для персоналу органів виконавчої влади, і співробітники можуть уникати фіксації невідповідностей через страх покарання. Щоб спростити систему для персоналу, можна розробити для кожного структурного підрозділу окремий перелік можливих

невідповідностей послуг, які слід реєструвати. Крім того, керівники можуть виконувати певні дії (наприклад, затвердження відповідей на звернення з порушенням терміну, повторне затвердження документів після доопрацювання) лише після надання запису про зареєстровану невідповідність. Це гарантує, що такі випадки будуть фіксуватися та вживатимуться заходи для запобігання їх повторенню [33, с. 31].

У загальному вигляді формування критеріїв оцінки якості послуг визначається сферою їх надання за ключовими напрямками: організація роботи суб'єктів надання послуг, приміщення та інфраструктура, підготовка персоналу, безпосереднє надання послуг та аналіз результатів діяльності. Для кожного напрямку доцільно визначити законодавчі та нормативні вимоги (стандарти), які стануть основою для формування критеріїв оцінювання у вигляді якісних або кількісних показників. До цих вимог суб'єкт надання послуг може додати власні стандарти та очікування замовників. Усі критерії можна узагальнити наступним чином [35, с. 8]:

Ефективність (результативність + своєчасність). Результативність оцінює, чи надано послугу та відповідний адміністративний акт як результат надання послуги, а своєчасність – дотримання законодавчо визначених строків її надання.

Доступність (зручність + відкритість). Зручність характеризує можливість вибору способів отримання адміністративної послуги, простоту процедури та зручність оплати. Відкритість стосується легкості доступу до інформації про послуги, способи та процедури їх надання.

Відповідність. Визначає компетентність виконавця та його здатність забезпечити надання послуги відповідно до встановлених стандартів.

До інструментів оцінювання якості послуг і діяльності суб'єктів надання послуг належать: зовнішнє соціологічне опитування, анкетування персоналу та замовників, онлайн-опитування, оцінювання термінів надання послуг через систему електронної черги, експертне оцінювання, аудит діяльності суб'єктів та орієнтація на кращі практики.

Основний принцип використання запропонованих інструментів оцінювання якості послуг полягає в їх системності та регулярності.

Кожен критерій оцінки якості надання послуги має відповідати певному стандарту її надання. Стандарти якості адміністративних послуг визначають мінімальні вимоги, які орган влади зобов'язаний забезпечити, а критерії оцінювання слугують інструментом для визначення ступеня задоволеності замовника наданою послугою. Визначивши стандарти якості послуг, орган влади повинен відповідно до вимог ISO 9001 забезпечити [35, с. 9]:

- а) постійне інформування замовників про ці стандарти;
- б) створення системи контролю та моніторингу відповідності наданих послуг встановленим стандартам;
- в) реагування на порушення вимог стандартів;
- г) фіксування випадків надання послуг неналежної якості.

Відповідно до стандарту, органи влади, що впровадили систему управління якістю, зобов'язані регулярно проводити моніторинг та оцінювання якості надання послуг, перевіряючи відповідність діяльності визначеним стандартам. Постійне оцінювання сприяє покращенню якості роботи органу влади, а чітко встановлені критерії оцінки підвищують відповідальність і забезпечують прозорість його діяльності.

Оцінка державного управління в цілому та його окремих компонентів здійснюється, зокрема, за допомогою програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту). Це аналітичний центр, створений за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу, який мав на меті підготувати системи державного управління країн Центральної та Східної Європи до інтеграції в ЄС. У 2006 році SIGMA провела оцінку державного управління в Україні, і результати показали, що задекларовані цілі не були досягнуті. У 2010 році співпраця України з програмою була продовжена, зокрема для оцінки державного управління у сфері державних фінансів, фінансового менеджменту, контролю, а також

внутрішнього та зовнішнього аудиту. Рекомендації цієї програми можуть стати корисними для вдосконалення системи надання державних адміністративних послуг.

Варто зазначити, що європейські стандарти оцінювання якості адміністративних послуг передбачають комплекс принципів, норм і вимог до формування та функціонування державних службовців. Вони створюють основу для впровадження концепції «сервісної держави» та підвищення рівня взаємодії держави і громадян, що сприяє наданню якісних адміністративних послуг. Проте в Україні практично не проводиться вимірювання ступеня задоволеності споживачів державних послуг. Відсутні чіткі критерії оцінки, інструментарій для оцінки споживачами та оцінювання кваліфікованими фахівцями із застосуванням методів класифікації результатів. Також не створена мережа незалежних інституцій, які могли б вимірювати рівень задоволеності громадян якістю надання послуг.

