

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В.о.завідувача кафедри  
Кожина Алла Василівна

“ ” 2024р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “МАГІСТР”  
спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” освітньо-  
професійної програми «Менеджмент в органах публічного управління»

Тема: “ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ  
В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ”

Виконавець: студент групи М-281-23-1-МУ Козленко Павло Володимирович

Керівник: к.ю.н., доцент Гелич Алла Олександрівна

Нормоконтролер:

Гелич А. О.

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Кафедра публічного управління та адміністрування  
Спеціальність 281Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Алла КОЖИНА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання кваліфікаційної роботи (проєкту)**

*Козленко Павла Володимировича*

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту): «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ» затверджена наказом ректора від 15.10.2024 року № 2241/ст.

2. Термін виконання роботи (проєкту): з 15.10.2024 р. по 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані по роботі (проєкту):

- Сутність надання публічних послуг в територіальних громадах.
- Інструменти надання публічних послуг в територіальних громадах.
- Сучасні підходи до надання публічних послуг в територіальних громадах.
- Аналіз існуючого стану надання публічних послуг в територіальних громадах України.

4. Зміст пояснювальної записки: Оцінка джерел загальної інформації, літератури та інших прийнятних робіт. Проведений точний аналіз сучасних підходів до надання публічних послуг в територіальних громадах. Підвищення ефективності надання публічних послуг в територіальних

громадах. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності надання публічних послуг в територіальних громадах.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: -.

6. Календарний план-графік:

<b>№ з/п</b>	<b>Графік виконання роботи</b>	<b>Строк виконання</b>	<b>Фактичне виконання</b>
1.	Розроблення детального плану роботи	17.10.2024	17.10.2024
2.	Підготовка Розділу 1	27.10.2024	27.10.2024
3.	Підготовка Розділу 2	10.11.2024	10.11.2024
4.	Підготовка Розділу 3	18.11.2024	18.11.2024
5.	Підготовка Вступу, Висновків та Анотації	24.11.2024	24.11.2024
6.	Надання завершеної роботи науковому керівнику для перевірки	25.11.2024	25.11.2024

7. Дата видачі завдання: «15» жовтня 2024р.

Керівник кваліфікаційної роботи (проєкту): \_\_\_\_\_ Козленко П. В.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Гелич А. О.  
(підпис здобувача вищої освіти) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Забезпечення якості надання публічних послуг в територіальних громадах»: 87 с., 62 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: надання публічних послуг в територіальних громадах.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування забезпечення якості надання публічних послуг в територіальних громадах та розробка практичних рекомендацій для забезпечення якості надання публічних послуг в територіальних громадах.

Методи дослідження: проведення бібліографічного аналізу, моделювання, порівняльного аналізу, обробки літературних джерел, узагальнення та систематизація.

Результати магістерської роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень та в практичній діяльності фахівців з публічного управління та адміністрування.

ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ, ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ, НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ</b>	10
1.1. Сутність надання публічних послуг в територіальних громадах та аналіз її основних показників	10
1.2. Інструменти надання публічних послуг в територіальних громадах	19
1.3. Світовий досвід надання публічних послуг в територіальних громадах	27
<b>Висновки до розділу 1</b>	30
<b>РОЗДІЛ 2 РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УКРАЇНІ</b>	33
2.1. Сучасний стан та динаміка надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні	33
2.2. Нормативно-правове регулювання надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні	38
2.3. Організаційно-економічні механізми надання публічних послуг в територіальних громадах	45
<b>Висновки до розділу 2</b>	50
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УКРАЇНІ</b>	53
3.1. Рекомендації щодо підвищення якості надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні на законодавчому рівні	53

3.2. Рекомендації щодо підвищення якості надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні на місцевому рівні	60
<b>Висновки до розділу 3</b>	68
<b>ВИСНОВКИ</b>	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	76

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Дослідження забезпечення якості надання публічних послуг в територіальних громадах є надзвичайно актуальним, адже в умовах децентралізації в Україні, що є частиною загальнодержавної реформи, зростає роль місцевих органів влади у забезпеченні ефективного надання публічних послуг. Територіальні громади отримали більше повноважень і ресурсів для самостійного управління та вирішення локальних питань, але при цьому зіткнулися з новими викликами, такими як необхідність підвищення якості публічних послуг для населення.

Забезпечення якісних публічних послуг є основною умовою для досягнення сталого розвитку громад та покращення рівня життя громадян. Успішне функціонування територіальних громад напряму залежить від того, наскільки ефективно вони здатні забезпечувати доступність, прозорість та результативність публічних послуг. Відсутність якісних послуг призводить до зниження рівня довіри громадян до місцевих органів влади, що може стати перешкодою на шляху до сталого розвитку.

Крім того, підвищення якості публічних послуг є одним із важливих елементів інтеграції європейських стандартів управління в Україні. Це відповідає ключовим завданням Європейської хартії місцевого самоврядування та євроінтеграційним зобов'язанням країни. Дослідження та впровадження новітніх підходів до забезпечення публічних послуг дозволить не лише підвищити ефективність місцевого самоврядування, але й створити більш комфортні умови для громадян.

Актуальність роботи також підтверджується необхідністю модернізації управлінських процесів, підвищення кваліфікації працівників та запровадження новітніх інформаційних технологій. В сучасних умовах особливо важливо забезпечити безперервний процес надання послуг, включаючи дистанційні та електронні сервіси, що підвищує їх доступність та спрощує взаємодію громадян із владою. Особливо це актуально в контексті війни та повоєнного відновлення,

коли територіальні громади повинні швидко реагувати на нові виклики і забезпечувати безперервне надання публічних послуг.

В умовах трансформації публічного управління та збільшення повноважень місцевої влади, особливо важливо розробити та запровадити механізми, які забезпечать підвищення якості надання публічних послуг, прозорість і підзвітність місцевих органів. Це створить передумови для розвитку ефективного місцевого самоврядування, що є одним із головних елементів сучасної демократичної держави.

Таким чином, дослідження проблеми якості надання публічних послуг в територіальних громадах є не лише науково значущим, але й практично важливим для покращення життя громадян і розвитку місцевого самоврядування.

*Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.*

*Мета роботи* – теоретичне обґрунтування забезпечення якості надання публічних послуг в територіальних громадах та розробка практичних рекомендацій для забезпечення якості надання публічних послуг в територіальних громадах.

Досягнення поставленої мети обумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- Вивчити теоретичні основи якості надання публічних послуг у територіальних громадах;
- Проаналізувати існуючі інструменти надання публічних послуг;
- Дослідити чинники, що впливають на якість надання публічних послуг у громадах;
- Проаналізувати успішний міжнародний досвід підвищення якості публічних послуг;
- Розробити рекомендації щодо підвищення якості публічних послуг;

*Об'єкт кваліфікаційної магістерської роботи:* надання публічних послуг в територіальних громадах.

*Предмет кваліфікаційної магістерської роботи:* якість надання публічних послуг в територіальних громадах.

*Методи дослідження.* використано широкий спектр загальнонаукових і специфічних методів дослідження, які забезпечили системність та комплексність у розгляді проблеми. Метод аналізу дозволив глибоко дослідити стан надання публічних послуг у територіальних громадах, зокрема, виявити ключові фактори, що впливають на якість послуг, такі як організаційна структура, кадрове забезпечення, рівень цифровізації та фінансова стабільність. Цей метод також став основою для аналізу нормативно-правової бази, яка регламентує процеси надання послуг.

Метод синтезу забезпечив об'єднання отриманих результатів аналізу в єдину концепцію підвищення якості послуг у територіальних громадах. Завдяки цьому методу було визначено ключові принципи, підходи та стратегії, які сприяють вдосконаленню якості надання послуг. Синтез дозволив сформулювати рекомендації щодо оптимізації процесів надання послуг, таких як стандартизація процедур, впровадження інноваційних технологій і залучення громадян до оцінки якості послуг.

Бібліографічний аналіз забезпечив вивчення сучасних наукових і прикладних досліджень у сфері публічного управління, які стосуються якості надання послуг на місцевому рівні. У процесі цього аналізу було систематизовано досвід впровадження якісних стандартів надання послуг у країнах Європейського Союзу та визначено найкращі практики, адаптовані до реалій українських територіальних громад.

Моделювання дозволило створити теоретичні моделі організації публічних послуг, які відповідають поточним викликам, які стоять перед громадами. Інші застосовані методи включали порівняльний аналіз, що дозволив оцінити ефективність підходів до забезпечення якості публічних послуг у різних територіальних громадах, та статистичний аналіз, який надав можливість оцінити рівень задоволеності населення якістю наданих послуг. Метод експертних оцінок забезпечив перевірку реалістичності та доцільності

запропонованих рішень шляхом залучення фахівців у сфері місцевого самоврядування.

Комплексне застосування зазначених методів дозволило всебічно дослідити механізми забезпечення якості надання публічних послуг у територіальних громадах, виявити основні проблеми й можливості для вдосконалення, а також розробити рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності й доступності цих послуг для населення..

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у подальшому вдосконаленні підходів до забезпечення якості надання публічних послуг у територіальних громадах з урахуванням специфіки децентралізації та європейських стандартів управління. Виявлено ключові чинники впливу на якість послуг, включаючи рівень участі громадян, кадровий потенціал та фінансову стабільність громад. Систематизовано міжнародний досвід стандартизації послуг на місцевому рівні та адаптовано його до потреб українських територіальних громад.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що напрацьовані пропозиції можуть бути використані органами публічної влади, що розробляють та реалізують публічну політику у сфері надання публічних послуг в територіальних громадах.

*Структура кваліфікаційної роботи.* Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел, який налічує 62 позиції.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

### 1.1. Сутність надання публічних послуг в територіальних громадах та аналіз її основних показників

Публічні послуги – це послуги, які надаються державними або муніципальними органами для задоволення потреб суспільства [13, с. 119]. Їх головною метою є забезпечення загального доступу громадян до базових соціальних благ, таких як освіта, охорона здоров'я, транспорт, безпека тощо. Ці послуги є основою для підтримання стабільності та розвитку будь-якого суспільства.

Публічні послуги відрізняються від приватних тим, що вони орієнтовані на суспільні інтереси і забезпечують колективні блага. Їх ключовою ознакою є рівний доступ для всіх громадян незалежно від їхнього соціального статусу, доходу чи інших факторів. Вони часто фінансуються з державного бюджету або місцевих податків, що робить їх доступними для широких верств населення.

У теорії публічного управління публічні послуги розглядаються як спосіб забезпечення стабільності та добробуту громадян. За словами дослідників, таких як О. Кот, публічні послуги є ключовими у забезпеченні соціальної згуртованості та рівноправності, оскільки вони зменшують нерівність у доступі до базових благ, що сприяє сталому розвитку держави [16, с. 7-8].

Роль публічних послуг важко переоцінити, адже вони сприяють соціальній стабільності та економічному зростанню. Зокрема, вони:

- Забезпечують рівність можливостей для всіх громадян.
- Підвищують якість життя через доступ до базових послуг, таких як медицина та освіта.
- Є інструментом для реалізації публічної політики в різних сферах, таких як охорона здоров'я, інфраструктура, транспорт та житлово-комунальне господарство.

- Сприяють соціальній безпеці та згуртованості.

Однією з головних реформ в Україні є децентралізація, яка передбачає передачу відповідальності за надання публічних послуг від центральних органів влади до місцевих громад. Це дає територіальним громадам більше можливостей для адаптації послуг до місцевих потреб і підвищення їхньої якості. Як зазначено в дослідженні USAID DOBRE, децентралізація дозволяє громадам краще розуміти свої потреби та забезпечувати ефективніше використання ресурсів для їх задоволення [44, с. 5-6].

Ця реформа має на меті підвищення якості публічних послуг через наближення їх до громадян та збільшення їхнього впливу на процес управління. Досвід багатьох європейських країн демонструє, що децентралізація може значно покращити ефективність публічного управління, забезпечуючи більшу прозорість, підзвітність та участь громадян у прийнятті рішень.

Важливу роль у наданні публічних послуг відіграє інституційна підтримка. Вона полягає у створенні відповідних органів і структур, які відповідають за контроль за якістю та доступністю послуг. У цьому контексті особливу увагу слід звертати на підвищення рівня прозорості діяльності органів влади. Згідно з дослідженнями, однією з головних проблем є недостатня комунікація між органами влади і громадянами щодо доступності та якості публічних послуг. Покращення цієї комунікації може допомогти забезпечити більше довіри до влади та підвищити рівень участі громадян у процесі контролю за якістю наданих послуг.

Однак надання публічних послуг стикається з певними викликами, такими як обмеженість фінансових ресурсів, корупція, бюрократизм, а також нерівномірність доступу до послуг у різних регіонах. Ці проблеми потребують активних дій з боку держави для їх вирішення. Зокрема, важливо впроваджувати інноваційні методи управління, такі як електронне врядування, що дозволяє зменшити бюрократичні процедури і підвищити прозорість процесів.

Також необхідно підвищувати професіоналізм кадрів, залучених до надання публічних послуг, через постійне навчання та підвищення кваліфікації. Це забезпечить більш якісне виконання їхніх функцій і підвищить довіру громадян до інституцій, які надають ці послуги.

Публічні послуги є критичним елементом для забезпечення стабільності та розвитку суспільства. Їхня роль полягає у забезпеченні рівного доступу до базових благ, підтримці соціальної згуртованості та створенні умов для сталого розвитку. В умовах децентралізації та реформування публічного управління в Україні важливим завданням є забезпечення високої якості публічних послуг та їх доступність для всіх громадян.

Тепер проаналізуємо територіальні громади з позиції надавачів публічних послуг.

Територіальні громади є ключовими одиницями адміністративного управління, що отримали значне підвищення значущості в умовах децентралізації. Вони виступають основними об'єктами надання публічних послуг, що передбачає безпосередню взаємодію з громадянами та організаціями на місцевому рівні. Відповідно до чинного законодавства України, територіальна громада – це сукупність жителів, які спільно проживають на визначеній території та мають спільні інтереси у питаннях місцевого самоврядування.

Територіальні громади є суб'єктами, що наділені юридичною правоздатністю та фінансовою автономією. Основна ідея полягає в тому, що кожна громада має можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення, що дозволяє більш ефективно реагувати на потреби жителів. Згідно з дослідженням, представленим у керівництві для старост від проекту Prosto, громади також відповідають за вирішення питань місцевої інфраструктури, безпеки, соціального захисту, екології та інших напрямів, що безпосередньо стосуються життя населення [40, с. 10-12].

Територіальні громади мають ряд особливостей, які роблять їх важливими суб'єктами у системі публічного управління [40, с. 14-17].:

- **Фінансова незалежність.** Громади отримують власні бюджети через місцеві податки, збори та трансферти від держави, що дає їм можливість забезпечувати фінансування соціальних та інфраструктурних програм.
- **Місцеве самоврядування.** Основною функцією громади є самоврядування, що включає в себе прийняття рішень щодо управління власними ресурсами та надання послуг на місцевому рівні. Важливу роль у цьому процесі відіграють виборні органи, такі як ради та старости.
- **Відповідальність за надання публічних послуг.** Територіальні громади зобов'язані забезпечувати надання якісних та доступних послуг своїм жителям. Це включає забезпечення таких послуг, як охорона здоров'я, освіта, транспорт, соціальний захист, комунальні послуги, водопостачання та інші.

