

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки Березан Катерини Валентинівни

академічної групи 281М-22з-3 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Забезпечення якості адміністративних послуг в Україні
в умовах правового режиму воєнного стану»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	д.держ.упр., проф. Маматова Т.В.	90	відмінно	
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:	Вишневська О.В.			
-----------------	-----------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Забезпечення якості адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану».

73 стор., 7 табл., 13 рис., 2 додатки, 101 джерел0.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ, ПУБЛІЧНА ПОСЛУГА, АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА, ЦНАП, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення якості публічних послуг.

Предмет дослідження – процеси забезпечення якості адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження особливостей забезпечення якості адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану та визначення напрямів їх удосконалення.

Перший розділ присвячено вивченню методологічних та організаційних засад забезпечення якості адміністративних послуг в Україні. У другому розділі здійснено дослідження підходів до забезпечення якості адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Третій розділ присвячено розробленню пропозицій щодо пріоритетних напрямів удосконалення процесів управління якістю в організаціях, що надають публічні, зокрема адміністративні, послуги в Україні.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи державного управління, органи місцевого самоврядування та інші організації публічного сектору (під час розроблення політик, програм та проєктів, прийняття управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення процесів забезпечення якості адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану на регіональному та місцевому рівнях).

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Ensuring the quality of administrative services in Ukraine under the terms of the martial law regime»

84 pages, 7 figures, 3 tables, 2 applications, 67 sources.

ADMINISTRATIVE SERVICE, PUBLIC ADMINISTRATION, QUALITY, CENTER FOR THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES, TsNAP, TERRITORIAL COMMUNITY, DIGITALIZATION

Object of research – the process of ensuring the public services' quality in Ukraine.

Subject of research – the processes of ensuring stability and further development of the Dnipropetrovs'k region network of the centers for the administrative services providing in the war and post-war period.

The purpose of research – to determine the direction of further development of the Dnipropetrovs'k region network of the centers for the administrative services providing in the war and post-war period.

The first section is devoted to the study of regulatory and organizational foundations, achievements and challenges of the system of administrative services providing in Ukraine. In the second section, a study of the current state of the Dnipropetrovs'k region network of the centers for the administrative services providing was carried out. The third section is devoted to the development of proposals regarding the directions of further development of the network in the war and post-war period.

Scope of practical application – state administration bodies and local self-government bodies (during the development of policies, programs and projects, making management decisions aimed at improving the processes of administrative services providing).

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	7
1.1. Пріоритети забезпечення якості адміністративних послуг в Україні в період воєнного стану	7
1.2. Цифровізація як основний напрям забезпечення якості публічних послуг	12
РОЗДІЛ 2	
ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	31
2.1. Оцінювання якості процесів та результатів діяльності у ЦНАПах територіальних громад та центрах ДіЯ в умовах правового режиму воєнного стану	31
2.2. Досвід проведення оцінювання системи управління якістю на основі моделі САФ в центральних органах виконавчої влади	40
РОЗДІЛ 3	
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	51
3.1. Підтримка спроможності мережі ЦНАП в умовах правового режиму воєнного стану: кращі практики Дніпропетровської області та перспективні інноваційні підходи	51
3.2. Пропозиції щодо покращення інклюзивності та доступності адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану	63
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Одним з сегментів публічного сектору, який здійснює суттєвий вплив на рівень життя населення є системи надання адміністративних послуг. До чотирьох пріоритетів формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації належать: створення інтегрованих «прозорих офісів» у вигляді ЦНАП у нових адміністративних центрах ОТГ; організація діяльності в інтегрованих ЦНАП ОТГ на засадах управління на основі якості; розвиток електронних сервісів у сфері надання адміністративних послуг; формування системи комплексної контрольної діяльності у сфері надання адміністративних послуг [27].

Повномасштабне вторгнення російської федерації та запровадження воєнного стану суттєво вплинули на порядок надання адміністративних послуг: змінилося законодавство, були запроваджені нові механізми та процедури. З'ясувалося, що в умовах війни на перший план виходять функціональність ЦНАП та здатність надавати базові послуги. При цьому, важливо відкривати територіальні підрозділи та віддалені робочі місця, щоб жителі мали кращий доступ до послуг. Також відзначилося взаємодоповнення мобільного застосунку та/або порталу «Дія» і ЦНАП, зокрема цифрове посередництво ЦНАПів для громадян, які не мають смартфонів або не знають як скористатися застосунком чи порталом. Війна продемонструвала й актуальність помірною адміністративного збору, оскільки в умовах браку коштів він дав змогу ЦНАП менше покладатися на ресурси з державного бюджету. Серед нових викликів – продовження децентралізації послуг, збереження персоналу та розроблення й імплементація безпекових інструкції щодо дій у кризових ситуаціях [1].

Дуже часто через війну величезна кількість українців також не має можливості відвідувати державні органи, але завдяки здобуткам цифрової держави може сплачувати податки, отримувати соціальну допомогу онлайн, мати доступ до медичних сервісів, іншої важливої інформації, яка часто може не тільки полегшити, а й врятувати життя. Уряд через Міністерство цифрової

трансформації продовжує розробляти нові та удосконалювати вже існуючі цифрові адміністративні сервіси, якими можна скористатись на порталі «Дія» [2], або в мобільному застосунку «Дія» [3].

Питання забезпечення якості публічних, зокрема адміністративних, послуг вивчали Н. Васильєва, А. Вишневський, Н. Добрянська, Я. Жовнирчик, О. Карпенко, С. Квітка, І. Коліушко, О. Курінний, І. Лепьошкін, Т. Маматова, В. Пальчук, В. Полтавець, О. Рогожин, Н. Сидоренко, В. Сороко, Д. Сухінін, В. Тимощук, Ю. Шаров [4–15]. Аналітичні звіти, настанови, практичні посібники щодо розвитку системи надання якісних публічних, зокрема, адміністративних послуг розробляються у межах діяльності міжнародних організацій, проєктів і програм (DESPRO, DOBRE, EGAP, PROSTO, ПРОМІС, UNDP, U-LEAD тощо) [16–22].

Але на даному етапі розвитку країни можна констатувати, що потенціал упровадження міжнародно визнаних підходів у сфері забезпечення якості процесів і послуг організацій публічного сектору, зокрема органів державного управління і органів місцевого самоврядування, діяльність яких спрямована на надання публічних послуг, використовується не повною мірою, у тому числі внаслідок того, що у державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, працівників державних і комунальних закладів і представників інститутів громадянського суспільства не сформована культура якості та професійна компетентність у сфері якості, а форми, методи й процедури діяльності потребують удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей забезпечення якості адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану та визначення напрямів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Здійснити огляд сучасного стану та особливостей функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

2. Охарактеризувати цифровізацію як основний напрям забезпечення якості публічних послуг.

3. Здійснити оцінювання якості процесів та результатів діяльності у ЦНАПах територіальних громад та центрах ДіЯ в умовах правового режиму воєнного стану.

4. Висвітлити досвід проведення оцінювання системи управління якістю на основі моделі САФ в центральних органах виконавчої влади.

5. Вивчити кращі практики Дніпропетровської області щодо підтримки спроможності мережі ЦНАП в умовах правового режиму воєнного стану та перспективні інноваційні підходи.

6. Надати пропозиції щодо покращення інклюзивності та доступності адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення якості публічних послуг.

Предметом дослідження є процеси забезпечення якості адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід, що використовується для вирішення більшості завдань дослідження. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової та нормативно-правової інформації за темою дослідження. Основні зміни, що відбуваються у процесах забезпечення якості діяльності організацій публічного сектору, зокрема, органів публічного управління, досліджено із застосуванням методу єдності історичного й логічного підходів. Методи формалізації інформації використані у процесі дослідження актуальних проблем і викликів у сфері надання публічних, зокрема адміністративних, послуг в Україні і розроблення пропозицій щодо покращення відповідних процесів.

Результати дослідження можуть бути застосовані для вдосконалення процесів управління якістю у сфері надання публічних послуг на регіональному та місцевому рівнях, а також під час розробки пропозицій щодо визначення пріоритетних завдань і заходів відповідних програм розвитку.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1. Система надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та особливості функціонування в умовах правового режиму воєнного стану

Законом України «Про адміністративні послуги» [23] визначено низку базових категорій:

– адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону Суб'єкт надання адміністративної послуги – орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги;

– суб'єкт надання адміністративної послуги – орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги;

– центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) – це постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації, що зазначені у частині другій ст. 12, в якому надаються адміністративні послуги згідно з переліком, визначеним відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [23].

До адміністративних послуг також прирівнюється: надання витягів та виписок із реєстрів, довідок, копій, дублікатів документів, інші передбачені

законом дії, у результаті яких суб'єкту звернення, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт.

Центри надання адміністративних послуг утворюються:

– Київською, Севастопольською міською, районною у місті Києві, Севастополі державною адміністрацією;

– міською, селищною, сільською радою [23].

Суб'єкти надання адміністративних послуг за Законом України «Про адміністративні послуги» [23] зобов'язані забезпечити:

– облаштування у місцях прийому суб'єктів звернень інформаційних стендів із зразками відповідних документів та інформації в обсязі, достатньому для отримання адміністративної послуги без сторонньої допомоги;

– створення та функціонування веб-сайтів, на яких розміщується інформація про порядок надання відповідних адміністративних послуг, режим доступу до приміщення, в якому здійснюється прийом суб'єктів звернень, наявність сполучення громадського транспорту, під'їзних шляхів та місць паркування;

– здійснення посадовими особами прийому суб'єктів звернень згідно з графіком, затвердженим керівником відповідного суб'єкта надання адміністративних послуг. Кількість годин прийому суб'єктів звернень має становити не менше 40 годин на тиждень;

– надання суб'єкту звернення, який звернувся за допомогою технічних засобів електронних комунікацій (телефону, електронної пошти, інших засобів зв'язку), інформації про порядок надання адміністративних послуг;

– видання довідково-інформаційних матеріалів про адміністративні послуги та безоплатне поширення таких матеріалів у приміщеннях, в яких здійснюється прийом суб'єктів звернень;

– облаштування скриньки, встановлення зворотного зв'язку в електронній формі з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для висловлення суб'єктами звернень зауважень і пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг, проведення щорічного аналізу таких зауважень і пропозицій, вжиття відповідних заходів;

– безоплатне надання консультацій суб'єктам звернень з питань отримання адміністративних послуг у місцях, де здійснюється прийом суб'єктів звернень.

Основні завдання ЦНАП визначено у Примірному положенні про центр надання адміністративних послуг [24]. Актуалізовані вимоги до приміщення, в якому розміщується ЦНАП визначено у примірному регламенті центру надання адміністративних послуг [25].

За даними Моніторингу процесів децентралізації в Україні [26] станом на 01 квітня 2023 року мережа ЦНАП в Україні є достатньо розвиненою і налічує 3 509 об'єктів, з яких 3 116 – це працюючі ЦНАП, територіальні підрозділи ЦНАП, віддалені робочі місця адміністраторів ЦНАП та мобільні ЦНАП.

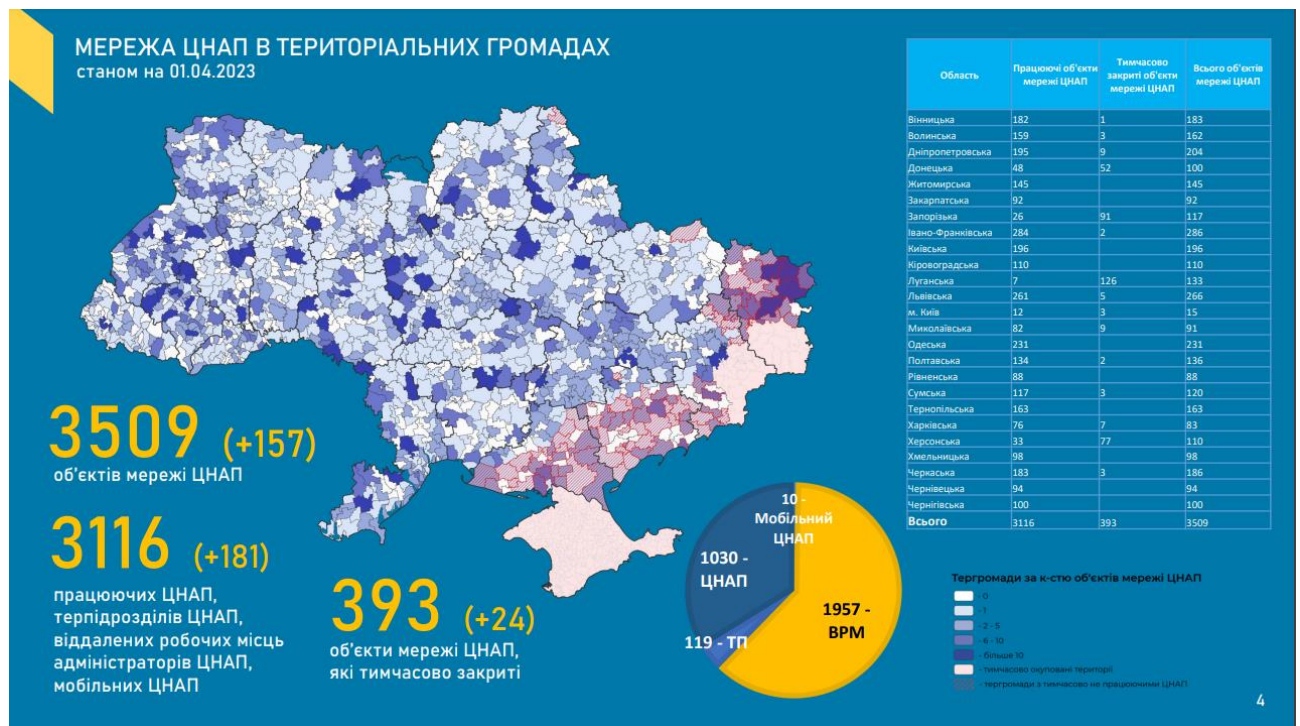


Рис. 1.1. Загальна характеристика мережі ЦНАП в Україні [26]

Контекст забезпечення якості надання публічних, зокрема адміністративних, послуг у воєнний час постійно оновлюється. Так, інформаційне управління Верховної Ради України повідомляло, що на територіях, де не ведуться бойові дії, ЦНАП працюють у повному обсязі та надають усі необхідні послуги [27]. Щодо тих ЦНАП територіальних громад,

на територіях яких ведуться бойові дії, Верховна Рада України 24 березня 2022 року внесла відповідні зміни до законодавства [28] та прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану» [29]. Закон передбачає, що центральна влада у цих громадах може визначати особливості надання адміністративних та інших публічних послуг. При цьому перебіг строків звернення за отриманням таких послуг і строків їх надання зупиняється (якщо інше не визначено Кабінетом міністрів України).

Вирішення питань соціального захисту та соціального забезпечення громадян в умовах воєнного стану має надважливе значення, особливо для осіб, які втратили рідних, житло, майно, для людей похилого віку та людей із інвалідністю, а також для підтримки військовослужбовців, які боронять державу. Ці послуги критично потрібні і для громадян, що й раніше їх отримували.

З 24 лютого 2022 року мільйони громадян були змушені залишити своє місце проживання. Право на отримання статусу внутрішньо переміщеної особи (ВПО) отримали особи, які змушені покинути своє постійне місце проживання з регіонів, визначених Урядом, у зв'язку з воєнними діями. Ця категорія осіб потребує особливої уваги, в тому числі і з питань соціального захисту.

За час повномасштабної військової агресії, ЦНАП набули багатьох невластивих для мирного часу функцій та стали центрами координації та допомоги у громадах. Крім того, через центри надання адміністративних послуг у громадах на території яких ведуться бойові дії надаються всі адміністративні послуги, які на цій території надаються безпосередньо суб'єктами надання адміністративних послуг.

Викликом для ЦНАП та уповноважених осіб органів місцевого самоврядування при наданні адміністративних послуг, пов'язаних з обліком та наданням допомоги ВПО, стало застосування програмного комплексу «Соціальна громада». Особливо в період пікових навантажень. Можливість отримання електронних публічних послуг для ВПО через мобільний застосунок

«Дія» (що анонсована з 19 квітня 2022 р.) [69] має суттєво сприяти зменшенню фізичних звернень за цими послугами.

Експерти шведсько-українського проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» [30], на основі спільного дослідження Ініціативи «Право в умовах війни», підготували інформаційний огляд «Вплив війни на найважливіші групи адмінпослуг» [31]. У даному матеріалі представлені ключові зміни та деякі висновки щодо таких груп послуг:

- реєстрація актів цивільного стану (РАЦС),
- паспортні послуги,
- реєстрація / декларування місця проживання,
- адміністративні послуги соціального характеру (АПСХ),
- реєстрація бізнесу, нерухомості,
- реєстрація авто та видача посвідчень водія.

У табл. А.1 додатку А наведено інформацію щодо змін, які відбулися з боку держави задля адаптування системи надання адміністративних послуг до умов воєнного стану за деякими групами послуг: паспортні послуги; реєстрація актів цивільного стану (РАЦС); реєстрація бізнесу, нерухомості; реєстрація авто та видача посвідчень водія; реєстрація / декларування місця проживання.

Для мільйонів українців очевидною є практична корисність застосування «Дія», зокрема, можливість електронного відображення у «Дії» інформації, що міститься у паспорті у формі картки та закордонному паспорті [32].

Послуги у сфері ДРАЦС мають чи не найбільший попит серед мешканців, адже пов'язані з такими життєвими подіями як народження, смерть, шлюб. Навіть в умовах воєнного часу, коли може відбуватися призупинення чи обмеження доступу до реєстру ДРАЦСГ, критично важливо фіксувати зазначені події.

Швидкі рішення, які приймаються Кабінетом Міністрів України й Верховною Радою України, зокрема, щодо можливості надання ключових послуг цієї сфери будь-яким легітимним органом ДРАЦС, незважаючи на

тимчасове призупинення доступу до реєстру ДРАЦСГ, сприяли доступності цих послуг.

Також варто відзначити позитивний вплив цифровізації (в т.ч. мобільного застосунку «Дія») на сферу ДРАЦС (насамперед можливість електронного відображення у «Дії» інформації, що міститься у свідоцтві про народження дитини) [32].

Послуги з повторної видачі свідоцтв РАЦС залишилися доступними у функціонуючих відділах ДРАЦС за місцем зберігання актового запису. Призупинення надання комплексної послуги «Малятко» не було критичним через можливість доступу до окремих послуг, що входять до її складу, зокрема послуг з реєстрації народження, призначення державних допомог. Водночас, складним стало питання ДРАЦС (особливо реєстрації смерті) на тимчасово окупованих територіях після 24 лютого 2022 р., а також у місцях бойових дій.