У цьому контексті доцільним є використання громадського моніторингу як ефективного інструменту для удосконалення та усунення недоліків у наданні публічних послуг. Під час проведення громадського моніторингу доцільно визначати наступні критерії оцінки якості надання публічних послуг:

- створення повного переліку публічних послуг, що надаються населенню;
- визначення обмежень щодо надання послуг у ЦНАП залежно від розміру територіальної громади;
- сумлінне виконання посадових обов'язків персоналом ЦНАП відповідно до затверджених положень та регламентів;
- підготовка інформаційних карток для кожної публічної послуги та визначення алгоритму дій громадянина для її отримання;
- відсутність дублювання послуг – ЦНАП не повинен повторювати ті послуги, які надаються іншими установами, якщо їхнє надання передбачено чинним законодавством;
- робота згідно з графіком, встановленим законодавством;

- наявність інформативної онлайн-сторінки ЦНАП;
- активне застосування електронних засобів для консультацій, включно з телефонним та онлайн-зв'язком;
- розгалужена мережа центрів, що забезпечує доступність послуг;
- функціональне зонування приміщень (сектори прийому, інформування, очікування та обслуговування), достатня площа для робочих місць та відвідувачів;
- визначення переліку інформаційних стендів для надання громадянам повної інформації про послуги;
- використання інформаційних технологій, зокрема наявність інформаційних кіосків для отримання даних про послуги ЦНАП;
- створення умов для людей з обмеженими можливостями (пандус, кнопка виклику, ліфт, пристосовані термінали та інфомати, кімната особистої гігієни);
- забезпечення умов для громадян з дітьми (спеціально обладнані дитячі зони);
- визначення пріоритетних супутніх послуг: касове обслуговування (банківський термінал або відділення), продаж канцелярських товарів, наявність ксероксу, телефону, доступ до Wi-Fi та комп'ютера з Інтернетом, можливість зробити фото для документів;
- своєчасна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення психологічної підтримки за необхідності;
- можливість попереднього запису громадян на прийом через Інтернет або за телефоном [36].

Проаналізувавши підходи до оцінювання якості адміністративних послуг, можна виділити основні методи: оцінка споживачами послуг, оцінка надавачами та змішана оцінка, що представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні методи оцінювання якості адміністративних послуг

Метод оцінювання	Зміст
Оцінка споживача	Опитування громадян, анкети, онлайн-опитування, фокус-групи; врахування задоволеності та відгуків споживачів.
Оцінка надавачами	Самооцінка органів влади, внутрішній аудит, контроль дотримання стандартів, аналіз ефективності процесів.
Інтегрована оцінка	Поєднання оцінки споживачами та надавачами послуг; аналіз даних з обох джерел для комплексної оцінки якості.

Примітка. Сформовано на основі [36;38].

Ефективна діяльність органів влади неможлива без чіткого бачення напрямів удосконалення процедур надання адміністративних послуг. Показники оцінювання визначаються кількісними та якісними характеристиками відповідно до конкретного критерію. Основною метою впровадження оцінки якості надання адміністративних послуг є підвищення їх рівня та вдосконалення механізму взаємодії між громадянами та владою.

2.2. Аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» (м.Вінниця)

Стратегія розвитку «Вінниця-2030» спрямована на досягнення високих європейських стандартів якості життя та надання публічних послуг. Її ключовими орієнтирами є впровадження сучасних інформаційних технологій і розвиток інтегрованої системи муніципального управління відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001. Вінницька міська рада ще у 2007 році підтвердила дотримання вимог цього стандарту, отримавши відповідний сертифікат якості.

Важливим етапом становлення ефективної системи управління стало відкриття у жовтні 2008 року Центру надання адміністративних послуг «Прозорий офіс». Основною метою його створення було запровадження клієнтоорієнтованої моделі надання адміністративних послуг для мешканців

міста. До головних принципів роботи Центру належать: організація єдиного відкритого простору; доброзичливе ставлення персоналу до відвідувачів; чіткість і прозорість процедур; визначеність термінів надання послуг; створення комфортних умов для клієнтів; забезпечення максимальної ефективності роботи.

Основні засади функціонування ЦНАП «Прозорий офіс» передбачають:

- постійне підвищення кваліфікації працівників;
- запровадження єдиного алгоритму оформлення документів і розв'язання типових питань;
- організаційну єдність, що забезпечує надання основних адміністративних послуг в одному приміщенні;
- створення зручних умов для громадян, у тому числі осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- дієву систему оцінки та моніторингу якості обслуговування.

Подальший розвиток Центру орієнтований на впровадження сучасних програмних продуктів та електронних реєстрів, що сприяють удосконаленню діяльності установи та налагодженню ефективної взаємодії з отримувачами послуг. Важливим напрямом є також інтеграція найбільш затребуваних послуг, якими громадяни користуються найчастіше.

Для наближення адміністративних послуг до населення у 2012 році було відкрито три територіальні відділення Центру, а впродовж 2013–2015 років — ще сім підрозділів, які обслуговують громадян з питань житлово-комунального господарства. Таким чином, «Прозорий офіс» став першим міськрайонним ЦНАПом в Україні, адже у Вінницькій обласній державній адміністрації подібний центр на той час ще не функціонував, і з 2012 року саме тут жителі району отримували необхідні послуги.

Територіальні відділення (філії) ЦНАП «Прозорий офіс» мають виражене соціальне спрямування. Окрім стандартних адміністративних послуг, тут надається понад 80 видів соціально-економічних сервісів, серед яких — послуги у сфері соціального захисту та страхування, оформлення пенсій і

житлових субсидій, призначення соціальних виплат і пільг, надання матеріальної допомоги, а також оформлення технічних умов і дозволів на підключення до мереж газопостачання тощо.