Однією з основних реформ, яка впливає на роль територіальних громад, є децентралізація. Як зазначають О.Кіт та К. Бліщук, децентралізація дала громадам більше повноважень та відповідальності за надання послуг, що сприяло ефективнішій організації управління та збільшенню доступу до базових послуг для населення [33, с. 96-97]. Завдяки децентралізації громадяни отримали можливість більш активно впливати на місцеву політику та якість надання послуг.

Також важливим є те, що в умовах децентралізації громади можуть самостійно обирати та реалізовувати проекти розвитку, які найбільш відповідають потребам місцевих жителів. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів та підвищує відповідальність місцевих органів влади перед громадою.

Староста є одним із ключових елементів у структурі місцевого самоврядування, особливо у великих територіальних громадах. Він є представником інтересів жителів певної частини громади, що входить до її складу, і виконує важливу роль у процесі надання публічних послуг на локальному рівні. Згідно з керівництвом для старост від проекту Prosto, старости відповідають за моніторинг якості наданих послуг, комунікацію з місцевою владою та жителями, а також виступають посередниками між

громадою та владними структурами. Староста також координує дії з вирішення проблем, що виникають у процесі надання послуг, таких як водопостачання, освітлення, транспорт тощо [40, с. 32-33].

Попри позитивні зміни, територіальні громади також стикаються з рядом викликів. Один з основних – це нерівномірний доступ до публічних послуг через різні рівні фінансової та інфраструктурної спроможності громад. Деякі громади, особливо в сільських регіонах, мають обмежений доступ до якісних послуг, що пов'язано з недостатнім фінансуванням та відсутністю розвиненої інфраструктури.

Крім того, є проблеми з підготовкою кадрів для органів місцевого самоврядування, які не завжди мають необхідні знання та досвід для ефективного управління. Як зазначають вітчизняні дослідники, підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників місцевих адміністрацій є одним із ключових завдань у покращенні якості надання послуг у громадах [33, с. 82-83].

Світовий досвід показує, що ефективне управління територіальними громадами та надання публічних послуг є можливим лише за умови активної участі місцевих жителів та прозорого управління. Деякі країни, такі як Німеччина та Швеція, вже давно впровадили систему, де громади активно беруть участь у плануванні та наданні послуг, що забезпечує вищий рівень задоволення населення та більш ефективне використання ресурсів.

Для України цей досвід є корисним прикладом, оскільки підвищення якості публічних послуг в територіальних громадах є ключовим елементом реформи децентралізації. Залучення громадян до прийняття рішень, активна комунікація між владою та громадою, а також прозорість і підзвітність у наданні послуг допоможуть покращити загальний рівень якості життя в громадах.

Територіальні громади є основою для забезпечення стабільного функціонування публічного управління на місцевому рівні. Вони мають важливу роль у наданні публічних послуг, які безпосередньо впливають на

якість життя громадян. Реформа децентралізації дозволила громадам отримати більше можливостей для самостійного управління, проте залишаються виклики, такі як нерівномірний доступ до послуг та недостатня кваліфікація кадрів.

*Ключові показники якості надання публічних послуг* є важливими індикаторами ефективності управління в органах місцевого самоврядування та забезпечують контроль за тим, як ці послуги відповідають потребам громадян. Сучасні підходи до оцінки якості публічних послуг включають як кількісні, так і якісні показники. Зокрема, враховуються доступність послуг, їх ефективність, результативність, прозорість, рівень задоволеності громадян, а також відповідність послуг стандартам.

1. Доступність послуг. Одним із головних показників якості є доступність публічних послуг для населення. Це передбачає не тільки географічну близькість установ, що надають послуги, але й наявність необхідної інфраструктури, що дозволяє громадянам отримувати послуги незалежно від місця проживання, соціального статусу або фізичних можливостей. Наприклад, забезпечення рівного доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальних та адміністративних послуг є критерієм, який вказує на ефективність державних установ та місцевої влади. Українські вчені відзначають, що одним із основних напрямів покращення якості послуг є розвиток електронних сервісів, що дозволяють громадянам швидко та зручно отримувати послуги [33, с. 47-48].

2. Ефективність надання послуг. Ефективність публічних послуг визначається тим, наскільки раціонально використовуються ресурси для досягнення встановлених цілей. Це може включати аналіз витрат на надання послуг порівняно з результатами, які досягаються завдяки цим послугам. Наприклад, якщо органи місцевого самоврядування витрачають великі кошти на певну послугу, але її користувачі не отримують відповідних переваг або послуга не задовольняє їхні потреби, це вказує на низьку ефективність. Як зазначає С. Прокопенко, сучасні методи оцінки ефективності мають враховувати не лише витрати, але й кінцеві результати, включаючи вплив послуг на життя громадян [38, с. 130-131].

3. Прозорість надання послуг. Прозорість у наданні публічних послуг є важливою умовою для забезпечення громадського контролю та запобігання корупції. Це означає, що інформація про процедури, умови та вартість отримання послуг повинна бути доступною для всіх громадян, а сам процес надання послуг має бути зрозумілим та передбачуваним. Впровадження електронних послуг є одним із шляхів підвищення прозорості, оскільки це знижує можливості для суб'єктивного втручання у процес надання послуг з боку посадових осіб і підвищує довіру громадян до державних органів. Як зазначає С. Єсімов, цифровізація державних послуг сприяє зниженню корупційних ризиків та підвищує рівень прозорості [22, с. 353].

4. Рівень задоволеності громадян. Задоволеність громадян є ключовим показником якості публічних послуг, оскільки вона відображає, наскільки ті чи інші послуги відповідають очікуванням населення. Оцінка задоволеності може проводитися через опитування, анкети або інші методи зворотного зв'язку, що дозволяють виявити реальні проблеми у сфері надання послуг. Важливим аспектом є те, що державні та місцеві органи мають не лише збирати інформацію про задоволеність, але й використовувати ці дані для вдосконалення своїх процесів. С. Прокопенко зазнає, що для покращення якості послуг важливо враховувати потреби різних груп населення, зокрема людей з обмеженими можливостями, пенсіонерів та малозабезпечених громадян [38, с. 130].

5. Відповідність стандартам. Важливою характеристикою якості публічних послуг є відповідність послуг певним встановленим стандартам. Це можуть бути як міжнародні, так і національні стандарти, що стосуються якості обслуговування, часу реагування на запити громадян, технічних характеристик інфраструктури тощо. Встановлення таких стандартів допомагає гарантувати, що всі громадяни отримують послуги на однаковому рівні, незалежно від регіону або типу населеного пункту. Як зазначає Л. Тимченко, застосування єдиних стандартів у наданні послуг забезпечує підвищення довіри населення до

органів влади та знижує ризик нерівності у доступі до публічних послуг [47, с. 162].

Оцінка якості надання публічних послуг в територіальних громадах має ґрунтуватися на ряді ключових показників, які дозволяють об'єктивно аналізувати рівень ефективності та результативності управління на місцях. Доступність, ефективність, прозорість, задоволеність громадян та відповідність стандартам – це основні критерії, за допомогою яких можна оцінити, наскільки органи влади виконують свої зобов'язання перед громадянами.

Децентралізація в Україні стала однією з найбільш впливових реформ, що кардинально змінила систему надання послуг у громадах. Передача повноважень від центральної влади до органів місцевого самоврядування дозволила громадам ефективніше управляти своїми ресурсами та забезпечувати послуги, орієнтовані на потреби місцевого населення.

Децентралізація суттєво змінила підхід до надання публічних послуг. Вона дозволила громадам розвивати власні стратегії управління та розподілу ресурсів, що вплинуло на підвищення якості послуг. Як зазначають Л. Пронько, К. Затайдух та Я. Чорний, завдяки децентралізації громади отримали можливість безпосередньо визначати пріоритети розвитку, що значно покращило доступ до послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та житлово-комунальні послуги [39, с. 8-9].

Це також дозволило громадам впроваджувати нові моделі співпраці з приватним сектором та громадськими організаціями для забезпечення необхідних ресурсів і технологій. Реформа дала можливість громадам адаптуватися до локальних викликів, надаючи послуги швидше та ефективніше.

Одним із основних аспектів децентралізації є фінансова автономія громад. Завдяки новому розподілу податкових надходжень місцеві бюджети збільшилися, що дозволило громадам інвестувати у розвиток інфраструктури та соціальних послуг. Це сприяло підвищенню ефективності використання коштів та залученню додаткових інвестицій.

Як зазначають представники місцевого самоврядування, збільшення фінансової незалежності місцевих громад дозволило їм оперативніше реагувати на виклики війни [52]. Громади змогли ефективніше вирішувати проблеми забезпечення гуманітарної допомоги, відновлення пошкодженої інфраструктури та реалізації програм соціальної підтримки.

Інвестиції у місцеву інфраструктуру стали одним з ключових напрямків децентралізації. Місцеві громади отримали більше ресурсів для модернізації своїх об'єктів та розвитку комунальних послуг. Завдяки цьому процесу з'явилися нові школи, лікарні, дороги, а також сучасні комунальні системи, що значно покращило життя місцевого населення.

У рамках реформи також було запроваджено нові механізми моніторингу та контролю за якістю надання послуг. Це дозволило забезпечити прозорість у використанні бюджетних коштів та відповідність послуг міжнародним стандартам якості. Експерти наголошують, що розвиток інфраструктури відіграв важливу роль у покращенні якості життя в громадах, особливо в умовах війни [17].

Децентралізація також сприяла активізації участі громадян у процесах прийняття рішень. Місцеві громади стали більш відкритими до співпраці з громадськими організаціями та активістами. Це дозволило залучати більше громадян до управління своїми громадами, що позитивно вплинуло на якість послуг та рівень довіри до місцевої влади.

Важливим аспектом стало запровадження механізмів громадського контролю та участі, таких як громадські слухання, бюджети участі та електронні петиції. Це дало можливість громадам брати участь у процесах прийняття рішень щодо розподілу ресурсів та визначення пріоритетів розвитку.

Децентралізація в умовах війни зіткнулася з низкою викликів, але вона також продемонструвала свою ефективність у кризових ситуаціях. Зокрема, місцеві громади змогли оперативно реагувати на гуманітарні кризи та забезпечувати необхідні послуги в умовах бойових дій. Вони також відіграли

ключову роль у забезпеченні прихистку для внутрішньо переміщених осіб, координації волонтерської допомоги та відновленні інфраструктури.

Проте громадам також довелося зіткнутися з проблемами браку ресурсів та логістичних труднощів через пошкодження інфраструктури та загрози для безпеки. Як свідчать відкриті джерела, представники органів місцевого самоврядування, органів виконавчої та законодавчої влади ведуть активне обговорення подальших кроки щодо впровадження децентралізації в умовах війни [52]. Експерти підкреслили важливість підтримки міжнародних партнерів у реалізації реформ і необхідність подальшого зміцнення інституційної спроможності громад для протидії викликам війни.

Децентралізація суттєво змінила механізми надання публічних послуг у громадах України. Передача повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень дозволила громадам більш ефективно реагувати на потреби своїх мешканців, модернізувати інфраструктуру та залучати громадян до управлінських процесів. Проте виклики війни показали, що для подальшого розвитку децентралізації необхідно посилювати співпрацю між громадами та міжнародними партнерами, забезпечувати ефективне використання ресурсів та зміцнювати інституційну спроможність громад.

## **1.2. Інструменти надання публічних послуг в територіальних громадах**

Інструменти надання публічних послуг у територіальних громадах мають важливе значення для забезпечення ефективного функціонування місцевих органів влади. Вони сприяють кращій комунікації між громадянами та державними структурами, забезпечуючи доступність, прозорість і якість послуг.

Інструменти надання публічних послуг у територіальних громадах є важливими для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, які відповідальні за якість та доступність цих послуг для громадян. Впровадження інструментів надання послуг забезпечує ефективність

управлінських процесів та підвищує рівень довіри до влади. Інструменти можна поділити на кілька основних категорій: інформаційно-технічні, адміністративні та соціальні.

Першою категорією є інформаційно-технічні інструменти, які спрямовані на впровадження сучасних цифрових технологій у процеси надання публічних послуг. Одним із ключових елементів цього підходу є впровадження електронного урядування. Це система, яка дозволяє спростити взаємодію громадян із владними органами шляхом цифровізації документообігу та надання доступу до послуг через Інтернет. Як зазначає В. Ковбасюк, електронне урядування значно знижує витрати часу на отримання послуг, мінімізує бюрократію та підвищує прозорість діяльності органів влади [26, с. 234-235]. Воно забезпечує швидку комунікацію та оперативне вирішення питань, що є важливим особливо в умовах децентралізації.

До адміністративних інструментів належать стандартизація процесів надання послуг, зокрема впровадження чітких стандартів якості та процедур їх моніторингу. Як зазначає С. Єсімов, впровадження таких стандартів сприяє підвищенню ефективності управління та наданню послуг відповідно до потреб і очікувань громадян [22, с. 353-354]. Одним із інструментів є створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечують надання більшості послуг в одному місці, що полегшує процес для громадян і зменшує час на отримання необхідної інформації чи послуг.

Не менш важливими є соціальні інструменти, які залучають громадські організації до процесу надання послуг. Залучення громадських об'єднань, волонтерських рухів та інших інститутів громадянського суспільства сприяє збільшенню довіри до органів місцевого самоврядування та створює нові можливості для вирішення соціальних проблем на місцевому рівні [22, с. 355]. Ці інструменти забезпечують кращу взаємодію між владою та громадськістю, що є ключовим аспектом ефективної децентралізації.

*Інформаційно-технічні інструменти* є важливою складовою забезпечення ефективного надання публічних послуг у територіальних

громадах. Ці інструменти дозволяють модернізувати процеси управління, підвищити прозорість, доступність, швидкість і якість послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.

Одним із ключових інформаційно-технічних інструментів є електронне урядування. Воно забезпечує можливість громадянам отримувати адміністративні послуги через Інтернет, що зменшує витрати часу і зусиль на отримання цих послуг. Впровадження електронного документообігу, зокрема, спрощує комунікацію між владою та громадянами, що є особливо важливим для ефективного функціонування децентралізованих громад. Як зазначає Ю. Ковбасюк, впровадження електронного урядування забезпечує доступ до послуг незалежно від географічного розташування та часу, що особливо важливо для громадян віддалених територіальних громад [26, с. 243-244].

Другим ключовим інформаційно-технічним інструментом є мобільні рішення. Як приклад, мобільні додатки та платформи для отримання публічних послуг дають змогу громадянам швидко й зручно звертатися за послугами без необхідності особисто відвідувати державні установи. В дослідженні Проекті Prosto «Підтримка доступності послуг в Україні» підкреслюється, що ці інструменти не лише підвищують доступність послуг, але й сприяють зменшенню витрат на їх надання [11, с. 21-22]. Вони дозволяють автоматизувати багато процесів і швидко реагувати на запити громадян.