Окремі послуги у сфері реєстрації бізнесу є достатньо затребуваними, насамперед у випадках мобілізації, переміщення бізнесу в інші території, спричинене війною, тощо. Послуги щодо реєстрації нерухомості є менш затребувані у порівнянні з мирним часом. Державні реєстратори, включені до Переліку, визначеного Мін'юстом, знову отримали можливість надавати окремі адміністративні послуги.

Експерти шведсько-українського проекту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» позитивно оцінюють рішення, які були оперативно прийняті центральними органами виконавчої влади, зокрема щодо:

- невідкладності та екстериторіальності надання окремих послуг;
- гнучкості у питаннях підтвердження сплати адміністративного збору;
- незастосування вимог щодо обов'язкового використання відомостей інформаційних систем, у разі тимчасової відсутності доступу до таких систем, та низки інших рішень [31].

Державна реєстрація транспортних засобів в умовах воєнного стану має важливе значення, особливо, для обліку транспортних засобів, які використовуються для потреб Збройних Сил України, Національної гвардії,

Державної служби з надзвичайних ситуацій, Національної поліції, Служби безпеки, медичних служб, підрозділів територіальної оборони тощо, в тому числі які ввозяться як гуманітарна допомога від громадян, благодійних організацій, країн-партнерів.

Частина транспортних засобів, які належать юридичним та фізичним особам, могли бути та були мобілізовані для потреб захисту держави та в результаті їх використання були знищені або пошкоджені. Через активні бойові дії велика кількість транспорту також була знищена, пошкоджена, викрадена.

Доступ до отримання посвідчень водія теж дуже важливий для оборони країни, функціонування економіки та життєдіяльності людей, зокрема посвідчення водія є документом, що посвідчує особу. Багато українців користується цифровими документами у застосунку «Дія», зокрема, прирівняними до паперових електронними аналогами посвідчення водія чи свідоцтва про реєстрацію авто. Перелік сервісів та послуг, що надаються у функціонуючих сервісних центрах МВС, розширюється.

Низка адміністративних та інших публічних послуг залежить від реєстрації місця проживання фізичних осіб. Також ця реєстрація напряму впливає на діяльність військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування.

В умовах воєнного стану та у зв'язку із обмеженням доступу до низки публічних реєстрів і обмеженням обміну даними між ними, реалізація діючого згідно з законодавством алгоритму декларування/реєстрації місця проживання у багатьох випадках є технічно і логістично складною або й неможливою. Від початку воєнного стану органи місцевого самоврядування не здійснюють реєстрацію/декларування місця проживання (за винятком окремих громад, де здійснювали зняття з реєстрації померлих осіб).

Отримали позитивну оцінку з боку експертів шведсько-українського проекту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» дії та рішення органів державного управління щодо забезпечення в умовах воєнного стану

соціального захисту громадян, зокрема щодо надання допомоги на проживання для ВПО, компенсації витрат за тимчасове розміщення ВПО тощо, а саме:

– строк виплати державних соціальних допомог, які були призначені раніше, продовжено на період введення воєнного стану та одного місяця після його припинення чи скасування і виплачується за повний місяць без звернення особи;

– у разі, коли отримувачами державної соціальної допомоги особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю, державної соціальної допомоги особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю пропущений строк перегляду допомоги, виплата таких видів допомоги не зупиняється на період введення воєнного стану та одного місяця після його припинення чи скасування;

– змінено порядок та розміри призначення допомоги на проживання для ВПО, розширено коло суб'єктів, які наділені повноваженнями взяття на облік таких осіб. Вчасно продовжено строк для звернення за допомогою ВПО [31].

За березень та квітень 2022 р. допомога на проживання надаватиметься всім ВПО. Починаючи з травня 2022 р. така допомога буде надаватися ВПО, які перемістилися з території територіальних громад, що розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні), а також ВПО, у яких житло зруйноване або непридатне для проживання внаслідок пошкодження і які подали заявку на відшкодування відповідних втрат, зокрема через Єдиний державний вебпортал електронних послуг. Перелік таких територіальних громад затверджується Мінреінтеграції за погодженням з Міноборони на підставі пропозицій відповідних обласних, Київської міської військових адміністрацій;

– затверджено порядок компенсації витрат за тимчасове розміщення ВПО;

– визначено порядок подання заяви в електронній формі щодо отримання допомоги від міжнародних організацій;

– для осіб, які проживають у населених пунктах, які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні), нарахування і виплата всіх належних соціальних виплат (пенсій, соціальних допомог, пільг та субсидій тощо) продовжуються в повному обсязі з урахуванням визначених Урядом особливостей;

– реалізується спільний з Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців проект щодо додаткових заходів із соціальної підтримки ВПО, який передбачає виплату допомоги в розмірі 2220 гривень на кожного члена сім'ї на місяць. Виплата допомоги здійснюється для найбільш вразливих категорій протягом не менше ніж трьох місяців;

– підвищені норми пенсійного забезпечення, які передбачені для військовослужбовців з числа учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни, членів сімей загиблих військовослужбовців;

– передбачено грошову допомогу цивільному населенню — разову виплату готівкових коштів особам, які проживають у деокупованих населених пунктах, не мають і не мали статусу внутрішньо переміщених осіб;

– визначено можливість та порядок подання інформаційного повідомлення про пошкоджене або знищене внаслідок бойових дій нерухоме майно через Портал Дія або ЦНАП, або нотаріуса [31].

За зверненням Міністерства цифрової трансформації України Проєкт PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» спрямував 780 тисяч гривень на кризову підтримку ЦНАП 13 громад Київської, Чернігівської, Житомирської та Сумської областей (рис. 1.2).

ЦНАП громад, які зазнали значних обстрілів та пережили окупацію, зруйновані або суттєво пошкоджені. У багатьох Центрах знищено та виведено з ладу техніку, через що надавати послуги неможливо. Для оперативного вирішення питання Проєкт PROSTO прийняв рішення про закупівлю техніки, принаймні для мінімального забезпечення доступу мешканців до послуг.



Рис. 1.2. Кризова підтримка 13 ЦНАП деокупованих громад від Проєкту PROSTO [33]

У координації з Міністерством цифрової трансформації сформований перелік громад звільнених областей, які підтвердили пошкодження чи зникнення техніки у ЦНАП або на віддалених робочих місцях адміністраторів через вторгнення російських військ. До переліку техніки входять комп'ютери з встановленим офісним програмним забезпеченням, монітори, багатофункціональні пристрої, фотоапарат для паспортної станції, тощо. У ЦНАП Гостомельської громади за підтримки Проєкту буде відремонтована електронна система керування чергою, пошкоджена російськими окупантами.

13 червня 2023 року, шведсько-український Проєкт PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» передав п'яти деокупованим та постраждалим громадам авто та комплекти обладнання для надання послуг мешканцям у форматі «мобільного ЦНАП». Кролевецька громада Сумської області, Корюківська громада Чернігівської області, Широківська громада Запорізької області, Баштанська громада Миколаївської області та Іванківська громада Київської області, на території яких зараз проживають понад 125 000

мешканців, подали заявки на отримання цього виду кризової підтримки на сайті проекту та були затверджені комісією у складі експертів PROSTO і представників міністерств [34].

Один із пріоритетів діяльності Міністерства цифрової трансформації України є зараз забезпечити в країні «безперебійний державний сервіс» та відновити роботу ЦНАП на деокупованих територіях. Адже сьогодні ЦНАПи не лише допомагають людям оформити підтримку від держави чи необхідні адміністративні послуги, а й організовують гуманітарні штаби та допомагають переселенцям.

Адміністратори ЦНАП, посадові особи органів місцевого самоврядування, які перемістилися з території на якій проводяться бойові дії мають переважне право на призначення на вакантні посади в органах місцевого самоврядування без конкурсного відбору, за умови наявності у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи.

Експерти шведсько-українського проекту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» слідкують за цими оновленнями, поєднуючи різних залучених осіб на вебінарах, закритих і відкритих обговореннях. З початку повномасштабного вторгнення Проект організував / співорганізував близько десяти заходів, які відвідали більше 540 осіб працівників ЦНАП, незважаючи на колосальну зайнятість та навантаження [30].

Отже, пріоритети забезпечення якості публічних послуг в Україні в період воєнного стану:

- забезпечення надання ЦНАП усіх необхідних послуг у повному обсязі на територіях, де не ведуться бойові дії;
- підсилення уваги до якості процесів надання послуг соціального захисту та соціального забезпечення громадян в умовах воєнного стану;
- набуття ЦНАП багатьох не властивих для мирного часу функцій та перетворення їх на центри координації та допомоги у громадах;
- кризова підтримка та відновлення діяльності ЦНАП деокупованих громад.

1.2. Розвиток системи цифрових послуг в Україні

У 2019-2023 роках в Україні надзвичайно активно відбувалися процеси розвитку мережі ЦНАП і діджиталізація ЦНАП. Зазначені процеси відбувалися на тлі формування й оновлення нормативної бази (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Оновлення нормативної бази у сфері надання адміністративних послуг в Україні у 2019-2023 роках

Назва нормативного документу	Тип нормативного документу	Дата прийняття і номер
Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг [35]	Указ Президента України	04.09.2019 № 647/2019
Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави [36]	Указ Президента України	08.11.2019 № 837/2019
Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України з питань діяльності Міністерства цифрової трансформації [37]	Постанова Кабінету Міністрів України	05.02.2020 № 123
Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини [38]	Постанова Кабінету Міністрів України	10.07.2019 № 691
Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг [39]	Постанова Кабінету Міністрів України	04.12.2019 № 1137
Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі [40]	Закон України	03.11.2020 № 943-IX
Деякі питання оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг [41]	Розпорядження Кабінету Міністрів України	17.03.2021 № 254-р
Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг [42]	Постанова Кабінету Міністрів України	03.02.2021 № 72
Про схвалення методичних рекомендацій щодо критеріїв територіальної доступності центру надання адміністративних послуг, включаючи його територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів [43]	Розпорядження Кабінету Міністрів України	02.06.2021 № 574-р
Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост [44]	Закон України	01.07.2021 № 1638-IX

Продовж табл. 1.1

Назва нормативного документу	Тип нормативного документу	Дата прийняття і номер
Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні [45]	Закон України	15.07.2021 № 1667-IX
Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг [46]	Закон України	15.07.2021 № 1689-IX
Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України [47]	Постанова Кабінету Міністрів України	04.08.2021 № 818
Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523 [48]	Розпорядження Кабінету Міністрів України	18.08.2021 № 969-р
Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг [49]	Закон України	22.09.2021 № 1767-IX
Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні [50]	Закон України	05.11.2021 № 1871-IX
Деякі питання застосування еДокумента в період дії воєнного стану [51]	Постанова Кабінету Міністрів України	10.03.2022 № 2483
Про реалізацію експериментального проекту щодо одночасного оформлення (у тому числі замість втраченого або викраденого), обміну паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон [52]	Постанова Кабінету Міністрів України	07.05.2022 № 541
Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оформлення документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України [53]	Постанова Кабінету Міністрів України	28.10.2022 № 1220
Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань видачі посвідчень водія та допуску громадян до керування транспортними засобами [54]	Постанова Кабінету Міністрів України	04.11.2022 № 1299
Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму [55]	Розпорядження Кабінету Міністрів України	23.12.2022 № 1191
Про внесення змін до Порядку реалізації експериментального проекту щодо одночасного оформлення (у тому числі замість втраченого або викраденого), обміну паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон [56]	Постанова Кабінету Міністрів України	07.03.2023 № 210

За даними всеукраїнського опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології у вересні 2022 року на замовлення Програми розвитку ООН в Україні [57], рівень користування електронними

державними послугами в Україні продовжує зростати. За останній рік 63 % українців скористалися державними електронними послугами порівняно з 60 % минулого року і з 53 % – у 2020 році. Таким чином, фактично 3 з 5 дорослих українців протягом року користувалися електронними державними послугами.

«Держава в смартфоні» – план з цифровізації, запропонований Президентом України В. Зеленським у 2019 році. Ідея «Держави в смартфоні»: за допомогою телефона можна комунікувати з державою і брати участь в її управлінні. За своєю сутністю це комплексна концепція, яка передбачає амбітні перетворення: зменшення кількості та переведення на вищий рівень якості, швидкості надання адміністративних послуг онлайн за допомогою не лише персонального комп'ютера, а і смартфона, технічні можливості яких дозволяють розширити спектр надання різних послуг. Першою в світі країною, яка запровадила електронну взаємодію реєстрів та ID-картки, провела електронні вибори та досягла показника онлайн-послуг у 99% була Естонія. Саме тому було розпочато взаємодію із Естонією, що вже мала великий досвід електронного врядування та е-послуг [58].

У червні 2019 року радник президента М. Федоров озвучив плани зі створення бренду «Держави в смартфоні», запуску електронної ідентифікації у смартфоні й переведу 90 % державних послуг в онлайн. Для впровадження цієї ідеї у серпні-вересні 2019 року новим складом Верховної Ради у ній було утворено Комітет з питань цифрової трансформації, а у новому уряді було введено посаду Віце-прем'єр-міністра — Міністра цифрової трансформації, на яку призначено М. Федорова, і утворено Міністерство цифрової трансформації України [59].

Цифровізація публічних послуг в Україні є складним та довготривалим процесом, але вона має за мету покращити якість життя громадян, забезпечити більшу прозорість та відкритість у державному управлінні і залучити до розвитку країни інноваційний потенціал. Цінності команди Міністерства цифрової трансформації України, що оцифровує публічні послуги, представлені у табл. 1.2.

Цінності команди Міністерства цифрової трансформації України

Цінність	Змістовне наповнення
Вірність місії	Ми віримо в те, що робимо, бо з сумнівами важко побудувати не тільки зручну державу, узагалі будь-що інше
Щоденне зростання	Бажання стати номером один у своєму напрямку і на своїй позиції дозволяє кожен день робити більше, ніж від тебе очікують, і рости швидше за інших
Можливості для всіх	Ми створюємо простір для дій: українцям — інтернет в селі, онлайн-освіту і послуги без корупції; команді — завдання на голову вище і підтримку у виконанні
Проактивність у кожній дії	Ініціативність у пошуку ідей та активна позиція в прийнятті рішень дозволяють створити послуги, які точно відображають потреби українців
Чесність	Важливо бути чесним відносно оточення, роботи та сім'ї, але головне — чесним відносно себе. Тоді ми збудуємо і чесну країну без корупції
Простота	Чим простіше донести ідею, тим більше в неї повірять. Тому ми ведемо зрозумілу комунікацію з людьми і створюємо для них людяні держпослуги в кілька кліків
Безпека і конфіденційність	Безпека персональних даних — важливий критерій діджиталізації. Ми випускаємо послугу тільки тоді, коли переконуємося, що документи в ній на 100% захищені

Джерело: сформовано за матеріалами [60].

Основні аспекти цифровізації публічних послуг в Україні включають:

1. Електронні послуги: створення послуг, які громадяни та бізнес можуть здійснювати онлайн. Це включає такі послуги, як подача електронних декларацій, заяв та звернень, оплата податків та зборів, отримання дозволів і ліцензій тощо.

2. Електронна ідентифікація: дозволяє громадянам та бізнесу легко та безпечно отримувати доступ до електронних послуг, підписувати документи та здійснювати онлайн-операції. Це забезпечує збільшення безпеки та надійності процесів.

3. Принцип «єдиного вікна»: громадяни та бізнес звертаються до одного державного органу для отримання різних послуг, уникнення зайвих бюрократичних перешкод та прискорення виконання процедур.

4. Відкриті дані: доступ до відкритих даних державного сектору, що стимулює розвиток інновацій та сприяє активній участі громадськості у прийнятті рішень.

5. Електронне урядування: застосування інформаційних технологій у роботі урядових органів допомагає збільшити ефективність управління та прийняття рішень, знизити бюрократію і спростити комунікацію між різними рівнями влади [59].

Засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг визначено Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021 р. № 1689-IX [46]. Зокрема, виокремлено категорій «Публічна послуга», «Електронна публічна послуга» та «Комплексна електронна публічна послуга»:

– публічна послуга – це юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення;

– електронна публічна послуга – послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту);

– комплексна електронна публічна послуга – електронна публічна послуга, у результаті якої суб'єкту звернення на підставі однієї заяви (звернення, запиту) на отримання декількох електронних публічних послуг одним або декількома суб'єктами надання публічних (електронних публічних) послуг або в автоматичному режимі програмними засобами інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг) надаються декілька електронних публічних послуг [46].

Принципи надання електронних публічних послуг представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи надання електронних публічних послуг

Принцип	Зміст
Доступність	Всі електронні публічні послуги мають бути доступними для всіх громадян незалежно від їхнього місця проживання, фізичних можливостей чи технічних знань. Вони повинні бути надані у зручний спосіб, забезпечуючи інклюзивність та доступність для всіх категорій користувачів
Ефективність	Електронні публічні послуги повинні забезпечувати швидку та ефективну обробку звернень громадян та бізнесу. Це означає мінімізацію бюрократичних процедур та зайвих формалізмів, що сприяє збільшенню задоволеності клієнтів
Прозорість	Надання електронних публічних послуг повинно бути прозорим та зрозумілим для громадян та бізнесу. Інформація про процес надання послуг, вимоги до документів, терміни та статус звернень повинні бути доступними для перегляду та моніторингу
Безпека	Забезпечення захисту персональних даних та інформації користувачів є пріоритетом в електронних публічних послугах. Системи повинні бути забезпечені надійними механізмами безпеки та шифрування, щоб уникнути несанкціонованого доступу до даних
Інтер-операбельність	Електронні публічні послуги мають бути побудовані з урахуванням можливості взаємодії з іншими державними та недержавними системами. Це сприяє покращенню обміну інформацією та зменшенню дублювання процедур
Інновації	Розвиток електронних публічних послуг повинен сприяти впровадженню інноваційних технологій та рішень, що дозволять покращити якість та ефективність надання послуг
Захист прав та свобод	Електронні публічні послуги повинні поважати права та свободи громадян та бізнесу. Це означає дотримання принципів конфіденційності, свободи вибору та рівних можливостей

Джерело: сформовано за матеріалами [46].

Однією з головних цілей Міністерства цифрової трансформації до 2024 року є оцифрування 100 % послуг, які надає держава [59]. Для цього створений портал «Дія» – скорочення від «Держава і я» [2]. 27 вересня 2019 року Міністерство цифрової трансформації України презентувала бренд «Держави у смартфоні» – «Дія». Міністр М. Федоров оголосив про запуск однойменних сайту і мобільного застосунку для отримання державних послуг.