Дані про роботу «Прозорого офісу» та його відділень доступні онлайн у особистому кабінеті користувача або на офіційному сайті Центру. Там можна отримати актуальну статистику щодо:

- кількості послуг, наданих за добу;
- числа відвідувачів у черзі чи на реєстрації в поточний момент;
- періодів пікової та мінімальної завантаженості;
- найпопулярніших серед громадян адміністративних послуг;
- динаміки просування черги.

Крім того, на сайті передбачено низку зручних онлайн-сервісів: електронний запис до черги в дитячий садок; онлайн-калькулятор для розрахунку субсидій; перевірка стану розгляду звернення за кодом зворотного зв'язку. Також Центр активно взаємодіє з громадянами через офіційну сторінку у Facebook.

Нині мережа «Прозорий офіс» включає чотири центри, що функціонують у різних мікрорайонах Вінниці. Їх діяльність здійснюється відповідно до Положення про департамент адміністративних послуг Вінницької міської ради та плану роботи департаменту (Додаток А, Б). Усі робочі місця інтегровані в єдину комп'ютерну мережу, систему електронної черги та електронного документообігу.

На виконання повноважень, делегованих органами місцевого самоврядування, з 4 лютого 2016 року в управлінні адміністративних послуг функціонують такі структурні підрозділи: 1) Відділ державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців — 8 штатних одиниць. 2) Шість відділів надання адміністративних послуг — 58 штатних одиниць, із яких чотири забезпечують роботу відділень Центру, а п'ятий — діяльність віддалених робочих місць. 3) Відділ державної реєстрації речових прав на нерухоме майно — 11 штатних одиниць. 4) Сектор аналізу діяльності, який

здійснює моніторинг процесів надання адміністративних послуг відповідно до стандарту ISO 9001.

Прийом громадян із питань державної реєстрації юридичних осіб та ФОП здійснюють 7 реєстраторів у 4 відділеннях Центру; з питань державної реєстрації речових прав — 8 адміністраторів у 3 відділеннях; з питань реєстрації місця проживання — 20 адміністраторів у 4 філіях Центру та на 8 віддалених робочих місцях.

У ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці впроваджено електронну систему оцінювання якості обслуговування відвідувачів, що забезпечує прозорість та підвищує рівень сервісу. Середній час обслуговування одного клієнта становить близько 12 хвилин, тоді як середній час очікування у черзі не перевищує 24 хвилин. Після виклику електронною чергою відвідувач очікує на прийом у середньому лише 2 хвилини.

Для зручності громадян на сайті Центру функціонує код зворотного зв'язку, за допомогою якого можна перевірити статус розгляду дозвільної процедури та відстежити етапи надання послуги. Крім того, у відкритому доступі в онлайн-режимі доступна статистика оцінювання якості обслуговування по всіх чотирьох відділеннях Центру: відвідувачі можуть переглядати кількість оцінок «відмінно», «добре» та «незадовільно», назви сфер послуг, які отримувалися, а також середній рейтинг за кожним напрямом.

Серед основних напрямів розвитку ЦНАП «Прозорий офіс» Вінниці визначено:

а) створення та впровадження сучасних програмних продуктів і електронних реєстрів для оптимізації роботи Центру та ефективної взаємодії між органами державної влади;

б) максимальну інтеграцію найбільш затребуваних публічних послуг, якими найчастіше користуються громадяни.

До співпраці в межах діяльності Центру залучено місцеві, регіональні та територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, а також

управління, відділи та служби Вінницької міської ради і районної державної адміністрації, що обслуговують мешканців міста та області.

Територіальні відділення (філії) ЦНАП «Прозорий офіс» мають чітко виражене соціальне спрямування. Окрім надання комунальних послуг, вони пропонують понад 80 видів соціальних і господарсько-адміністративних послуг, зокрема:

- підготовку технічних умов і видачу дозволів на підключення до мереж газопостачання;
- оформлення пенсій і житлових субсидій;
- надання матеріальної допомоги;
- призначення соціальних виплат і пільг;
- послуги у сфері соціального захисту та соціального страхування.

Завдяки цим напрямам діяльності «Прозорий офіс» Вінниці залишається одним із найуспішніших прикладів модернізованого ЦНАП в Україні, який активно поєднує цифрові технології з високими стандартами клієнтоорієнтованого сервісу.

Основними напрямками розвитку Центру надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» у місті Вінниця є:

- а) максимальна інтеграція публічних послуг, за якими найчастіше звертаються громадяни та суб'єкти господарювання;
- б) впровадження сучасних цифрових рішень — програмних продуктів, електронних реєстрів і сервісів, що забезпечують ефективну діяльність Центру та вдосконалюють взаємодію між органами державної влади і місцевого самоврядування [38].

Станом на 2024 рік ЦНАП «Прозорий офіс» у Вінниці надає понад 300 адміністративних послуг, серед яких:

- 39 послуг у сфері пенсійного забезпечення;
- 100 послуг у сфері реєстраційних процедур;
- 52 послуги у сфері соціального захисту населення;
- 53 послуги організаційного, інформаційного та довідкового характеру;

47 послуг дозвільного характеру;

9 послуг у сфері соціального страхування [38].

