

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ В МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ

Ілик Всеволод Богданович

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор,
завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Актуальність дослідження місцевого самоврядування в Україні полягає у важливості розуміння та оптимізації механізмів місцевої демократії, зокрема управлінської діяльності та форм організації влади, які є ключовими для стабільного розвитку країни в умовах політичних та соціально-економічних змін. Дослідження має на меті аналізувати взаємодію місцевих органів самоврядування з державними структурами, оскільки саме ця взаємодія лежить в основі ефективності місцевого управління та здатності місцевих громад самостійно вирішувати локальні проблеми [1-6].

Оптимізація процесів у місцевих органах влади є важливою для підвищення їхньої ефективності та забезпечення кращої взаємодії з громадянами. Враховуючи існуючі виклики та особливості місцевого самоврядування в Україні, нами сформульовані рекомендації:

1) *Стандартизація публічних послуг.* Необхідно розробити та впровадити стандарти для всіх публічних послуг, що надаються місцевими органами влади. Це зменшить відмінності у наданні послуг між різними регіонами та сприятиме зростанню довіри та задоволення громадян.

Стандартизація публічних послуг є важливим фактором для підвищення ефективності адміністративного управління на місцевому рівні. Через відсутність єдиних стандартів, процедури та критеріїв у наданні послуг часто виникає непослідовність і несправедливість, які можуть призводити до відчуття невдоволення серед громадян та зниження довіри до місцевих органів влади.

Єдина стандартизована система розроблена, щоб забезпечити:

- *прозорість* – чітке розуміння громадянами того, що від них вимагається та які послуги вони можуть отримати;

- *ефективність* – оптимізація процесів обробки звернень та скорочення часу на обслуговування заявників;

- *справедливість* – уніфікація стандартів забезпечує рівний доступ до послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання.

Розглянемо впровадження стандартизації на прикладах у зарубіжних країнах.

Данська модель. У Данії впроваджено національну стратегію стандартизації публічних послуг, яка передбачає використання єдиної цифрової платформи для всіх місцевих органів влади. Це дозволило уніфікувати процеси та зробити їх прозорішими та доступнішими для громадян.

Естонський досвід. Естонія є прикладом ефективного використання цифрових технологій у державному управлінні. Єдині електронні системи управління

документообігом та реєстрації громадян значно спрощують і прискорюють процес надання послуг, а також забезпечують високий рівень задоволеності громадян.

Для впровадження стандартизації в Україні нами підготовлено рекомендації:

Розроблення та прийняття національних стандартів для ключових публічних послуг.

Розроблення та прийняття національних стандартів для ключових публічних послуг вимагає комплексного підходу, який забезпечує високу якість обслуговування та однаковий рівень доступу до послуг у всіх регіонах країни.

Відобразимо етапи процесу розробки стандартів:

1. Визначення ключових послуг - у визначенні, які саме послуги вважаються ключовими. Це можуть бути послуги, які мають найвищий попит серед громадян, такі як реєстрація місця проживання, видача довідок, соціальні виплати, земельні питання тощо.

2. Аналіз існуючих процесів надання послуг - детальний аналіз поточних процесів допоможе ідентифікувати основні проблеми, з якими стикаються громадяни, а також виявити найбільш часомісткі та неефективні етапи.

3. Розробка стандартних процедур - єдиних процедур для всіх муніципалітетів з метою стандартизації процесів надання послуг. Це включає уніфікацію форм документів, створення чітких інструкцій для виконання кожного кроку процесу та впровадження однакових вимог до часу обробки заявок.

4. Затвердження та впровадження стандартів - після розробки стандартів вони повинні бути офіційно затверджені на законодавчому рівні. Важливим є також проведення тренінгів для співробітників місцевих органів влади, щоб забезпечити правильне розуміння і виконання нових стандартів.

