



Анатолій Терлешчук,
аспірант кафедри адміністративного права
та адміністративного процесу
Одеського державного університету
внутрішніх справ
ORCID: 0009-0000-4767-9768

DOI 10.32782/2306-9082/2023-51-8

УДК 352:351.88

Якість муніципальних послуг як об'єкт оцінки та управління

Надання якісних публічних послуг прямо пов'язується з розвитком України та покращанням добробуту громадян. Саме тому питання надання якісних публічних послуг є надзвичайно актуальним. У вітчизняній науці діяльність держави з надання суспільних благ населенню – послуг, які іменуються і публічними, і соціальними, і державними, і муніципальними послугами, – стала активно досліджуватися лише в останні десятиліття.

Поняття «публічні послуги», «державні послуги», «муніципальні послуги», «соціальні послуги» увійшли в українську дійсність спочатку із зарубіжної муніципальної практики та були зумовлені реформами системи державного управління в європейських країнах у 90-ті рр. ХХ ст. Значного поширення там набула доктрина публічних (універсальних) послуг, що надаються державою та муніципальними утвореннями, що отримала назву «суспільні блага». Призначення держави в рамках цієї концепції полягає в служінні особі. На

державу покладається обов'язок задовольняти потреби й інтереси окремих осіб та їх груп, у зв'язку із чим практично будь-яка її діяльність у контексті взаємодії з особою позиціонується як державна або публічна послуга, а задоволеність особи (споживача цієї послуги) – як показник ефективності держави. Відповідно до згаданої теорії, біля витоків якої був відомий американський економіст Дж. Б'юкенен, блага громадського користування призначені для загального споживання, вони не діляться на частини; при задоволенні потреб додаткових споживачів не зменшується рівень задоволення тими самими потребами всіма іншими споживачами [17].

Окремі аспекти надання публічних послуг громадянам розглядалися в працях таких вітчизняних учених, як В. Авер'янов, О. Буханевич, І. Венедиктова, В. Верба, І. Голосніченко, І. Коліушко, Є. Легеза, Н. Нижник, Т. Маматова, О. Ольшанський, В. Сороко, В. Тимошук, Ю. Шаров та ін. Проте, незважаючи на значну кількість розглянутих науковцями проблем, наразі

немає загальноприйнятого законодавчого визначення муніципальних послуг, відсутні єдині підходи до організації надання якісних послуг, недостатньо розробленим є питання правового регулювання надання муніципальних послуг.

Тому **метою статті** є з'ясування проблеми, яка лежить в основі процесу управління муніципальними послугами: якість яких послуг потрібно підвищувати і як стимулювати постійне зростання їхньої якості.

У цьому дослідженні ми дотримуємося позиції, що послуги, які надаються державою та місцевим самоврядуванням, разом складають сферу публічних послуг. За ознаками суб'єкта, що надає публічні послуги, розрізняємо державні і муніципальні послуги. Державні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади (як правило, виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями. Муніципальні послуги – послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами [14, с. 7].

Низка вітчизняних дослідників називає також інноваційні процеси, що формуються в державному і муніципальному управлінні, «сервісною» моделлю держави [1; 2; 7; 11] чи моделлю нової адміністрації як служби гарантованого сервісу [6], які отримали своє становлення за кордоном у країнах англо-саксонської правової системи. На думку дослідників, у «сервісній державі» існує розвинене громадянське суспільство, і держава має створювати умови для самореалізації особистості, надавати послуги, що задовольняють потреби населення. Громадяни, а не держава впливають на кількість і зміст публічних послуг, а органи влади повинні змінювати свою діяльність під потреби населення. Характеризуючи сервісну державу як «державу для людини», О. В. Євсюкова вказує, що

у взаємовідносинах громадян із владою в такій державі перші є не прохачами, а споживачами послуг [8]. Практика функціонування інституту публічних послуг, наприклад, у Великій Британії, свідчить про те, що нові послуги вводяться з урахуванням інтересів різних соціальних груп, а не владних органів. У 1991 р. була опублікована Хартія громадянина (Citizen's Charter), яка є верхньою ланкою в ієрархії актів, що регламентують надання послуг у різних сферах суспільного життя (освіта, охорона здоров'я, працевлаштування, оподаткування, соціальні питання тощо). Хартія не стільки регламентує особливості відносин «громадянин – держава», скільки розкриває зміст відносин «постачальник – клієнт» [9]. Хартія, по суті, містить не лише принципи діяльності владних установ, а й зобов'язання адміністративних органів щодо надання публічних послуг.