Окрім мобільних додатків, важливу роль відіграють також платформи електронних сервісів, через які громадяни можуть отримати доступ до різних адміністративних послуг. Наприклад, портали державних послуг, такі як «Дія» в Україні, спрощують доступ до документів, запису на прийом до органів влади, подання заявок на пільги тощо. Використання таких платформ значно підвищує зручність для користувачів, забезпечує прозорість процесу надання послуг та дозволяє проводити моніторинг якості обслуговування. С. Єсімов відзначає, що електронні сервіси сприяють підвищенню підзвітності державних органів перед громадянами, оскільки кожен етап надання послуг може бути відслідкований [22, с. 353].

Також для управління якістю послуг важливими є інформаційні системи. Вони дозволяють органам місцевого самоврядування ефективно управляти процесами надання послуг, забезпечуючи оперативний контроль за виконанням завдань і якістю наданих послуг. Це можуть бути CRM-системи (системи управління взаємодією з клієнтами), які допомагають організувати роботу з громадянами, збирати зворотній зв'язок, аналізувати отриману інформацію та вдосконалювати процеси надання послуг [19, с. 155-156].

Крім того, значну роль у наданні публічних послуг відіграє цифровізація місцевих ресурсів і реєстрів, що дозволяє органам місцевого самоврядування швидко отримувати інформацію про ресурси громад та розподіляти їх у відповідності до потреб [19, с. 157-158]. Це сприяє раціональному використанню ресурсів і забезпеченню потреб мешканців громад у найкоротші терміни. Зокрема, використання інформаційних систем для управління ресурсами територіальних громад допомагає планувати їх використання та забезпечує прозорість фінансових потоків.

Таким чином, інформаційно-технічні інструменти є невід'ємною частиною сучасної системи надання публічних послуг у територіальних громадах. Вони дозволяють підвищити доступність, ефективність і прозорість процесів, що в свою чергу сприяє підвищенню довіри громадян до місцевих органів влади та покращенню загальної якості життя у громадах. Використання таких інструментів допомагає громадам ефективно реагувати на виклики сучасного суспільства та забезпечувати своїм мешканцям необхідні послуги на високому рівні.

*Адміністративні інструменти для управління якістю послуг* – це комплекс підходів та методів, що використовуються для підвищення ефективності та якості надання публічних послуг. У контексті сучасних адміністративних реформ такі інструменти є ключовими для забезпечення результативності державних послуг.

1. Інструменти нового публічного менеджменту. Новий публічний менеджмент (New Public Management, NPM) – це підхід, що використовує

ринкові механізми для підвищення ефективності публічного сектора [26, с. 214-215]. Основні інструменти NPM включають впровадження систем оцінки результатів діяльності, застосування приватного сектору у наданні публічних послуг та децентралізацію повноважень. Це дозволяє зменшити бюрократію та підвищити ефективність виконання завдань. Як зазначає Ю. Ковбасюк, використання таких інструментів допомагає органам влади адаптуватися до вимог сучасного суспільства та підвищити прозорість адміністративних процесів [26, с. 217-219].

2. Система оцінки якості послуг. Оцінка якості послуг є одним із ключових інструментів управління. Вона дозволяє не лише визначити рівень задоволення громадян, але й виявити проблемні моменти у процесі надання послуг [19, с. 159-160]. Для цього використовуються такі методи, як опитування громадськості, аналіз статистичних даних та порівняння результатів з міжнародними стандартами. Окрім цього, сучасні адміністративні інструменти включають створення національних стандартів якості для різних видів послуг, що сприяє підвищенню їх доступності та якості.

3. Цифрове врядування та цифрові інструменти. Цифрове врядування – це важливий напрямок у підвищенні ефективності державного управління та забезпеченні якості послуг. Використання цифрових інструментів дозволяє спростити комунікацію між громадянами та державними органами, зменшити час на виконання адміністративних процедур та підвищити рівень прозорості [26, с. 222-223]. Наприклад, система електронного документообігу дозволяє скоротити бюрократичні зволікання та мінімізувати ризики корупції.

4. Впровадження стандартів управління якістю. Важливим адміністративним інструментом є впровадження стандартів управління якістю, таких як ISO [19, с. 161-162]. Ці стандарти дозволяють органам влади систематично підходити до управління процесами, що забезпечує постійне вдосконалення та підвищення рівня якості наданих послуг. Застосування стандартів ISO вимагає відповідного планування, моніторингу та оцінки

результатів, що дозволяє зробити процеси більш прозорими та орієнтованими на кінцевий результат.

5. Роль громадського контролю. Одним із важливих аспектів управління якістю послуг є громадський контроль. Громадські організації та активісти мають можливість брати участь у процесі оцінки якості надання послуг, надавати пропозиції щодо покращення та забезпечувати зворотний зв'язок з органами влади. Це дозволяє не лише підвищити ефективність, але й забезпечити врахування потреб і вимог громадян у процесі управління. Як зазначає Проєкт Prosto «Підтримка доступності послуг в Україні», участь громадян у процесах прийняття рішень є важливим елементом забезпечення якості послуг [5, с. 9-10].

Адміністративні інструменти для управління якістю послуг відіграють ключову роль у підвищенні ефективності публічного управління. Вони дозволяють органам влади впроваджувати сучасні підходи до управління, забезпечувати прозорість і відповідність міжнародним стандартам. Електронне урядування, стандарти якості, новий публічний менеджмент та громадський контроль є основними компонентами цієї системи.

*Соціальні інструменти* надання публічних послуг у територіальних громадах відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної справедливості та доступності послуг для всіх верств населення. Вони включають механізми залучення громадськості до процесів управління, створення соціальних партнерств, громадських рад та консультативних органів. Це дозволяє громадянам активно впливати на рішення місцевих органів влади і брати участь у формуванні пріоритетів щодо надання публічних послуг.

Перший ключовий аспект соціальних інструментів полягає у використанні громадських консультацій та обговорень. Як підкреслює Ю. Ковбасюк, соціальні консультації є потужним інструментом для визначення потреб місцевого населення, формування громадської думки і прийняття рішень з урахуванням потреб кожної громади [26, с. 224-225]. Залучення

громадян до цих процесів сприяє підвищенню їх довіри до органів влади, а також дає можливість більш точно визначати пріоритети в наданні послуг.

Другим важливим інструментом є соціальне партнерство, яке передбачає співпрацю між місцевими органами влади, приватним сектором, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами. Це дозволяє поєднати ресурси різних суб'єктів для досягнення спільних цілей у наданні публічних послуг. Важливою частиною такого партнерства є розвиток місцевих соціальних проєктів та ініціатив, спрямованих на підтримку вразливих груп населення. Як зазначає С. Єсімов, такі ініціативи сприяють розвитку соціальної інфраструктури в громадах і підвищують якість послуг [22, с. 353].

Третім інструментом є громадський моніторинг якості послуг, який дозволяє оцінювати ефективність надання послуг з боку органів місцевого самоврядування. Цей інструмент передбачає активну участь громади у відстеженні процесів надання послуг, надає можливість надавати зворотний зв'язок і пропонувати поліпшення. Як підкреслюють експерти Проєкту Prosto «Підтримка доступності послуг в Україні», мобільні додатки та платформи для громадян дозволяють швидко і зручно надавати зворотний зв'язок, що сприяє поліпшенню якості послуг [11, с. 31-32].

Освітні програми для громадян також є важливим соціальним інструментом. Вони спрямовані на підвищення обізнаності населення про свої права і можливості в рамках отримання публічних послуг [11, с. 33-34]. Це особливо актуально в умовах децентралізації, коли громади отримують більше повноважень і відповідальності за надання послуг. Проведення навчальних семінарів, тренінгів і освітніх кампаній сприяє активнішій участі громадян у процесах управління і підвищенню якості публічних послуг.

Останнім, але не менш важливим інструментом є громадські організації, які відіграють важливу роль у захисті інтересів громади та впливі на прийняття рішень [14, с. 20]. Ці організації можуть виступати як посередники між місцевою владою і громадянами, допомагаючи ідентифікувати проблеми, які потребують вирішення, і сприяти у розробці політик для поліпшення якості

послуг. Залучення громадських організацій до процесів надання публічних послуг забезпечує більшу прозорість і підзвітність місцевої влади перед громадянами.

Таким чином, соціальні інструменти надання публічних послуг є важливою складовою розвитку територіальних громад. Вони не лише сприяють забезпеченню справедливого доступу до послуг для всіх мешканців громади, але й підвищують ефективність взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування. Використання цих інструментів допомагає створювати більш інклюзивне суспільство, де кожен громадянин має можливість впливати на якість наданих послуг та брати участь у розвитку своєї громади.

Також можна виділити додаткові інструменти. До них відносять мобільні рішення та громадський контроль. Мобільні рішення для територіальних громад дозволяють забезпечити громадян можливістю отримувати адміністративні послуги через мобільні додатки або портали. Як показує досвід українських громад, який описаний у дослідженні «Мобільні рішення для територіальних громад», мобільні інструменти надають жителям громад можливість оперативно отримувати послуги, звертатися до місцевих органів влади та контролювати процес виконання запитів [11, с. 41-42]. Це підвищує залученість громадян до управлінських процесів, а також забезпечує рівний доступ до послуг для мешканців навіть віддалених територій.

Також варто зазначити, що громадський контроль є потужним інструментом забезпечення прозорості та якості надання послуг. Він дозволяє громадянам здійснювати нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування та брати участь у процесах прийняття рішень [16, с. 45-46]. Через механізми громадських слухань, обговорень та опитувань, громадяни мають можливість впливати на якість наданих послуг, а також забезпечувати відповідальність владних структур перед суспільством.

Таким чином, інструменти надання публічних послуг у територіальних громадах є критичними для забезпечення ефективного управління, підвищення

якості життя громадян і створення сприятливого середовища для розвитку місцевих спільнот. Вони сприяють підвищенню довіри до місцевої влади, покращенню прозорості діяльності державних органів, а також оптимізують процеси управління на місцевому рівні.

### **1.3. Світовий досвід надання публічних послуг в територіальних громадах**

Системи надання публічних послуг у розвинених країнах відрізняються високим рівнем ефективності, прозорості та інновацій. Вони ґрунтуються на сучасних технологіях, таких як електронне урядування, що дозволяє спрощувати бюрократичні процедури та забезпечувати громадянам швидкий і доступний доступ до послуг. Як зазначають А. Чечель та Р. Омелянович, публічні послуги у громадах розвинених країн орієнтовані на громадянські потреби та включають активну участь населення у прийнятті рішень, що підвищує довіру до місцевої влади [57, с. 280-281].

Електронне урядування в таких країнах, як Німеччина, Фінляндія та Естонія, є основним інструментом оптимізації надання публічних послуг. Як зазначає С. Єсімов, електронні платформи, такі як «е-сервіси», дозволяють громадянам отримувати адміністративні послуги дистанційно, що зменшує час на обробку запитів та підвищує ефективність комунікації з органами влади [21, с. 387].

Також, як вказує PEERS International, важливим аспектом є орієнтація на користувача: у громадах розвинених країн активно впроваджуються системи зворотного зв'язку, що дозволяють громадянам оцінювати якість послуг і пропонувати шляхи їх поліпшення. Важливою складовою є створення «єдиного вікна» для надання різних послуг, що значно спрощує процеси для громадян [59].

Окрім цього, успішний досвід країн, як-от Швеція та Данія, демонструє, що децентралізація та розподіл відповідальності між місцевими та

національними рівнями влади забезпечує кращу якість надання послуг у громадах [59]. Місцеві органи самоврядування отримують більше повноважень, що дозволяє їм краще розуміти потреби громадян і оперативно реагувати на запити.

Соціальне партнерство також грає важливу роль у розвинених країнах. Це партнерство між державними установами, бізнесом і громадськими організаціями сприяє реалізації важливих соціальних ініціатив, що спрямовані на покращення якості життя в громадах [59]. Ця модель сприяє розвитку громадянського суспільства, де активна участь громадян стає важливим елементом у прийнятті рішень щодо надання публічних послуг.

Ще один інструмент, активно використовуваний у розвинених країнах, — це оцінка та моніторинг якості послуг [61]. Уряди запроваджують системи, що дають змогу відстежувати ефективність роботи місцевих органів влади, їхню підзвітність і рівень задоволення громадян публічними послугами. Наприклад, у Великій Британії впроваджено стандарти обслуговування, які регулярно переглядаються та оновлюються на основі зворотного зв'язку від громадян.

Таким чином, успіх систем надання публічних послуг у громадах розвинених країн базується на поєднанні технологічних інновацій, соціального партнерства та децентралізації. Ці країни продемонстрували, що адаптація сучасних інструментів для надання послуг є ключем до підвищення їх якості та доступності для населення.

У багатьох розвинених країнах взаємодія громади та держави у сфері надання публічних послуг значною мірою базується на застосуванні інноваційних рішень та впровадженні сучасних моделей управління. Наприклад, у країнах Європейського Союзу використовуються різні моделі, які включають як традиційні, так і новітні підходи до публічної адміністрації та надання послуг населенню. Одним із таких підходів є модель New Public Management (NPM), яка орієнтована на впровадження ринкових механізмів у державне управління та надання публічних послуг. Ця модель відзначається

підвищенням ефективності через делегування повноважень та зростання конкуренції серед постачальників послуг, зазначає А. Піляй [35, с. 144].

У країнах ЄС також активно застосовується модель співуправління (co-governance), що передбачає активну участь громадян у процесі прийняття рішень та наданні послуг. Ця модель підвищує рівень довіри до влади та сприяє ефективному використанню ресурсів. Як зазначає О.Буханевич, правове регулювання адміністративних послуг у країнах ЄС сприяє забезпеченню рівного доступу до послуг та їх високої якості [9, с. 120]. Особлива увага приділяється дотриманню принципу правової визначеності та захисту прав громадян.

Окрім цього, важливою складовою інноваційних рішень у публічному управлінні є розвиток електронних систем. Електронне урядування (e-Governance) стало ключовим елементом у багатьох країнах, таких як Естонія та Данія, де громадяни можуть отримувати адміністративні послуги через інтернет без необхідності фізичної присутності. Це значно скорочує бюрократичні процедури, а також підвищує прозорість та підзвітність влади. Як зазначає О. Циганов, електронні платформи сприяють кращій взаємодії між громадянами та органами влади, забезпечуючи прозорий доступ до адміністративних ресурсів [56, с. 112].

Модель доброго врядування (good governance) також є однією з основних у європейських країнах, і вона передбачає участь громади у процесі управління та контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування. Як відзначає Л. Білик, ця модель акцентує увагу на забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності в управлінні ресурсами [6, с. 384-385]. Успішні приклади такого підходу можна знайти у Німеччині, де громади активно залучаються до процесу контролю за наданням публічних послуг, а також в Австрії, де значна частина адміністративних послуг надається на муніципальному рівні [6, с. 385-386].

