

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ ДО УКРАЇНИ

Заїка Максим Ігорович

здобувач ОС «Магістр»,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Оцінювання якості надання адміністративних послуг є одним із ключових напрямів розвитку системи публічного управління у світі. Якщо на національному рівні це питання часто зводиться до внутрішніх нормативних стандартів і методик, то в міжнародному вимірі це питання розглядається як стратегічний чинник конкурентоспроможності держави та довіри громадян до інститутів влади.

Сучасні науковці наголошують, що міжнародна практика управління якістю у сфері адміністративних послуг сформувалася під впливом концепцій “New Public Management (NPM)” та “Good Governance”, які вимагають від державних органів запровадження механізмів прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. У цих умовах якість послуг розглядається не лише як відповідність законодавчо встановленим вимогам, а й як ступінь задоволення очікувань користувачів [1].

У міжнародній практиці можна виокремити кілька провідних напрямів у сфері оцінювання якості:

1) *стандартизовані моделі оцінювання* – насамперед модель САФ (Common Assessment Framework) та європейська модель досконалості EFQM, що застосовуються для самооцінки органів влади;

2) *системи показників ефективності (KPI, performance measurement)*, які активно розвиваються у США, Канаді та Великобританії;

3) *цифровізація процесів* – інструменти електронного урядування, що дозволяють моніторити якість у реальному часі (Естонія, Данія, Сінгапур);

4) *залучення громадян* – через регулярні опитування населення, індекси задоволеності та інструменти відкритих даних.

Важливу роль у формуванні міжнародних стандартів відіграють міжнародні організації. Так, ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) у звіті “Government at a Glance” визначає оцінювання якості послуг як ключову умову ефективності держави [2]. Організація Об’єднаних Націй кожні два роки публікує звіт «E-Government Survey», у якому відображається рівень цифрової трансформації та якості публічних послуг у різних країнах [3].

У Європейському Союзі одним із найпоширеніших інструментів оцінювання діяльності органів влади є CAF (Common Assessment Framework – Загальна система оцінювання) – Загальна рамка оцінювання. Це методика самооцінки, створена на основі моделі досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management – Європейський фонд управління якістю). Вона орієнтована на безперервне вдосконалення адміністративних процесів і активно застосовується муніципалітетами, міністерствами та службами громадського обслуговування. CAF базується на дев'яти критеріях, які охоплюють як «умови» (керівництво, стратегія, персонал, партнерства, ресурси та процеси), так і «результати» (для громадян, суспільства, співробітників). Завдяки цьому можливо не лише оцінити фактичний стан якості, але й виявити слабкі місця у внутрішньому управлінні [4]. Прикладом практичного використання CAF є муніципалітети Австрії та Німеччини, де цей інструмент дозволив стандартизувати адміністративні процедури, знизити бюрократичні бар'єри та підвищити довіру громадян до органів влади.

Важливим напрямом у країнах ЄС стало впровадження систем управління якістю на основі стандарту ISO 9001 у публічному секторі. Цей стандарт передбачає запровадження принципів клієнто-орієнтованості, документування процесів, постійного моніторингу та вдосконалення послуг. Наприклад, у муніципалітетах Іспанії та Італії сертифікація ISO 9001 застосовується до центрів надання адміністративних послуг, що дозволяє забезпечити єдині стандарти обслуговування громадян, незалежно від території [5].

ЄС активно впроваджує принципи цифрового врядування (e-Government). Основні завдання – забезпечити доступність послуг онлайн, мінімізувати фізичний контакт громадян з чиновниками, скоротити час надання адміністративних процедур. Так в Естонії понад 99% державних послуг доступні онлайн, використовується система електронної ідентифікації, всі державні реєстри інтегровані в єдину мережу, в Данії реалізується програма “Digital First”, яка передбачає, що всі адміністративні послуги надаються спочатку у цифровій формі, а офлайн-канали залишаються лише як додаткові, а в Німеччині ухвалено та реалізовано “Onlinezugangsgesetz” (Закон про доступність онлайн-послуг), який зобов'язує федеральні та місцеві органи влади перевести ключові послуги в електронний формат до 2022 року [6].

Важливим аспектом є регулярні міжнародні вимірювання. Наприклад, Європейська комісія щороку публікує огляд E-Government Benchmark, де порівнює країни-члени ЄС за наступними параметрами:

- прозорість адміністративних процедур;
- наявність цифрової ідентифікації;
- доступність послуг для бізнесу та громадян;
- рівень інтерактивності онлайн-сервісів.

У 2022 році лідерами рейтингу стали Данія, Фінляндія та Естонія, що демонструє тісний зв'язок між цифровими трансформаціями та підвищенням якості надання послуг [7].

Досвід Європейських країн свідчить про необхідність формувати інтегровану систему управління якістю адміністративних послуг, у якій поєднуються методики самооцінки (CAF), системи міжнародної стандартизації (ISO 9001) та цифрові рішення та індикатори ефективності. Ключова ідея полягає у тому, що якість послуг вимірюється не тільки через дотримання формальних норм, але й через орієнтацію на користувача, його задоволеність та зручність доступу.

У США та Канаді одним із ключових інструментів оцінки якості надання адміністративних послуг стала система вимірювання результативності (performance measurement), яка передбачає визначення чітких цілей та стандартів діяльності органів влади, формування ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють відстежувати рівень досягнення цілей та регулярне звітування перед суспільством. У США поштовхом до цього стало прийняття Government Performance and Results Act (GPRA, 1993), який зобов'язав федеральні відомства розробляти стратегічні плани, щорічно подавати звіти та використовувати KPI для оцінювання ефективності. Згодом було ухвалено GPRA Modernization Act (2010), який посилив вимоги до прозорості та підзвітності.

В цих країнах KPI стали основним інструментом вимірювання якості надання адміністративних послуг, важливо, що KPI поєднуються з бюджетуванням, тобто фінансування органів влади напряму залежить від досягнутих результатів.

Висновки. Огляд світового досвіду свідчить, що питання управління якістю адміністративних послуг перебуває у центрі уваги більшості розвинених держав. Вони розглядають цей процес не лише як інструмент підвищення ефективності державного апарату, а й як стратегічний чинник формування довіри до влади, підвищення конкурентоспроможності держави та забезпечення сталого розвитку суспільства. Водночас для України, яка перебуває в умовах модернізації системи публічного управління та децентралізації, важливою є імпліментація зарубіжного досвіду оцінки якості надання адміністративних послуг в систему управління в Україні. Імпліментація зарубіжного досвіду підходів до оцінки якості і ефективності адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування дозволить не лише підвищити ефективність і якість надання адміністративних послуг в Україні, але й створить передумови для формування сервісної моделі держави, орієнтованої на потреби громадян. У перспективі це стане основою для побудови довіри між суспільством та органами публічної влади, що є ключовим завданням сучасного етапу розвитку української державності.

Список використаних джерел:

1. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity*. Oxford : Oxford University Press. 2017. 388 p.
2. *Government at a Glance 2023*. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf (дата звернення 11.09.2025).
3. *UN E-Government Survey 2022*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> (дата звернення 11.09.2025).
4. *CAF 2020 – Common Assessment Framework*. European Institute of Public Administration (EIPA). URL: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (дата звернення 11.09.2025).
5. Martínez-Campillo A. Quality management systems and performance in local governments: The case of ISO 9001. *International Journal of Public Sector Management*. 2019. № 32(5).
6. Directorate for Public Governance. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf (дата звернення 11.09.2025).
7. *E-Government Benchmark 2022*. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/e-government-benchmark-2022> (дата звернення 11.09.2025).