Публічні послуги пов'язуються зі здійсненням державного управління та забезпеченням гарантованих умов життя. В основі публічної послуги лежить публічний інтерес, під яким розуміється визначений державою та забезпечений правом інтерес соціальної спільноти, задоволення якого служить умовою та гарантією її існування та розвитку [2].

Однією з основних функцій, які здійснюються органами місцевого самоврядування, є надання послуг населенню. Це забезпечення задоволення потреб населення в освітніх, оздоровчих, соціальних, комунально-побутових та інших життєво важливих сферах.

Г. Голліс та К. Плоккер, розглядаючи розбудову регіональних і місцевих органів влади в новій Європі, виділяють такі типи послуг, що надаються муніципальними органами:

1) послуги з розвитку громади: економічний розвиток; підтримка спільноти та забезпечення її єдності;



2) послуги з розвитку довкілля: планування використання земель; планування розвитку транспортної мережі; захист навколишнього середовища; дороги та громадський транспорт; збирання сміття та його переробка;

3) послуги освітні, оздоровчі та соціальні: школи; вища освіта; лікарні й оздоровчі заклади; соціальне забезпечення;

4) послуги у сфері безпеки: пожежна служба; поліція; захист споживачів;

5) комунальні послуги: електрика, газ, водопостачання і водовідведення;

6) послуги у сфері дозвілля: культурні заходи, спортивні споруди, туристична інфраструктура, бібліотеки [18].

При цьому муніципальні органи повинні прагнути надавати послуги, які б відповідали вимогам споживачів (населення). Здатність муніципальних органів надавати послуги, які б повністю відповідали вимогам споживачів, означає їхню здатність надавати послуги високої якості. Слід погодитися з твердженням Весперіс С.З. [3, с. 76], що якість послуги являє собою її здатність задовольнити потреби й очікування конкретного споживача. Поняття «якість послуг» або «рівень послуг» не є кількісним критерієм, це якісний показник, і тому оцінити його нелегко. Незважаючи на це, рівень послуг підлягає оцінці для того, щоб можна було впровадити необхідні вдосконалення та порівняти аналогічні муніципальні установи або застосувати до них спосіб порівняльного аналізу. Причому в оцінці діяльності органів місцевого самоврядування думка населення – один з основних критеріїв, який дозволяє оцінити досягнутий результат. Особливо важливим це стає при реалізації соціальних проєктів, коли в населення ще не склалося враження про якість тієї чи іншої запропонованої послуги.

Важливість вивчення думки населення пов'язана з тим, що ресурси місцевих органів влади, як правило, обмежені, а населення завжди очікує отримати необхідні йому послуги в достатній кількості та високої якості. Роль органів місцевого самоврядування полягає в тому, щоб визначити оптимальне співвідношення набору послуг, їх кількості, якості та вартості. При ігноруванні потреб і пріоритетів населення наявні ресурси можуть бути витрачені нераціонально.

Тим часом існують вироблені багаторічною практикою певні нормативи задоволення потреб населення. Проте конкретні умови в кожній місцевій спільноті різняться. Тому виникає необхідність вивчати ступінь реальної задоволеності населення тими умовами життя, які залежать насамперед від діяльності органів місцевого самоврядування. Розроблення такого напряму дозволяє виявити деякі суттєві аспекти в системі потреб, які раніше випадали з поля зору дослідників як несуттєві, другорядні.