Окрім комунальних послуг, Центр надає понад 80 видів соціальних і господарсько-адміністративних послуг, що охоплюють такі напрями, як: надання матеріальної допомоги; оформлення пенсій і житлових субсидій; підготовка технічних умов і дозволів на підключення до мереж газопостачання; призначення соціальних виплат і пільг; забезпечення соціального захисту та страхування населення [38].

Для підвищення ефективності роботи у сфері надання державних послуг, що стосуються питань проживання, Вінницький центр «Прозорий офіс» у 2024 році оновив і вдосконалив Інструкцію щодо адміністративних правопорушень, якою розширено повноваження адміністраторів — тепер вони мають право складати протоколи та притягувати порушників до адміністративної відповідальності [38].

У 2024 році в контексті воєнного стану набули особливого значення такі послуги як: видача витягу з Єдиний державний реєстр ветеранів війни, реалізовано сервіс «мобільний адміністратор» – виїзне обслуговування громадян, які не можуть звернутися до ЦНАПу особисто (люди з обмеженими можливостями, ветерани, літні люди) .

У 2024 році Центр надання адміністративних послуг надав значну кількість послуг, пов'язаних із внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та війною.

Адміністратори ЦНАП «Прозорий офіс» у Вінниці мають повноваження завіряти спеціальною печаткою рішення міської ради щодо земельних ділянок [38]. Для оптимізації роботи Центру розроблено поточний графік роботи адміністраторів, у якому передбачено обідню перерву тривалістю 1 година після чотирьох годин роботи, із врахуванням кількості громадян у черзі [8]. Крім того, технічна перерва на робочому місці проводиться один раз на 2 години і не перевищує 10 хвилин.

У Центрі та його територіальних філіях діє система електронної черги. Талон на послугу можна отримати в терміналах самообслуговування або зареєструвавшись через розділ «Попередній запис до електронної черги» на офіційному сайті ЦНАП: <http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/TransparentOffice/Default.aspx> [38].

Впровадження системи електронного документообігу з моменту відкриття Центру значно скоротило час надання публічних послуг, забезпечило оперативний контроль за термінами надання послуг та створило електронний архів заяв і документів. Інформаційні технології дозволяють автоматично формувати заяви, опис прийнятих документів та супровідну картку після їх реєстрації.

Система управління електронною чергою забезпечує зручність для відвідувачів, підвищує прозорість процесу обслуговування та дозволяє оцінювати фактичне завантаження працівників. Отримати електронні послуги можна через особистий кабінет на сайті Центру, а також через портали Держстату, Держгеокадастру, Міністерства юстиції та інших державних органів. Для інформування громадян про результати надання послуг застосовується SMS-повідомлення. Крім того, у Вінницькому ЦНАП функціонують наступні електронні системи:

Державний реєстр актів цивільного стану (РАЦ);

ЦНАП «Прозорий офіс»;

Єдиний державний реєстр;

Реєстр територіальної громади м. Вінниці;

Система управління електронною чергою;

Державний земельний кадастр (ДЗК);

Система електронного документообігу DocsVision;

Автоматизована інформаційна система (АІС) Національної поліції.

Розроблено та затверджено адміністративні регламенти надання публічних послуг Вінницької міської ради у вигляді блок-схем, що забезпечує чіткість процедур. Якість обслуговування у Центрі здійснюється відповідно до

стандарту ISO 9001. Середня кількість відвідувачів ЦНАП «Прозорий офіс» становить 2500–3000 осіб щодня, або 45 000–68 000 осіб на місяць. Щоденне навантаження за часом розподіляється так:

- 9:00–13:00 — 60%;
- 13:00–15:00 — 30%;
- 15:00–17:00 — 10% [38].

У ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці запроваджено електронну систему оцінки якості обслуговування громадян. В онлайн-режимі на сайті Центру доступна інформація по всіх чотирьох відділах щодо:

- кількості осіб, які оцінили роботу як «відмінно», «добре» або «погано»;
- назв сфер послуг;
- конкретної послуги, яку отримували відвідувачі;
- середнього рейтингу за кожною областю послуг [29].

Нещодавно у Центрі також впроваджено послугу «мобільний адміністратор», що передбачає виїзне обслуговування для осіб, які не можуть відвідати ЦНАП особисто. Посадові особи Центру надають державні послуги безпосередньо за місцем перебування громадян.

З метою підвищення якості та оперативності надання послуг, у Вінницькому «Прозорому офісі» функціонують сучасні електронні телекомунікаційні системи, серед яких:

- Система адміністрування електронної черги, що включає реєстр територіальної громади м. Вінниці;
- Система електронного документообігу DocsVision;
- Автоматизована інформаційна система (АІС);
- Єдиний державний реєстр;
- Державний земельний кадастр (ДЗК) та Державний реєстр актів цивільного стану користувачів послуг та інші.