5. Моніторинг та оцінка впровадження стандартів - постійний моніторинг та оцінка впровадження стандартів є необхідними для забезпечення їх ефективності. Це дозволить виявляти проблеми на ранніх етапах та вносити корективи для покращення процесів.

6. Активізація громадськості - важливо активізувати громадськість і організувати зворотний зв'язок від громадян та бізнесу для оцінки якості і доступності публічних послуг.

Це допоможе вдосконалити стандарти і зробити їх більш орієнтованими на потреби користувачів.

Прикладом упровадження національних стандартів у країнах Західної Європи є успішне інтегрування ISO стандартів у публічні послуги, що підвищило рівень задоволення громадян і сприяло більш ефективному управлінню державними ресурсами.

Створення єдиної цифрової платформи, яка б об'єднувала всі органи місцевого самоврядування та дозволяла б стандартизувати і централізувати процеси.

Створення єдиної цифрової платформи для органів місцевого самоврядування є важливим кроком у напрямку оптимізації та централізації управління публічними послугами. Це не тільки сприятиме ефективності, але й значно покращить доступність послуг для громадян. Відобразимо основні етапи розробки та імплементації такої платформи:

1. Аналіз поточної ситуації - проведення всебічного аналізу існуючих цифрових інструментів та платформ, що вже використовуються на місцевому рівні. Це включає оцінку їхньої ефективності, можливостей інтеграції та виявлення прогалин у наданні послуг.

2. Розробка технічних вимог - визначення технічних вимог до платформи, включно з безпекою, масштабованістю та інтеграційною сумісністю з іншими державними інформаційними системами. Це забезпечить, що платформа може обслуговувати велику кількість користувачів та великий обсяг даних без зниження продуктивності.

3. Створення єдиної бази даних - інтеграція даних з різних джерел в єдину базу даних, що дозволить забезпечити консистентність і доступність інформації по всій країні. Це також сприятиме більшій прозорості і зменшенню можливостей для корупції.

4. Упровадження стандартів обслуговування - розробка і впровадження чітких стандартів для кожної послуги, яка надається через платформу. Це забезпечить однакову якість обслуговування в усіх регіонах та зробить послуги більш передбачуваними для користувачів.

5. Забезпечення навчання та підтримки - проведення навчальних сесій для працівників місцевих органів самоврядування, щоб вони могли ефективно використовувати нову систему. Також важливо забезпечити належну технічну підтримку та обслуговування платформи.

6. Активізація громадськості - активне задіяння громадськості у процес тестування та вдосконалення платформи. Збір зворотного зв'язку від користувачів допоможе виявити та виправити проблеми та покращити інтерфейс.

Прикладом використання єдиної цифрової платформи є Естонія, в якій система e-Estonia об'єднує десятки урядових послуг, від податкових декларацій до медичних записів, що значно спрощує взаємодію громадян із державою. Такий підхід підняв ефективність управління, зменшив витрати та покращив загальну задоволеність користувачів.

Навчання і сертифікація працівників органів місцевого самоврядування для роботи з новою системою управління публічними послугами.

Навчання та сертифікація працівників органів місцевого самоврядування для роботи з новою цифровою платформою управління публічними послугами - це ключовий елемент оптимізації їхньої роботи. Платформа є комплексним рішенням, що інтегрує різноманітні адміністративні функції та процеси в єдиний цифровий інтерфейс, що включає в себе обробку заявок, ведення реєстрів, облік місцевих податків та зборів, а також інтерактивні послуги для громадян. Вона призначена для підвищення прозорості, доступності та ефективності управління ресурсами та послугами на місцевому рівні. Визначимо кілька важливих кроків у процесі навчання та сертифікації:

1. Розробка навчальної програми - створення диференційованої навчальної програми, яка враховує різні рівні технічної обізнаності співробітників. Програма повинна включати основи роботи з системою, управління даними, заходи забезпечення безпеки інформації та спеціалізовані модулі залежно від відділу та ролі користувача.