Ще одним важливим аспектом є інструменти публічно-приватного партнерства (PPP), які активно застосовуються в багатьох країнах для покращення якості та доступності послуг. У цій моделі держава залучає

приватні компанії для реалізації суспільно важливих проектів, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та зменшувати витрати на утримання адміністративного апарату. Як зазначає А. Гнатовська, публічно-приватне партнерство є важливим інструментом для фінансування інфраструктурних проектів у громадах, що дозволяє забезпечувати громадян якісними послугами, не перевантажуючи державний бюджет [13, с. 121-122].

Модель децентралізації також має важливе значення у розвитку публічних послуг у громадах. У Швеції та Норвегії, наприклад, більшість послуг надається на місцевому рівні, що дозволяє громадам самостійно розподіляти ресурси відповідно до їхніх потреб [13, с. 123-124]. Це забезпечує гнучкість і можливість адаптації послуг до специфічних вимог окремих громад. Такий підхід підвищує ефективність і якість послуг, оскільки рішення приймаються ближче до громадян, як зазначається в роботах, що аналізують децентралізацію в Європі.

У підсумку, моделі взаємодії громади та держави у сфері публічних послуг у розвинених країнах демонструють, що інноваційні рішення, такі як електронне урядування, децентралізація та публічно-приватне партнерство, дозволяють підвищити ефективність, прозорість та якість послуг. Впровадження цих моделей в інших країнах може суттєво покращити доступ громадян до публічних послуг і сприяти розвитку громадянського суспільства.

## **Висновки до розділу 1**

Дослідження сутності надання публічних послуг у територіальних громадах дозволяє зробити висновок, що цей процес відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку громад та задоволенні потреб мешканців. Публічні послуги — це комплекс адміністративних, соціальних, культурних та інфраструктурних послуг, які забезпечуються органами місцевого самоврядування з метою підвищення рівня життя населення. Одним з головних завдань у цьому контексті є доступність послуг для всіх верств населення,

незалежно від місця проживання. Аналіз основних показників якості надання публічних послуг включає в себе показники доступності, ефективності, прозорості та підзвітності. Важливими чинниками є час надання послуг, рівень задоволення мешканців, кількість звернень та їхня результативність. Системний підхід до оцінки цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективною є робота органів місцевого самоврядування.

Аналіз інструментів, що використовуються для надання публічних послуг у територіальних громадах, свідчить про необхідність їх постійної модернізації та адаптації до нових умов. До основних інструментів належать нормативно-правові акти, управлінські системи, електронні сервіси, механізми моніторингу та оцінки якості послуг. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних технологій, таких як електронне урядування та мобільні рішення для дистанційного надання послуг. Ці інструменти дозволяють оптимізувати процеси взаємодії між мешканцями та органами влади, зменшуючи бюрократичні перепони та підвищуючи рівень прозорості. Важливим аспектом є також навчання персоналу органів місцевого самоврядування для ефективного використання цих інструментів. Інструменти громадської участі, такі як громадські слухання, опитування та бюджети участі, дозволяють залучати мешканців до процесу прийняття рішень та підвищувати їхню довіру до влади.

Вивчення світового досвіду надання публічних послуг у територіальних громадах показало, що різні країни використовують різні моделі, які базуються на національних та місцевих особливостях. У розвинених країнах, таких як Швеція, Данія, Німеччина, громадяни мають високий рівень доступу до публічних послуг завдяки децентралізованій системі управління. Одна з найуспішніших практик — це широке впровадження електронного урядування, що забезпечує швидкий доступ до послуг та прозорість у їх наданні. Наприклад, у Естонії електронне урядування дозволяє громадянам отримувати майже всі адміністративні послуги онлайн. Важливо також відзначити роль публічно-приватного партнерства, яке використовується в багатьох країнах для

фінансування та реалізації інфраструктурних проектів. Досвід країн ЄС свідчить про важливість залучення громадян до процесу прийняття рішень, що дозволяє підвищити ефективність надання послуг та довіру до влади. Світовий досвід доводить, що успіх надання публічних послуг залежить не лише від адміністративних механізмів, але й від активної участі громадян.

Результати дослідження в рамках першого розділу показують, що надання публічних послуг у територіальних громадах є складним і багатограним процесом, який потребує постійного вдосконалення. Громади стикаються з численними викликами, зокрема обмеженими ресурсами та необхідністю забезпечення рівного доступу до послуг. Впровадження сучасних інструментів управління, таких як електронне урядування, є критично важливим для покращення якості надання послуг та підвищення довіри громадян до місцевої влади. Світовий досвід демонструє, що успішне надання публічних послуг залежить від співпраці між державою, місцевими громадами та приватним сектором. Для України важливо адаптувати кращі міжнародні практики з урахуванням національних особливостей та специфіки розвитку місцевого самоврядування.

## РОЗДІЛ 2 РОЗВИТОК СИСТЕМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УКРАЇНІ

### 2.1. Сучасний стан та динаміка надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні

Аналіз поточного стану надання публічних послуг у територіальних громадах в Україні є ключовим для оцінки ефективності децентралізації та розвитку місцевого самоврядування. У зв'язку з реформою, спрямованою на децентралізацію влади, відповідальність за публічні послуги була значною мірою передана громадам. Це мало на меті підвищення їх доступності, якості, а також адаптацію до локальних потреб населення.

Згідно з «Білою книгою державної політики у сфері адміністративних послуг 2024 року», система публічних послуг в Україні демонструє зміни на декількох рівнях [5, с. 21-23]. По-перше, у громадах спостерігається різкий контраст у рівні надання послуг залежно від ресурсів, інфраструктури та рівня компетентності місцевих органів влади. Багато громад, що мають обмежені фінансові можливості, стикаються з проблемами у забезпеченні базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та комунальні послуги. На рівні громад із розвиненими можливостями інфраструктури, надання публічних послуг залишається стабільним, проте також потребує вдосконалення через недостатню інтеграцію технологічних інструментів.

Дослідження І. Хом'як показують, що ключовою проблемою у поточному стані є нерівномірність надання послуг між сільськими та міськими громадами [54, с. 109-110]. У сільських громадах рівень забезпеченості послугами часто є значно нижчим, що обумовлено як економічними, так і інфраструктурними факторами. Додатково, багато громад зіштовхуються з дефіцитом кадрів та недостатньою кваліфікацією працівників, що впливає на якість обслуговування.

Також значну роль відіграє питання прозорості й підзвітності при наданні послуг. Згідно з поглядами вітчизняних науковців (С. Петькун, Л. Стороженко,

В. Стороженко В. та інші), низька прозорість процесів управління послугами викликає недовіру з боку населення до органів місцевого самоврядування [34, с. 243-244]. Це впливає на сприйняття громадянами якості наданих послуг, навіть якщо вони відповідають вимогам за об'єктивними критеріями.

Одним із важливих інструментів оцінки ефективності публічних послуг є соціологічні дослідження, які дозволяють отримати дані про рівень задоволеності населення. Результати свідчать, що хоча громадяни відзначають покращення в наданні окремих послуг після децентралізації, водночас існують проблеми з доступом до адміністративних послуг, медицини та соціальної допомоги, особливо в менш розвинутих громадах.

Важливим напрямом для покращення ситуації є впровадження нових інформаційно-технічних інструментів для автоматизації процесів надання послуг. Це допоможе підвищити ефективність роботи адміністрацій, знизити корупційні ризики та підвищити рівень прозорості. Водночас, як показує досвід, перехід до електронного врядування вимагає належної підготовки кадрів і фінансових вкладень.

Підсумовуючи, оцінка поточного стану надання публічних послуг у територіальних громадах України вказує на низку викликів, серед яких нерівність доступу до послуг, недостатня підготовка кадрів, низька прозорість і відсутність сучасних технологічних рішень. Проте наявні тенденції свідчать про певний прогрес у напрямку покращення якості послуг через реформу децентралізації та поступову адаптацію громад до нових умов функціонування.

Аналіз динаміки розвитку послуг у зв'язку з децентралізацією є важливим елементом оцінки реформ в Україні, що спрямовані на підвищення якості життя громадян та ефективності місцевого самоврядування. Децентралізація дозволила значно підвищити роль територіальних громад у процесах надання публічних послуг. Головна мета цієї реформи — передача владних повноважень від центральних органів влади на місцевий рівень, що має забезпечити краще розуміння потреб місцевого населення та ефективніше використання ресурсів для задоволення цих потреб.

За результатами досліджень К. Зезюліної, О. Овчаренко та К. Плоского, процес децентралізації сприяв створенню нових адміністративних інституцій, що спеціалізуються на управлінні місцевими публічними послугами [23, с. 132-133]. Це, в свою чергу, привело до поліпшення координації між органами влади та місцевими громадами, що дало змогу оперативно реагувати на потреби населення та підвищити рівень надання послуг у багатьох секторах, включаючи охорону здоров'я, освіту, соціальний захист та інші сфери.

Як зазначає низка українських дослідників, динаміка розвитку послуг після впровадження децентралізації показала помітне зростання у сільських громадах, що раніше мали обмежений доступ до базових послуг [34, с. 249-250]. Завдяки реформам, місцеві органи влади отримали більше можливостей для самостійного формування бюджету та розподілу фінансових ресурсів, що дозволило спрямувати кошти на модернізацію інфраструктури та покращення якості послуг. Серед успішних прикладів можна навести створення нових центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), які стали важливим інструментом для покращення доступу населення до публічних послуг.

Дослідження С. Прокопенка вказує, що ефективність децентралізаційних заходів також залежить від того, наскільки громади здатні розвивати свої власні ресурси та забезпечувати сталий розвиток [37, с. 26-27]. Однією з ключових проблем є нерівномірність розвитку громад: у великих громадах послуги надаються на значно вищому рівні завдяки більшому бюджету та розвиненій інфраструктурі, тоді як невеликі громади часто зіштовхуються з фінансовими та організаційними труднощами. Це створює нерівномірність доступу до якісних публічних послуг, що залишається викликом для реформи.

За даними експертів Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність», важливою складовою ефективного розвитку послуг є підвищення рівня компетенцій кадрів, які займаються управлінням та наданням послуг на місцевому рівні [58, с. 95-97]. У процесі децентралізації громади отримали більше відповідальності, тому постало питання про підготовку кваліфікованих кадрів, які здатні вирішувати нові завдання. Для

цього активно використовуються навчальні програми та курси підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток управлінських навичок.

Таким чином, динаміка розвитку публічних послуг у зв'язку з децентралізацією демонструє як позитивні зрушення, так і виклики, що потребують подальших рішень. Основними досягненнями можна вважати розширення доступу до послуг у громадах, розвиток інфраструктури та впровадження нових технологій у процеси надання послуг. Водночас, необхідно продовжувати роботу над подоланням нерівності між громадами та підвищенням рівня кваліфікації персоналу, що займається управлінням цими послугами.

Реформа децентралізації в Україні суттєво вплинула на доступність і якість публічних послуг, особливо на рівні територіальних громад. Основним досягненням децентралізації стало надання громадам більше автономії в управлінні своїми ресурсами, що дозволило підвищити рівень місцевих послуг та зробити їх доступнішими для населення.

За даними [23], децентралізація сприяла створенню нових адміністративних інституцій, що дозволило громадам самостійно визначати пріоритети та спрямовувати ресурси на найбільш важливі для них послуги. Передача повноважень та фінансової автономії підвищила відповідальність місцевих органів влади, що призвело до покращення якості послуг. Наприклад, громади можуть ефективніше організовувати освітні, медичні, соціальні та інші послуги відповідно до потреб своїх жителів.

Низка вітчизняних дослідників підкреслює, що після реформи громади почали інтенсивно покращувати інфраструктуру, особливо в таких сферах, як медицина, освіта та соціальний захист [34, с. 243-244]. Покращення якості медичних послуг стало одним із ключових аспектів реформи, оскільки місцеві органи влади отримали можливість модернізувати медичні заклади та впроваджувати нові стандарти обслуговування. Крім того, громади активно використовують можливості цифрових технологій для автоматизації та підвищення ефективності надання послуг.

Окрім розвитку інфраструктури, важливу роль у підвищенні доступності публічних послуг відіграє цифровізація процесів. Впровадження електронних систем дозволило скоротити час надання адміністративних послуг і зробило їх доступнішими для громадян, навіть у віддалених сільських районах. Як зазначає С. Прокопенко, цифрові рішення сприяли зростанню довіри громадян до місцевих органів влади, оскільки послуги стали більш прозорими та доступними [37, с. 26-27].

Однак децентралізація виявила низку проблем. Нерівномірність розвитку між громадами залишається серйозною перешкодою на шляху до рівномірної якості послуг по всій країні. Деякі невеликі громади не мають достатніх ресурсів для розвитку послуг на належному рівні, що вимагає додаткових заходів для підтримки менш фінансово спроможних громад. експерти Програми USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» підкреслюють необхідність вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення рівномірного розвитку громад та створення рівних умов для всіх [58, с. 41-42].

Також експерти відзначають, що реформа децентралізації не лише підвищила якість і доступність публічних послуг, але й сприяла зміцненню інститутів місцевого самоврядування [58, с. 44-45]. Громади стали більш самостійними, а це підвищило рівень відповідальності їхніх керівників перед населенням. Водночас, зростання можливостей для участі громадян у процесах прийняття рішень стало важливим кроком до підвищення їхньої довіри до влади та збільшення рівня суспільної участі у вирішенні місцевих проблем.

Реформа децентралізації створила основу для подальшого вдосконалення механізмів надання публічних послуг. Як підкреслюють науковці, розвиток місцевого самоврядування продовжить сприяти підвищенню ефективності роботи місцевих адміністрацій та забезпеченню рівного доступу громадян до послуг [23, с. 84-85]. Важливою складовою є продовження роботи над вдосконаленням інфраструктури та цифровізацією процесів, що дозволить забезпечити ще вищий рівень якості надання послуг у майбутньому.

Отже, децентралізація суттєво вплинула на розвиток публічних послуг, підвищивши їхню доступність та якість для громадян. Громади отримали більше можливостей для самостійного управління своїми ресурсами, що дозволило значно поліпшити рівень життя населення. Однак на шляху до досягнення рівномірного розвитку послуг залишаються певні виклики, що потребують подальших зусиль від уряду та громад.

## **2.2. Нормативно-правове регулювання надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні**

Регулювання надання публічних послуг в територіальних громадах України ґрунтується на численних законодавчих актах, що визначають принципи, механізми та стандарти їхнього надання. Основною метою є забезпечення ефективності, доступності та прозорості послуг для населення.

Чинне законодавство України передбачає, що надання публічних послуг на рівні громад базується на Конституції України, Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про адміністративні послуги» [55, с. 177-178]. Конституція визначає основні права громадян, включаючи доступ до публічних послуг, тоді як Закон про місцеве самоврядування регламентує повноваження органів місцевої влади. Зокрема, територіальні громади мають право на самоврядність у наданні більшості адміністративних послуг.

Закон «Про адміністративні послуги» встановлює правила і стандарти щодо забезпечення прозорості, доступності та якості таких послуг [55, с. 177-178]. Наприклад, впровадження ЦНАП (Центрів надання адміністративних послуг) стало важливим кроком для підвищення якості обслуговування громадян.