Основними завданнями такого аналізу є: вивчення потреб населення послуг і їх співвіднесення з відповідними нормативними чи законодавчими актами; визначення пріоритетних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування; оцінка населенням цієї діяльності та ступінь задоволеності муніципальними послугами, що надаються органами місцевого самоврядування; своєчасне виявлення суперечностей та розроблення превентивних заходів щодо запобігання конфліктам між населенням і місцевою владою з приводу наданих послуг [10].

Із метою визначення ступеня задоволеності споживачів якістю наданих муніципальних послуг та рівня забезпечення їхніх споживчих прав та інтересів створюються спеціальні анкети для оцінки якості послуг

[12, с. 269], оскільки в теперішній час найбільш ефективними методами вивчення громадської думки та потреб місцевого населення в певних послугах залишаються опитування й анкетування. Тому діагностика в цій сфері – це предмет муніципальної соціології. Наприклад, із метою оцінки поточної ситуації щодо доступності і якості муніципальних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я та соціального захисту у 2016 р. Аналітичним центром «Соціоконсалтинг» було проведено соціологічне дослідження на замовлення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України» в рамках проєкту «Партисипативна демократія та обґрунтовані рішення на місцевому рівні в Україні», що реалізується Асоціацією міст України спільно з Норвезьким інститутом міських і регіональних досліджень, за фінансової підтримки МЗС Норвегії. Зважаючи на недостатній рівень участі населення у виробленні та прийнятті публічно-управлінських рішень на локальному рівні в Україні, науковці звертають увагу на окремі елементи партисипативного механізму залучення членів місцевих громад до місцевого самоврядування в європейських документах із питань реалізації ними права на місцеве самоврядування [16].

Головним результатом розвитку територіальної громади є добробут населення, який матеріалізується також і в конкретних видах послуг, які краще задовольняють потреби місцевого населення. Тому цілі розвитку визначаються з урахуванням виявлених у територіальній громаді потреб у послугах. Відповідно необхідно з'ясувати, хто ж є споживачами муніципальних послуг. Відтак визначити для кожної групи таких споживачів свою політику взаємодії, яка, природно, відрізняється для активних громадян і пасивних споживачів

послуг. Адже успіх місцевої спільноти залежить від її здатності призвести до спільного знаменника виявлені різнобічні колективні потреби та наявні місцеві ресурси.

В основі розвитку місцевої громади, як правило, лежать економічні інтереси, а в їх основі – економічна діяльність суб'єктів господарювання як комунальної, так і інших форм власності, діяльність яких спрямована на задоволення колективних потреб населення територіальної громади. Задоволеність мешканців місцевих спільнот роботою із забезпечення та охорони громадського порядку в територіальній громаді позначається на обсязі споживання товарів та послуг місцевого походження. Фахівці справедливо зауважують, що чим більш безпечно й спокійно почуваються люди за місцем проживання, тим більшу готовність до співпраці вони виявляють, тим більшою є стійкість територіальної громади до внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до сталого та прогресивного розвитку [4].

Рівень розвиненості почуття солідарності територіальної громади вирішальним чином впливає на забезпечення її єдності та життєздатність, можливість вирішувати питання місцевого значення. Можна сказати, що місцева ідентичність – це результат ототожнення людиною себе з певним місцем фізичного простору, що має символічну і ціннісну значущість для цієї людини і групи інших людей, які там проживають, формується під впливом колективного й індивідуального досвіду і взаємодії в межах місцевої спільноти [15]. Тому необхідно більше приділяти увагу зміцненню чи відродженню почуття ідентичності, що підривається сучасними умовами життя. Адже громадян більше приваблюють ті громади, на життя яких вони можуть вплинути, і що простіше зробити в масштабах місцевої спільноти.



Принципово новим в організації діяльності й управління органів місцевого самоврядування стає запровадження міжнародних стандартів системи управління якістю послуг в органах влади відповідно до вимог ISO 9001:2000. Подібна практика сертифікації наданих послуг органами місцевої влади набула значного поширення у 80–90-х рр. XX ст. в Америці та Європі. Запровадження в діяльність органів місцевої влади єдиних стандартів є одним із найбільш ефективних механізмів підвищення якості муніципальних послуг [5, с. 4].