2. Партнерство з технологічними закладами освіти - співпраця з університетами та іншими освітніми установами для розробки курсів та сертифікаційних програм. Це забезпечить, що програми навчання відповідають останнім технічним стандартам та тенденціям.

3. Використання сучасних методів навчання - застосування інтерактивних та практичних методів навчання, таких як віртуальні симуляції, гейміфікація навчального процесу, використання Smart-технологій та використання навчальних платформ, які створять умови для віддаленого та гнучкого навчання.

4. Розробка програми менторства та коучингу - надання підтримки від досвідчених колег через менторські програми та коучинг. Це сприятиме працівникам швидше адаптуватися до нових робочих процесів та засвоїти необхідні навички.

5. Сертифікація та оцінювання - упровадження регулярного оцінювання знань та навичок, що дасть змогу виявити прогалини у знаннях та визначити ефективність навчальних заходів. Завершення курсу повинно супроводжуватися отриманням сертифіката, що підтверджує кваліфікацію працівника для роботи з системою.

6. Забезпечення безперервного навчання - організація постійних тренінгів і рефреш-курсів для утримання високого рівня компетенції співробітників та оновлення їхніх знань відповідно до оновлень системи та змін у технологіях.

Застосування окреслених заходів уможливить місцевим органам самоврядування не тільки оптимізувати внутрішні процеси, а й значно підвищити рівень задоволеності громадян від якості наданих послуг.

Проведення інформаційних кампаній серед громадян для підвищення обізнаності про нові процеси та стандарти.

Проведення інформаційних заходів серед громадян для підвищення обізнаності про нові процеси та стандарти є важливим для успішної адаптації та прийняття реформ у місцевому самоврядуванні. Такі кампанії варто розробляти з особливою увагою до наукових підходів у комунікації та психології, аби забезпечити ефективно засвоєння інформації різними верствами населення.

1. Стратегічне планування. Важливо визначити цільові аудиторії, їхні інформаційні потреби та переваги в засобах комунікації. Розробка стратегічного плану повинна базуватися на дослідженнях соціальних настроїв та очікувань громадян від місцевого самоврядування.

2. Інтеграція засобів масової інформації та новітніх технологій. Використання різноманітних платформ, від традиційних ЗМІ до соціальних мереж, дозволить охопити ширший спектр аудиторії. Цифрові технології, як-от мобільні додатки та інтерактивні онлайн платформи, можуть стимулювати більш активну участь громадян.

3. Освітні та тренінгові програми. Організація семінарів, вебінарів та майстер-класів для громадян може сприяти кращому розумінню переваг нових стандартів та процесів. Навчальні заходи повинні включати демонстрації функціоналу нових систем та їхніх можливостей для спрощення повсякденних взаємодій з органами самоврядування.

4. Активізація громадськості. Стимулювання діалогу між владою та громадянами через публічні слухання, громадські ради та інші формати участі. Важливо надати майданчик для висловлення думок, запитань та пропозицій від громадян, що сприятиме підвищенню довіри та забезпеченню двостороннього зв'язку.

5. Моніторинг та оцінка ефективності заходу. Постійний аналіз зворотного зв'язку та вимірювання впливу інформаційних кампаній на обізнаність та поведінку громадян. Використання наукових методів аналізу даних дозволить адаптувати стратегії з метою оптимізації подальших дій.

Реалізація цих заходів потребує координації між різними відділами та органами місцевого самоврядування, а також інтеграції зусиль на різних рівнях адміністративного управління.2) *Підвищення прозорості.* Всі процедури повинні бути чітко описані та доступні для громадян через електронні платформи. Забезпечення доступу до інформації про права та обов'язки, процедурні вимоги, а також про статус заяв і запитів повинно бути максимально спрощеним.

Підвищення прозорості в роботі місцевих органів влади є важливим аспектом для забезпечення довіри громадян та ефективності управління. Прозорість процедур може істотно вдосконалити взаємодію між громадянами та органами влади, сприяючи більшій відповідальності та зменшенню бюрократії.