4 грудня 2019 року Кабінет Міністрів України затвердив Постанову «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг» [39] та відповідне Положення, якими було врегульовано функціонування «Порталу Дія».

16 грудня 2019 року було запущено бета-тест мобільного застосунку Дія, який надавав доступ зі смартфона до цифрового посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу. Для отримання доступу потрібно було вже мати і водійські права та техпаспорт, а також необхідно було пройти ідентифікацію за допомогою системи BankID у додатках Приват24 або monobank. Верифікація документів співробітниками поліції відбувалася за допомогою QR-коду. За півтора місяця бета-тестування застосунку Міністерство цифрової трансформації України отримало заявки від 58 тисяч водіїв, з яких 32,5 тис. взяло участь у публічному бета-тестуванні. 6 лютого 2020 року відбулася офіційна презентація застосунку Дії за участі вищого керівництва держави. За два місяці після запуску застосунку його завантажили 2 025 000 користувачів [59].

2 квітня 2020 року було офіційно запущено портал державних послуг «Дія», на якому вже можна було отримати 27 державних послуг онлайн. До цього від 24 лютого до 30 березня тривало бета-тестування порталу [2]. У квітні 2020 року у застосунку Дія також з'явилися цифровий студентський квиток та електронні версії ID-картки та закордонного біометричного паспорта.

27 серпня 2020 року задіяний «Гід з державних послуг» – офіційний інформаційний онлайн-портал про всі сервіси та державні послуги в Україні, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування [61].

«Гід з державних послуг» містить повну та достовірну інформацію щодо понад 2100 послуг – про місце, спосіб, строк, вартість, результати отримання послуг, а також необхідні документи та спосіб оскарження їх результатів. Станом на вересень 2023 року Інформацію впорядковано за багатьма життєвими подіями та розподілено за 19-ма категоріями, залежно від сфери діяльності [61].

03 листопада 2020 року прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» [40]:

– ліквідується Єдиний державний портал адміністративних послуг і утворюється Єдиний державного веб-портал електронних послуг, який вже фактично працює (Портал «Дія»);

– запроваджується моніторинг якості надання адміністративних послуг за допомогою сучасних програмних засобів Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, що дасть змогу аналізувати, визначати та здійснювати заходи з підвищення рівня якості надання послуг.

Україна стала першою країною у світі, у якій електронні паспорти мають таку ж юридичну силу, як їх фізичні аналоги. 30 березня 2021 року Верховною Радою України було ухвалено закон, згідно з яким електронні паспорти у Дії зможуть застосовуватися на рівні із паперовими документами починаючи із 23 серпня 2021 року [62].

За три з половиною роки існування Портал та застосунок «Дія» стали універсальною точкою доступу громадян і бізнесу до всіх електронних державних послуг за єдиними стандартами. Було відцифровано найпопулярніші і наймасовіші державні сервіси, які необхідні людям від народження і протягом усього життя [63].

Під час повномасштабної війни Дія стала цифровим фундаментом держави. Продовжує працювати митниця, податкова, виплачуються пенсії. І все це можливо завдяки цифровізації. Як зазначив міністр цифрової трансформації

М. Федорів, зараз застосунком Дія користуються понад 18,7 млн українців, а порталом – більше 22 млн [63].

Керівник із розвитку електронних послуг Міністерства цифрової трансформації України М. Банік зазначив, що з 24 лютого 2022 року на порталі та в застосунку Дія було запущено 49 сервісів. А сама Дія стала інструментом для швидкої взаємодії українців з державою навіть у найскладніших ситуаціях [64].

У перші тижні повномасштабної війни команда Міністерства цифрової трансформації України створила чатбот «Ворог». Кожна людина зі смартфоном може поділитися фото ворожої техніки, повідомити про колаборантів чи міни. За весь час чатботом скористалися майже півмільйона українців. Запустили військові облігації в застосунку. Це можливість для кожного українця допомогти армії та економіці країни, а згодом отримати внесок назад із прибутком. За декілька місяців придбали 215 тисяч облігацій в Дії, а це – більше 215 млн гривень. Окрім цього, запустили Дія.TV, Дія.Радіо та додали можливість донати на допомогу армії просто в застосунку [64].

Унікальний «Документ став доступним майже одразу з початку повномасштабного вторгнення – Постановою Кабінету Міністрів України від 10 березня 2022 р. № 248 затверджено «Порядок застосування «Документа в період дії воєнного стану» [51].

На порталі «Дія» виокремлено розділ «Захист громадян під час війни»: послуги для ВПО, пошкоджене майно, виплати 6 500 грн. від держави, допомога по безробіттю тощо [65]. У Гіді державних послуг до переліку «Життєві події та ситуації» додано «Мені потрібна допомога під час війни» та «Ветеранам війни» [61].

Таким чином, в Україні вже запроваджено чимало електронних послуг, що пришвидшують необхідність активного залучення населення до їх використання. Разом з цим зміна звичних моделей надання публічних послуг вимагає часу та зусиль, оскільки наявність онлайн-послуг ще не означає, що ними всі мешканці відразу будуть користуватися. Важливо розвивати

готовність громадян використовувати е-послуги. Працівники ЦНАП можуть виконувати важливу роль – сприяти мешканцям громад у набутті потрібних знань, формуванні вмінь і розвитку навичок користування електронними послугами.

Для ЦНАП залучення громадян до використання електронних послуг дозволить більшій кількості населення отримувати адміністративні послуги та підвищить якість наданих послуг завдяки зміні підходів до формування послуги. Сприяння переходу більшої частини населення до використання електронних послуг є важливим кроком у процесі розвитку системи надання адміністративних послуг та її цифрової трансформації.

Переваги підходу, коли клієнти самостійно користуються електронними послугами:

- електронний сервіс допомагає клієнтові стати більш незалежним і, таким чином, взяти контроль за своїми справами на себе;
- е-послуги допомагають клієнтам розвивати цифрові навички, що є надзвичайно важливо в сучасному інформаційному світі;
- клієнти, які можуть розв'язати свої справи самостійно, дозволять більше уваги приділити тим, хто повинен відвідати ЦНАП. Наприклад тим, кому потрібний індивідуальний підхід, у кого є мовна проблема, проблеми, пов'язані з інвалідністю.

У Мінцифрі протягом 2023 року планують вдосконалити та завершити цифровізацію найпопулярніших сервісів. Зокрема, буде оновлено соціальні послуги. Крім того, ще доступнішими мають стати перереєстрація та розмитнення автомобіля – проєкт стартував ще 2022 року, але потребує вдосконалення.

У «Плані заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму», що затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1191 [55], визначено перелік із більш як сотні заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму.

Планується переведення в електронну форму публічних послуг:

- у сфері державного експортного контролю;
 - у сфері телебачення та радіомовлення, інформаційній та видавничій сфері;
 - у сфері соціального захисту ветеранів війни;
 - у сфері соціального захисту ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною;
 - у сфері зайнятості населення, економічного, соціального розвитку і торгівлі;
 - у сфері оцінки відповідності;
 - у сфері державної митної політики;
 - у сфері державної аграрної політики, тваринництва, рослинництва, виноробства;
 - з питань тимчасово окупованих територій;
 - у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців;
 - у сфері охорони здоров'я;
 - у сфері управління об'єктами державної власності;
 - у сфері страхового фонду документації;
 - у сфері державного земельного кадастру;
 - у сфері промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення;
 - у галузі рибного господарства;
 - у сфері туризму та курортів;
 - у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху.
- Зокрема передбачається забезпечення в електронній формі можливості:
- ліцензування господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, оптової та роздрібною торгівлі алкогольними

напоями тютюновими виробами, паливом, туropераторської діяльності, ветеринарної практики та в інших сферах діяльності;

- подання заяви про державну реєстрацію шлюбу;
- проведення державної реєстрації права власності на нерухоме майно;
- надання витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань через Портал Дія;
- видачі суб'єктам господарювання сертифікатів суб'єктів оціночної діяльності в електронній формі;
- надання інформації (відомостей або витягу) з Єдиного реєстру об'єктів державної власності в електронній формі
- видачі в електронній формі різноманітних дозволів (на спеціальне використання водних біоресурсів у рибогосподарських водних об'єктах (їх частинах)), про реєстрацію, перереєстрацію колісних транспортних засобів тощо.

Цьогоріч у «Дії» з'явиться також електронне посвідчення ветерана.

Попри повномасштабне вторгнення і першу у світі кібервійну, Дія продовжує розвиватися і стала затребуваним українським продуктом для експорту. У 2022 році досвідом цифрової України почали цікавитися за кордоном [63]. Естонія вже впроваджує державний застосунок mRiik на базі Дії. Міністерство цифрової трансформації України комунікує з країнами Європи, Африки та Азії, яким цікавий наш досвід.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Оцінювання якості процесів та результатів діяльності у ЦНАПах територіальних громад та центрах Дія в умовах правового режиму воєнного стану

У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України розпочало програму модернізації Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) і утворення ЦНАПів нової формації – «Дія Центрів». У таких центрах окрім адміністративних послуг, можна отримати консультації щодо онлайн-послуг та бізнесу, комп'ютери із доступом до інтернету, комунальні послуги та безоплатну правову допомогу [66].

Дія Центри – це мережа ЦНАП, в яких запроваджені єдині стандарти щодо якості надання послуг – зручно, швидко, просто та людяно. Це one-stop shop із комплексом усіх необхідних послуг для громадян. Місце, де за один візит можна розв'язати одразу кілька запитів. Замість кількох візитів заради однієї послуги. Сервіс у Дія Центрах зручний, швидкий, сучасний, безбар'єрний, простий, людяний, надійний, досконалий, доступний, прозорий, привітний та дієвий [67].

ЦНАП може стати частиною мережі «Дія Центрів», якщо відповідає 12 критеріям якості: зручно; швидко; сучасно; безбар'єрно; просто; людяно; привітно; надійно; досконало; доступно; прозоро; дієво [65].

Забезпеченню постійного підвищення якості надання адміністративних та інших публічних послуг у Дія Центрах сприяє:

- інформаційна та методична підтримка адміністраторів, інших посадових осіб органів, що утворили ЦНАП, які працюють у ЦНАП;
- обмін досвідом;

– для отримання фізичними та юридичними особами інформації, необхідної для звернення до ЦНАП;

– для забезпечення постійного підвищення якості надання адміністративних та інших публічних послуг у центрах.

Платформа має допомогти вирішити три ключових завдання:

– об'єднання всієї інформації про діяльність та доступність ЦНАП для громадян,

– створення майданчику для розвитку й допомоги у щоденній роботі для працівників ЦНАП,

– відслідковування та підвищування якості надання адмінпослуг.

Загальний вигляд головної сторінки Платформи Центрів Дія представлено на рис. 2.2.

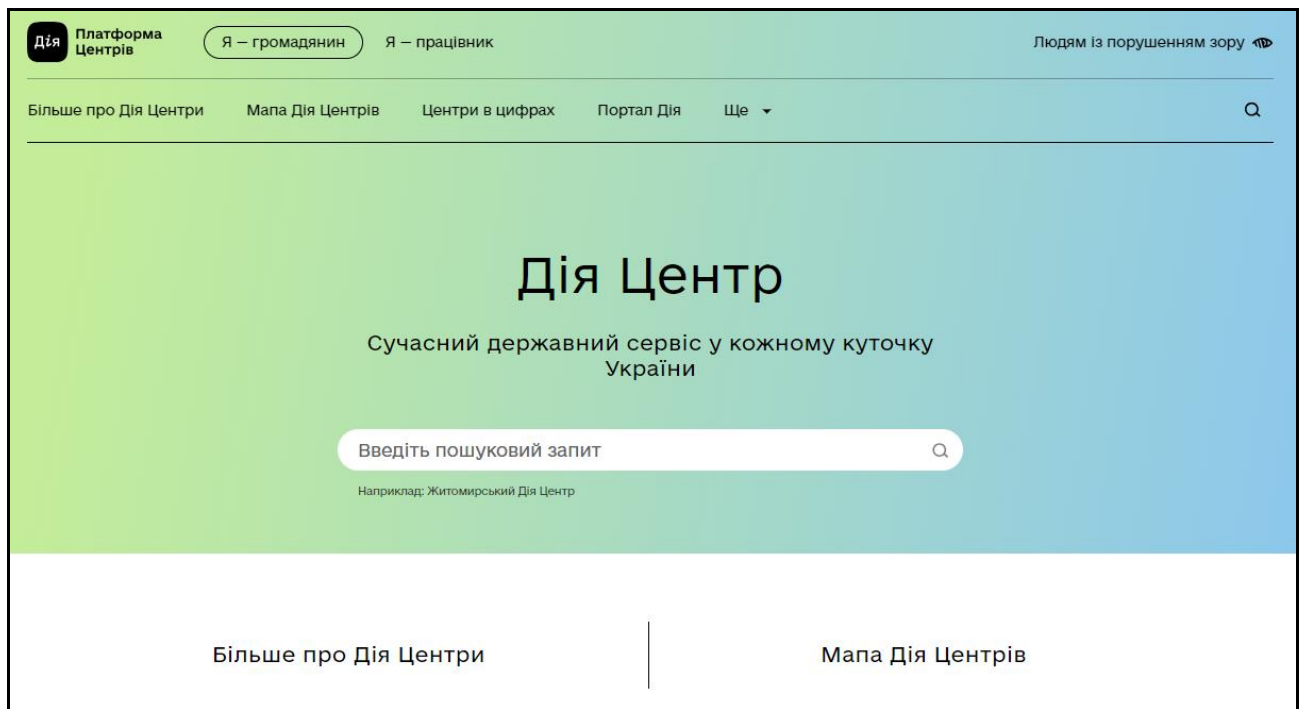


Рис. 2.2. Загальний вигляд головної сторінки Платформи Центрів Дія [69]

Платформа Центрів Дія надає комплекс послуг для громадян і працівників ЦНАП (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Можливості Платформи Центрів Дія
для громадян і працівників ЦНАП [67]**

На платформі громадяни можуть	На платформі працівники ЦНАП можуть
Отримати інформацію про роботу Центрів та доступні адмінпослуги	Проходити онлайн-курси від фахівців
Знайти на мапі найближчий Центр та записатися на прийом	Отримувати роз'яснення та рекомендації щодо роботи
Оцінити якість послуг, надати відгуки, скарги, ідеї або пропозиції	Користуватися бібліотекою корисних матеріалів
Залишити заявку на працевлаштування у ЦНАП	Навчатися найкращих практик надання адміністративних послуг
	Отримувати актуальні шаблони та зразки документів
	Підключитися до системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг

Як зазначено у табл. 2.1, Платформа Центрів Дія надає можливість громадянам оцінити якість послуг, а працівникам ЦНАП – підключитися до системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг і отримувати інформацію про оцінювання задля подальшого вдосконалення якості послуг.

Для підключення до системи онлайн-моніторингу необхідно укласти договір про приєднання до системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг з технічним адміністратором Порталу Дія (ДП «ДІЯ») в електронній формі з використанням кваліфікованого електронного підпису керівника установи (Учасника) або її уповноваженої особи [70]. Усі необхідні документи та методичні рекомендації розміщено на Платформі Центрів Дія, зокрема:

– договір про підключення електронних інформаційних ресурсів до системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг;

– заява про приєднання до Договору про підключення електронних інформаційних ресурсів до системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг;

– інструкція про підключення до системи онлайн моніторингу та оцінки якості послуг Зразок заповненої заяви про приєднання до Договору про підключення електронних інформаційних ресурсів до системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг [70].

Першу «Всеукраїнську оцінку якості адмінпослуг» було проведено упродовж листопада-грудня 2021 року [71]:

– було здійснено 6,6 тисячі телефонних дзвінків, надіслано 300 тисяч SMS- та Viber-опитувань;

– розміщено QR-опитування в приміщеннях 2,3 тисячі ЦНАП;

– здійснено перевірку ЦНАП «таємними відвідувачами».

Загалом українці віком від 14 до понад 60 років залишили понад 38 тисяч відгуків. Це дало змогу виміряти індекс лояльності відвідувачів (net promoter score, NPS – це різниця в кількості лояльних клієнтів і незадоволених клієнтів у відсотках) та рівень задоволеності відвідувачів (індекс задоволеності клієнта, Customer Satisfaction Index, CSI – це загальна оцінка, яка складається з оцінок якості продукту чи послуги, якості обслуговування і якості пропозиції продукту чи послуги).

Результати першої оцінки були оприлюднені у січні 2022 року:

– індекс лояльності відвідувачів NPS склав 78,9% українців позитивно ставляться та готові рекомендувати Центр;

– рівень задоволеності відвідувачів (CSI) – 93,2% відвідувачів високо оцінюють рівень сервісу в Центрі [71].

«Таємні клієнти» під виглядом звичайних користувачів здійснили 1,5 тисячі візитів за 9 найпопулярнішими послугами та перевірили 344 ЦНАП, кожен із яких надає сервіс понад 30 тис. мешканцям. Завдяки цьому вдалося

визначити, що загалом ЦНАП відповідають встановленим вимогам якості на 81,3 %. Крім цього, Міністерство Цифрової трансформації України сформувало рейтинг областей та ЦНАПів за рівнем задоволеності та лояльності відвідувачів, а також за відповідністю вимогам якості. За результатами відгуків громадян найкраще надають послуги в ЦНАП Тернопільської, Миколаївської та Чернігівської областей, а найбільш лояльні відвідувачі ЦНАП Тернопільської, Львівської та Донецької областей. Таємні відвідувачі найвище оцінили сервіс у ЦНАП Донецької, Львівської, Івано-Франківської та Вінницької областей. На оцінку вплинула відповідність ЦНАП таким вимогам, як ввічливість та привітність, компетентність, мова та лексика, комфорт у приміщенні та інше.