Причинами впровадження міжнародних стандартів управління якістю щодо послуг стали: підвищення якості наданих муніципальних послуг, потреба підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, необхідність інноваційного оновлення форми та змісту управління в органах місцевого самоврядування.

Щоб покращити якість наданих муніципальних послуг, жителі місцевих спільнот повинні отримувати інформацію про характер, види та форми таких послуг. Розбіжність каналів отримання з каналами, яким надається перевага в отриманні інформації про муніципальні послуги, негативно позначається на якості послуг, що надаються. Також неналежною мірою задовольняються потреби мешканців територіальної громади у важливих муніципальних послугах, про існування деяких із них може і не відомо місцевим жителям.

Для гарантованого надання якісних муніципальних послуг необхідна демонополізація послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, та створення конкурентного середовища в цій галузі. Відповідно до ст. 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до видавання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належить розміщення на договірних засадах

замовлень на виконання послуг, необхідних для територіальної громади, на підприємствах, в установах та організаціях. При цьому важливо зауважити, що надання населенню публічних послуг державними та муніципальними установами або підприємствами має здійснюватися в тих випадках, коли приватний сектор економіки з різних причин не може надавати ці послуги ефективно.

У 1990-ті рр. у Швеції набуває поширення аутсорсинг, тобто місцеві та регіональні органи влади замість того, щоб організовувати надання якихось послуг населенню, дедалі частіше стали купувати їх у приватних компаній. Таким чином почала розвиватися конкуренція між приватними і комунальними підприємствами в наданні послуг населенню. Насамперед це стосується транспортних послуг, прибирання сміття тощо. До обов'язкових повноважень муніципалітетів належать питання освіти (за винятком вищої), соціальних послуг (догляд за дітьми, літніми людьми й особами з особливими потребами), планування та будівництва, забезпечення належних умов життя та діяльності територіальних громад (транспорт, водопостачання, прибирання вулиць, утилізація відходів тощо), а також – певні завдання з охорони довкілля. На ландстинги покладають відповідальність насамперед за медичне обслуговування (у т. ч. профілактичне, а також організацію роботи стоматологічних лікарень і будинків для літніх людей) [13].

Демонополізація та розвиток конкуренції для виконання муніципальних завдань можливі за дотримання таких обов'язкових умов:

- відкриття ринків для суб'єктів господарювання незалежно від форми власності та місця реєстрації й активне залучення альтернативних постачальників публічних послуг;
- нормативне регулювання вартості монопольних послуг, що дозволяє

прогнозувати перспективи зміни тарифів;

– фінансове планування послуг, що оплачуються за рахунок коштів бюджету, неухильне виконання органами місцевого самоврядування договірних зобов'язань;

– максимально можлива частка оплати послуг (з числа оплачуваних споживачами) населенням самостійно за адресного субсидування малозабезпеченого населення.

Тому доцільно забезпечити справедливу податкову базу для фінансування тих послуг, від надання яких виграють мешканці місцевих громад.

Однією з основних проблем діяльності органів місцевого самоврядування під час реалізації адміністративної реформи, що триває в Україні, залишається надання послуг високої якості, які б повністю відповідали вимогам споживачів.

В основі процесу управління муніципальними послугами лежать соціологічні дослідження, які, на жаль, у діяльності органів місцевого самоврядування не набули належного поширення, тому відсутня інформація про основні очікування та невдоволення громадян. Це, у свою чергу, не дозволяє зрозуміти, якість яких послуг потрібно підвищувати, і при цьому ці послуги стимулювали б постійне зростання їхньої якості.

У діяльності органів місцевого самоврядування міських територіальних громад, тобто коли основним споживачем муніципальних послуг є мешканці міста, доцільно найповніше враховувати думку населення та оцінювати ефективність і якість муніципальних послуг. Для цього необхідно проводити соціальний моніторинг та в його рамках вимірювати такі параметри: оцінка населенням соціально-економічної ситуації в місті; стан екологічної обстановки; задоволеність роботою громадського транспорту, станом доріг, благоустроєм

території; подача газу та електрики, водопостачання; якість медичного обслуговування; наявність об'єктів торговельного та побутового обслуговування; культурне та спортивне життя міста, охорона громадського порядку, соціальна підтримка населення; рівень надання публічних послуг; рівень поінформованості населення про діяльність органів місцевого самоврядування.