Розглянемо заходи, спрямовані на створення більш відкритого та ефективного управління, зменшення бюрократії та підвищення задоволення громадян від роботи органів місцевого самоврядування.

Однією з найважливіших складових підвищення прозорості є стандартизація адміністративних процедур. Розробка та впровадження єдиних стандартів для ключових публічних послуг сприятиме уніфікації процесів та забезпеченню зрозумілості та передбачуваності взаємодії з органами влади.

Місцеві органи влади забезпечують громадянам відкритий доступ до інформації про їхні права та обов'язки, процедурні вимоги і правила. Це включає створення та підтримку інформаційних порталів, де громадяни можуть знайти усю необхідну інформацію, включно з законодавчими змінами та новими регуляціями.

Проведення інформаційних кампаній та навчальних програм для підвищення обізнаності громадян про їхні права і доступні послуги. Ефективна комунікація та освітні заходи сприятимуть кращому розумінню громадянами механізмів взаємодії з органами влади, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню громадської активності та відповідальності [7-12].

Встановлення механізмів зворотного зв'язку для оцінки задоволеності громадян наданими послугами та їхніх пропозицій щодо покращення. Збір та аналіз даних сприятиме адаптації публічних послуг до потреб громадян, покращенню управлінських рішень та стратегій взаємодії.

3) *Електронізація послуг.* Прискорити процес переходу до надання всіх можливих адміністративних послуг в електронній формі. Це зменшить паперовий обіг, скоротить час обробки запитів та підвищить загальну ефективність роботи місцевого самоврядування.

Електронізація послуг є одним з основних напрямів підвищення ефективності діяльності місцевого самоврядування. Інтеграція адміністративних послуг у цифровий формат спрощує взаємодію громадян з державними органами, забезпечуючи зменшення часу обробки запитів та паперового обігу. Впровадження електронних послуг не тільки упрощує процедури, але й забезпечує більшу прозорість у діяльності урядових структур, а також сприяє підвищенню довіри громадян до владних інституцій.

Наукові дослідження вказують, що систематичне впровадження інформаційних технологій у публічну адміністрацію веде до позитивних змін у процесах взаємодії з громадськістю. Наприклад, використання електронних реєстрів та порталів для подачі заяв і документів забезпечує миттєвий доступ до інформації, елімінує необхідність фізичної присутності в офісах та знижує ризики, пов'язані з людським фактором у процесі обробки документів.

Зарубіжний досвід, наприклад практика країн ЄС, демонструє, що впровадження єдиних електронних систем, таких як централізовані портали для врядування, сприяє ефективному та цілеспрямованому управлінню ресурсами. Такі системи не тільки оптимізують внутрішні процеси, але й підвищують зручність взаємодії для кінцевих користувачів.

Таким чином, розгортання єдиної цифрової платформи для всіх адміністративних послуг становить важливий крок у напрямі створення збалансованого та взаємозв'язаного цифрового урядування, яке відповідає викликам

сучасності та задовольняє потреби громадян у швидкій та якісній публічній адміністрації.

4) *Оптимізація внутрішніх процесів.* Важливо реорганізувати внутрішні робочі процеси для забезпечення більшої ефективності та менших витрат часу та ресурсів. Наприклад, впровадження системи управління якістю для моніторингу та оцінки ефективності надання послуг.

Оптимізація внутрішніх робочих процесів у місцевих органах влади є одним із значних аспектів забезпечення їхньої загальної ефективності. Наукові дослідження підкреслюють значення внутрішньої реорганізації, що має на меті не тільки зменшення часу та ресурсів, необхідних для виконання завдань, але й підвищення задоволеності клієнтів та співробітників.

Важливим інструментом в цьому процесі є впровадження системи управління якістю, такої як ISO 9001, яка забезпечує стандартизацію процесів, спрямованих на підвищення якості обслуговування. Система управління якістю дозволяє систематично моніторити, аналізувати та оцінювати всі аспекти процесу надання послуг, що є важливим для ідентифікації зон концентрації проблем та вжиття заходів щодо їх усунення.