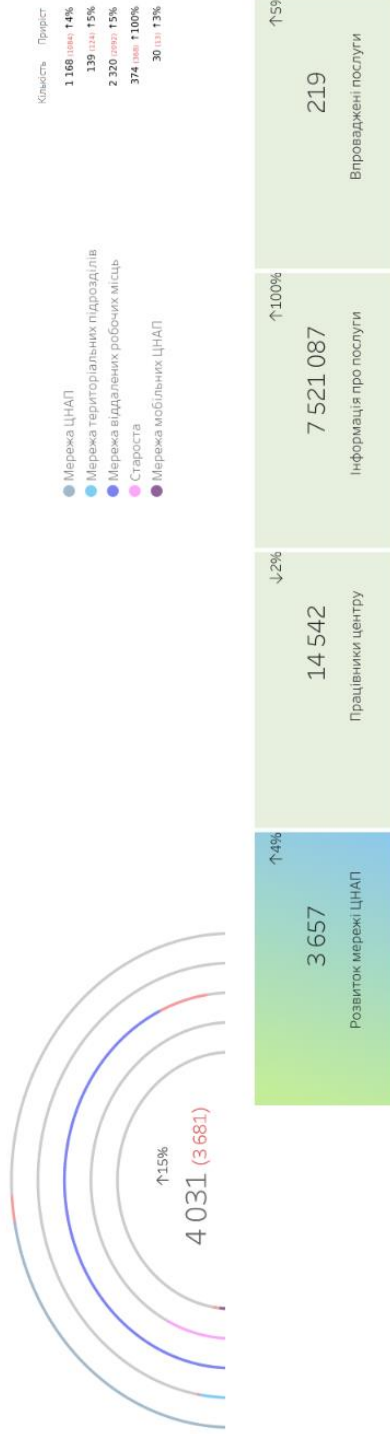
Результати першого дослідження та статистичні дані розміщено на «дашборді» на Платформі Дія Центрів [72]. Також на Платформі Дія Центрів постійно розміщують новини щодо результатів поточних моніторингів, наприклад, за травень 2023 року були отримані 6 900 відгуків клієнтів й продемонстровано надзвичайно високі результати: NPS склав 92,0 %, CSI – 98,2 % [73].

Наявна система моніторингу дозволяє отримувати дані на постійній основі. Результати оцінювання знаходяться у відкритому доступі на Платформі Дія Центрів [74]. За допомогою даного сервісу можна:

– дізнайтеся, як розвивається мережа Центрів, які послуги відвідувачі найчастіше замовляють та як облаштовані приміщення і персонал у Дія Центрах (фрагменти візуалізації даних станом на II кв. 2023 року подано на рис. 2.3 та 2.4).

Платформі Дія Центрів також надає доступ до «Дашборду із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адмінпослуг в центрах» [75]. Є можливість обирати фільтри для візуалізації даних за відповідний період, по області, центру (IDF), Дія центрах.

Розвиток мережі ЦНАП станом на 2 квартал 2023 р.



Розвиток мережі ЦНАП. Динаміка розвитку



Рис. 2.3. Дані щодо розвитку мережі ЦНАП в Україні (станом на ІІ кв. 2023 р.) [74]

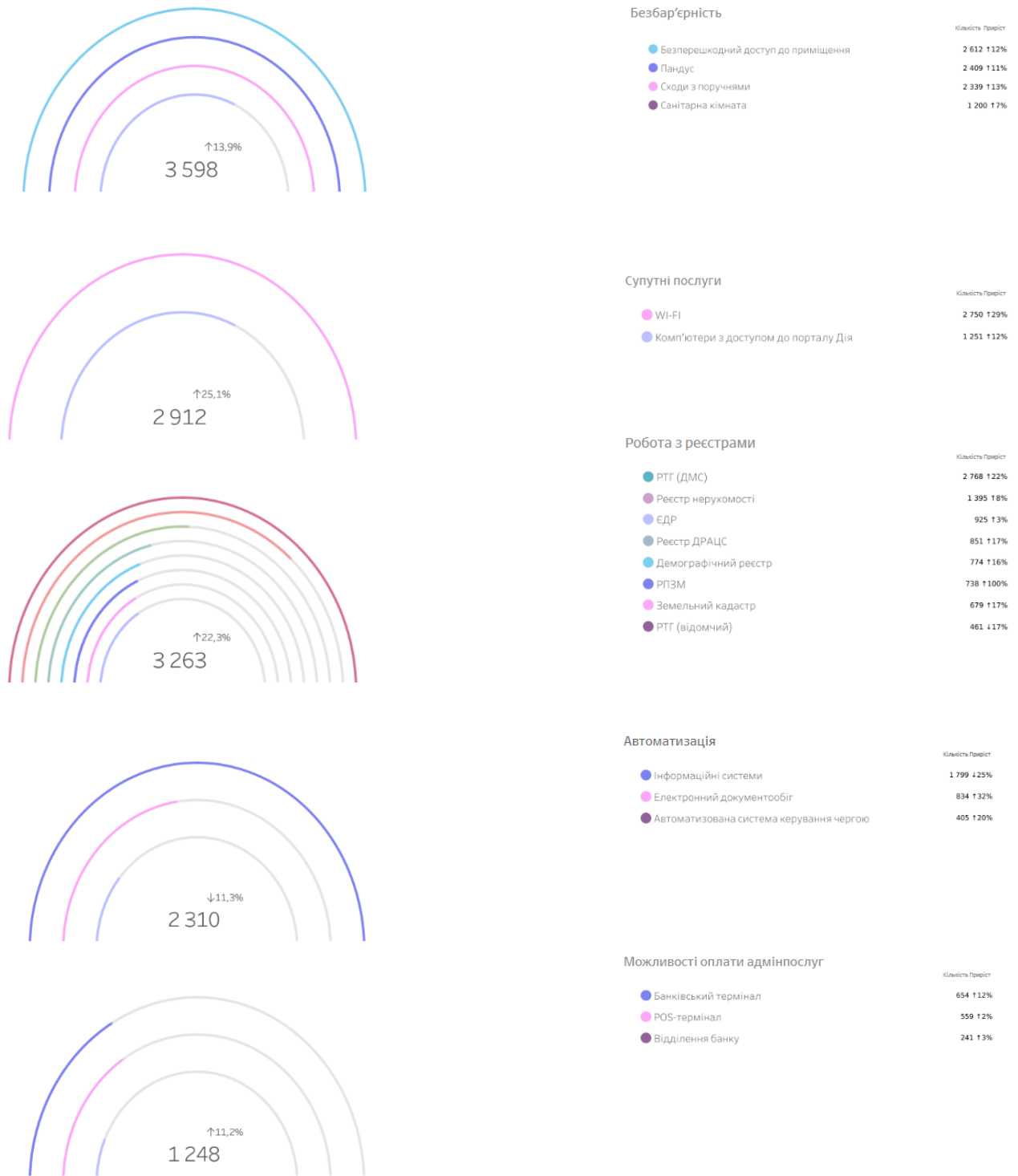


Рис. 2.4. Дані щодо облаштування приміщень, автоматизації та інтегрованості послуг у Дія Центрах (станом на II кв. 2023 р.) [74]

На рис. 2.5 подано згенеровані за 2023 рік результати щодо рівня задоволеності відвідувачів (CSI).

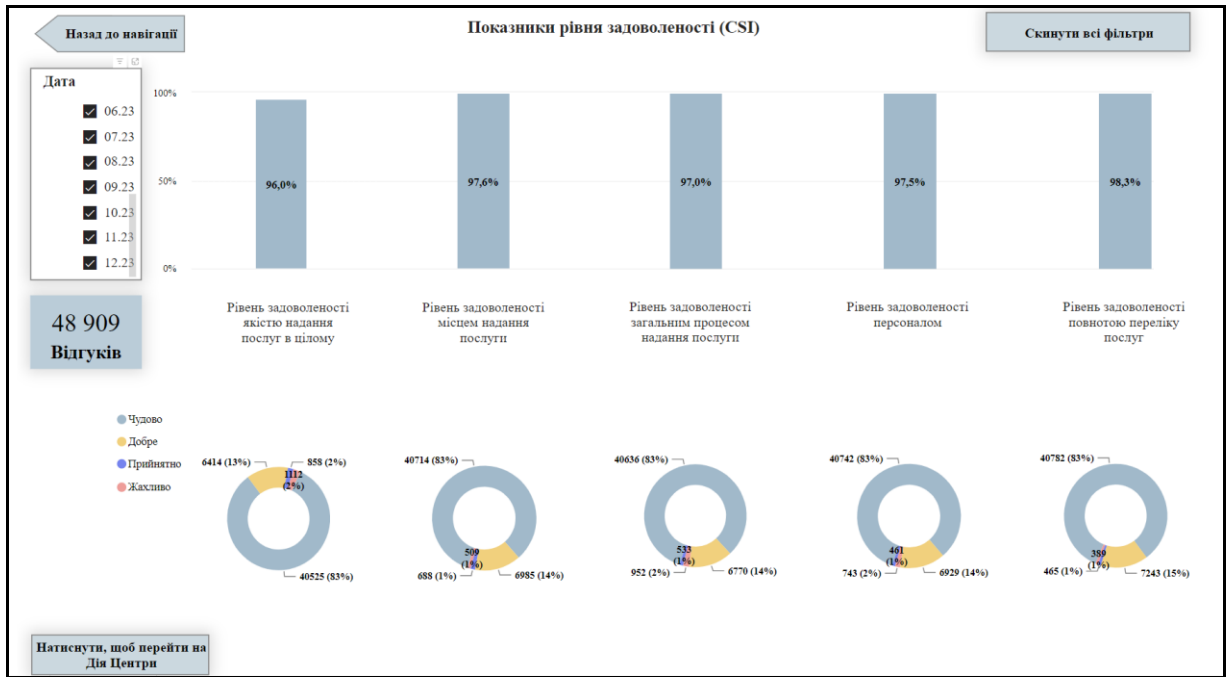


Рис. 2.5. Показники рівня задоволеності відвідувачів Центрів (CSI) за 2023 рік [75]

На рис. 2.6 подано згенеровані за 2023 рік рейтинги областей за результатами оцінки рівня задоволеності та лояльності відвідувачів.

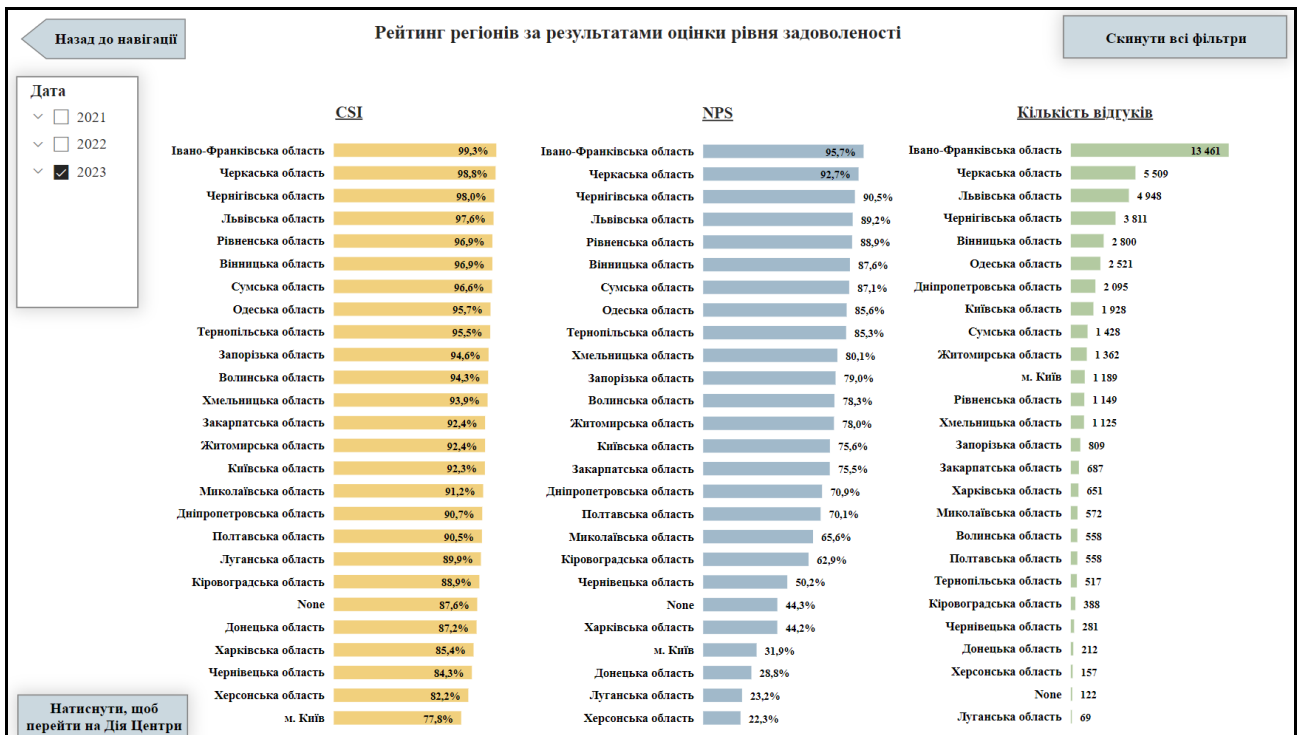


Рис. 2.6. Рейтинги областей за результатами оцінки рівня задоволеності та лояльності відвідувачів 2023 рік [75]

2.2. Досвід проведення оцінювання системи управління якістю в центральних органах виконавчої влади

Для того, щоб забезпечувати конкурентоспроможність та мати змогу увійти до міжнародних інтеграційних об'єднань як повноправний партнер, Україна має урахувати світові тенденції на гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін, гуманізацію управління, перехід до застосування механізмів самооцінювання, самокоригування та самовдосконалення [8].

У діяльність європейських органів публічного управління дуже широко впроваджена «Загальна / рамкова схема оцінювання» (Common Assessment Framework – CAF), побудована на базі моделі EFQM. Після десяти років використання різноманітних моделей якості в публічному управлінні ЄС у 2000 р. було зроблено висновок щодо відсутності глибокого розуміння державними службовцями «мови якості». Саме в такому контексті групою інновацій публічних послуг (Innovative Public Services Group) було запропоновано модель CAF – простий у застосуванні інструмент, який має допомогти організаціям публічного сектору ЄС зрозуміти та втілити у життя техніку всеохопного управління на основі якості (TQM – total quality management), розпочати свою «мандрівку до досконалості» та отримати можливість порівняти себе з аналогічними організаціями Європи [76].

За визначенням Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, загальна схема оцінювання (CAF) – це система управління якістю, розроблена на основі Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), яка є ефективним інструментом удосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [77].

Станом на 2021 рік система управління якістю, створена відповідно до вимог Загальної схеми оцінювання (CAF), ефективно функціонує в 4 160 організаціях із 59 країн світу. З метою практичного впровадження CAF, організації навчання та консультацій для користувачів моделі в 2001 році при

Європейському інституті державного управління (EIPA) був утворений Європейський ресурсний центр САФ. Кожна країна, що впроваджує САФ має національний ресурсний центр та свого національного кореспондента САФ (CAF National Correspondent). Європейський ресурсний центр САФ функціонує в тісній співпраці з мережею національних кореспондентів САФ [77].

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, повідомляє, що 28-29 листопада 2019 року в м. Гельсінкі (Фінляндія) під час засідання міністрів країн Європейського Союзу, відповідальних за питання державного управління, було схвалено нових членів Робочої групи національних кореспондентів САФ EUPAN, зокрема Україна в особі Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) отримала статус спостерігача у Робочій групі [77]. Статус спостерігача сприяє підвищенню ефективності впровадження рекомендацій експертів програми SIGMA, реалізації реформи державного управління та державної служби в Україні, а також сприяє отриманню можливості НАДС офіційно залучати ресурси та впроваджувати в Україні європейську модель управління якістю САФ.

Під час зазначеного засідання міністрів країн Європейського Союзу Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу отримав статус Українського національного ресурсного центру САФ, а його обрані працівники – статус національних кореспондентів. Основним завданням Українського національного ресурсного центру САФ є методична та інформаційна підтримка впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади на центральному та місцевому рівні [77].

САФ має на меті стати каталізатором процесу всеохопного вдосконалення в організації. Метою є надання кращих послуг громадянам, оскільки впровадження САФ сприяє підвищенню якості послуг для споживачів, а отже, задоволенню громадян.

Модель підтримує органи публічного управління та адміністрування (public administrations) для того, щоб:

1. Запроваджувати культуру досконалості.
2. Поступово реалізувати логіку циклу PDCA (Plan – Do – Check – Act), яка є основою стандартів ISO на системи управління.
3. Здійснювати процес самооцінювання з метою отримання всебічної перевірки організації.
4. Здійснювати діагностику, яка виявить сильні сторони та сфери вдосконалення, що допомагає визначити заходи щодо поліпшення.

Нова версія CAF 2020 (п'ята версія моделі) розроблена як європейська настанова щодо забезпечення ефективного управління і досягнення досконалості в організаціях публічного сектора, де особливу увагу приділено цифровізації, гнучкості, стійкості, різноманітності та інноваціям (digitalisation, agility, sustainability and diversity) [76]. Модель CAF як і раніше складається з 9 критеріїв і 28 підкритеріїв, деякі з підкритеріїв були переформульовані. На рівні прикладів були внесені серйозні зміни, що скорочують опис та їх кількість.

Необхідно акцентувати на тому, що CAF 2020 спирається (як і стандарти ISO) на Цілі сталого розвитку ООН. Так у критерії «Лідерство» (підкритерій 1.1 «Визначити спрямування організації шляхом розроблення її місії, бачення та цінностей») згадується приклад: «Гарантувати, що місія, бачення та цінності відповідають локальним, національним, міжнародним та наднаціональним стратегіям, беручи до уваги цифровізацію, реформи публічного сектору та загальні європейські програми [76].

Із позицій упровадження концепції сталого розвитку у CAF 2020 акцент робиться на енергоефективному управлінні внутрішньобудинковою інфраструктурою, повторному використанні, а не захороненні відходів, та підході до реалізації повного життєвого циклу продукції. Також підкреслюється роль публічного сектору у сфері забезпечення сталого розвитку.

Фундаментальні принципи досконалості, які декларовані EFQM та на які спирається CAF частково перетинаються з принципами менеджменту якості, що визначені стандартом ISO 9001:2015 [78] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння принципів досконалості за CAF та ISO 9001:2015 [79]

Принципи CAF	Принципи ISO 9001:2015
Орієнтація на результат	-
Фокус на громадянина / споживача	Фокус на споживача
Лідерство та сталість мети	Лідерство
Управління процесами та фактами	Процесний підхід та Прийняття рішень на підставі фактичних даних
Розвиток та залучення людей	Залучення людей
Безперервні інновації та вдосконалення	Удосконалення
Розвиток партнерства	Керування взаємовідносинами
Соціальна відповідальність	-

Зазначені принципи досконалості інтегруються в структуру моделі CAF. Передбачається, що з часом постійне вдосконалення за дев'ятьма критеріями призведе організацію до високого рівня зрілості. Для кожного принципу було запропоновано чотири рівні зрілості, щоб організація могла мати уявлення про свій шлях до досконалості.