Як зазначають українські науковці, адміністративні процедури є основою надання публічних послуг [45, с. 119]. Законодавство визначає процедури оформлення документів, отримання соціальних, освітніх та інших послуг, а також встановлює стандарти якості їх надання. Важливою складовою контролю

за якістю є нагляд з боку державних органів та можливість громадян звертатися зі скаргами або пропозиціями щодо покращення послуг. Регулярний моніторинг та оцінка якості надання послуг також є частиною адміністративної реформи.

З розвитком технологій держава впроваджує елементи електронного врядування, що передбачено окремими нормативними актами. Наприклад, Закон України «Про електронні довірчі послуги» регулює питання, пов'язані з наданням електронних підписів, що є ключовим елементом цифрових послуг [55, с. 178]. Цифровізація процесів надання послуг забезпечує спрощення адміністративних процедур, доступність та зручність отримання послуг незалежно від географічного розташування. Важливою частиною цифрового врядування є розвиток платформ для онлайн-доступу до адміністративних послуг, що дозволяє громадянам отримувати необхідні сервіси без фізичного відвідування установ.

Попри успіхи реформи децентралізації, чинне законодавство потребує подальшого вдосконалення. Однією з проблем є неоднорідність підходів до надання публічних послуг у різних громадах через різний рівень фінансової та адміністративної спроможності [27, с. 126]. Наприклад, у малих громадах часто бракує ресурсів для підтримки повноцінного функціонування ЦНАП або впровадження електронних послуг. Вирішення цього питання вимагає внесення змін до законодавства, що забезпечить більш рівномірний розподіл ресурсів та повноважень.

Крім того, як зазначають науковці, необхідно вдосконалювати законодавчі акти у сфері електронного врядування та цифровізації послуг [45, с. 120]. Цифрові платформи потребують модернізації та інтеграції з іншими державними системами, щоб громадяни могли легко та зручно користуватися всіма видами публічних послуг.

Також важливу роль у вдосконаленні українського законодавства відіграє міжнародний досвід. Європейські стандарти в цій сфері спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності місцевої влади.

Українське законодавство поступово адаптується до цих стандартів через імплементацію норм і рекомендацій Європейського Союзу. Наприклад, такі країни, як Німеччина та Польща, демонструють високий рівень цифровізації та інтеграції адміністративних послуг, що є зразком для України [27, с. 127-128].

Україна поступово переймає цей досвід, розробляючи нові законодавчі акти для вдосконалення системи електронного врядування та спрощення адміністративних процедур на місцевому рівні. Законодавче регулювання враховує потребу в залученні інвестицій для модернізації інфраструктури та розвитку кадрового потенціалу місцевих органів влади.

Законодавче регулювання надання публічних послуг в територіальних громадах України перебуває на етапі динамічного розвитку. Децентралізація сприяла підвищенню рівня відповідальності місцевих органів влади та покращенню доступу громадян до публічних послуг. Водночас, чинне законодавство потребує подальшого вдосконалення, особливо в частині електронного врядування, моніторингу якості послуг та забезпечення рівних можливостей для громад.

Подальший розвиток законодавства має на меті впровадження європейських стандартів та адаптацію до цифрових реалій. Це дозволить не лише забезпечити рівний доступ до публічних послуг для всіх громадян, але й підвищити ефективність місцевого самоврядування, зробивши його більш прозорим і підзвітним.

Правове регулювання надання публічних послуг на місцевому рівні в територіальних громадах України має ключове значення для ефективного функціонування системи місцевого самоврядування. Основні аспекти цього процесу регулюються рядом нормативно-правових актів, які покликані забезпечити прозорість, доступність і якість адміністративних послуг для громадян.

Законодавча база для регулювання надання публічних послуг формується на основі низки законів, серед яких основним є Закон України «Про місцеве самоврядування». Цей документ визначає права та обов'язки органів місцевої

влади, включаючи надання публічних послуг. Одним із ключових елементів є Закон «Про адміністративні послуги», який регулює процедури надання послуг, встановлює вимоги до ЦНАПів та визначає стандарти обслуговування громадян. У свою чергу, Закон «Про електронні довірчі послуги» забезпечує правові механізми для впровадження електронних послуг на місцевому рівні, що є важливою складовою цифровізації врядування в Україні. Ці акти створюють нормативну основу для організації публічних послуг у територіальних громадах, забезпечуючи їх доступність та ефективність [55, с. 177-178].

Водночас, особливості правового регулювання на місцевому рівні передбачають, що органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у наданні публічних послуг [45, с. 119]. Важливим аспектом є децентралізація, яка надала громадам більші повноваження та фінансові ресурси для забезпечення потреб населення. В результаті, місцеві ради отримали право створювати ЦНАПи, які функціонують як основні механізми надання послуг громадянам. Це дозволило скоротити бюрократичні процедури, підвищити швидкість і якість обслуговування.

Законодавство також встановлює вимоги до організації роботи ЦНАПів, включаючи обов'язкове дотримання стандартів обслуговування, прозорість процедур та зручність для населення. Це регламентується національними стандартами надання адміністративних послуг, які враховують потреби громадян і спрямовані на покращення доступу до таких послуг.

Суттєвим компонентом реформування системи публічних послуг в Україні є впровадження електронного врядування, що передбачає використання цифрових технологій для спрощення надання адміністративних послуг. За допомогою цифрових платформ, таких як «Дія», громадяни мають змогу отримувати послуги дистанційно, без необхідності фізично відвідувати ЦНАПи або інші органи влади. Законодавчо ці процеси регулюються, зокрема, через Закон України «Про електронні довірчі послуги», який визначає правовий статус електронного підпису, електронних документів та інших цифрових

інструментів. Це забезпечує високу ступінь захищеності та зручності для громадян при взаємодії з органами влади [27, с. 127].

Цифровізація врядування є важливим аспектом реформи децентралізації, оскільки вона дозволяє громадам ефективніше управляти своїми ресурсами та покращувати якість публічних послуг. Особливо це актуально для віддалених населених пунктів, де доступ до адміністративних установ обмежений.

Попри значні досягнення у реформуванні місцевого самоврядування та наданні публічних послуг, залишаються виклики, пов'язані з недостатньою фінансовою та адміністративною спроможністю деяких громад. Згідно з А. Ангел, існують нерівності між громадами у можливостях надання якісних публічних послуг через різний рівень розвитку інфраструктури та ресурсів [2, с. 2]. Це створює потребу в подальшому вдосконаленні нормативно-правової бази, яка б забезпечила рівні можливості для всіх громад незалежно від їхнього розміру чи географічного розташування.

Ще одним викликом є потреба у вдосконаленні законодавства, яке регулює електронні послуги, особливо в частині інтеграції різних цифрових платформ. Це включає забезпечення зручності користування для громадян та усунення правових прогалин, що можуть перешкоджати повноцінному функціонуванню системи електронного врядування. Для цього необхідно забезпечити належне навчання персоналу органів місцевого самоврядування, а також створення ефективної системи моніторингу та контролю за якістю послуг [2, с. 3-4].

Правове регулювання надання публічних послуг на місцевому рівні в територіальних громадах України є комплексним процесом, що включає не лише законодавче забезпечення основних процедур, але й впровадження сучасних інструментів для покращення якості послуг. Децентралізація стала важливим етапом у реформуванні системи місцевого самоврядування, що дозволила громадам отримати більше повноважень і ресурсів для ефективного управління своїми територіями. Водночас, розвиток електронного врядування

та цифрових послуг відкрив нові можливості для спрощення та підвищення прозорості адміністративних процедур.

Попри позитивні зрушення, існують виклики, які потребують подальшого вирішення на законодавчому рівні. Це включає удосконалення нормативної бази для підтримки рівних можливостей громад, а також розвиток цифрових платформ і навчання працівників органів місцевого самоврядування для забезпечення якісного надання послуг.

Вплив нормативних змін на організацію надання публічних послуг у територіальних громадах України є суттєвим фактором, що визначає якість, доступність та ефективність цих послуг. Основні зміни стосуються децентралізації, цифровізації та вдосконалення законодавства щодо адміністративних процедур. Законодавчі ініціативи, зокрема Закон «Про адміністративні послуги» та інші акти, спрямовані на зміцнення автономії громад, покращення якості послуг і розвиток цифрових платформ.

Впровадження децентралізаційної реформи стало важливим етапом розвитку системи надання публічних послуг. Основний акцент цієї реформи полягав у передачі повноважень і ресурсів від центральних органів влади до місцевих громад, що дало їм можливість самостійно планувати і надавати послуги. Закон "Про місцеве самоврядування в Україні" регулює механізми взаємодії громад та держави на місцевому рівні, надаючи громадам більше прав у вирішенні питань соціально-економічного розвитку. Це дозволило громадам ефективніше реагувати на потреби своїх мешканців і оптимізувати надання послуг [55, с. 177].

Також децентралізація також дала можливість громадам створювати і розвивати центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечують доступність публічних послуг для мешканців навіть у віддалених регіонах [45, с. 120]. Водночас перед громадами постають нові виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення належної організаційної спроможності, фінансової незалежності та підвищенням кваліфікації персоналу.

Цифровізація системи публічних послуг в Україні є одним із пріоритетних напрямків реформи, що спрощує процес взаємодії громадян з органами влади. Закон "Про електронні довірчі послуги" є одним із ключових нормативних актів, який регулює використання електронних інструментів для надання публічних послуг. Це включає електронний підпис, електронні документи та інші цифрові сервіси, що полегшують доступ до публічних послуг.

Впровадження цифрових рішень на місцевому рівні дозволило підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування. За даними О.Кожушко, органами місцевого самоврядування., використання цифрових платформ, таких як «Дія», забезпечило можливість надавати послуги громадянам швидше і з мінімальними затратами [27, с. 126]. Це особливо актуально для віддалених громад, де фізичний доступ до адміністративних центрів обмежений. Цифровізація також дозволила підвищити прозорість процесів надання послуг, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та покращенню контролю з боку громади.

Незважаючи на позитивні зрушення у правовому регулюванні надання публічних послуг, існують певні проблеми. Однією з основних є різниця у спроможності громад до впровадження змін. Багато малих громад стикаються з браком ресурсів, як фінансових, так і кадрових, для належної організації процесу надання послуг. Як відзначає А. Ангел, успішна реалізація реформи децентралізації та нових нормативних вимог вимагає значного фінансового підкріплення та підтримки з боку держави [2, с. 3-4].

Іншим важливим аспектом є необхідність подальшої гармонізації законодавства з європейськими стандартами. Хоча Україна зробила важливі кроки в напрямку реформування адміністративних процедур, ще залишаються правові прогалини, які необхідно усунути. Наприклад, актуальною залишається проблема інтеграції електронних послуг у межах різних платформ та відомств, що часто ускладнює взаємодію громадян з органами влади.

Нормативні зміни значно вплинули на функціонування територіальних громад. Зокрема, громади отримали більше автономії у прийнятті рішень щодо організації публічних послуг, що дозволило їм краще реагувати на потреби населення. Водночас, впровадження цифрових інструментів підвищило рівень доступності та якості послуг, особливо для вразливих верств населення, таких як особи з інвалідністю чи мешканці віддалених районів [53, с. 127-128].

Проте, варто відзначити, що зміни не завжди рівномірно впроваджуються на всіх рівнях. Громади з розвиненішою інфраструктурою та більшими фінансовими ресурсами мають перевагу в організації публічних послуг, тоді як менш розвинені регіони стикаються з труднощами в реалізації цих змін.

Нормативні зміни в Україні у сфері надання публічних послуг мали значний вплив на територіальні громади. Впровадження децентралізації, розвиток цифрових платформ та удосконалення законодавства суттєво покращили якість та доступність публічних послуг. Водночас, успішна реалізація реформ потребує подальшої підтримки з боку держави, особливо для малих та віддалених громад, які стикаються з браком ресурсів для впровадження нових вимог.

### **2.3. Організаційно-економічні механізми надання публічних послуг в територіальних громадах**

Організаційно-економічні механізми надання публічних послуг у територіальних громадах є важливою складовою ефективного управління, що включає комплекс інструментів та підходів для забезпечення сталого розвитку громад і якісного надання послуг. Ці механізми охоплюють стратегічне планування, фінансове забезпечення, взаємодію з бізнесом та громадськими організаціями, а також впровадження сучасних цифрових технологій.

Стратегічне управління є основою організаційно-економічних механізмів, що спрямовані на довгострокове планування та розвиток територіальних громад. Як зазначає М. Бурик, забезпечення національної безпеки в контексті

розвитку громад вимагає комплексного підходу, що враховує економічні, соціальні та інфраструктурні аспекти [8, с. 588]. Планування повинно ґрунтуватися на чіткому баченні майбутнього громади, включаючи залучення інвестицій, розвиток місцевої інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності територій.

Для ефективного стратегічного управління необхідно залучати місцеві ради, підприємства та громадські організації, щоб забезпечити узгодження інтересів різних учасників процесу розвитку громади. Важливо також враховувати інтереси громадян та залучати їх до прийняття рішень, оскільки це сприяє підвищенню довіри та прозорості у відносинах між владою та населенням.

Конкурентне середовище також відіграє важливу роль в організаційно-економічних механізмах надання публічних послуг. Дослідження показують, що впровадження комплексного механізму управління розвитком територіальних громад у конкурентних умовах сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зокрема фінансових [41, с. 126-127]. Основні елементи такого механізму включають розвиток інвестиційної привабливості громад, залучення бізнесу до співпраці та впровадження інновацій у наданні публічних послуг.

У контексті конкуренції між громадами за залучення інвестицій, роль економічних важелів стає вирішальною. Громади мають не лише пропонувати якісні послуги, але й створювати умови для розвитку бізнесу та нових робочих місць. Це може бути досягнуто через стимулювання підприємницької активності, надання податкових пільг для інвесторів, а також підтримку малого та середнього бізнесу на місцевому рівні.

Фінансове забезпечення є основним елементом організаційно-економічних механізмів. Ефективне управління бюджетами територіальних громад дозволяє забезпечити стабільність надання публічних послуг. Результати вітчизняних досліджень свідчать, що децентралізація бюджетних процесів в Україні дозволила громадам самостійно управляти фінансовими

ресурсами, що сприяло покращенню фінансової дисципліни та більшому контролю за витратами [28, с. 116-117].

Бюджетна автономія громад дозволяє їм більш гнучко реагувати на зміни в економічних умовах та розподіляти фінансові ресурси на основі реальних потреб. При цьому важливу роль відіграє раціональне планування та облік фінансових потоків, щоб уникнути дефіциту бюджету та забезпечити стабільність системи публічних послуг.

Фінансова самостійність громад також пов'язана з можливістю залучення додаткових ресурсів через грантові програми, кредитування, а також взаємодію з міжнародними фінансовими організаціями. Це сприяє розвитку інфраструктури, соціальних послуг і економічного потенціалу громад.

Цифрові технології відіграють ключову роль у модернізації організаційно-економічних механізмів. Їх впровадження сприяє автоматизації процесів управління, підвищенню ефективності надання публічних послуг і зменшенню корупційних ризиків. Як показує аналіз результативності діяльності ЦНАПів, цифровізація процесів управління дозволяє громадам надавати послуги більш швидко, зручно та прозоро [49, с. 185-186].