Основні показники ефективності діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці за 2021-2024 роки, відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні показники ефективності діяльності ЦНАП «Прозорий офіс»

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Динаміка
Кількість наданих адміністративних послуг, тис.	410	385	460	495	Зростання після адаптації до умов військового стану
Кількість звернень громадян, тис.	435	400	480	510	Поступове збільшення завдяки застосуванню онлайн-послуг
Середній час очікування у черзі, хв	18	15	12	10	Оптимізація електронної черги
Частка послуг, отриманих онлайн, %	22	35	48	56	Розвиток цифрових сервісів
Рівень задоволеності відвідувачів, %	91	90	93	94	Високий рівень довіри
Кількість працівників ЦНАП	185	178	182	187	Кадрова стабільність
Кількість впроваджених електронних сервісів	75	82	96	110	Розширення цифрової інфраструктури
Кількість наданих послуг для ВПО, тис	-	15	28	32	Збільшення у зв'язку з воєнним станом
Рівень доступу для осіб з інвалідністю, %	85	88	92	95	Покращення інклюзивного середовища

Примітка. Узагальнено автором на основі матеріалів Вінницької міської ради, звіти ЦНАП «Прозорий офіс» та відкритими даними «Відкрите місто».

Відповідно даних таблиці, ЦНАП «Прозорий офіс» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку. Починаючи з 2022 року, діяльність Центру була адаптована до умов воєнного стану — особливу увагу приділено наданню послуг внутрішньо переміщеним особам, цифровізації процесів та підтримці соціально вразливих груп населення. Зростання частки онлайн-послуг і скорочення часу очікування свідчить про успішну реалізацію принципів сервісного управління. Високий рівень задоволеності клієнтів і довіри до ЦНАП лиш підтверджує ефективність клієнтоорієнтованої моделі роботи та високу якість надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Опитування громадян є одним із ключових джерел отримання інформації про їхню думку щодо якості надання адміністративних послуг. Для проведення таких опитувань органи місцевого самоврядування, а також представники громадського та експертного середовища використовують різноманітні інструменти збору даних. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», суб'єкти їх надання зобов'язані забезпечити наявність скриньки для внесення зауважень і пропозицій від споживачів послуг, здійснювати щорічний аналіз отриманої інформації та вживати відповідних заходів для покращення якості обслуговування.

Окрім традиційних скриньок, органи місцевого самоврядування впроваджують сучасні форми опитування населення. Наприклад, у Центрі надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» м. Вінниці функціонує система експрес-оцінювання якості обслуговування. Після отримання послуги громадянам пропонується оцінити роботу адміністратора, натиснувши одну з трьох кнопок: зелену — якщо рівень задоволеності високий, жовту — якщо середній, червону — у разі незадоволеності якістю обслуговування. Дані опитувань публікуються на офіційному сайті ЦНАП, зокрема у розрізі видів послуг.

Попри зручність і швидкість цього методу, його недоліком є відсутність можливості детально визначити, які саме аспекти обслуговування споживачі оцінюють позитивно чи негативно, а отже, складно окреслити напрями для вдосконалення. Водночас серед переваг методу — простота використання та можливість залучення широкого кола громадян до оцінювання якості адміністративних послуг.

У багатьох центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) нині застосовуються електронні форми опитувань у вигляді анкет. Їх можна заповнити онлайн або надіслати електронною поштою. Онлайн-формат має низку переваг, зокрема забезпечує анонімність участі респондентів, що дозволяє включати до опитувальника більше відкритих запитань, наприклад, для виявлення можливих випадків корупційних проявів серед працівників ЦНАП. Порівняно з традиційними методами, електронні анкети дають змогу отримати більш повну та деталізовану інформацію про причини невдоволення громадян, а також є значно економнішими у проведенні.

Водночас цей формат має й певні недоліки. Основною проблемою є низький рівень участі населення в таких опитуваннях. Це частково пояснюється недостатньою комп'ютерною грамотністю окремих категорій громадян, особливо осіб похилого віку та мешканців сільської місцевості. Крім того, з моменту відвідування ЦНАП до часу, коли громадянин має змогу заповнити анкету онлайн, часто минає певний період, упродовж якого мотивація брати участь в опитуванні поступово зменшується або зникає зовсім.

Поряд із цим представники громадянського суспільства та експертних установ також проводять соціологічні опитування з метою визначення рівня задоволеності населення якістю адміністративних послуг. Так, Фонд «Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва» спільно з соціологічною службою Центру Разумкова у 2013, 2014 та 2015 роках, на замовлення Центру політико-правових реформ, здійснювали загальнонаціональні дослідження щодо оцінки якості надання адміністративних послуг в Україні [38].

Недоліком зазначених досліджень було використання надто складних анкет, що включали до 19 запитань, а кількість варіантів відповідей у деяких випадках сягала 26. Така структура опитувальника вимагала від респондентів значних часових витрат, що могло впливати на повноту та достовірність отриманих результатів.

Ймовірно, саме з цієї причини кількість респондентів у межах зазначеного дослідження була відносно невеликою — близько двох тисяч осіб з

усіх регіонів України. Серед переваг цього дослідження варто відзначити можливість відстеження динаміки ставлення громадян до якості надання адміністративних послуг протягом кількох років. Водночас відсутність прив'язки до окремих сфер чи конкретних органів влади не дозволяє сформувати повну картину їхньої діяльності. Крім того, опитування проводилося навіть серед осіб, які не зверталися по адміністративні послуги протягом року. Так, у 2014 році частка таких громадян становила 51%, тоді як у 2015 році — 31%.