Розглянемо детальніше структуру моделі CAF 2020 та її критерії (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Модель CAF 2020 [80]

У моделі виокремлено дві групи критеріїв: «активатори» (enablers) (1. Лідерство. 2. Стратегія та планування. 3. Співробітники. 4. Партнерство та ресурси. 5. Процеси та результати) та «результати» (results) (6. Результати, орієнтовані на громадян/клієнтів. 7. Результати співробітників. 8. Результати соціальної відповідальності. 9. Результати у ключових сферах діяльності).

Термін «активатори» коректніше відображає зміст англійського слова «enablers» – «рушійні сили», які сприяють досягненню результатів – аніж категорія «можливості», яку частіше використовують автори відповідних фахових публікацій та методичних рекомендацій [77; 79; 80].

Структура з дев'яти блоків визначає основні аспекти, що вимагають розгляду при будь-якому організаційному аналізі. Критерії 1–5 (активатори) стосуються управлінської практики організації. Вони визначають, що робить організація і як вона підходить до своїх завдань для досягнення бажаних результатів. У критеріях 6–9 розглядаються результати, досягнуті у чотирьох сферах: орієнтовані на громадян / споживачів; співробітників; соціальної відповідальності; ключові показники, – які вимірюються сприйняттям та вимірюваннями результатів діяльності.

П'ять «активаторів» спрямовують організацію до досягнення найкращих результатів згідно з САФ [80]:

- перш за все «Лідерство» (1), яке визначає стратегічний напрямок організації та створює підґрунтя її успішності;

- справжнє лідерство демонструється через застосування стратегічного управління та інструментів планування реалізації стратегії – «Стратегія і планування» (2), а також належного управління людськими ресурсами – «Співробітники» (3), конструктивно співпрацює з партнерами та управляє обмеженими ресурсами, такими як бюджет, знання та ІТ – «Партнерство та ресурси» (4);

- на цих засадах організація визначає та документує внутрішні процеси та постійно їх удосконалює – «Процеси» (5).

Якщо організація має належні можливості для посилення активаторів, вона також забезпечить чудові результати для громадян/клієнтів, заінтересованих сторін, співробітників та суспільства. САФ визначає чотири критерії, що вимірюють результати роботи організацій (див. рис. 2.7).

З точки зору розвитку управління якістю та проведення самооцінювання на основі моделі САФ значну роль відіграють накази Національного Агентства України з питань державної служби (НАДС) щодо управління якістю та проведення самооцінювання:

– від 26 квітня 2019 р. № 80-19 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади» [81];

– від 27 вересня 2019 р. № 147-19 «Про проведення попереднього обстеження системи управління якістю НАДС» [82];

– від 08 грудня 2020 р. № 230-20 «Методичні рекомендації щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади» [83].

Як зазначалося у пп. 1.3, 28-29 листопада 2019 року в м. Гельсінкі (Фінляндія) під час засідання міністрів країн ЄС, відповідальних за питання державного управління, Україна в особі НАДС отримала статус спостерігача у Робочій групі. Статус спостерігача сприятиме підвищенню ефективності впровадження рекомендацій експертів програми SIGMA, реалізації реформи державного управління та державної служби в Україні, а також сприятиме отриманню можливості НАДС офіційно залучати ресурси та впроваджувати в Україні європейську модель управління якістю САФ. Крім того, під час зазначеного засідання міністрів країн ЄС Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу отримав статус Українського національного ресурсного центру САФ, а його обрані працівники – статус національних кореспондентів [77].

Таким чином, в Україні питання щодо впровадження моделі САФ вивчаються та координуються Центром адаптації державної служби до

стандартів Європейського Союзу. Одними з основних функцій Центру є координація та допомога органам державної влади та органам місцевого самоврядування у впровадженні моделі САФ, організація та участь в сертифікації самооцінки органів державної влади та органів місцевого самоврядування за моделлю САФ.

Представництво Фонду Ганса Зайделя здійснює свою діяльність в Україні з 1992 року з метою зміцнення державних установ та органів місцевого самоврядування, у тому числі структур громадянського суспільства. Фонд тривалий час співпрацює з НАДС та здійснює експертну підтримку і сприяння у реалізації реформи державного управління і державної служби, місцевого самоврядування, професійного навчання публічних службовців. Успішно реалізуються проекти «Політична освіта публічних службовців в Україні» та «Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF)» на платформі Спільноти практик: Сталий розвиток [77].

Практичні рекомендації щодо упровадження самооцінювання за моделлю САФ видавалися за підтримки Програми розвитку ООН та Фонда Ганса Зайделя [78], але, маємо констатувати, що проведення самооцінювання на основі моделі САФ є ще недостатньо популяризованим серед органів місцевого самоврядування і висвітленим у публікаціях фахових видань з публічного управління в Україні.

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 квітня 2019 року № 80-19 затверджено Методичні рекомендації щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади [81], на основі яких протягом травня – вересня 2019 року було проведено попереднє обстеження систем управління якістю серед 66 органів виконавчої влади України, з них 19 міністерств та 48 інших центральних органів виконавчої влади [84].

За результатами попереднього обстеження наказом Національного агентства України з питань державної служби від 08 грудня 2020 р. № 230-20 було затверджено Методичні рекомендації щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади [83].

До завдань обстеження системи управління якістю органу виконавчої влади згідно методичних рекомендацій рекомендовано віднести:

- визначення поточного стану справ в органі виконавчої влади, його сильних сторін, прихованих можливостей та потенціалу, що можуть бути використані ним з метою забезпечення його розвитку, ефективності, результативності та якості виконання завдань і заходів;

- аналіз ефективності функціонування основних робочих процесів органу виконавчої влади (прийняття управлінських рішень, організація роботи із зверненнями громадян тощо) та підготовка пропозицій щодо удосконалення цих процесів;

- оцінка ефективності, результативності та якості взаємодії структурних підрозділів органу виконавчої влади [83].

Проведення обстеження системи управління якістю рекомендовано здійснювати у такій послідовності:

- прийняття рішення щодо організації та планування процесу обстеження, а також забезпечення комунікації на всіх стадіях процесу обстеження;

- призначення особи, відповідальної за проведення обстеження – керівника проєкту;

- визначення структурного підрозділу чи працівника/працівників органу виконавчої влади, які будуть виконувати функції, пов'язані із організаційним забезпеченням процесу обстеження;

- утворення робочої групи з обстеження;

- проведення обстеження системи управління якістю;

- підготовка звіту за результатами проведеного попереднього обстеження;

– підготовка та затвердження плану вдосконалення системи управління якістю органу виконавчої влади [83].

Проведення обстеження здійснюється шляхом заповнення Форми оцінки системи управління якістю органу виконавчої влади, яка подана у додатку до методичних рекомендацій, за 9 критеріями, відповідно до Загальної схеми оцінювання САФ 2020. Таблиці визначення балів для проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади подано на рис. 2.8 (для критеріїв I-V – «Можливості / Активатори») та рис. 2.9 (для критеріїв VI-IX – «Результати»).

Таблиця визначення балів для критеріїв I – V		
ЕТАП	МОЖЛИВОСТІ	БАЛ
	Орган виконавчої влади не здійснює діяльності у цьому напрямі. Відсутня інформація або вона не відповідає дійсності	0-10
План (P)	В органі виконавчої влади є план щодо впровадження/виконання	11-30
Дія (D)	Органом виконавчої влади впроваджується/виконується	31-50
Перевірка (C)	Органом виконавчої влади здійснюється перевірка/перегляд	51-70
Вплив (A)	За результатами перевірки/перегляду орган виконавчої влади корегує, у разі необхідності, свою діяльність	71-90
PDCA	Орган виконавчої влади планує, виконує, контролює та регулярно корегує свою діяльність у цьому напрямі. Орган виконавчої влади безперервно вдосконалює свою діяльність у цьому напрямі	91-100

Рис. 2.8. Таблиця визначення балів для критеріїв I-V, проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади [85, с. 6]

У таблиці визначення балів для критеріїв I-V – «Можливості / Активатори» використовується шкала оцінювання за етапами циклу PDCA: від стану, коли організація публічного сектору ще не використовує логіку циклу PDCA; через поступове нарощування зрілості у його реалізації («наявний план щодо впровадження/виконання», «план впроваджується / виконується»,

«здійснюється перевірка / перегляд», «за результатами перевірки здійснюється корегування», до реалізації циклу у повному обсязі (див. рис. 2.8).

Таблиця визначення балів для критеріїв VI – IX	
РЕЗУЛЬТАТИ	БАЛ
Нічого не вимірюється та/або відсутня доступна інформація	0-10
Результати вимірюються, але показують негативні тенденції та/або результати не відповідають поставленим цілям	11-30
Результати показують слабкі тенденції до зростання та/або деяких цілей досягнуто	31-50
Результати показують тенденцію до покращення та/або більшість цілей досягнуто	51-70
Результати показують суттєвий прогрес та/або всіх поставлених цілей досягнуто	71-90
Досягнуто відмінних та стійких результатів. Усіх поставлених цілей досягнуто	91-100

Рис. 2.9. Таблиця визначення балів для критеріїв VI-IX, проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади [85, с. 6]

У таблиці визначення балів для критеріїв VI-IX – «Результати» застосовується шкала оцінювання з орієнтацією на вимірювання результатів, встановлення їх відповідності цілям, виявлення «негативних тенденцій» або «тенденцій до покращення», визначення «суттєвого прогресу й досягнення всіх поставлених цілей», досягнення «відмінних та стійких результатів».

У 2021 році за результатами обстеження системи управління якістю подали звіти 58 органів виконавчої влади: 16 міністерств та 42 інших центральних органи виконавчої влади. Зокрема, обстеження системи управління якістю відповідно до положень стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 провели три органи виконавчої влади (Державна аудиторська служба України, Державна авіаційна служба України, Державна інспекція ядерного регулювання України) [85].

У Підсумковому звіті про результати проведеного у 2012 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу

виконавчої влади зазначено, що обстеження проводилося за дев'ятьма критеріями Загальної схеми оцінювання САФ 2020 [85].

Середні бали за результатами обстеження систем управління якістю міністерств та центральних органів виконавчої влади подано на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Результатами обстеження у 2021 році систем управління якістю міністерств та центральних органів виконавчої влади (середній бал) [85, с. 7]

Центральні органи виконавчої влади, які взяли участь у обстеженні систем управління якістю за моделлю САФ 2020, продемонстрували кращі результати аніж міністерства (див. рис. 2.6). Важливим результатом обстеження стало визначення за усіма критеріями «сильних сторін» і «сфер для покращення», зокрема:

– необхідність періодичного перегляду місії, бачення і цінностей органу виконавчої влади з урахуванням викликів сучасності;

– необхідність удосконалення комунікаційної стратегії з метою інформування суспільства про хід реалізації місії та результатів діяльності органів виконавчої влади, а також щодо подальшої візії цих органів;

– необхідність наближення процесів до вимог сьогодення та використання у їх реалізації новітніх методів роботи і технологій.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Підтримка спроможності мережі ЦНАП в умовах правового режиму воєнного стану в Україні: кращі практики Дніпропетровської області та перспективні інноваційні підходи

Безсумнівним пріоритетом у сфері надання адміністративних послуг в Україні є зараз забезпечення «безперебійного державного сервісу» та відновлення роботи ЦНАП на деокупованих територіях та територіях, де відбувалися бойові дії. Адже сьогодні ЦНАПи не лише допомагають людям оформити підтримку від держави чи необхідні адміністративні послуги, а й організовують гуманітарні штаби та допомагають переселенцям.

Спроможність мережі ЦНАП області може бути підвищена завдяки участі у спеціалізованих проєктах і програмах міжнародної технічної допомоги. Так, електронні послуги для ВПО були розроблені за підтримки проєкту «Цифрові, інклюзивні, доступні: Підтримка цифровізації державних послуг в Україні», що впроваджується Програмою розвитку ООН за фінансової підтримки Швеції [86]. Проєкт розпочав роботу в 2021 році і спрямований на подолання цифрового розриву між поколіннями та різними соціальними групами. Його головна мета – підвищити доступність нових цифрових рішень, щоб кожен чоловік та жінка в Україні могли користуватися електронними послугами та ніхто не залишився поза увагою.

У межах даного проєкту ПРООН надаватиме підтримку своїм урядовим партнерам, зокрема Міністерству цифрової трансформації (Мінцифри), у відборі комплексних послуг, з якими представники вразливих груп стикаються у житті, аби забезпечити надання частково або повністю оцифрованих послуг, в тому числі за допомогою мобільних рішень [87].

Мінцифри та система CDTO (заступників(иць) керівників з цифрової трансформації) та інші партнерські інституції в Уряді та Верховна Рада України також матимуть змогу отримати краще розуміння процесу застосування підходу, заснованого на правах людини, до створення державних послуг для громадян-клієнтів (ППЛ). Проєкт продовжуватиме вивчати успішні практики національних правозахисних інституцій (Омбудсменів) Європи, що стосуються цифрових трансформацій і адаптувати такий досвід до українських реалій. Проєкт також спрямовано на активну взаємодію з громадянами-клієнтами з метою вдосконалення їх цифрових навичок і надання підтримки у впровадженні рішень за допомогою нових технологій.

У межах проєкту у 2021 році вже підготовлено низку аналітичних звітів, зокрема: «Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного урядування для громадян в Україні» [88] та «Міжнародні практики щодо доступності мобільних застосунків державних органів влади» [89].

Експерти які взяли участь у підготовці першого звіту, акцентують на необхідності забезпечення відповідності ЦНАП принципам універсального дизайну задля позбавлення бар'єрів та помилок доступності, які ускладнюють або унеможлиблюють користування для людей із різними видами порушень

До таких «бар'єрів» належать, зокрема:

- неналежна висота розташування пристроїв або окремих елементів управління ними;

- користувачам/чкам складно або неможливо ідентифікувати наявність, функціональне призначення тих чи інших елементів унаслідок невідповідних розмірів шрифту, тактильних елементів, контрастності, браку інформації чи роз'яснень щодо користування;

- розташування у будівлях та приміщеннях, які не відповідають нормативним вимогам щодо архітектурної та інформаційної доступності.

Навіть в умовах війни Дніпропетровською обласною військовою адміністрацією на постійній основі здійснюються заходи щодо облаштування

ЦНАП Дніпропетровщини необхідним обладнанням з метою покращення сервісного обслуговування громадян під час отримання ними адміністративних послуг.

В умовах надзвичайно обмеженого фінансування з бюджетів усіх рівнів було створено нові передумови для налагодження комунікації між обласною владою, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Налагодження партнерських відносин стало одним із найважливіших підходів у діяльності цих інституцій на шляху досягнення спільних цілей щодо підтримки та розвитку сфери адміністративних послуг. Так, за підтримки громадських організацій було реалізовано наступні проекти:

1. За підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Проектного офісу ГО «Цифрова Дніпропетровщина» 16 громад нашої області отримали у власність ноутбуки для облаштування місць для самообслуговування громадян у Центрах надання адміністративних послуг. В результаті, 100 % ЦНАП нашого регіону забезпечені обладнанням для облаштування таких місць, а адміністратори ЦНАП мають технічну можливість навчати відвідувачів ЦНАП користуватися порталом «Дія», консультувати та допомагати отримати послуги онлайн. Ноутбуки отримали 3 ЦНАП у Дніпровському районі, 4 ЦНАП – у Криворізькому, 3 ЦНАП – у Нікопольському, 2 ЦНАП – у Новомосковському, 3 ЦНАП – у Синельниківському та 1 ЦНАП – у Кам'янському.

2. За сприяння департаменту охорони здоров'я Дніпропетровської обласної військової адміністрації та ГО «Цифрова Дніпропетровщина» у липні 2022 року 174 точки доступу до адміністративних послуг регіону забезпечені аптечками, які вміщують у себе широкий спектр лікарських засобів для вчасного та правильного надання першої допомоги клієнтам регіональних ЦНАП.

3. В рамках реалізації спільного проєкту «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади у Дніпропетровській області», що реалізується Міжнародною благодійною організацією «Фонд Східна Європа»

у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України, Дніпропетровською обласною державною адміністрацією та ГО «Цифрова Дніпропетровщина» у 64 ЦНАП Дніпропетровської області було придбано та передано тонометри для екстреного, ефективного та правильного надання першої домедичної допомоги відвідувачам ЦНАП, яку вміють надавати адміністратори Єдиної мережі ЦНАП Дніпропетровської області.

4. Завдяки участі 6 громадських організацій у грантовому конкурсі «Підтримка громад в наданні публічних та муніципальних послуг» у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за компонентом II «Місцеве врядування та реформа з децентралізації влади» для ЦНАП Тернівської, Перещепинської міської, Петропавлівської, Покровської, Широківської та Юр'ївської селищної громад у грудні 2022 року було придбано шість станцій з оформлення і видачі паспорта громадянина України у вигляді ID-картки та паспорта громадянина України для виїзду за кордон та підключення їх до Єдиного державного демографічного реєстру України.

Ця унікальна практика дає можливість залучити якомога більше необхідних ресурсів для сталого функціонування та розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг, а отже – охопити широкий спектр соціальних, економічних, інформаційно-комунікаційних та інших завдань, подолати умовні та реальні бар'єри й ефективно вирішувати важливі суспільні завдання, що особливо актуально у воєнний час.

Для подальшого утримання лідерських позицій та визнання внеску Дніпропетровщини в успішну реалізацію реформи у сфері надання адміністративних послуг в Україні увагу обласної влади було сконцентровано на наступних питаннях:

– забезпечити продовження позитивної практики, започаткованої на території регіону, шляхом прийняття Програми розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг на наступний період до 2026 року із виділенням фінансуванням з обласного бюджету;

– вжити заходів щодо стандартизації адміністративних послуг та впровадження уніфікованих механізмів надання адміністративних послуг через усі ЦНАП регіону шляхом вироблення єдиних підходів у цих процесах та приведення нормативно-правових актів місцевого рівня у відповідність до вимог чинного законодавства;

– стимулювати територіальні громади області з кількістю населення понад 10 тис. осіб і менше, ніж 10 тис. осіб, до створення належних ЦНАП, забезпечивши фінансову підтримку з обласного бюджету на фізичне створення таких центрів, у тому числі в якості співфінансування проєктів для отримання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі ЦНАП (у разі внесення змін до чинної постанови Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 249 (із змінами)) [90], а також шляхом організації методичного та інформаційно-консультаційного супроводу з боку облдержадміністрації під час підготовки документів, що регламентують роботу ЦНАП регіону;

– здійснити інтеграцію основних груп базових послуг, насамперед, адміністративних послуг соціального характеру та у сфері державної реєстрації актів цивільного стану до кожного центру Дніпропетровщини, а також популярних послуг з питань оподаткування, пенсійного забезпечення, оформлення й видачі біометричних паспортних документів, видачі (обміну) посвідчень водія тощо;

– закріпити практику систематичного проведення виїзного комплексного моніторингу щодо роботи єдиної мережі ЦНАП Дніпропетровської області та якості обслуговування населення у таких центрах, забезпечити складання рейтингової оцінки ЦНАП регіону;

– застосовувати сучасні електронні сервіси для зміцнення інституційної спроможності єдиної мережі ЦНАП Дніпропетровської області та масштабного залучення населення до отримання електронних послуг, зокрема комплексних;

– залучати на постійній основі персонал ЦНАП Дніпропетровщини до спеціалізованих навчальних заходів, спрямованих на підвищення інституційної спроможності мережі центрів, розвиток професійних навичок щодо належного

обслуговування осіб з інвалідністю, запровадження клієнтоорієнтованих сервісів у процес надання послуг тощо;

– вибудовувати партнерські відносини із представниками громадянського суспільства з метою тривалого партнерства та втілення в практику нових підходів у взаємовідносинах органів виконавчої влади та громадян за принципом Open space.