Застосування сучасних інформаційних систем для автоматизації робочих процесів є іншим напрямом, який сприяє збільшенню продуктивності. Ці системи можуть автоматизувати рутинні задачі, забезпечуючи співробітникам можливість зосередитися на більш складних і творчих аспектах роботи. Наприклад, використання електронних систем документообігу значно скорочує час на обробку та архівування документації.

Також значне зростання ефективності роботи може бути досягнуто через реінжиніринг бізнес-процесів, що передбачає радикальне переосмислення та фундаментальну зміну ключових робочих процедур з метою досягнення значного поліпшення в таких критеріях, як вартість, якість, сервіс та швидкість.

5) *Навчання та розвиток персоналу.* Забезпечити регулярне навчання та професійний розвиток працівників місцевого самоврядування для підвищення їх компетенцій та адаптації до змін у законодавстві та кращих практиках управління.

Навчання та розвиток персоналу відіграють вирішальну роль у підвищенні компетенцій працівників місцевого самоврядування, що забезпечує їхню здатність адаптуватися до постійно змінюваних умов законодавчого та управлінського середовища. Систематичне професійне навчання сприяє освоєнню працівниками новітніх підходів та технологій, що, в свою чергу, підвищує ефективність їх роботи та покращує якість наданих послуг.

Стратегічне впровадження програм професійного розвитку відповідає не тільки освітнім потребам співробітників, але й сприяє формуванню адаптивного управлінського середовища, готового до ефективної реакції на зовнішні та внутрішні виклики.

З метою поглиблення зазначеного напряму, акцентується увага на впровадженні багатоступневих програм навчання, які включають як базові, так і спеціалізовані курси для різних категорій працівників. Окрім традиційних навчальних модулів, важливим є використання симуляційних та інтерактивних технологій для моделювання реальних ситуацій, що можуть виникнути в їхній роботі. Це забезпечує не лише глибше розуміння теоретичних аспектів, але й практичні навички їх застосування. Водночас, розвиток і вдосконалення електронних ресурсів для самостійного навчання допомагає підтримувати неперервний професійний розвиток працівників на власному робочому місці, забезпечуючи гнучкість і доступність освітнього процесу.6) *Співпраця з громадськістю.* Активізувати взаємодію з

громадськістю через засоби масової інформації, публічні слухання та інтернет-платформи для отримання зворотного зв'язку та врахування думки населення при формуванні політики та наданні послуг.

Співпраця з громадськістю є важливим аспектом для забезпечення демократичної та відкритої діяльності місцевого самоврядування. Взаємодія з громадянами через засоби масової інформації, публічні слухання, інтернет-платформи та інші доступні канали сприяє підвищенню прозорості процесів та зміцненню довіри між органами влади та населенням. Реалізація ефективних механізмів залучення громадськості сприяє формуванню відповідальної та реактивної місцевої влади, яка відображає інтереси та потреби своїх громадян.

З метою підвищення ефективності залучення громадськості рекомендується встановлювати стандартизовані процедури для проведення публічних консультацій, які включають чітке визначення тем, порядку обговорень та механізмів використання зібраної інформації для прийняття рішень. Такий підхід гарантує активне використання зворотного зв'язку від громадськості в процесах управління, запобігаючи його ігноруванню чи недооцінці.

7) *Упровадження інновацій.* Застосування новітніх технологій і інноваційних підходів у роботі місцевого самоврядування може значно підвищити якість та доступність публічних послуг.

Інтеграція сучасних технологій та інноваційних методик у роботу органів місцевого самоврядування є важливим аспектом для досягнення вищої якості та кращої доступності публічних послуг. Використання автоматизованих систем управління даними значно спрощує процеси збору, обробки та аналізу великих обсягів інформації, що забезпечує швидкість та точність прийняття рішень.