Сучасні технології дозволяють створювати електронні сервіси, через які мешканці можуть отримати доступ до різних публічних послуг, таких як реєстрація майна, отримання довідок чи запис до лікаря. Цифровізація дозволяє скоротити час обробки запитів, підвищує доступність послуг та сприяє розвитку електронного урядування.

Однією з важливих переваг впровадження цифрових інструментів є можливість зменшення бюрократичного навантаження на органи місцевого самоврядування. Це дає змогу громадам сконцентрувати ресурси на стратегічних завданнях, таких як розвиток інфраструктури, освіти чи охорони здоров'я.

Організаційно-економічні механізми надання публічних послуг у територіальних громадах України є комплексною системою, що включає стратегічне планування, фінансове забезпечення, розвиток

конкурентоспроможності громад та впровадження цифрових технологій. Їхнє ефективне впровадження сприяє підвищенню якості публічних послуг, покращенню управління ресурсами та залученню громадян до процесів прийняття рішень.

Сукупність механізмів утворює модель. А моделі управління процесами надання публічних послуг у громадах України є складовою децентралізаційної реформи та включають різні підходи, що спрямовані на покращення якості управління, ефективність використання ресурсів і підвищення рівня довіри до органів місцевого самоврядування. Ці моделі засновані на принципах співпраці, автономії та прозорості.

Однією з ключових моделей є співробітництво територіальних громад. І впродовж останніх 10 років співробітництво між громадами стає необхідним елементом управління публічними послугами в умовах децентралізації [42, с. 4-5]. Це дозволяє оптимізувати витрати та підвищити якість надання послуг шляхом спільного використання інфраструктури, ресурсів та людських кадрів. Співробітництво включає різні форми: договірні відносини, створення спільних підприємств, а також об'єднання зусиль для виконання спільних проектів.

Переваги такої моделі полягають у можливості громад з різним рівнем ресурсного забезпечення спільно надавати послуги, що зменшує навантаження на бюджети та підвищує ефективність. Це особливо актуально для малих громад, які не завжди можуть самостійно забезпечити високий рівень публічних послуг.

Управління публічними послугами також пов'язане з бюджетним плануванням і бухгалтерським обліком. За даними дослідження, облікова політика об'єднаних громад в умовах децентралізації відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та підзвітності у фінансовому менеджменті [42, с. 5-6]. Фінансовий контроль, правильне планування бюджетів, а також прозоре ведення бухгалтерського обліку є основою для ефективного управління публічними послугами.

Модель управління фінансами повинна враховувати не лише внутрішні потреби громад, а й вимоги законодавства та стандартів ведення фінансової звітності. Таким чином, громади можуть планувати надання публічних послуг на основі реальних можливостей своїх бюджетів, що забезпечує стабільність і стійкість системи управління.

Іншим важливим аспектом є управління розвитком територіальних громад, яке включає стратегічне планування і залучення інвестицій. А децентралізація, у свою чергу, створила умови для підвищення управлінської спроможності громад, дозволяючи їм розробляти стратегії місцевого розвитку і залучати ресурси для їх реалізації [12, с. 95]. Важливим є те, що громади стали самостійно вирішувати питання соціально-економічного розвитку, що сприяє більшій залученості мешканців до прийняття рішень.

Така модель управління передбачає тісну взаємодію з бізнесом, міжнародними донорами та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє забезпечити сталий розвиток територій та підвищити рівень життя населення за рахунок залучення нових джерел фінансування та створення нових робочих місць.

Сучасні моделі управління неможливо уявити без використання цифрових технологій. Цифровізація надання публічних послуг в Україні поступово стає стандартом. Це дозволяє не лише автоматизувати процеси, але й зробити їх більш прозорими і доступними для населення. Використання електронних платформ, таких як «Дія», дозволяє громадам підвищити швидкість і якість надання послуг.

Таким чином, моделі управління процесами надання публічних послуг у територіальних громадах України базуються на принципах децентралізації, прозорості, співпраці між громадами та активному використанні цифрових технологій. Це дозволяє громадам ефективніше реагувати на потреби мешканців та забезпечувати сталий розвиток територій.

## Висновки до розділу 2

Сучасний стан надання публічних послуг у територіальних громадах України відзначається значним розвитком після проведення реформи децентралізації. Динаміка цього процесу демонструє позитивні зрушення у підвищенні якості послуг, наближенні їх до населення та зміцненні адміністративних можливостей громад. Однією з ключових тенденцій є перехід від централізованої моделі надання послуг до більш гнучкої, коли громади мають більше повноважень у прийнятті рішень. Це дозволило громадам оперативніше реагувати на потреби населення та адаптувати послуги до місцевих умов.

Однією з важливих особливостей є збільшення кількості центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що стали ключовими елементами децентралізації. Вони полегшили доступ до основних послуг, зокрема до реєстраційних та паспортних процедур, що сприяло зменшенню адміністративного тиску на населення. Крім того, цифровізація державних послуг дозволила громадянам взаємодіяти з місцевими органами влади через інтернет-платформи, що покращило швидкість та якість обслуговування.

Важливо зазначити, що попри позитивну динаміку, є ряд викликів, зокрема нерівномірний розвиток громад та різні темпи впровадження змін. У деяких регіонах все ще спостерігається брак фінансових та кадрових ресурсів, що уповільнює модернізацію надання публічних послуг.

Нормативно-правове регулювання надання публічних послуг є основою успішного функціонування системи публічного управління в територіальних громадах. Після реформи децентралізації був значно вдосконалений правовий базис, який регламентує діяльність місцевих органів влади у сфері надання послуг. Прийняття ключових законів, зокрема Закону України «Про адміністративні послуги» та інших нормативних актів, створило умови для стандартизації процесів надання публічних послуг.

Одним з основних елементів нормативно-правового регулювання є визначення повноважень територіальних громад щодо надання різних видів послуг. Це включає як адміністративні послуги, так і освітні, медичні та соціальні. Нова правова база чітко розмежувала відповідальність між центральними органами влади та місцевими громадами, що сприяло підвищенню ефективності управління та зниженню бюрократичного тиску на місцеві ради.

Важливим аспектом є також адаптація міжнародних стандартів до національного законодавства, що дозволяє покращувати якість послуг та наближати українську систему управління до європейських норм. Однак, попри значний прогрес, ще існує необхідність у подальшому вдосконаленні законодавства, зокрема для усунення правових прогалин та покращення механізмів контролю за наданням послуг.

Організаційно-економічні механізми є важливим інструментом у забезпеченні ефективного надання публічних послуг. Вони включають фінансові, управлінські та технологічні складові, які сприяють оптимізації процесів надання послуг у громадах. Одним із головних факторів є бюджетна автономія громад, що дозволяє їм самостійно планувати та використовувати фінансові ресурси для розвитку місцевої інфраструктури та покращення якості послуг.

Завдяки децентралізації, громади отримали більше можливостей для залучення інвестицій, розвитку партнерств з бізнесом та міжнародними організаціями, що сприяє підвищенню фінансової стійкості. Такі механізми дозволяють громадам не лише зберігати стабільність надання послуг, але й інвестувати в інновації та цифровізацію процесів управління.

Ефективність організаційно-економічних механізмів також залежить від рівня професіоналізму управлінців на місцевому рівні. Навчання персоналу, запровадження сучасних управлінських методів та розробка стратегічних планів розвитку є ключовими елементами для успішної діяльності громад. Одним з перспективних напрямків є впровадження електронних систем

управління, які дозволяють автоматизувати процеси надання послуг та знижувати витрати на їх обслуговування.

Розвиток системи надання публічних послуг у територіальних громадах України пройшов важливі етапи трансформації, зокрема завдяки реформі децентралізації та модернізації правового поля. Сучасні громади отримали значні повноваження та фінансову автономію, що дозволяє їм оперативно реагувати на потреби населення та забезпечувати високий рівень надання послуг. Однак, попри прогрес, існує необхідність подальшого вдосконалення як на рівні нормативного регулювання, так і в контексті розвитку організаційно-економічних механізмів, зокрема через впровадження новітніх технологій та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, успішний розвиток системи надання публічних послуг у територіальних громадах вимагає комплексного підходу, що враховує як нормативно-правові, так і економічні аспекти. Тільки за умов постійного вдосконалення управлінських процесів та активної співпраці між усіма зацікавленими сторонами можна досягти високої якості та доступності публічних послуг для всіх громадян України.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УКРАЇНІ**

### **3.1. Рекомендації щодо підвищення якості надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні на законодавчому рівні**

Підвищення якості надання публічних послуг у територіальних громадах України вимагає комплексного підходу на законодавчому рівні. Рекомендації щодо вдосконалення нормативно-правової бази можна розділити на кілька основних напрямків, що сприятимуть покращенню якості послуг, підвищенню прозорості процесів і збільшенню доступності для всіх категорій населення.

1. Стандартизація публічних послуг на законодавчому рівні. Одним із ключових кроків до покращення якості послуг є впровадження єдиних стандартів надання публічних послуг для всіх громад. Наявність нормативної бази, яка б регламентувала чіткі критерії, вимоги до якості, строки виконання, відповідальність за неналежне виконання, є важливим елементом у цьому процесі. Стандартизація дозволяє забезпечити однаковий рівень послуг по всій країні, незалежно від розміру чи економічного стану громади. Вона також мінімізує вплив людського фактора, що може призводити до нерівності у доступі до публічних послуг.

Рекомендується впровадження законодавчого механізму для розробки уніфікованих стандартів на кожен вид послуг із чітким визначенням показників якості та ефективності. Це може бути реалізовано через створення державного реєстру послуг із зазначенням усіх необхідних процедур, умов і строків надання.

2. Розвиток цифрового врядування. Впровадження електронних сервісів та порталів для надання публічних послуг значно спрощує доступ громадян до послуг, а також сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню прозорості процесів. На законодавчому рівні необхідно підтримати розвиток цифровізації адміністративних процедур, зокрема через ухвалення відповідних законів і

підзаконних актів, які б регулювали порядок електронного документообігу, захист персональних даних, забезпечення кібербезпеки.

Електронне врядування також потребує розробки законодавчих норм щодо обов'язкової цифровізації ключових послуг на всіх рівнях влади, що зменшить бюрократичні перешкоди для громадян. Крім того, важливо встановити юридичну відповідальність за невиконання вимог щодо надання публічних послуг в електронному вигляді, що сприятиме підвищенню ефективності цієї системи.

3. Забезпечення контролю та відповідальності. Ефективний контроль якості надання публічних послуг є одним із важливих елементів підвищення їхнього рівня. На законодавчому рівні необхідно передбачити механізми моніторингу та оцінки якості послуг, які надаються територіальними громадами. Це може бути досягнуто через створення спеціалізованих наглядових органів або підрозділів, які б проводили регулярні аудити та перевірки дотримання стандартів якості.

Також необхідно розробити механізми відповідальності за неналежне надання послуг. Це може включати штрафні санкції для посадових осіб або структур, що не виконують своїх обов'язків. Важливим елементом є також можливість для громадян подавати скарги на якість послуг та отримувати швидку реакцію на свої запити, що потребує законодавчого закріплення процедур розгляду таких скарг.

Крім того, необхідно посилити роль громадянського суспільства в контролі за якістю надання послуг через створення можливостей для участі громадян у процесах моніторингу та оцінки, що може бути закріплено на законодавчому рівні у вигляді механізмів громадського контролю.

4. Вдосконалення нормативно-правової бази для децентралізації. Децентралізація в Україні стала потужним інструментом для розвитку місцевого самоврядування, але вона потребує подальшого вдосконалення нормативно-правової бази для забезпечення ефективного управління та надання якісних публічних послуг у громадах. Законодавство повинно передбачати чітке

розмежування функцій між центральними та місцевими органами влади, а також створення умов для ефективної координації між різними рівнями влади.

Необхідно розробити законодавчі акти, які б визначали відповідальність місцевих органів влади за надання якісних послуг, а також передбачали фінансові механізми підтримки та стимулювання місцевих громад для розвитку їхніх власних послуг. Окрім цього, потрібно забезпечити інституційний розвиток місцевих органів влади через створення навчальних програм для службовців та розвиток партнерства між різними громадами для обміну досвідом і ресурсами.

Можна підсумувати, що підвищення якості надання публічних послуг у територіальних громадах вимагає комплексного підходу на законодавчому рівні. Це включає стандартизацію процесів, розвиток електронного врядування, вдосконалення децентралізаційної політики та запровадження ефективних механізмів контролю й відповідальності. Лише через системні зміни в нормативно-правовій базі можливо забезпечити прозорість, доступність і якість публічних послуг, що відповідають потребам сучасного суспільства України.

Тепер розглянемо детальніше вдосконалення нормативно-правової бази для продовження децентралізації. Це є ключовим аспектом у забезпеченні прозорості та доступності публічних послуг в Україні. Важливими напрямками реформування законодавства є створення чіткої та прозорої системи надання адміністративних послуг, стандартизація процедур та впровадження механізмів контролю за їх виконанням. Це не лише сприяє підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування, але й створює умови для ефективного управління публічними ресурсами.

Для підвищення прозорості та доступності публічних послуг важливо створити єдину систему стандартів, яка б гарантувала однакові умови надання послуг у різних регіонах України. Впровадження стандартів для кожної категорії послуг сприятиме мінімізації корупційних ризиків і забезпечить рівний доступ для всіх громадян. Особлива увага приділяється адміністративним послугам, які мають великий попит серед населення, зокрема,

послуги соціальної підтримки, житлово-комунальні послуги та дозвільні процедури для бізнесу.

Одним із важливих кроків у цьому напрямку є впровадження «уніфікованих карт послуг», що дозволяє стандартизувати порядок їх надання, строки виконання та перелік необхідних документів. Це дозволить підвищити прозорість і забезпечити зрозумілість процедур для громадян і бізнесу.

Важливим елементом удосконалення нормативно-правової бази є впровадження електронного врядування, яке дозволяє громадянам отримувати послуги дистанційно, без необхідності особистого звернення до органів влади. Це сприяє не лише підвищенню прозорості, але й знижує адміністративне навантаження на громадян і чиновників. Законодавча база повинна забезпечити умови для безперебійної роботи таких платформ, включаючи питання безпеки персональних даних і захисту конфіденційної інформації.

Електронні сервіси надають змогу не тільки пришвидшити процеси надання публічних послуг, але й забезпечують зручність користування ними для людей з обмеженими можливостями, жителів віддалених регіонів і зайнятих громадян.

Також для забезпечення високої якості надання публічних послуг необхідно розробити чіткі механізми контролю за дотриманням стандартів та нормативних актів. Законодавча база повинна передбачати можливість проведення зовнішніх і внутрішніх аудитів, а також зворотний зв'язок із громадянами щодо якості наданих послуг.

Важливим інструментом моніторингу є впровадження регулярних опитувань та анкетування населення, що дозволяє виявляти проблеми в роботі системи та оперативно реагувати на недоліки. Також важливо створити можливість для громадян подавати скарги або пропозиції через онлайн-платформи або гарячі лінії, що збільшить прозорість процесів і дозволить оперативно вирішувати проблемні ситуації.