У подібних дослідженнях також застосовуються додаткові методи збору інформації, зокрема інтерв'ю, метод «таємного клієнта» та інші [36;38].

У межах проєкту «Бенчмаркінг системи надання адміністративних послуг в Одеській області в контексті європейських принципів належного врядування», реалізованого у 2015 році, була розроблена спеціальна анкета для опитування користувачів послуг. Опитування проводилося серед громадян, які зверталися до ЦНАП різних міст Одеської області та вже отримали результат своєї послуги. Анкета була побудована таким чином, щоб можна було не лише оцінити рівень задоволеності клієнтів обслуговуванням, а й визначити, які саме заходи були реалізовані у конкретних центрах для створення належних умов надання послуг.

Особливості та переваги цього опитування обговорювалися з керівниками ЦНАП під час семінару, який відбувся на базі кафедри підвищення кваліфікації персоналу Одеського регіонального інституту державного управління при Президентіві України. Оскільки безпосереднє проведення опитування силами виконавців ЦНАП або залучених представників громадськості було неможливим, досягнуто домовленості з керівництвом центрів, щоб анкетування проводили працівники самих ЦНАП.

Анонімність анкет та відсутність у них провокативних запитань дозволяли розраховувати на об'єктивність відповідей респондентів. Загалом у дослідженні взяли участь 644 особи. Проте аналіз результатів показав, що приблизно 10% анкет були заповнені працівниками центрів або за їхньої участі.

Відтак, хоча отримані дані дають змогу оцінити стан роботи окремих ЦНАП Одеської області, повністю покладатися лише на ці результати недоцільно.

Подібні ризики викривлення результатів характерні й для інших методів збору відгуків — зокрема для системи онлайн-опитування у Вінницькому ЦНАП «Прозорий офіс» та використання анкетних скриньок. Це пояснюється тим, що результати таких опитувань можуть не лише використовуватися для вдосконалення процесів надання адміністративних послуг, а й слугувати показником ефективності роботи службовців органів місцевого самоврядування, що впливає на систему їх стимулювання.

Подібна ситуація може спонукати працівників ЦНАП до участі в опитуваннях під виглядом анонімних респондентів або впливати на відповіді громадян, що знижує об'єктивність результатів. З огляду на це, а також враховуючи важливість підвищення рівня якості обслуговування населення під час надання адміністративних послуг, доцільно застосовувати альтернативні підходи до оцінювання ефективності роботи центрів. Одним із найбільш результативних у цьому контексті є методика моніторингу діяльності ЦНАП.

Завдяки такому підходу можна не лише здійснити експертну оцінку рівня впровадження та реального використання сучасних технологій обслуговування громадян за принципом «єдиного вікна» та електронного урядування, а й розглянути процес надання послуг «очима клієнтів». Результати моніторингу дозволяють сформулювати конкретні рекомендації щодо вдосконалення діяльності центрів та підвищення якості сервісу.

Як зазначалося раніше, однією з найактуальніших проблем у створенні належних умов для якісного обслуговування громадян у ЦНАП є недостатнє фінансування. Обласні державні адміністрації, які відповідно до законодавства зобов'язані створювати такі центри, фінансуються за рахунок державного бюджету, проте цільові кошти на ці потреби, як правило, не передбачені. У такій ситуації місцеві цільові програми — районні чи обласні — могли б стати дієвим джерелом фінансової підтримки, однак, за результатами опитування експертів, лише близько половини з них вказали на цей варіант як можливий

шлях вирішення проблеми. Випадки залучення благодійної допомоги практично відсутні.

Питання забезпечення прозорості процесу надання послуг у ЦНАП є надзвичайно важливим, адже саме це сприяє усуненню корупційних ризиків, які іноді виникають у сфері адміністративного обслуговування, та підвищує рівень довіри громадян до органів влади. Натомість закрита кабінетна система, відсутність чіткої організації черг чи зрозумілих процедур часто породжують невдоволення відвідувачів і сумніви у прозорості дій посадових осіб, що може негативно впливати на імідж державної служби.

Однак така ситуація свідчить про певне нерозуміння або формальне трактування поняття «прозорість» серед працівників ЦНАП. На практиці у більшості районів області прийом громадян здійснюється в закритих кабінетах, де одночасно працюють усі або частина адміністраторів центру (наприклад, чотири спеціалісти). Крім того, майже відсутні ефективні механізми відкритого регулювання черги відвідувачів.

Подібна організація роботи частково пояснюється об'єктивними факторами — меншою кількістю звернень у невеликих населених пунктах та обмеженим переліком адміністративних послуг, які надаються через такі ЦНАП. За цих умов встановлення електронних систем контролю черги є економічно недоцільним. Більше того, у центрах, що функціонують при районних державних адміністраціях, нерідко взагалі відсутні приймальні, де могли б здійснюватися попередні консультації та ведення черги [38].