Оскільки більшість життєвих потреб людини задовольняється лише на рівні тієї місцевості, де вона проживає, тому й планування розвитку територіальних громад має орієнтуватися на задоволення виявлених потреб.

Параметром, що визначає якість муніципальних послуг населенню, є адресність, адже місцеве самоврядування відрізняється від державного управління адресним характером.

Посилити основи громадянського суспільства та підвищити якість надання муніципальних послуг споживачам можливо із запровадження міжнародних стандартів системи управління якістю. Для цього необхідно побудувати сучасну систему управління якістю в процесі надання муніципальних послуг на основі гнучкої організаційної системи управління територіальними громадами, підвищення рівня кваліфікації та компетентності управлінських кадрів, розроблення інформаційної системи надання послуг в місцевих органах влади. Інформацію про муніципальні послуги, що надаються населенню, слід доводити різними каналами отримання, наприклад буклети, що розсилаються в кожен будинок, каталоги послуг, що поширюються в супермаркетах, офісах банків, поштових відділеннях, квитанції про оплати комунальних послуг, Інтернет-повідомлення. При цьому доцільно оцінювати рівень наданих послуг, щоб можна було запровадити необхідні вдосконалення, а також виробити



зворотний зв'язок із населенням щодо наданих послуг.

Запорукою високих вимог до якості муніципальних послуг має стати належним чином організований процес

надання послуг, а також використання статистичних методів його контролю, і, відповідно, постійне вдосконалення процесу з метою підвищення якості послуг.

Список використаних джерел

1. Васильєва Н.В. Сервісна держава: різноманітність розуміння та проблемність побудови. *Університетські наукові записки*. 2017. № 61. С. 279–288.
2. Венедиктова І.В. Юридична природа публічних послуг. *Вісник Харківського національного університету*. Серія: Право. Вип. № 1 (5). 2009. С. 88–91.
3. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Т. 1. С. 75–80.
4. Данкевич В.Є., Прокопчук О.А., Усюк Т.В. Партисипативне управління локальною безпекою територіальних громад: досвід і практика ЄС. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 35–41.
5. Даньшина Ю. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 35. С. 4–9.
6. Джафарова О.В. Деякі аспекти міжнародного досвіду здійснення органами публічної адміністрації дозвільної діяльності. *Наукові записки*. Серія: Право. Вип. 1. Кропивницький : ТОВ «Полімед-Сервіс», 2017. С. 19–26.
7. Дзевелюк М.В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права* : зб. наук. пр. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2017. Вип. 78. С. 60–67.
8. Євсюкова О.В. Формування механізмів управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій : дис. ... д-ра наук з держ. управл. : 25.00.02. К., 2020. 467 с.
9. Євтушенко О.Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. *Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили*. Сер.: Політологія. 2010. Т. 122. Вип. № 109. С. 32–37.
10. Євтушенко О.Н., Ємельянов В.М., Андріяш В.І. Муніципальний менеджмент : [підручник]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 404 с.
11. Куценко В.І. Соціальний вектор економічного розвитку : монографія / під ред. проф. Б.М. Данилишина. К. : Наук. думка, 2010. 736 с.
12. Миргородська А. Якість житлово-комунальних послуг і забезпечення прав споживачів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 1. С. 266–271.
13. Попко В.В. Шведська модель місцевого самоврядування. *Журнал європейського і порівняльного права*. 2017. Вип.2. С. 42–56.
14. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К., ТОВ «ПД-ПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.
15. Ткачук А.Ф., Наталенко Н.В. Місцева ідентичність. Для територіальних громад і не тільки. К.: Юстон, 2020. 97 с.
16. Шумляєва І. Вплив європейських норм партисипативної демократії на підвищення рівня участі громадян України в місцевому самоврядуванні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 1. Т. 9. С. 113–120.
17. Buchanan, James M. *The Limits of Liberty: Between Anarchy and Leviathan*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1977. 217 p.
18. Hollis Guy and Karin Plokker. *Towards Democratic Decentralization: Transforming Regional and Local Government in the New Europe*. TACIS, Brussels, 1995. October.