За результатами аналізування особливостей діяльності ЦНАП Дніпропетровської області в умовах воєнного стану у вже наприкінці 2022 року було започатковано декілька ініціатив [91]:

– внесення відповідних положень до Програми розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг на наступний період до 2026 року;

– перегляд пріоритетів стратегій розвитку територіальних громад, а також портфелів програм і проєктів в контексті нових обставин, зумовлених війною.

– розробку механізмів та алгоритмів залучення організацій громадянського суспільства для досягнення результативних показників, передбачених Програмою розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг у Дніпропетровській області на 2021-2023 роки, а також враховувати доцільність такої співпраці при підготовці проєкту Програми на наступні роки.

За інформацією Дніпропетровської обласної військової адміністрації, лише у листопаді 2023 року в громадах Дніпропетровщини відкрили 5 ЦНАПів, зокрема, новий «Прозорий офіс» у Дніпрі. Також у Дніпрі запрацював Центр інновацій та компетенцій «Кібер Дія», де ветерани можуть пройти безкоштовне навчання для подальшого працевлаштування в ЦНАП або в сфері ІТ [92].

01 грудня 2023 року Дніпропетровщина завершила формування своєї мережі ЦНАП – центри надання адміністративних послуг утворено в усіх територіальних громадах. Мережа налічує 89 окремих головних офісів ЦНАП, які присутні в кожній громаді області, їх 23 філії, 123 віддалених робочих місць та 3 мобільних офісів (авто). Всього 238 точок доступу. 08 грудня 2023 року прийнято чергову Програму розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг на 2024-2026 роки в Дніпропетровській області.

На сучасному етапі Україна стикається з необхідністю вирішення багатьох проблем у сфері орієнтації на споживача та підвищення компетентності для розвитку управління якістю. Якість публічних, зокрема адміністративних, послуг як і раніше є важливим пріоритетом державної політики. Саме тому актуалізуються процеси поширення моделей якості на всіх рівнях публічного управління.

Міжнародна організація по стандартизації (International Organization for Standardization – ISO) [93] є однією з найбільш значущих організацій, що займається розробкою міжнародних стандартів. Міжнародні стандарти мають добровільний характер і містять актуальні специфікації на продукцію, послуги і передову практику, а також сприяють підвищенню ефективності виробництва та активного зростання промислового потенціалу. Міжнародні стандарти розробляються на основі консенсусу, що позитивно впливає на скорочення бар'єрів у торгівлі. ISO була заснована в 1947 році і з тих пір опублікувала понад 24335 міжнародних стандартів [93], які поширюються майже на всі аспекти технології та бізнесу – від безпеки харчових продуктів до комп'ютерів, а також сільського господарства та охорони здоров'я. Міжнародні стандарти ISO впливають на всі аспекти життя.

Слід підкреслити, що міжнародні стандарти не є юридично обов'язковими документами для використання. Кожна країна має право застосовувати їх цілком, окремими розділами чи зовсім не застосовувати. Ці стандарти носять рекомендований характер. Однак вони встановлюють вимоги і показники, які відповідають світовому технічному рівню і впливають на національні стандарти, а через них обумовлюють попит на ту чи іншу продукцію на міжнародному ринку.

У 1987 р. Міжнародна організація з стандартизації затвердила сімейство стандартів, відомих під назвою стандарти ISO серії 9000, які вперше у світовій практиці встановили єдині вимоги до систем управління якістю (СУЯ) організацій-постачальників. З того часу ці стандарти безпрецедентно швидко й масштабно розповсюджують свій вплив по всьому світові. У міжнародних

стандартах ISO серії 9000 встановлені основні вимоги щодо розробки всеохопного менеджменту якості (Total Quality Management, TQM) в промисловості та сфері обслуговування (банківська справа, лікарні, готелі, ресторани тощо). Стандарти ISO серії 9000 дали змогу: уніфікувати системний підхід до сфери діяльності по забезпеченню та поліпшенню якості; уніфікувати системний підхід до управління якістю; узагальнити рекомендації по вибору і використанню норм якості [94].

Досвід упровадження вимог міжнародного стандарту ISO 9001 в організації різних сфер діяльності свідчить про те, що користувачі даного стандарту стикаються з певними проблемами при трактуванні вимог стандарту та запровадженні їх у практичну діяльність. Тому стандарти ISO 9000 та 9001 доповнюють понад 20 інших стандартів, настанов та звітів (Додаток Б).

Слід відзначити, що стандарти ISO весь час вдосконалюються. Так, з моменту першого видання навколо цих стандартів не припиняються дискусії, і, до теперішнього часу, спеціалісти пред'являють до них все нові вимоги. При перегляді стандартів відповідно до вимог ринку робочі групи орієнтувалися на досягнення наступних цілей: забезпечити відображення в стандартах кращого практичного досвіду їх застосування; забезпечити стабільність і узгодженість стандартів; сприяти застосуванню стандартів.

Стандарти ISO сімейства 9000 розроблені для сприяння організаціям у запровадженні та забезпеченні ефективного функціонування систем управління якістю: особливістю стандартів ISO серії 9000 є їх універсальність та придатність як для великих так і для малих організацій різних напрямків діяльності; стандарти ISO серії 9000 є добровільними; впровадження СУЯ дозволяє підприємствам одержувати тендерні переваги, вдосконалювати систему менеджменту, розвивати атмосферу співпраці та оптимізувати виробничі процеси.

Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 організація повинна [95]:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє

застосування на всіх рівнях в організації;

- визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;
- забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- вживати заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Будь яка організація – це, передусім, система взаємопов'язаних процесів, реалізація яких уможливорює досягнення її цілей. Система процесів є проєкцією місії, цілей і стратегій організації. Управління на основі моделей якості починається з інтенсивного дослідження внутрішніх взаємовідносин між існуючими процесами управління – упровадження методології процесного підходу або «поліпшення процесів діяльності». Зазначене стає також невід'ємним елементом програм модернізації органів публічного управління різних рівнів [80].

Міжнародні стандарти ISO сприяють прийняттю процесного підходу в розробленні, впровадженні та поліпшенні результативності та ефективності системи управління якістю. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для того, щоб перетворювати входи на виходи, можна вважати процесом. Обов'язковою вимогою процесного підходу є визначення критеріїв і методів, необхідних для забезпечення результативності як при здійсненні, так і при управлінні процесами. Також необхідно забезпечити відповідальність за процеси. І відповідальному керівникові повинні бути надані повноваження для координації діяльності всіх підрозділів у рамках процесу. Таким чином, процесний підхід допомагає організації налагоджувати горизонтальні зв'язки і усувати бар'єри між різними службами [96].

До принципів управління якістю за ISO серії 9000:2015 належать такі сім: орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід;

поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами [94]. Реалізація цих принципів є стратегічним рішенням вищого керівництва організації, встановлює та забезпечує зв'язок між ефективним управлінням та реалізацією фінансово-економічних переваг та іншими організаційними цілями.

У методичному посібнику «Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування» П. Підгаєць та І. Бригілевич [97] представили варіант інтерпретації вимог стандарту ISO 9001 для органів місцевого самоврядування та практичний досвід тих органів місцевого самоврядування, що впровадили систему управління якістю. У наступних кроках після впровадження системи управління якістю автори визначають наступне:

1. Прикладом реалізації принципу орієнтації на замовника може служити створення центрів надання адміністративних послуг, де за принципом «єдиного вікна» і «єдиного офісу» будуть надаватися всі або майже всі послуги громадянам і які повинні стати місцем спілкування влади і громади міста для вирішення будь-яких питань. Принцип передбачає надання послуг громадянам, які б не тільки задовольняли, але і випереджали їхні бажання та очікування, а також усвідомлення цього всіма посадовими особами.

2. Постійна актуалізація визначених процесів діяльності і затверджених документів органу місцевого самоврядування та впорядкування діяльності, як сукупності взаємопов'язаних процесів, є важливим завданням для будь-якого органу місцевого самоврядування.

3. Мотивація персоналу і залучення його до реалізації всіх завдань, які стосуються системи управління якістю. Завдання вищого керівництва всіма засобами стимулювати цих та усіх інших посадових осіб до активної підтримки функціонування системи.

4. Забезпечення ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими) повинно бути важливим чинником, який реально підтримує функціонування і розвиток системи управління якістю. Завданням вищого керівництва є

забезпечення ресурсами і контроль за їх наявністю, у тому числі інформатизації структурних підрозділів, впровадженню програмного забезпечення тощо.

5. Будь-яка діяльність, яка стосується системи управління якістю, повинна відображатися у повсякденній діяльності посадових осіб і включатися у всі плани їхньої діяльності.

6. Принцип постійного поліпшення діяльності для всіх посадових осіб повинен стати одним з основних. Правильне використання цього принципу означатиме результативне функціонування системи управління якістю.

7. Система управління якістю, як «вічний двигун». Якщо вона впроваджена і почала функціонувати (працювати), то важливо не «зупиняти» її функціонування. Генератором цього вічного двигуна повинно бути вище керівництво.

Стандарт ISO 9001:2015 вимагає, щоб вище керівництво організації визначило Політику у сфері якості [95]. Це документ, що містить основні принципи діяльності організації, зобов'язання перед споживачами, напрямки подальшого удосконалення. Політика у сфері якості повинна розроблятися на основі вивчення потреб споживачів. Періодично вона переглядається й актуалізується. Всі інші документи системи якості розробляються з урахуванням положень Політики у сфері якості. Для того щоб конкретизувати Політику у сфері якості і визначити рівень її виконання, організація визначає свої Цілі у сфері якості. Це повинні бути конкретні цілі (обов'язково вимірювані), досягнення яких можна перевірити. Вони визначаються як для організації в цілому, так і для основних процесів. Цілі описують, чого саме хоче досягти організація за допомогою системи управління якістю. Періодично вони також повинні переглядатися й актуалізуватися.

Для того щоб підтвердити здатність організації стабільно виконувати установлені вимоги, стандарт ISO 9001:2015 вимагає наявності документації, що описує виконання визначених процесів. Рівень деталізації цих документів залежить від складності процесів і кваліфікації персоналу. Система керування документацією повинна забезпечити використання персоналом тільки

затверджених й актуалізованих екземплярів документів. Виконання вимог документації системи управління якістю є абсолютно обов'язковим для всіх співробітників організації. Якщо є потреба в удосконаленні процесу, доцільно внести відповідні зміни в документ системи.

Для виконання усіх вимог стандарту ISO 9001 рекомендується поетапне створення систем управління якістю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи розробки, впровадження та підготовки до сертифікації системи управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 [96]

Етап	Основні завдання етапу
1	Постановка задачі керівництвом
	Навчання спеціалістів загальним принципам менеджменту якості
	Проведення дослідження існуючого стану системи
	Формулювання Політики в сфері якості
2	Класифікація продукції / послуг, що надаються
	Визначення вимог споживачів та законодавства
	Визначення процесів діяльності та їх класифікація.
	Створення опису мережі процесів
	Визначення критеріїв результативності та ефективності процесів
	Розробка документації СУЯ
3	Впровадження документації СУЯ в діяльність
	Навчання персоналу з питань проведення внутрішніх перевірок (аудитів СУЯ)
	Проведення внутрішніх перевірок з метою вдосконалення СУЯ
	Аналіз системи якості з боку керівництва
4	Декларація щодо готовності СУЯ до сертифікаційного аудиту (перевірки незалежним органом з оцінки відповідності)
	Рішення керівництва щодо проведення сертифікації СУЯ відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 незалежним органом з оцінки відповідності
5	Сертифікаційний аудит
6	Проведення незалежним органом з оцінки відповідності процедури сертифікації та отримання, у разі позитивного висновку експертизи, сертифікату відповідності СУЯ вимогам ДСТУ ISO 9001:2015
7	Функціонування та постійне вдосконалення СУЯ

Отже, на сьогодні система управління якістю – це реальний засіб, за допомогою якого організація сфери публічного управління може спрямовувати, координувати та контролювати свою діяльність. Упровадження СУЯ в ЦНАП є одним з інноваційних рішень із забезпечення якості адміністративних послуг.

3.2. Пропозиції щодо покращення інклюзивності та доступності адміністративних послуг

Як зазначалося у пп. 1.1, серед пріоритетів забезпечення якості публічних послуг в Україні в період воєнного стану експерти шведсько-українського проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» визначають такі: забезпечення надання ЦНАП усіх необхідних послуг у повному обсязі на територіях, де не ведуться бойові дії; підсилення уваги до якості процесів надання послуг соціального захисту та соціального забезпечення громадян в умовах воєнного стану; набуття ЦНАП багатьох не властивих для мирного часу функцій та перетворення їх на центри координації та допомоги у громадах; кризова підтримка та відновлення діяльності ЦНАП деокупованих громад [31].

Саме тому, особливого значення набувають питання покращення інклюзивності та доступності адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану.

14 квітня 2021 р. було схвалено Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні [98]. Відповідне Розпорядження Кабінету Міністрів України унормовує низку термінів, зокрема:

– безбар'єрність – загальний підхід до формування та імплементації державної політики для забезпечення безперешкодного доступу всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності;

– доступність – забезпечення рівного доступу всім групам населення до фізичного оточення, транспорту, інформації та зв'язку, інформаційно-комунікаційних технологій і систем, а також до інших об'єктів та послуг, як у міських, так і в сільських районах;

– стала мобільність – організація переміщення людей, що знижує рівень впливу на навколишнє середовище і передбачає розвиток інтегрованої системи громадського транспорту, мережі пішохідних та велосипедних шляхів;

– універсальний дизайн – дизайн об'єктів фізичного оточення, програм та послуг, максимально придатний для використання всіма групами населення без

необхідності додаткової адаптації чи спеціального дизайну. Універсальний дизайн не виключає допоміжних пристроїв для конкретних груп осіб з інвалідністю, де це необхідно [98].

Метою Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні є створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики [98].

Очікувані результати імплементації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні:

- безбар'єрність стане наскрізним принципом державної політики та включатиметься до всіх довгострокових рішень та програм на національному та місцевому рівні;

- кошти державного та місцевих бюджетів спрямовуватимуться виключно на придбання товарів, робіт та послуг, що в розумінні Стратегії будуть доступними для кожного;

- отримано актуальну інформацію про стан доступності будівель, інфраструктури, транспорту, інформації, цифрових послуг для планування програм та інвестицій в створення безперешкодного середовища;

- затвержені та запроваджуватимуться стандарти доступу до товарів та послуг, що пропонуються приватним сектором [98].

Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні складається з двох рівнів: рамкових умов безбар'єрності та стандартів безбар'єрності. Перший рівень визначає доступність людини до фізичної, інформаційної та цифрової інфраструктури та участі у суспільно-політичних процесах та можливості самореалізації. Другий рівень фокусується на створенні умов безбар'єрності в окремих сферах життя. Такими сферами є сфери освіти та економічної діяльності (зайнятості та підприємництва). Організаційний рівень включатиме розроблення та впровадження методології та індикаторів

моніторингу реалізації принципів безбар'єрності на національному та місцевому рівні та комунікаційні кампанії. Для реалізації Стратегії Кабінетом Міністрів України кожні два роки затверджуватиметься план заходів з реалізації Стратегії.

Стратегією передбачено 6 тематичних напрямів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика тематичних напрямів Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні

Напрямок	Візія
1. Фізична безбар'єрність	Усі об'єкти фізичного оточення доступні для всіх соціальних груп незалежно від віку, стану здоров'я, інвалідності, майнового стану, статі, місця проживання та інших ознак
2. Інформаційна безбар'єрність	Люди незалежно від їх функціональних порушень чи комунікативних можливостей мають доступ до інформації в різних форматах та з використанням технологій, зокрема шрифт Брайля, великошрифтовий друк, аудіодискрипція (тифлокоментування), переклад жестовою мовою, субтитрування, формат, придатний для зчитування програмами екранного доступу, формати простої мови, легкого читання, засоби альтернативної комунікації.
3. Цифрова безбар'єрність	Усі суспільні групи мають доступ до швидкісного Інтернету, публічних послуг та публічної цифрової інформації
4. Суспільна та громадянська безбар'єрність	Забезпечено рівні можливості участі всіх людей, їх об'єднань та окремих суспільних груп у житті громад та держави, рівний доступ до суспільно-політичного та культурного життя, сприятливе середовище для фізичного розвитку та самореалізації, а також інклюзивне середовище як передумова для участі у всіх формах суспільного життя та громадської активності.
Освітня безбар'єрність	Створені рівні можливості та вільний доступ до освіти, зокрема освіти протягом життя, а також здобуття іншої професії, підвищення кваліфікації та опанування додаткових компетентностей
Економічна безбар'єрність	Всі громадяни незалежно від віку, статі, сімейного стану чи стану здоров'я мають умови та можливості для працевлаштування, отримання фінансових та інших ресурсів для заняття підприємництвом чи самозайнятості

Напрямок покращення інклюзивності та доступності адміністративних послуг в Україні є пріоритетним для кількох проєктів і програм міжнародної технічної допомоги. Так, електронні послуги для ВПО були розроблені за підтримки проєкту «Цифрові, інклюзивні, доступні: Підтримка цифровізації

державних послуг в Україні» (Digital, Inclusive, Accessible: Support to Digitalisation of Public Services in Ukraine (DIA Support), DIA, від англ. – Digital, Inclusive, Accessible), що впроваджується ПРООН за фінансової підтримки Швеції [3].

Проект реалізується із 2021 року з метою підвищення доступності нових цифрових рішень у сфері надання публічних, зокрема адміністративних послуг. У межах даного проекту ПРООН надаватиме підтримку своїм урядовим партнерам, зокрема Міністерству цифрової трансформації України, у відборі комплексних послуг, з якими представники вразливих груп стикаються у житті, аби забезпечити надання частково або повністю оцифрованих послуг, в тому числі за допомогою мобільних рішень [99].