Упровадження штучного інтелекту сприяє автоматизації не тільки рутинних задач, але й оптимізації процесів урбаністичного планування, соціального забезпечення та кризового управління. Штучний інтелект може аналізувати патерни поведінки громадян або міських систем для прогнозування потреб та визначення пріоритетів в розвитку громадської інфраструктури.

Застосування інтернету речей (IoT) здатне революціонізувати управління міськими ресурсами, надаючи можливість відслідковувати стан комунальних послуг у реальному часі, від водопостачання та управління відходами до моніторингу якості повітря та освітлення на вулицях. Це не тільки підвищує ефективність управління, але й сприяє формуванню екологічно стійкого та безпечного міського середовища.

Додатково, впровадження таких інновацій сприяє прозорості управлінських процесів, оскільки громадськість отримує можливість в режимі реального часу слідкувати за виконанням рішень та доступом до публічних ресурсів. Відкрите використання даних не тільки зміцнює довіру громадян, але й активізує їхню участь у громадському житті, сприяючи розвитку більш активної та залученої громади.

Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить місцевим органам самоврядування необхідні інструменти для оптимізації процесів управління, що безпосередньо вплине на підвищення прозорості та загальної ефективності їх діяльності. Це стане можливим завдяки стандартизації процедур, впровадженню електронних сервісів та збільшенню доступності інформації для громадян, що зробить взаємодію з органами влади більш відкритою і зрозумілою.

Такі зміни сприятимуть зниженню бюрократичних бар'єрів і, як наслідок, прискоренню процесів прийняття рішень та їх реалізації, що безпосередньо вплине на якість життя мешканців. Крім того, поліпшення умов праці співробітників місцевого самоврядування через навчання та професійний розвиток забезпечить

більш високу кваліфікацію персоналу, що також позитивно вплине на рівень задоволення потреб громади.

Врахування інноваційних підходів у роботі органів самоврядування дозволить адаптуватися до сучасних вимог і тенденцій, ефективно вирішувати поточні завдання та антиципувати майбутні виклики. Розуміння та використання сучасних технологій в адмініструванні та наданні послуг забезпечить розвиток інтегрованих систем, які в подальшому зможуть значно підвищити загальну якість управління та сервісу, що надається громадянам.

Список використаних джерел:

1. Алтуніна О.М. (2009). Сутність та види функцій органів місцевого самоврядування. *Форум права*. № 3. С. 8-13.
2. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. (2023). Управління освітньою діяльністю : навч. посібник. К.: Міленіум. 723 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. (2021). Управління організацією: навчальний посібник. К. : ФОРМ Ямчинський О.В. 464 с.
4. Вознюк О.В., Кубіцький С.О. (2011). Характеристика кризового стану освіти. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія» / Редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. К., Вип. 159. Ч. 3. С. 47-56.*
5. Ворона П.В. (2013). Теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. К., С. 14.
6. Дробуш І.В. (2015). Соціальна функція місцевого самоврядування в Україні та конституційно-правові проблеми її реалізації: моног. Рівне: Овід.540 с.
7. Іванова В.І., Кубіцький С.О. (2023). Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали I Міжнародної наукової конференції, м. Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень*. Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 64-70.
8. Кіцак І.Б. (2018). Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. Вип. 4 (57). Ч. 1. С. 135-144.
9. Кубіцький С.О. (2015). Сучасні технології соціальної роботи: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні: монографія. К.: Видавництво «Міленіум», 332 с.
10. Оцінка ефективності місцевого самоврядування: як і навіщо. – URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12893>.
11. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. – Режим доступу: www.zakon1.rada.gov.ua.
12. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). The concept of pedagogical interaction in the context of professional training of future social workers. *Pedagogical and psychological science and education: transformation and development vectors: Collective monograph. Vol. 2. Riga, Latvia: «Baltija Publishing»*. P. 41-60.