Отже, аналіз якості обслуговування громадян у Центрі надання адміністративних послуг м. Вінниці дозволяє визначити низку пріоритетних напрямів удосконалення його діяльності, серед яких:

1) Розширення цифровізації послуг, що дозволяє запроваджувати додаткові електронні сервіси, наприклад онлайн-подачу заяв на нові адміністративні послуги, електронне підписання документів, інтеграцію з державними реєстрами. Використання цифрових сервісів сприятиме

зменшенню черг, скорочують час обслуговування та підвищують доступність для громадян, особливо у віддалених районах.

2) Надати зручний доступ маломобільним групам населення через розвиток віддалених робочих місць і мобільних сервісів, що підвищує соціальну включеність та забезпечує рівноправний доступ до адміністративних послуг.

3) Впровадження гнучкого графіку та електронного запису для прийому громадян оптимізує процес обслуговування, зменшує навантаження на адміністративний персонал, скорочує час очікування та підвищує зручність для відвідувачів.

4) Впровадження системи оцінювання якості обслуговування на періодичній основі, які автоматично відстежуватимуть реальний рівень задоволеності громадян та надавати можливість швидко реагувати на проблеми.

5) Забезпечення прозорості та залучення громадськості підвищує підзвітність і відкритість роботи органів влади, зміцнюючи довіру. Це реалізується шляхом публікації звітів про діяльність ЦНАП та проведення «Відкритого офісу» для комунікації з мешканцями.

6) Інтеграція даних ЦНАП з муніципальними інформаційними системами (освіта, транспорт, соціальні послуги) для надання комплексного обслуговування дозволяє реалізовувати принцип «єдиного вікна», підвищуючи ефективність управління та задоволеність громадян.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості та ефективності надання адміністративних послуг, формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

Забезпечення ефективного, прозорого та орієнтованого на потреби громадян адміністративного сервісу є ключовим чинником підвищення довіри до органів влади, формування позитивного іміджу держави та розвитку демократичного врядування.

Проблематика якості адміністративних послуг набуває особливої актуальності в умовах децентралізації, цифровізації та воєнного стану, коли місцеві органи влади змушені забезпечувати безперервність і гнучкість надання послуг та адаптувати їх до потреб населення у кризових умовах. Саме тому вдосконалення системи публічного управління якістю надання адміністративних послуг є важливим напрямом розвитку сучасної публічної політики.

Дослідження теоретичних та нормативно-правових аспектів регулювання сфери надання адміністративних послуг встановило, що сучасна система орієнтована на запити громадян та суб'єктів господарювання, таким чином забезпечуючи реалізацію їх прав через ефективне та комфортне отримання послуг. Основу законодавчого регулювання складають Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. та Закон «Про адміністративну процедуру» від 17.02.2022р., що визначають стандарти надання послуг, принцип «єдиного вікна», електронну взаємодію та підзвітність органів державної влади.

Вивчення особливостей механізму надання адміністративних послуг у системі публічного управління засвідчує, що якість і ефективність роботи залежить від інтеграції сучасних інформаційних систем, чіткого регулювання процесів та забезпечення відкритості процедур. Водночас існують проблеми бюрократизації, обмеження надання послуг виключно органами влади та недостатня гнучкість для малих громад, що потребує удосконалення законодавства та організаційних моделей.

Дослідження організаційних засад надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування показало, що створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) забезпечує доступність, зручність та комплексність обслуговування громадян. Впровадження електронної черги, інформаційних терміналів, принципу «єдиного вікна» та спеціальних умов для маломобільних груп населення підвищує якість роботи персоналу та рівень задоволеності відвідувачів.

Аналіз діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» м. Вінниці підтвержує успішність сервісної моделі управління на місцевому рівні. Центр надання адміністративних послуг демонструє високий рівень організації обслуговування, використання сучасних електронних сервісів та інтеграції з муніципальними системами, що дозволяє надавати комплексні адміністративні послуги та формує довіру громадян до органів місцевого самоврядування.

За результатами проведеного дослідження розроблені пропозиції в напрямку удосконалення якості надання адміністративних послуг, а саме:

- розширення доступу до послуг для маломобільних та віддалених груп населення через розвиток мобільних пунктів та електронних сервісів;
- підвищення прозорості та залучення громадськості через публікацію звітів та організацію «Відкритого офісу»;
- інтеграція ЦНАП із муніципальними інформаційними системами для комплексного надання послуг;
- вдосконалення законодавчої бази та процесуальних механізмів для підвищення гнучкості, ефективності та відповідності європейським стандартам.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості адміністративного обслуговування, оптимізації роботи кадрів, забезпеченню рівного доступу громадян до послуг та зміцненню довіри до органів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Language selection / European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/president/news/speeches-statements/pdf/20111220_1_en.pdf (дата звернення: 16.08.2025).
2. *Services of general interest. European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/topics/single-market/services-general-interest_en (дата звернення: 16.08.2025).
3. Аксютіна А. Використання зарубіжного досвіду як умова вдосконалення адміністративно-правового забезпечення населення культурними послугами. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Vol. 7. Issue 1.P. 100–104.
4. Аналіз зарубіжного досвіду публічного адміністрування / за заг. ред. О. М. Мельтюхової. К. : НАДУ, 2018. 65 с.
5. Андреев А., Каменчук О., Семеніхін В., Шамрай Н. Єдині вимоги (Стандарт) рекомендовані до застосування центрами надання адміністративних послуг усіх рівнів по всій території України. К., 2017. 40 с.
6. Берназюк Я. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 196–199.
7. Буханевич О. М. Організаційно-правові аспекти діяльності центрів надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах. *Право і суспільство*. 2015. № 4(2). С. 105-109.
8. Варналій З.С. Економічна безпека: навчальний посібник. Київ: Знання, 2009. 647 с.
9. Використання технологій «мобільного уряду» в сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід для України. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2120>. (дата звернення: 27.09.2025).