У межах зазначеного проекту підготовлено низку аналітичних звітів, зокрема: «Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного урядування для громадян в Україні» [88] та «Міжнародні практики щодо доступності мобільних застосунків державних органів влади» [89].

Експерти які взяли участь у підготовці першого звіту, акцентують на необхідності забезпечення відповідності ЦНАП принципам універсального дизайну задля позбавлення бар'єрів та помилок доступності, які ускладнюють або унеможливають користування для людей із різними видами порушень [88]. Результати другого дослідження спрямовані на вироблення рекомендацій щодо імплементації найкращих у світі практик мобільної доступності в українське законодавство. У межах дослідження було проаналізовано політику технічних стандартів і настанов щодо мобільної доступності 14 країн [89]. Серед практик, які мають бути імплементовані в Україні відзначимо зовнішні та внутрішні аудити доступності.

На наш погляд, під час розроблення заходів із забезпечення стійкості та подальшого розвитку мережі ЦНАП Дніпропетровської області необхідно врахувати низку рекомендацій [88]:

1. Забезпечити доступність будівель та приміщень, в яких розташовані термінали та сервісні станції:

1.1. Під час планування та виконання ремонтних робіт забезпечити дотримання державних норм і стандартів щодо архітектурної та інформаційної доступності для маломобільних груп населення (МГН).

1.2. Для приведення об'єктів, де надаються послуги користування терміналами або сервісними станціями, у відповідність із нормативними вимогами щодо архітектурної та інформаційної доступності для МГН, необхідно провести додаткове обстеження та розробити детальні рекомендації з усунення виявлених недоліків і застосування принципів універсального дизайну.

2. Забезпечити доступність адміністративних, зокрема електронних, послуг для всіх категорій населення:

2.1. Базуючись на європейському досвіді щодо унормування/ стандартизації доступності адміністративних послуг, зокрема отримуваних за допомогою терміналів / сервісних станцій, розробити пропозиції із внесення відповідних змін до українського законодавства.

2.2. Розробити методичні рекомендації щодо організації надання адміністративних послуг, включаючи обслуговування за допомогою терміналів / сервісних станцій, з урахуванням принципів універсального дизайну та норм доступності.

3. Налагоджувати міжсекторальне партнерство, залучаючи до цього процесу проекти міжнародно-технічної підтримки з метою об'єднання зусиль навколо головної мети - забезпечення зручного та оперативного отримання громадянами адміністративних послуг, приймаючи нові рішення, створюючи новий погляд на давно відомі речі, формуючи нову культуру взаємозв'язків у суспільстві.

Також корисним буде урахування рекомендацій організаційного характеру, що наведені у звіт за проектом за результатами дослідження

«Міжнародні практики щодо доступності мобільних застосунків державних органів влади»:

– вжити необхідних заходів для підвищення обізнаності про цифрову доступність;

– запровадити регулярне проведення тренінгів щодо цифрової доступності для персоналу мережі ЦНАП, відповідального за доступність веб-сайтів та мобільних застосунків;

– під час розробки тренінгів проконсультуватися з експертами та зацікавленими сторонами або залучити їх до підготовки змісту навчальних програм [89].

Послуги за принципами універсального дизайну Надання послуги – це процес, який вимагає від надавача розуміння потреб користувачів, основних етапів надання послуги, а також потенційних труднощів, які можуть виникнути у користувачів, заважаючи їм отримати послугу. Універсальний дизайн дає змогу врахувати людське різноманіття під час надання послуг і забезпечити право кожної особи на їх отримання [99].

З огляду на рекомендації щодо розбудови універсального лизану у територіальних громадах, надання адміністративної послуги має враховувати:

1. Просторову доступність до місця надання послуги.
2. Доступність у часі (час роботи закладу не повинен співпадати з часом роботи більшості жителів населеного пункту).
3. Архітектурну доступність приміщення, в якому надається послуга.
4. Інформаційну доступність.
5. Використання в процесі надання послуги різних предметів (меблів та обладнання), які будуть зручними для різних груп користувачів.

Процес, що забезпечуватиме якнайкращий дизайн адміністративної послуги має реалізовуватися за наступними етапами:

- визначити усіх можливих користувачів послуги та їхніх потреб;
- розбиття послуги на етапи;

– тестування / аналізування кожного із визначених етапів надання та отримання послуги з огляду на потреби різних груп користувачів;

– внесення змін за результатами тестування / аналізу

Отримання інформації щодо усіх можливих користувачів та їхні потреби надасть можливість розробити «карту подорожі користувача» (Customer Journey Map), яка описує те, що відбувається з користувачем до, під час та після отримання послуги (рис. 3.1). Послуга вважається доступною, якщо будь-хто може скористатися кожним з її етапів [99].



Рис. 3.1. Приклад карти подорожі користувача послуги [99, с. 20]

У вересні 2023 року 12 представників Єдиної мережі ЦНАП Дніпропетровської області пройшли спеціалізоване навчання за програмою, яку розроблено ГО «Безбар'єрність» [100]. Сформовано експертну групу, яка буде провайдером ініціатив щодо побудови справжньої інклюзії у ЦНАП та розвитку культури, що сприятиме розбудові щирої турботи про осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. За участі ГО «Безбар'єрність» проведено аудити безбар'єрності у 3-х ЦНАПах області. Під час аудитів експерти, «змусили поглянути на простір у ЦНАП очима людей з інвалідністю та маломобільних груп». За результатами аудитів будуть розроблені Рекомендації для створення у всіх ЦНАПах Дніпропетровщини безбар'єрного простору із доступними умовами обслуговування для кожного.

До практичних пропозицій кваліфікаційної роботи належать: проведення аудитів безбар'єрності в усіх ЦНАП Дніпропетровської області та поступове складення «карт подорожі користувача» для усіх адміністративних послуг.

ВИСНОВКИ

1. Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні активно триває із 2012 року, коли було прийнято Закон України «Про адміністративні послуги». За даними Моніторингу процесів децентралізації в Україні станом на 01 квітня 2023 року мережа ЦНАП в Україні є достатньо розвиненою і налічує 3 509 об'єктів, з яких 3 116 – це працюючі ЦНАП, територіальні підрозділи ЦНАП, віддалені робочі місця адміністраторів ЦНАП та мобільні ЦНАП.

Пріоритети забезпечення якості публічних послуг в Україні в період воєнного стану: забезпечення надання ЦНАП усіх необхідних послуг у повному обсязі на територіях, де не ведуться бойові дії; підсилення уваги до якості процесів надання послуг соціального захисту та соціального забезпечення громадян в умовах воєнного стану; набуття ЦНАП багатьох не властивих для мирного часу функцій та перетворення їх на центри координації та допомоги у громадах; кризова підтримка та відновлення діяльності ЦНАП деокупованих громад.

2. «Держава в смартфоні» – план з цифровізації, запропонований Президентом України В. Зеленським у 2019 році, ідея якого – за допомогою телефона можна комунікувати з державою і брати участь в її управлінні. Засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг визначено Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021 р. № 1689-ІХ.

2 квітня 2020 року було офіційно запущено портал державних послуг «Дія». 27 серпня 2020 року задіяний «Гід з державних послуг» – офіційний інформаційний онлайн-портал про всі сервіси та державні послуги в Україні, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. За три з половиною роки існування Портал та застосунок «Дія» стали універсальною точкою доступу громадян і бізнесу до всіх електронних державних послуг за

єдиними стандартами. Було відцифровано найпопулярніші і наймасовіші державні сервіси, які необхідні людям від народження і протягом усього життя.

Під час повномасштабної війни Дія стала цифровим фундаментом держави. застосунком Дія користуються понад 18,7 млн українців, а порталом – більше 22 млн. У «Плані заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму» визначено перелік із більш як сотні заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму.

3. У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України розпочало програму модернізації Центрів надання адміністративних послуг і утворення ЦНАПів нової формації – «Дія Центрів», де окрім адміністративних послуг, можна отримати консультації щодо онлайн-послуг та бізнесу, комп'ютери із доступом до інтернету, комунальні послуги та безоплатну правову допомогу. Дія Центри – це мережа ЦНАП, в яких запроваджені єдині стандарти щодо якості надання послуг – зручно, швидко, просто та людяно. Це one-stop shop із комплексом усіх необхідних послуг для громадян. Місце, де за один візит можна розв'язати одразу кілька запитів.

У 2021 році створено Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг «Платформа Центрів Дія», яка надає комплекс послуг для громадян і працівників ЦНАП. Зокрема, Платформа Центрів Дія надає можливість громадянам оцінити якість послуг, а працівникам ЦНАП – підключитися до системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг і отримувати інформацію про оцінювання задля подальшого вдосконалення якості послуг.

Результати першої оцінки були оприлюднені у січні 2022 року: індекс лояльності відвідувачів NPS склав 78,9% українців позитивно ставляться та готові рекомендувати Центр; рівень задоволеності відвідувачів (CSI) – 93,2% відвідувачів високо оцінюють рівень сервісу в Центрі. За травень 2023 року були отримані 6 900 відгуків клієнтів й продемонстровано надзвичайно високі результати: NPS склав 92,0 %, CSI – 98,2 %.

4. У завданнях та ключових показниках службової діяльності на 2019 рік на рівні державних секретарів міністерств та керівників центральних органів виконавчої влади в Україні було визначено пріоритетність запровадження системи управління якістю, схвалено методiku аналізу та оптимізації робочих процесів і процедур в органах виконавчої влади на основі моделі САФ. Загальна схема оцінювання (САФ) – це система управління якістю, розроблена на основі Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM), яка є ефективним інструментом удосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

За розробленою Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу методикою у 2019 та 2021 році проводилися оцінювання системи управління якістю на основі моделі САФ в центральних органах виконавчої влади. Важливим результатом обстеження стало визначення за усіма критеріями «сильних сторін» і «сфер для покращення».

5. 01 грудня 2023 року Дніпропетровщина завершила формування своєї мережі ЦНАП – центри надання адміністративних послуг утворено в усіх територіальних громадах. Мережа налічує 89 окремих головних офісів ЦНАП, які присутні в кожній громаді області, їх 23 філії, 123 віддалених робочих місць та 3 мобільних офісів (авто). Всього 238 точок доступу. Лише у листопаді 2023 року в громадах Дніпропетровщини відкрили 5 ЦНАПів, зокрема, новий «Прозорий офіс» у Дніпрі. Також у Дніпрі запрацював Центр інновацій та компетенцій «Кібер Дія», де ветерани можуть пройти безкоштовне навчання для подальшого працевлаштування в ЦНАП або в сфері ІТ. 08 грудня 2023 року прийнято чергову Програму розвитку й підтримки сфери надання адміністративних послуг на 2024-2026 роки в Дніпропетровській області.

Схарактеризовано комплекс міжнародних стандартів, вимоги яких утворюють інтегровану систему управління організації, що надає публічні послуги та пріоритетність їх запровадження в ЦНАП. Після результативного впровадження інтегрованої системи управління в органі місцевого самоврядування можливим є її поширення на комунальні підприємства, де реалізація аспектів енергоменеджменту, екологічності, охорони праці,

інформаційної безпеки сприятиме отриманню додаткових позитивних ефектів, так само, як ощадливе управління й управління ризиками.

6. В умовах долання наслідків повномасштабного вторгнення РФ та подальшого повоєнного відновлення в Україні особливого значення набувають питання покращення інклюзивності та доступності адміністративних послуг. Із 2021 року в Україні реалізується Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні, метою якої є створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики.

У межах розвитку Єдиної мережі ЦНАП Дніпропетровської області у 2023 році вже створено експертну групу з 12 осіб, які пройшли спеціалізоване навчання за програмою, яку розроблено ГО «Безбар'єрність», й будуть провайдерами ініціатив щодо побудови справжньої інклюзії у ЦНАП та розвитку культури, що сприятиме розбудові щирої турботи про осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. За участі ГО «Безбар'єрність» також проведено перші аудити безбар'єрності у 3-х ЦНАПах області. Під час аудитів експерти, «змусили поглянути на простір у ЦНАП очима людей з інвалідністю та маломобільних груп». За результатами аудитів будуть розроблені Рекомендації для створення у всіх ЦНАПах Дніпропетровщини безбар'єрного простору із доступними умовами обслуговування для кожного.

До практичних пропозицій кваліфікаційної роботи належать: проведення аудитів безбар'єрності в усіх ЦНАП Дніпропетровської області та поступове складення «карт подорожі користувача» для усіх адміністративних послуг.

Результати, отримані в ході підготовки кваліфікаційної роботи, представлені на науково-практичній конференції «Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада», м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р. [101].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маматова Т. В., Кримчак Ю. Г. Діяльність центрів надання адміністративних послуг Дніпропетровської області в умовах воєнного стану. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 21 вересня 2022 р.* Харків : Харківський нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 160–163. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf_2022.pdf
2. Портал «Дія». Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2023).
3. Мобільний застосунок «Дія». Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://go.diia.app> (дата звернення: 30.09.2023).
4. Васильєва Н. В. Адміністративні послуги на регіональному рівні: теорія, методологія та проекти реалізації : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2013. 400 с.
5. Вишневецький А. В., Рогожин О. Г., Сороко В. М. Діяльність публічної адміністрації з надання послуг українському суспільству : монографія ; за наук. ред. Ю. А. Привалова. Київ : НАДУ, 2007. 180 с.
6. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2017. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>.
7. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади : монографія. Київ : АМУ, 2014. 408 с.
8. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління.* 2015. № 4 (18). С. 75 – 83. doi: <https://doi.org/10.15421/151536>.
9. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне*

управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 1(44). С. 86–91. doi: 10.33287/102011.

10. Маматова Т. В., Кравцов О. В. Забезпечення якості публічних послуг в умовах цифрової трансформації. *Development vectors in public management and administration : collective monograph*. Riga, Latvia : Publishing House «Baltija Publishing». 2021. С. 208–228.

11. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 6. С. 164–177. doi: 10.15421/1520115.

12. Пальчук В. Програма «U-LEAD з Європою» у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 7. С. 38 – 45. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2018/7.pdf>.

13. Полтавець В. Діяльність органів місцевого самоврядування щодо забезпечення якості надання громадських послуг : автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 ; Національна академія держ. управління при Президентові України. Київ , 2008. 20 с.

14. Шаров Ю. П., Сухінін Д. В. Муніципальні послуги : шлях до високої якості : монографія. Мелітополь : ВБ ММД, 2008. 136 с.

15. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : зб. матеріалів / В. П. Тимошук, Н. Л. Добрянська, О. В. Курінний [та ін.] / заг. ред. Тимошука В. П., Курінного О. В. Київ, 2015. 428 с.

16. Актуальні питання надання адміністративних послуг : зб. нормативно-правових та інформаційно-аналітичних документів / за заг. ред. Т. В. Журавля. Київ : GIZ, 2016. 114 с.

17. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : практ. посіб. / авт. : І. Бригілевич ; упоряд.: І. Лепьошкін. Київ : ПРОЕКТ «Партнерство для розвитку міст», 2017. 40 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/09/Reports-color-web.pdf>.

18. Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації: досвід, аналіз, методичні рекомендації : посібн. / О. Андреев,

П. Остапенко. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2017. 96 с. URL: http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2018/04/TSNAPs_manual-printed_final_2018.pdf.

19. Тимощук В. Адміністративні послуги : посіб. / В. Тимощук ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : Софія-А. 2012. 104 с.

20. Тимощук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. Київ : ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 124 с.

21. Створення інтегрованих Центрів надання адміністративних послуг об'єднаних територіальних громад : практичні рекомендації / за заг. ред. О. Тертишної, О. Саєнко ; Фонд «Східна Європа» ; Програма EGAP. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2016. 146 с.

22. Маматова Т., Шаров Ю., Зварич М. Участь громадськості у моніторингу надання послуг органами публічної влади: нормативне регулювання та існуючі практики ; за заг. ред. Ю. Щербініної. Київ, 2013. 120 с. URL:

https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/img/demgov/Monitoring%20Poslug_P RINT_small%20size.pdf.

23. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 10.07.2023).

24. Про затвердження примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України Закон України від 20.02.2013 № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.07.2023).

25. Про затвердження примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України Закон України від 01.08.2013 № 588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.07.2023).

26. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (станом на 01.07.2023). Децентралізація : веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/fwOBzoBz>.

27. Як працюють центри надання адміністративних послуг у воєнний час? / Інформаційне управління Верховної Ради України. *Верховна Рада України : офіційний вебпортал парламенту України*. 31.03.2022 р. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221128.html>.

28. Верховна Рада визначила особливості діяльності Уряду України в умовах воєнного стану / Інформаційне управління Верховної Ради України. *Верховна Рада України : офіційний вебпортал парламенту України*. 30.03.2022 р. URL : <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221097.html>.

29. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 19.07.2022).

30. Шведсько-український проєкт PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні». *Децентралізація дає можливості*. URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/prosto> (дата звернення: 21.08.2023).

31. Як війна вплинула на найважливіші групи адмінпослуг – аналіз поточного стану. *Децентралізація дає можливості*. 22.04.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14838>.

32. Платформа Дія Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/centr-diia> (дата звернення: 20.09.2022).

33. Проєкт PROSTO надає кризову підтримку 13 ЦНАП деокупованих громад. *Децентралізація : веб-сайт*. 26.05.2022 р. URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/advice/14982>.

34. Керівництво п'яти деокупованих та постраждалих громад отримали «мобільні ЦНАП» та зустрілися з Посольством Швеції і представниками Уряду. *Децентралізація : веб-сайт*. 13.07.2023 р. URL: <https://decentralization.ua/news/16885>.

35. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента України від 04.09.2019 р. № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> (дата звернення: 23.09.2022).

36. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави : Указ Президента України від 08.11.2019 р. № 837/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837/2019#Text> (дата звернення: 23.09.2022).

37. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України з питань діяльності Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.02.2020 р. № 123. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.09.2022).

38. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 691. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.09.2022).

39. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.09.2022).

40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 03.11.2020 р. № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

41. Деякі питання оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.03.2021 р. № 254-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

42. Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.02.2021 р. № 72. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

43. Про схвалення методичних рекомендацій щодо критеріїв територіальної доступності центру надання адміністративних послуг, включаючи його територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.06.2021 р. № 574-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/574-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

44. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку інституту старост : Закон України від 01.07.2021 р. № 1638-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1638-20#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

45. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

46. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

47. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2021 р. № 818. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/818-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

48. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523 : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2021 р. № 969-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/969-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

49. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від

22.09.2021 р. № 1767-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-20#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

50. Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні : Закон України від 05.11.2021 р. № 1871-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

51. Деякі питання застосування єДокумента в період дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.03.2022 р. № 248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

52. Про реалізацію експериментального проекту щодо одночасного оформлення (у тому числі замість втраченого або викраденого), обміну паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 р. № 541. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

53. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оформлення документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2022 р. № 1220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1220-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

54. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань видачі посвідчень водія та допуску громадян до керування транспортними засобами : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.2022 р. № 1299. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1299-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

55. Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.12.2022 р. № 1191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1191-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2023).