Окремим елементом законодавчого вдосконалення є спрощення процедур адміністративного оскарження, що дозволить громадянам більш ефективно

захищати свої права у разі неналежного надання послуг або порушення законодавства. Нормативні зміни повинні передбачати створення механізмів швидкого і прозорого розгляду скарг, включаючи можливість звернення до незалежних органів або омбудсменів.

Це сприятиме підвищенню довіри населення до системи надання публічних послуг і забезпечить своєчасне виправлення можливих порушень або недоліків у процесах надання послуг.

Вдосконалення нормативно-правової бази є невід'ємною частиною реформи публічних послуг в Україні. Впровадження єдиних стандартів, електронного врядування, ефективних механізмів контролю та моніторингу, а також спрощення процедур оскарження допоможе створити прозору і доступну систему надання публічних послуг, яка відповідатиме сучасним потребам населення і забезпечить стабільний розвиток громад.

Також варто зазначити, що посилення відповідальності місцевих органів за порушення стандартів надання послуг є надзвичайно актуальною в умовах децентралізації в Україні. Нині більшість повноважень у сфері публічних послуг передано на рівень територіальних громад. Проте цей процес вимагає чіткої системи контролю та відповідальності для забезпечення належного рівня послуг, доступності та їхньої відповідності стандартам.

Першим кроком до ефективного контролю за наданням послуг є впровадження та дотримання чітких стандартів. Законодавство має регламентувати вимоги до якості публічних послуг, зокрема їхню доступність, своєчасність та відповідність очікуванням громадян. Такі стандарти повинні бути однаковими для всіх громад, аби не виникало нерівності у доступі до послуг у різних регіонах. Проте варто також враховувати можливість адаптації певних послуг до специфічних потреб окремих територіальних громад.

Одним із механізмів для впровадження стандартів є створення спеціалізованих інституцій або наглядових органів, які б відповідали за моніторинг відповідності послуг до встановлених критеріїв. Це сприятиме

виявленню порушень на ранніх стадіях та забезпечить належну реакцію на порушення.

Ефективний контроль за дотриманням стандартів надання послуг можливий лише за умови наявності чітко регламентованих механізмів відповідальності для органів місцевого самоврядування. Варто передбачити систему адміністративних санкцій для посадових осіб, які допускають недотримання стандартів. Наприклад, це можуть бути штрафи або позбавлення посад за систематичне порушення вимог до якості послуг. Крім цього, можна передбачити механізми, що дозволяють зупиняти діяльність певних підрозділів, якщо вони не здатні забезпечити належну якість послуг.

Крім того, важливо забезпечити громадян правом на звернення у випадку неналежного надання послуг, що вимагатиме створення спеціальних процедур для швидкого реагування на скарги. Ці процедури мають бути чітко визначені на законодавчому рівні та охоплювати строки розгляду скарг, механізми оцінки якості та відповідальності за їх невиконання.

Важливою складовою для забезпечення належного контролю є прозорість процесу надання публічних послуг. Відкритість даних про функціонування місцевих органів влади та їхня відповідність стандартам є необхідною умовою для підвищення довіри громадян та зменшення корупційних ризиків. У цьому контексті важливо на законодавчому рівні забезпечити обов'язкову публікацію інформації про надані послуги, їхню вартість, терміни виконання, а також дані про якість цих послуг.

Законодавство має передбачати можливість регулярного звітування органів місцевого самоврядування перед громадськістю. Це дозволить громадянам і незалежним експертам контролювати ефективність використання бюджетних коштів, спрямованих на надання публічних послуг. Крім того, відкриті дані дозволяють аналізувати ефективність надання послуг і вчасно виявляти можливі проблеми.

Для покращення якості послуг та забезпечення відповідальності важливо запровадити ефективні механізми зворотного зв'язку з громадянами. Місцеві

органи влади повинні мати можливість оперативно отримувати відгуки від населення щодо якості послуг, швидко реагувати на скарги та вдосконалювати процеси відповідно до потреб мешканців громади.

Один із способів підвищення ефективності цих механізмів полягає у створенні спеціальних платформ або електронних систем для звернень громадян. Такі системи повинні бути інтегровані з іншими електронними сервісами місцевої влади, що дозволить скоротити час на обробку запитів та спростити процедуру подачі скарг.

Крім того, важливо закріпити на законодавчому рівні обов'язковість розгляду звернень громадян і встановити чіткі строки для надання відповіді. Це забезпечить прозорість у роботі органів місцевого самоврядування та дозволить мешканцям громад безпосередньо впливати на якість публічних послуг.

Водночас, залучення громадськості до процесу контролю за якістю надання публічних послуг є ще одним важливим напрямком для посилення відповідальності місцевих органів. Законодавство має передбачати можливість створення громадських рад або комітетів, які б здійснювали незалежний контроль за діяльністю місцевої влади та наданням публічних послуг. Такі інституції можуть стати посередниками між органами влади та населенням, допомагаючи забезпечити більш ефективний зворотний зв'язок.

Громадські ради можуть мати право ініціювати перевірки або аудити якості послуг, а також надавати рекомендації щодо вдосконалення їхнього надання. Це дозволить забезпечити постійний контроль за якістю послуг та оперативно реагувати на порушення стандартів.

Посилення відповідальності місцевих органів за порушення стандартів надання послуг є важливим кроком на шляху до покращення якості життя громадян України. Ефективний контроль, прозорість процесів, чіткі стандарти та активна участь громадян у цих процесах можуть значно підвищити якість публічних послуг у громадах. Законодавчі зміни мають бути спрямовані на впровадження сучасних механізмів моніторингу та відповідальності, що дозволить забезпечити високий рівень надання послуг у всіх регіонах країни.

### **3.2. Рекомендації щодо підвищення якості надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні на місцевому рівні**

Підвищення якості надання публічних послуг у територіальних громадах на місцевому рівні в Україні є критично важливим для забезпечення розвитку громад та підвищення якості життя населення. Для досягнення цих цілей можна розробити кілька основних рекомендацій.

#### **1. Створення ефективної системи управління якістю**

На місцевому рівні якість послуг значною мірою залежить від організації процесів їхнього надання. Це вимагає впровадження систем управління якістю, які передбачатимуть контроль за дотриманням стандартів, своєчасністю та ефективністю надання послуг. Одним із інструментів у цьому напрямі є застосування міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, які дозволять структурувати процеси, чітко визначити відповідальність та поліпшити моніторинг результатів.

Важливою складовою є розробка та впровадження системи показників якості. Це можуть бути як внутрішні критерії, так і зовнішні показники, наприклад, відгуки мешканців. Такі системи дозволяють оцінити реальний рівень надання послуг і вчасно виявити недоліки.

#### **2. Підвищення кваліфікації персоналу. Якість послуг напряму залежить від рівня професійної підготовки та компетенції працівників, що їх надають. Рекомендується організувати регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та обмін досвідом між різними громадами. Особливу увагу варто приділяти розвитку «м'яких навичок» (soft skills), таких як комунікація, управління конфліктами та вміння працювати в команді.**

Крім того, важливо розробити систему мотивації працівників. Від належної мотивації залежить не лише продуктивність праці, а й рівень задоволення громадян отриманими послугами. Система може включати як матеріальне стимулювання (премії, надбавки), так і нематеріальне (визнання досягнень, нагородження).

### 3. Залучення громади до процесу прийняття рішень

Для підвищення якості публічних послуг необхідно забезпечити діалог між місцевою владою та громадянами. Важливим елементом є активна участь населення в обговоренні потреб та проблем громади. Це можна здійснити через створення місцевих громадських рад або комітетів, які допомагатимуть місцевій владі визначати пріоритети в наданні послуг.

Важливо також запровадити регулярні опитування або публічні консультації з мешканцями громад щодо якості отриманих послуг. Впровадження електронних платформ для обговорення або систем подачі пропозицій дозволить зробити цей процес більш доступним і прозорим.

### 4. Підвищення прозорості та відкритості роботи місцевих органів

Однією з найважливіших рекомендацій є підвищення прозорості роботи місцевих органів влади. Це включає в себе відкритий доступ до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема, щодо розподілу бюджетних коштів, результатів виконаних робіт та планів на майбутнє.

Запровадження електронних сервісів для надання публічних послуг також сприяє підвищенню прозорості. Мешканці мають мати можливість отримувати послуги онлайн, контролювати строки їхнього виконання та подавати звернення у разі порушення умов надання. Ці інструменти дозволяють не лише зекономити час громадян, але й підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

5. Впровадження сучасних технологій. Одним із найефективніших шляхів удосконалення надання публічних послуг є впровадження новітніх технологій, таких як електронне врядування та цифрові платформи. Електронні сервіси дозволяють автоматизувати процеси, що значно знижує можливість виникнення помилок, а також сприяє скороченню строків надання послуг.

Створення електронних платформ для подачі звернень, отримання консультацій або оформлення документів дає змогу зменшити навантаження на органи влади та підвищити рівень комфорту для громадян. У перспективі

важливим кроком є інтеграція цих систем з іншими державними реєстрами та базами даних, що забезпечить єдину інформаційну інфраструктуру для громади.

#### 6. Контроль і моніторинг якості надання послуг

Для забезпечення високого рівня публічних послуг необхідно запровадити ефективну систему контролю та моніторингу їхньої якості. Важливо, щоб оцінка якості послуг проводилася регулярно та враховувала думку мешканців громади. Одним із дієвих механізмів є створення незалежних комісій або експертних рад, які здійснюватимуть оцінку роботи місцевих органів на основі чітко визначених критеріїв.

Крім того, важливим інструментом контролю є громадський аудит, який дає змогу залучити до процесу оцінки незалежних експертів та громадських активістів. Це сприяє забезпеченню об'єктивності та прозорості результатів.

#### 7. Співпраця з іншими громадами та обмін досвідом

Підвищення якості надання послуг також залежить від можливості обміну досвідом між різними територіальними громадами. Співпраця та налагодження партнерських відносин дозволяє використовувати найкращі практики в управлінні та забезпеченні публічних послуг. Такі партнерства можуть бути як внутрішніми (між громадами України), так і міжнародними, що дає змогу переймати досвід країн, які вже успішно впровадили аналогічні реформи. Проведення спільних заходів, конференцій та навчальних програм для обміну досвідом між громадами сприятиме більш швидкому впровадженню інноваційних підходів та технологій.

#### 8. Впровадження електронних платформ для надання публічних послуг (e-government) на рівні територіальних громад є ключовим кроком до підвищення ефективності та прозорості роботи органів місцевого самоврядування. Це дозволяє громадянам отримувати доступ до послуг швидко та зручно, мінімізуючи необхідність фізичної взаємодії з державними установами.

Основною перевагою електронних платформ є спрощення доступу до публічних послуг для громадян. Використання таких платформ дає можливість

громадянам подавати документи, отримувати інформацію та звертатися до органів влади в режимі онлайн, що значно скорочує час і зусилля, потрібні для отримання послуг. Це також підвищує прозорість, оскільки всі етапи надання послуги можна відстежувати онлайн, що зменшує можливості для зловживань і корупції.

Іншим важливим аспектом є зменшення витрат на утримання державного апарату. Впровадження електронних послуг дозволяє скоротити кількість необхідних робітників, знизити витрати на утримання інфраструктури, а також автоматизувати ряд рутинних процесів, таких як обробка заявок або видача дозволів. Це підвищує ефективність роботи органів влади та зменшує фінансове навантаження на бюджет громади.

Для впровадження електронних платформ необхідно розробити чіткий план, який включатиме кілька основних етапів. Перший етап — це створення електронної бази даних, що дозволить органам влади автоматизувати процеси зберігання та обробки інформації. Ця база повинна бути інтегрована з іншими державними реєстрами, такими як реєстр громадян, реєстр нерухомості, та іншими базами даних.

Другий етап — розробка інтерфейсу платформи, який буде зрозумілим та зручним для користувачів. Він повинен дозволяти швидкий доступ до всіх необхідних послуг, а також містити механізми для подачі заявок, оплати адміністративних зборів та отримання відповідей. Особливу увагу варто приділити захисту персональних даних громадян та забезпеченню високого рівня кібербезпеки.

Третій етап — навчання персоналу органів місцевого самоврядування. Важливо, щоб усі працівники, які будуть взаємодіяти з електронною платформою, мали необхідні навички для роботи з нею. Це дозволить забезпечити безперебійну роботу системи та оперативне надання послуг.

Впровадження електронних платформ може зіткнутися з низкою викликів, зокрема, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення. Не всі громадяни мають доступ до інтернету або володіють необхідними навичками для

користування електронними послугами. Тому рекомендується проводити інформаційні кампанії та навчальні програми для населення, які допоможуть громадянам освоїти нові технології.

Іншим викликом є необхідність забезпечення кібербезпеки. Оскільки електронні платформи обробляють велику кількість конфіденційної інформації, вони стають потенційною мішенню для кібератак. Для захисту даних необхідно впроваджувати сучасні засоби безпеки, такі як шифрування, двофакторна автентифікація та регулярні аудити безпеки.

Ще один важливий аспект — це законодавча база. Наразі в Україні існують певні правові прогалини, які ускладнюють впровадження електронних платформ на місцевому рівні. Для вирішення цієї проблеми необхідно оновити законодавство, включивши положення про електронне врядування та регулювання процесів надання публічних послуг через інтернет.

Досвід інших країн демонструє, що впровадження електронних платформ є ефективним інструментом для підвищення якості надання публічних послуг. Наприклад, у Естонії вже багато років функціонує електронна система уряду, яка дозволяє громадянам здійснювати понад 99% державних послуг онлайн. Це дозволяє зекономити значні ресурси та час, а також знижує корупційні ризики.

В Україні вже існують певні приклади успішного впровадження таких платформ на національному рівні, зокрема, портали «Дія» та «ProZorro». Однак для досягнення повної ефективності необхідно розширити цей досвід на місцевий рівень, забезпечивши доступність послуг для всіх громадян, незалежно від місця їхнього проживання.

Для успішного впровадження електронних платформ на рівні громад рекомендується дотримуватись кількох ключових кроків. Перш за все, необхідно забезпечити стабільне фінансування цього процесу. Впровадження цифрових рішень вимагає значних початкових інвестицій, проте з часом ці витрати окупляться за рахунок зниження операційних витрат та підвищення ефективності роботи органів влади.

По-друге, необхідно створити сприятливе правове середовище для розвитку електронних послуг. Це включає не лише оновлення законодавства, але й створення механізмів контролю за дотриманням прав громадян та захистом їхніх персональних даних. Варто також передбачити можливість інтеграції місцевих електронних платформ з національними системами, що дозволить уникнути дублювання функцій і забезпечити єдність інформаційної інфраструктури.

По-третє, варто забезпечити співпрацю з громадськими організаціями та приватним сектором, які можуть надати необхідні ресурси та експертизу для впровадження електронних платформ. Така взаємодія дозволить підвищити якість послуг і забезпечити інноваційний підхід до вирішення проблем громади.