Терлецький А. В. Якість муніципальних послуг як об'єкт оцінки та управління

Статтю присвячено проблемі якісних послуг, із чим пов'язуються проблеми в діяльності органів місцевого самоврядування з надання послуг високої якості. Констатується, що соціологічні дослідження процесу управління муніципальними послугами не набули належного поширення. Відсутність інформації про основні очікування та невдоволення громадян не дозволяє зрозуміти, якість яких послуг потрібно підвищувати. Ефективність і якість муніципальних послуг вимірюється такими параметрами: оцінка населенням соціально-економічної ситуації; стан екологічної обстановки; задоволеність роботою громадського транспорту, станом доріг, благоустроєм території; подача газу та електрики, водопостачання; якість медичного обслуговування; наявність об'єктів торговельного та побутового обслуговування; культурне та спортивне життя міста, охорона громадського порядку, соціальна підтримка; рівень надання публічних послуг. Планування розвитку територіальних громад має орієнтуватися на задоволення виявлених потреб. Параметром, що визначає якість муніципальних послуг населенню, є адресність, адже місцеве самоврядування відрізняється від державного управління адресним характером.

Доведено, що запровадженням міжнародних стандартів системи управління якістю дозволить посилити основи громадянського суспільства та підвищити якість надання муніципальних послуг. Для цього необхідно побудувати сучасну систему управління якістю в процесі надання муніципальних послуг на основі гнучкої організаційної системи управління територіальними громадами, підвищення рівня кваліфікації та компетентності управлінських кадрів, розроблення інформаційної системи надання послуг в місцевих органах влади. Інформацію про муніципальні послуги, що надаються населенню, слід доводити різними каналами отримання. Доцільно оцінювати рівень наданих послуг, щоб можна було запровадити необхідні вдосконалення, а також виробити зворотний зв'язок із населенням щодо наданих послуг. Належним чином організований процес надання послуг та використання статистичних методів його контролю є запорукою високих вимог до якості муніципальних послуг.

Ключові слова: муніципальні послуги, система управління якістю, територіальна громада, адміністративна реформа, публічне адміністрування.

Terletskyi A. The quality of municipal services as an object of assessment and management

The article is devoted to the problem of quality services, which is associated with problems in the activities of local self-government bodies in providing high-quality services. It is noted that sociological studies of the process of managing municipal services have not gained proper distribution. The lack of information about the main expectations and dissatisfaction of citizens does not allow us to understand the quality of which services need to be improved. The efficiency and quality of municipal services is measured by the following parameters: the population's assessment of the socio-economic situation; state of the ecological situation; satisfaction with the work of public transport, the state of roads, the improvement of the territory; gas and electricity supply, water supply; quality of medical care; availability of commercial and household service facilities; cultural and sports life of the city, protection of public order, social support; the level of public service provision. Development planning of territorial communities should be oriented towards meeting identified needs. The parameter that determines the quality of municipal services to the population is addressability, because local self-government differs from state administration in its addressable nature.

It has been proven that the introduction of international standards of the quality management system will strengthen the foundations of civil society and improve the quality of the provision of municipal services. For this, it is necessary to build a modern quality management system in the process of providing municipal services based on a flexible organizational system for managing territorial communities, improving the level of qualification and competence of management personnel, developing an information system



for providing services in local authorities. Information about municipal services provided to the population should be provided through various channels of receipt. It is appropriate to evaluate the level of services provided, so that necessary improvements can be introduced, as well as to develop feedback from the population regarding the services provided. A properly organized process of service provision and the use of statistical methods of its control is a guarantee of high requirements for the quality of municipal services.

Key words: municipal services, quality management system, territorial community, administrative reform, public administration.