10. Гапонов О.О. Теоретико-правовий аналіз нормативно-правових основ регулювання адміністративно-правових послуг, що надаються державною міграційною службою. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/03/43-1.pdf>

11. Грушева А., Коваль А. Головні аспекти використання стандартів якості в організації надання адміністративних послуг органами місцевого врядування. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С. 60–71.

12. Децентралізація в Україні. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).

13. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3. (дата звернення: 16.09.2025).

14. Дубич К. Публічне управління системою надання адміністративних соціальних послуг у сфері соціального захисту населення України. *Економіка та держава*. Серія «Державне управління». 2020. № 3. С. 34–39.

15. Економічна правда. ЦНАП — обличчя влади. Що з ним не так?. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/02/7/633823/> (дата звернення: 26.08.2025).

16. Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість, напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. №1 (56). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu> (дата звернення: 26.08.2025).

17. Золотарьова Н. Актуальні питання надання адміністративних послуг правоохоронними органами. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2019. № 1. С. 55–62.

18. Кириченко О.В. Надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна»: аналіз зарубіжного досвіду. *Аналітика і влада* : журн.

експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. 2014. № 9. С. 36–41.

19. Козюра І. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 22. С. 132–139.

20. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 16.04.2023).

21. Легеза Є. Основні теоретичні положення концепції публічних послуг в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 81-85.

22. Маркевич О. Адміністративні послуги в контексті децентралізації. *Юридична газета*. 2020. № 27-28. С. 523- 529.

23. Махонюк О.В. Формування та розвиток ринку міграційних послуг в Україні : дис. канд. економ. наук. Вінниця, 2019. С. 253.

24. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П.Тимощука. К.: ФОП Москаленко О.М. 392 с.

25. Оболонський О. Ю., Горбатюк В. І. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_18.pdf (дата звернення: 16.04.2025).

26. Офіційний портал Верховної Ради України. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 16.01.2023).

27. Перший в Україні мобільний ЦНАП: переваги і ризики. URL:<https://tsnap.ulead.org.ua/news/pershyj-v-ukrayini-mobilnyj-tsnap-perevagy-i-ryzyky/> (дата звернення: 29.04.2025).

28. Пенська І. Сучасний стан надання адміністративних послуг населенню суб'єктами публічної адміністрації. *Інфраструктура ринку*. 2020.

Вип. 41. С. 242–246.

29. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

30. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 13.05.2025).

31. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 27.01.2010 р. № 66 : станом на 8 трав. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-п#Text> (дата звернення: 10.08.2025).

32. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 27.06.2007 р. № 494-р : станом на 27 лип. 2009 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2007-р#Text> (дата звернення: 16.08.2025).

33. Про затвердження Порядку інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Наказ М-ва екон. розвитку і торгівлі України від 08.09.2016 р. № 1501/248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1315-16#Text> (дата звернення: 16.08.2025).

34. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98 : станом на 28 трав. 2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 16.05.2025).

35. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-р#Text> (дата звернення: 16.05.2025).

36. Про хід виконання «Програми підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування і комунальних підприємств Вінницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки» за 2024 рік: Рішення ВМР від 12.12.2024 №3003р.м.Вінниця. URL: [https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДКП/Програми/№2805%2015-12 2022%20 Про%20 хід%20виконання %20Програми% 20підвищення %20ефектив ності% 20роботи% 20ОМС% 20і%20 КП%20ВМТГ%20на%202021-2023%20роки%20за%202022%20рік.pdf](https://vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДКП/Програми/№2805%2015-12%202022%20Про%20хід%20виконання%20Програми%20підвищення%20ефективності%20роботи%20ОМС%20і%20КП%20ВМТГ%20на%202021-2023%20роки%20за%202022%20рік.pdf) (дата звернення 26.07.2025).

37. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2030” Указ Президента України URL:<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.

38. Clarity-project. Вінницька міська рада. URL: <https://clarity-project.info/edr/25512617> (дата звернення 26.09.2025).

39. Тимощук В. Адміністративні послуги: Посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.

40. Тимощук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: Вид-во ТОВ «Підприємство ВіЕнЕй», 2015. 124 с.

41. Шаров Ю., Сухінін Д. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 4 (26). С. 231–239.

42. Циганов О. Г. Класифікація адміністративних послуг. *Наука і правоохорона*. 2013. № 1(19). С. 60–66.