56. Про внесення змін до Порядку реалізації експериментального проекту щодо одночасного оформлення (у тому числі замість втраченого або викраденого), обміну паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2023 р. № 210. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/210-2023-%D0%BF#n2> (дата звернення: 10.08.2023).

57. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг : аналітичний звіт ; Київський міжнародний інститут соціології ; Програма розвитку ООН в Україні ; Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2022. 57 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh>.

58. Цифрократія: яке майбутнє чекає «державу в смартфоні». *New voice Україна* : веб-сайт. 12.11.2019 р. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/cifrokratiya-yake-maybutnye-chekaye-derzhavu-v-smartfoni-50051942.html>.

59. Міністерство цифрової трансформації України : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).

60. Цінності. Міністерство цифрової трансформації України : веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (дата звернення: 10.09.2023).

61. Гід з державних послуг : веб-сайт. URL: <https://guide.diia.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2023).

62. Про внесення змін до Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус» : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1368-20#Text> (дата звернення: 20.09.2023).

63. Три роки Дії: Михайло Федоров анонсував нові послуги та розповів про головні досягнення. *Дія* : веб-сайт. 08.02.2023. URL:

<https://diia.gov.ua/news/tri-roki-diyi-mihajlo-fedorov-anonsuvav-novi-poslugi-ta-rozpoviv-pro-golovni-dosyagnennya>.

64. Мстислав Банік: Дія стала мультифункціональним продуктом для взаємодії українців з державою під час повномасштабної війни. *Дія : веб-сайт*. 23.02.2023. URL: <https://diia.gov.ua/news/mstislav-banik-diya-stala-multifunkcionalnim-produktom-dlya-vzayemodiyi-ukrayinciv-z-derzhavoyu-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijni>.

65. Захист громадян під час війни. *Дія : веб-портал*. <https://guide.diia.gov.ua/thematic-area/zakhyst-hromadian-pid-chas-viiny> (дата звернення: 14.10.2023).

66. У 2021 році Мінцифри планує запустити ЦНАП нової формації – Центри Дія / Міністерство цифрової трансформації України : *веб-сайт*. 24.03.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2021-roci-mincifri-planuye-zapustiti-cnap-novoyi-formaciyi-centri-diya-nov> (дата звернення: 14.11.2023).

67. Дія Центри. *Платформа Центрів Дія : веб-сайт*. URL: <https://center.diia.gov.ua/about-cnap> (дата звернення: 27.11.2023).

68. Мапа Центрів, що працюють під час війни. *Платформа Центрів Дія : веб-сайт*. URL: <https://center.diia.gov.ua/mapa-centriv-so-pracuut-pid-cas-vijni-2> (дата звернення: 27.11.2023).

69. Платформа Центрів Дія : веб-сайт. URL: <https://center.diia.gov.ua/> (дата звернення: 17.11.2023).

70. Про підключення до системи моніторингу. *Платформа Центрів Дія : веб-сайт*. URL: <https://center.diia.gov.ua/dogovir> (дата звернення: 25.11.2023).

71. 93% українців задоволені сервісом у ЦНАП, а 78% – готові рекомендувати їх близьким: результати всеукраїнської оцінки якості адмінпослуг / Міністерство цифрової трансформації України. *Урядовий портал* :: *веб-сайт*. 20.01.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/93-ukrayinciv-zadovoleni-servisom-u-cnap-78-gotovi-rekomenduvati-yih-blizkim-rezultati-vseukrayinskoji-ocinki-yakosti-adminposlug>

72. Презентація результатів першої всеукраїнської оцінки якості адмінпослуг. *Платформа Центрів Дія* : веб-сайт. URL: <https://center.diiia.gov.ua/dashboard> (дата звернення 20.11.2023).

73. Оцінка рівня задоволеності відвідувачів за травень 2023 року. *Платформа Центрів Дія* : веб-сайт. URL: <https://center.diiia.gov.ua/blog/ocinka-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-za-traven-2023-roku> (дата звернення 20.11.2023).

74. Результати моніторингу мережі Центрів. *Платформа Дія Центрів* : веб-сайт. URL: <https://center.diiia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2> (дата звернення 20.11.2023).

75. Дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адмінпослуг в центрах. *Платформа Дія Центрів* : веб-сайт. URL: <https://center.diiia.gov.ua/dasbord-iz-rezultatami-ocinki-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-akistu-adminposlug-v-centrah> (дата звернення 20.11.2023).

76. Маматова Т. В., Бортнік О. В. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 4. С. 5–15. doi: <https://doi.org/10.15421/152076>.

77. САФ. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу : веб-сайт. 25.01.2022. URL: <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/3981-caf>.

78. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; надано чинності 2016–07–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. IX, 22 с.

79. Бортнік О. В. Управління на основі моделей якості в місцевому самоврядуванні в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Дніпро, 2021. 20 с.

80. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019.

178 с. URL: <https://www.center.gov.ua/component/k2/item/4028-посібники-бібліотеки> (дата звернення 10.09.2023).

81. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення попереднього обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26 квіт. 2019 р. № 80-19. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v_080859-19#Text (дата звернення 10.09.2023).

82. Про проведення попереднього обстеження системи управління якістю НАДС від 27.09.2019 р. № 147-19. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-provedennya-poperednogo-obstezhennya-sistemi-upravlinnya-yakistyu-nadc> (дата звернення 10.09.2023).

83. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 08.12.2020 р. № 230-20. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-provedennya-obstezhennya-sistemi-upravlinnya-yakistyu-ministerstva-inshogo-centralnogo-organu-vikonavchoyi-vladi> (дата звернення 10.09.2023).

84. Звіт за результатами проведеного у 2019 році попереднього обстеження систем управління якістю в органах виконавчої влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 32 с. URL: http://www.center.gov.ua/item/download/Zvit_obstezhennya_SUYA_v_OVV_2019.pdf (дата звернення 10.09.2023).

85. Підсумковий звіт про результати проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади. Київ, 2022. 12 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1KFj58aDZpnhrcSM5PJkJbevdfwFayoRZH/view> (дата звернення 10.09.2023).

86. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p> (дата звернення 10.10.2023).

87. Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні (підтримка ДІЯ). *United Nations Development Programme : website*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/digital-inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project> (дата звернення: 21.09.2023).

88. Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного урядування для громадян в Україні : звіт за результатами дослідження / авт. кол.: В. Поднос, І. Волосевич, В. Назаренко, О. Іванова, Д. Попов, К. Станицькийю Info Sapiens, ВГО «Національна Асамблея людей з інвалідністю України» (ПОГ «Ресурсний центр «Безбар'єрна Україна»). ПРООН в Україні; Міністерство цифрової трансформації України, 2021. 95 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Digital_accessibility_in_Ukraine_report_2021_UKR.pdf (дата звернення: 14.09.2023).

89. Міжнародні практики щодо доступності мобільних застосунків державних органів влади : звіт за результатами дослідження / авт.: Д. Попов. ПРООН в Україні ; Міністерство цифрової трансформації України, 2021. 81 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Accessibility_Government_UKR_final.pdf (дата звернення: 14.09.2023).

90. Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.03.2021 р. № 249. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.10.2023).

91. Маматова Т. В., Кримчак Ю. Г. Діяльність центрів надання адміністративних послуг Дніпропетровської області в умовах воєнного стану. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в*

умовах транзитивної економіки : матеріали IV Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 21 вересня 2022 р. Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. С. 160–163. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2022/Zbirnik_tez_konf_2022.pdf.

92. З початку жовтня на Дніпропетровщині з'явилися 6 нових «точок доступу» до адмінпослуг. Дніпропетровська обласна державна адміністрація : веб-сайт. 14.11.2023. URL: <https://adm.dp.gov.ua/news/z-pochatku-zhovtnya-na-dnipropetrovshchini-zyavilisya-6-novih-tochok-dostupu-do-adminposlug>.

93. International Organization for Standardization ISO : web-site. URL: <https://www.iso.org/home.html> (access date: 07.11.2023).

94. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : (ISO 9000:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; надано чинності 2016–07–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. V, 45 с.

95. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001:2015, IDT). На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; надано чинності 2016–07–01. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. IX, 22 с.

96. Менеджмент якості в органах місцевого самоврядування : монографія / О. Бортнік, С. Квітка, Т. Маматова, С. Серьогін ; за заг. ред. С. Серьогіна. Дніпропетровськ : Грані, 2015. 140 с.

97. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування : метод. посіб. ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 134 с.

98. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 14.04.2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#Text> (дата звернення: 15.10.2023).

99. Універсальний дизайн у громаді: простір, предмети, інформація та послуги / авт.-упоряд.: О. Іванова, М. Лебідь, С. Брем, Є. Свет ; за заг. ред.

О. Іванової. Київ, 2021. 24 с. URL: https://mtu.gov.ua/files/UniversalDesign-ItemsSpaceInfoServices_Brochure_Web_1.pdf.

100. ГО «Безбар'єрність» : веб-сайт. URL: <https://cd-platform.org/community/110552-ho-bezbar-iernist/profile> (дата звернення: 15.10.2023).

101. Маматова Т. В., Березан К. О. Покращення інклюзивності та доступності адміністративних послуг в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. *Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада : матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р.* Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Інформацію щодо змін, які відбулися з боку держави задля адаптування системи надання адміністративних послуг до умов воєнного стану за деякими групами послуг

Група послуг	Які зміни відбулися з боку держави (адаптація до умов воєнного стану)
Паспортні послуги	<p>1) визначено, що паспорт, строк дії якого закінчився, до якого своєчасно не вклеєна фотокартка, є чинним (дійсним) документом, що посвідчує особу;</p> <p>2) у разі закінчення строку дії паспорта для виїзду за кордон такий строк може бути продовжено до 5-ти років. Внесення необхідної інформації здійснюється органами ДМС безоплатно в день звернення;</p> <p>3) передбачено внесення до паспорта для виїзду за кордон батьків (одного з батьків) або іншого законного представника дитини фото та інформації про дитину;</p> <p>4) запроваджено еДокумент, який є документом, що посвідчує особу в період дії воєнного стану, у формі відображення в електронній формі інформації, що ідентифікує особу та міститься в паспорті громадянина України та/або в паспорті громадянина України для виїзду за кордон, та/або в посвідченні водія. еДокумент є доступним через мобільний застосунок Порталу Дія. Пред'являється на період дії воєнного стану на електронному пристрої без додаткового пред'явлення документів, що посвідчують особу та підтверджують громадянство України.</p>
Реєстрація актів цивільного стану (РАЦС)	<p>1) за тимчасової відсутності доступу до реєстру ДРАЦСГ актовий запис цивільного стану складається в паперовій формі. Ця зміна була дуже потрібною, фактично стала підставою для доступності ключових послуг цієї сфери щодо реєстрації народження, смерті, шлюбу;</p> <p>2) при державній реєстрації народження у доповнення до Медичного свідоцтва про народження (форма N 103/о) підставою для такої реєстрації є прирівняна до цього свідоцтва довідка довільної форми без проставлення печатки з визначеним переліком відомостей, виписана медичним працівником;</p> <p>3) актовий запис про шлюб складається відділом ДРАЦС в день отримання заяви про державну реєстрацію шлюбу від військовослужбовця, поліцейського, медика. Якщо один із наречених є військовослужбовцем, поліцейським, медиком, то реєстрація може проводитися без особистої присутності такого нареченого (нареченої); акт про укладення шлюбу може складатися безпосереднім командиром (керівником). Такий акт може складатися без особистої присутності одного чи обох наречених з використанням засобів відеозв'язку; у разі відсутності доступу до реєстру ДРАЦСГ не застосовуються вимоги щодо проведення перевірок відомостей цього Реєстру.</p>

Група послуг	Які зміни відбулися з боку держави (адаптація до умов воєнного стану)
Реєстрація бізнесу, нерухомості	<p>1) реєстраційні дії можуть вчиняти реєстратори Мін'юсту та інші визначені ним державні реєстратори, включені до відповідного Переліку. Перелік може передбачати обмеження (умови) проведення реєстраційних дій;</p> <p>2) повна екстериторіальність, незалежно від місцезнаходження ФОП, юросіб, громадських об'єднань, майна, якщо не передбачено обмежень (умов);</p> <p>3) реєстрація проводиться невідкладно;</p> <p>4) реєстрація може проводитися на підставі надісланих документів в електронній формі або електронних копій документів в паперовій формі (у разі їх підписання КЕП заявника);</p> <p>5) адміністративний збір не справляється за державну реєстрацію благодійних організацій, громадських об'єднань, предметом діяльності яких є надання допомоги ЗСУ тощо;</p> <p>6) сплата адміністративного збору може підтверджуватися електронною копією (у тому числі скрін-копією) відповідного платіжного документа;</p> <p>7) не потрібно нотаріального засвідчувати справжність підпису на документі, якщо такий підпис виконано у присутності державного реєстратора, посадової особи із встановленням особи підписанта на підставі документа, що посвідчує особу, якщо не передбачено обмежень;</p> <p>8) не застосовуються вимоги щодо обов'язкового використання для державної реєстрації відомостей реєстрів, інформаційних систем, у разі тимчасової відсутності доступу таких реєстрів;</p> <p>9) не здійснюється державна реєстрація створення громадських формувань, крім громадських об'єднань;</p> <p>10) посвідчення довіреностей та заповітів, засвідчення справжності підпису на документах здійснюється без використання спеціальних бланків нотаріальних документів;</p> <p>11) на час дії воєнного стану перебіг строку для прийняття спадщини зупиняється;</p> <p>12) довіреності (крім довіреностей на право розпорядження нерухомим майном, управління і розпорядження корпоративними правами) та заповіти військовослужбовців ЗСУ, інших військових формувань можуть посвідчуватися командиром цих формувань.</p>
Реєстрація авто та видача посвідчень водія	<p>З 15 березня ц .р. в безпечних регіонах України почало відновлюватися надання окремих послуг в окремих сервісних центрах МВС та ЦНАП, зокрема поступово відновилися послуги щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реєстрації нового транспортного засобу, придбаного в автосалоні; • реєстрації транспортних засобів, ввезених з-за кордону; • отримання дублікату свідоцтва про державну реєстрацію транспортного засобу.

Група послуг	Які зміни відбулися з боку держави (адаптація до умов воєнного стану)
	<p>Відбулись зміни і в порядку ввезення транспортних засобів з-закордону. З дня припинення або скасування воєнного стану суб'єкти господарювання протягом 90 днів зобов'язані внести до реєстру інформацію: про надходження, передачу, реалізацію транспортних засобів, в тому числі щодо укладення договорів купівлі-продажу; про продаж транспортних засобів.</p> <p>Щодо посвідчень водія, то:</p> <ul style="list-style-type: none"> • посвідчення водія, термін дії яких закінчився в період воєнного стану, продовжують діяти на території України; • право на керування транспортними засобами категорій С, С1 надається особам, які мають посвідчення водія категорії В (на період воєнного стану). <p>Також стали доступними такі послуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обмін посвідчення водія та отримання його в разі заміни, втрати або викрадення (зокрема, хто має право виїзду за межі України, залучається до оборони), у тому числі без медичної довідки; • складення іспиту на категорії С і СЕ (в першу чергу, для громадян, які мобілізуються до ЗСУ, залучаються до служби в теробороні та правоохоронних органах), відновлення прийняття іспитів на категорії В та В1.
Реєстрація / декларування місця проживання	Послуги декларування/реєстрації місця проживання фізичних осіб наразі призупинені. Змін до урядових актів не було.

Джерело: за матеріалами [31]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Основні міжнародні стандарти ISO та відповідні ДСТУ

ISO	ДСТУ ISO	Назва укр./ англ.
9000:2015	9000:2015	Quality management systems – Fundamentals and vocabulary Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів
9001:2015	9001:2015	Quality management systems – Requirements Системи управління якістю. Вимоги
9004:2018	9004:2018	Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху
10001:2018	10001:2013	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct for organizations Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо кодексів поведінки для організацій
10002:2018	10002:2007	Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розглядання скарг в організаціях Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations
10003:2018	10003:2013	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розв'язання спорів поза межами організацій
10004:2018	10004:2019	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо моніторингу та оцінювання
10005:2018	10005:2019	Quality management systems – Guidelines for quality plans Системи управління якістю. Настави щодо програм якості
10006:2017	10006:2018	Quality management – Guidelines for quality management in projects Управління якістю. Настави щодо управління якістю в проектах
10007:2017	10007:2018	Quality management – Guidelines for configuration management Управління якістю. Настави по управлінню конфігурацією
10008:2013	10008:2015	Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо електронних торговельних угод за схемою бізнес-споживач
CD 10009 (under development)	–	Quality management – Guidance for quality tools and their application Управління якістю. Настави щодо інструментів якості та їх застосування
FDIS 10010 (under development)	–	Quality management – Guidance to evaluate and improve quality culture to drive sustained success Управління якістю. Настави з оцінки та вдосконалення культури

ISO	ДСТУ ISO	Назва укр./ англ.
		якості для стійкого руху
10012:2003	10012:2005	Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment Системи керування вимірюванням. Вимоги до процесів вимірювання та вимірювального обладнання
10013:2021	10013:2003 (10013:2001 IDT)	Quality management systems – Guidance for documented information Настанови з розроблення документації системи управління якістю
10014:2021	10014:2008 (10014:2006 IDT)	Quality management systems – Managing an organization for quality results – Guidance for realizing financial and economic benefits Управління якістю. Настави щодо реалізації фінансових та економічних переваг
10015:2019	10015:2021	Quality management – Guidelines for competence management and people development Управління якістю. Настави щодо управління компетентністю та щодо розвитку персоналу
10017:2021	10017:2005 (10014:2003 IDT)	Quality management – Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2015 Настанови щодо застосування статистичних методів згідно з ISO 9001:2000
10018:2020	10018:2021	Quality management – Guidance for people engagement Управління якістю. Настави щодо залучання персоналу
10019:2005	10019:2007	Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services Системи управління якістю. Настави щодо вибору консультантів та використання їхніх послуг
19011:2018	19011:2019	Guidelines for auditing management systems Настанови щодо проведення аудитів систем управління

Джерело: за матеріалами [3] та [96].