Впровадження електронних платформ для надання публічних послуг на рівні громад є необхідною умовою для забезпечення ефективної, прозорої та зручної взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування. Це сприяє підвищенню якості життя мешканців, знижує навантаження на органи влади та забезпечує більшу прозорість і відповідальність у процесі надання послуг.

Загалом можна підсумувати, що підвищення якості надання публічних послуг на місцевому рівні в Україні є ключовим завданням для розвитку територіальних громад. Це потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення систем управління, прозорість роботи органів місцевого самоврядування, впровадження сучасних технологій та активну участь громади у процесі прийняття рішень. Лише за умови належної координації всіх цих напрямків можливо досягти значного покращення якості надання послуг та підвищити рівень довіри громадян до місцевих органів влади.

Також варто зазначити про важливість організації зворотного зв'язку з громадянами через онлайн-інструменти для оцінки якості публічних послуг на рівні громад, що є важливим елементом забезпечення ефективності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування. Використання таких механізмів допомагає виявляти недоліки у роботі, оцінювати задоволеність

мешканців, а також сприяти активній участі громадськості в управлінських процесах.

Зворотний зв'язок є важливим елементом управлінської діяльності, оскільки дозволяє оцінити ефективність надання публічних послуг та виявити недоліки, які потребують корекції. В умовах децентралізації та розширення повноважень громад особливо важливо забезпечити прямий зв'язок між органами влади та мешканцями, що дозволить громадянам активно впливати на прийняття рішень та формування політики на місцевому рівні.

Завдяки впровадженню онлайн-інструментів зворотного зв'язку, громадяни можуть швидко і зручно надавати свої пропозиції, скарги або зауваження стосовно якості послуг. Такі інструменти дозволяють оперативно реагувати на проблеми, що виникають у наданні послуг, та запобігати їх поширенню. Крім того, використання онлайн-платформ сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, оскільки мешканці можуть бачити хід розгляду своїх звернень.

Серед найбільш ефективних інструментів для зворотного зв'язку можна виділити такі:

- Електронні анкети та опитування: це простий і доступний інструмент для отримання відгуків від громадян. Опитування можуть бути інтегровані на офіційних вебсайтах громад або мобільних додатках. Важливою умовою є забезпечення можливості анонімної участі, що підвищить рівень щирості відповідей.

- Платформи електронних петицій: вони дозволяють громадянам не лише висловлювати свою думку, але й ініціювати важливі для громади питання, які будуть розглянуті на офіційному рівні. Система електронних петицій створює прямий канал комунікації між органами влади та громадянами, що дозволяє швидко виявляти проблеми та реагувати на них.

- Онлайн-портали звернень громадян: такі платформи дозволяють подавати звернення, скарги та пропозиції щодо надання послуг. Вони забезпечують простий механізм для громадян та дозволяють органам місцевого

самоврядування оперативно реагувати на звернення та надавати зворотний зв'язок.

- Соціальні мережі та мобільні додатки: соціальні мережі є важливим інструментом комунікації, де громадяни можуть залишати свої відгуки та пропозиції в режимі реального часу. Офіційні сторінки громад у таких мережах, як Facebook або Twitter, дозволяють швидко реагувати на питання та забезпечувати зворотний зв'язок. Мобільні додатки можуть бути створені для зручного доступу громадян до онлайн-сервісів, включаючи функціонал подачі скарг та пропозицій.

Запровадження онлайн-інструментів для зворотного зв'язку з громадянами має кілька важливих переваг:

- Прозорість: органи місцевого самоврядування стають більш відкритими та відповідальними перед громадою, оскільки кожен мешканець може залишити свою думку і побачити результат звернення.

- Швидкість реагування: завдяки онлайн-інструментам органи влади можуть оперативно отримувати інформацію про проблеми, що виникають у наданні публічних послуг, і швидко реагувати на них.

- Залучення громадян: використання електронних засобів підвищує рівень участі громадян у прийнятті рішень. Мешканці відчують себе частиною процесу управління, що сприяє підвищенню довіри до влади.

- Ефективність управління: завдяки регулярному аналізу отриманих даних від громадян органи місцевого самоврядування можуть оперативно коригувати свою роботу та покращувати якість надання послуг.

Для ефективного впровадження онлайн-інструментів зворотного зв'язку на рівні громад необхідно враховувати кілька ключових аспектів:

- Технічна підготовка: створення надійної технічної інфраструктури для функціонування онлайн-платформ є критично важливим. Вебсайти та мобільні додатки повинні бути доступними для широкої аудиторії, мати простий інтерфейс та забезпечувати безпеку даних.

- Навчання персоналу: працівники органів місцевого самоврядування повинні мати навички роботи з електронними системами та вміти оперативно обробляти запити громадян.

- Інформаційна кампанія: необхідно проводити активну інформаційну кампанію серед мешканців, щоб популяризувати використання онлайн-інструментів для зворотного зв'язку. Важливо донести до громадян інформацію про доступність та простоту використання таких засобів.

- Інтеграція з іншими системами: електронні платформи зворотного зв'язку повинні бути інтегровані з іншими інформаційними системами органів влади для забезпечення комплексного підходу до аналізу та обробки звернень.

Організація зворотного зв'язку з громадянами через онлайн-інструменти для оцінки якості публічних послуг є важливим елементом ефективного управління на місцевому рівні. Використання сучасних технологій дозволяє громадянам активно брати участь у процесі прийняття рішень, сприяє підвищенню прозорості та ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Окрім того, впровадження таких інструментів дозволяє оперативно реагувати на проблеми, підвищуючи якість надання послуг та задоволеність громадян.

### **Висновки до розділу 3**

Удосконалення якості надання публічних послуг в територіальних громадах в Україні охоплює як законодавчий аспект, так і практичні рекомендації на місцевому рівні. Це є критично важливим для розуміння того, як можна покращити якість надання публічних послуг, що відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад.

Визначаючи основні напрямки реформування системи надання публічних послуг в Україні, важливо зазначити, що якість цих послуг значною мірою залежить від законодавчого регулювання. На сьогодні існує необхідність удосконалення нормативно-правової бази, що регламентує діяльність органів

місцевого самоврядування та забезпечує надання публічних послуг на відповідному рівні.

По-перше, варто розглянути можливість прийняття нових законів або внесення змін до чинних законодавчих актів, які чітко визначають стандарти надання публічних послуг. Встановлення мінімальних вимог до якості послуг, їх доступності та прозорості забезпечить, що громадяни, незалежно від місця проживання, матимуть рівний доступ до базових послуг. Це може бути досягнуто через розробку універсальних критеріїв оцінки якості надання публічних послуг, а також через введення системи зовнішнього моніторингу та аудиту для контролю за дотриманням цих стандартів.

По-друге, особливу увагу варто приділити цифровізації публічних послуг на державному рівні. Розробка єдиної національної платформи для надання електронних послуг дозволить значно спростити процеси отримання документів, заяв та інших публічних сервісів. Електронне врядування має на меті підвищити оперативність, зменшити бюрократичні затримки та забезпечити прозорість процесів надання послуг. Це також сприятиме зниженню рівня корупції, оскільки більшість процедур зможе здійснюватися автоматизовано, без безпосереднього контакту з чиновниками.

Третій важливий аспект законодавчого вдосконалення стосується фінансового забезпечення територіальних громад. На законодавчому рівні має бути закріплено механізми фінансування надання публічних послуг, що включають як державні субвенції, так і розширення можливостей місцевого самоврядування для самостійного фінансування через місцеві податки та збори. Це дозволить громадам ефективно планувати свої бюджети та реалізовувати необхідні проекти з надання якісних публічних послуг.

На місцевому рівні реалізація реформ у сфері надання публічних послуг потребує впровадження конкретних механізмів та інструментів, що дозволять громадянам отримувати послуги належної якості. Перш за все, територіальні громади повинні мати чіткі стратегії розвитку, які враховують особливості регіону, соціально-економічні фактори та потреби населення. Це дозволить

місцевим органам влади більш ефективно розподіляти ресурси та забезпечити надання якісних послуг у всіх сферах життя громадян.

Першим важливим кроком є покращення комунікації між громадянами та органами місцевого самоврядування. Відкритий діалог сприятиме тому, що місцева влада буде більш чітко розуміти потреби громадян і реагувати на них у реальному часі. Це може бути досягнуто через регулярні громадські слухання, створення платформ для збору пропозицій та зауважень, а також активне залучення громадян до процесів прийняття рішень. Такі механізми зможуть підвищити довіру до влади, а також сприяти більш активній участі громадян у місцевих ініціативах.

По-друге, органи місцевого самоврядування повинні активізувати процеси оптимізації надання публічних послуг. Це включає перегляд існуючих процесів, спрощення процедур та зменшення адміністративного навантаження на громадян. Наприклад, впровадження сучасних технологій управління, таких як система управління чергами або електронні сервіси для реєстрації заявок, дозволить підвищити ефективність роботи місцевих служб та зменшити час на отримання необхідних послуг.

Третім важливим аспектом є розвиток кадрового потенціалу на місцевому рівні. Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування через тренінги та освітні програми дозволить забезпечити надання публічних послуг на професійному рівні. Також важливо впроваджувати системи мотивації для працівників, що сприятиме підвищенню їхньої зацікавленості в якісному виконанні своїх обов'язків.

Окрім того, громадам варто звернути увагу на розвиток інфраструктури для надання публічних послуг. Наприклад, у сільських та віддалених громадах актуальним питанням є доступність медичних послуг, освіти та соціальної допомоги. Для цього варто розробляти програми розвитку інфраструктури, що передбачають будівництво нових об'єктів, закупівлю сучасного обладнання та забезпечення належних умов для надання якісних послуг.

Залучення громадськості до контролю за наданням публічних послуг також є важливим чинником. Створення громадських рад та інших наглядових органів дозволить забезпечити прозорість і підзвітність дій місцевої влади. Ці органи можуть виконувати функцію моніторингу якості послуг, а також виступати посередниками між громадянами та владою у вирішенні конфліктних ситуацій.

У підсумку, впровадження вищезазначених рекомендацій як на законодавчому, так і на місцевому рівнях, сприятиме підвищенню якості надання публічних послуг у територіальних громадах України. Це не лише покращить життя громадян, але й створить передумови для сталого розвитку регіонів. Відкритість, доступність і прозорість надання послуг є основою довіри громадян до місцевої влади, що сприятиме зміцненню демократичних процесів у суспільстві.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження підтверджують, що успішна реалізація реформи місцевого самоврядування та покращення надання публічних послуг вимагає тісної взаємодії між державою, місцевими органами влади та громадянами, а також впровадження нових підходів до управління на всіх рівнях.

Публічні послуги — це комплекс адміністративних, соціальних, культурних та інфраструктурних послуг, які забезпечуються органами місцевого самоврядування з метою підвищення рівня життя населення. Одним з головних завдань у цьому контексті є доступність послуг для всіх верств населення, незалежно від місця проживання. Аналіз основних показників якості надання публічних послуг включає в себе показники доступності, ефективності, прозорості та підзвітності. Важливими чинниками є час надання послуг, рівень задоволення мешканців, кількість звернень та їхня результативність. Системний підхід до оцінки цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективною є робота органів місцевого самоврядування.

Децентралізація стала важливим етапом у трансформації системи надання публічних послуг в Україні. Передача повноважень та ресурсів від центральної влади до місцевих громад дозволила створити нові можливості для розвитку територій та підвищення якості публічних послуг. Однак дослідження показали, що існує значна різниця між рівнем надання послуг у різних громадах через неоднаковий рівень підготовленості та ресурсів.

До основних інструментів надання публічних послуг належать управлінські системи, електронні сервіси, механізми моніторингу та оцінки якості послуг. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних технологій, таких як електронне урядування та мобільні рішення для дистанційного надання послуг. Ці інструменти дозволяють оптимізувати процеси взаємодії між мешканцями та органами влади, зменшуючи бюрократичні перепони та підвищуючи рівень прозорості. Важливим аспектом є також навчання персоналу органів місцевого самоврядування для

ефективного використання цих інструментів. Інструменти громадської участі, такі як громадські слухання, опитування та бюджети участі, дозволяють залучати мешканців до процесу прийняття рішень та підвищувати їхню довіру до влади.

Одним із ключових висновків роботи є те, що якість публічних послуг залежить від ефективної реалізації принципів децентралізації, які передбачають як розширення фінансових можливостей місцевих громад, так і чітке визначення відповідальності на місцевому рівні. Зростання фінансової самостійності громад забезпечує можливості для планування і реалізації місцевих програм, але також вимагає впровадження нових підходів до управління, таких як планування на основі результатів та використання інноваційних технологій для покращення надання послуг.

Однією з головних проблем, що була виявлена під час дослідження, є нерівномірність доступу до публічних послуг між міськими та сільськими громадами. Сільські території часто мають обмежені ресурси та доступ до якісних публічних послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист. Це вимагає окремого підходу до розвитку інфраструктури та забезпечення рівного доступу до базових послуг для всіх громадян, незалежно від місця їхнього проживання.

Також варто зазначити, що надання якісних публічних послуг у територіальних громадах стикається з проблемами недостатнього рівня кваліфікації працівників місцевого самоврядування. Це питання є критично важливим для забезпечення ефективного управління та надання послуг, оскільки компетенції та професіоналізм на місцевому рівні безпосередньо впливають на результати реформ.

Дослідження виявило, що відсутність чітких стандартів надання публічних послуг ускладнює оцінку їх якості. Це стосується не тільки конкретних послуг, але й процедури їх надання, включаючи терміни, прозорість та доступність. Невизначеність цих стандартів призводить до різниці в якості

послуг у різних регіонах, що знижує рівень довіри до місцевої влади та ускладнює процеси демократизації на місцевому рівні.

У Європейському Союзі громадяни мають високий рівень доступу до публічних послуг завдяки децентралізованій системі управління. Одна з найуспішніших практик — це широке впровадження електронного урядування, що забезпечує швидкий доступ до послуг та прозорість у їх наданні. Наприклад, у Естонії електронне урядування дозволяє громадянам отримувати майже всі адміністративні послуги онлайн. Важливо також відзначити роль публічно-приватного партнерства, яке використовується в багатьох країнах для фінансування та реалізації інфраструктурних проєктів. Досвід країн ЄС свідчить про важливість залучення громадян до процесу прийняття рішень, що дозволяє підвищити ефективність надання послуг та довіру до влади.

На основі аналізу закордонного досвіду та результатів дослідження, можна виділити кілька ключових рекомендацій для покращення якості надання публічних послуг у територіальних громадах України.

Впровадження національних стандартів якості послуг. Створення чітких стандартів надання публічних послуг на державному рівні дозволить забезпечити рівномірність і відповідність цих послуг у всіх громадах. Ці стандарти мають охоплювати всі сфери публічного обслуговування, включаючи освіту, охорону здоров'я, соціальні послуги, транспорт тощо.

Посилення професійної підготовки працівників місцевих органів влади. Створення чітких стандартів надання публічних послуг на державному рівні дозволить забезпечити рівномірність і відповідність цих послуг у всіх громадах. Впровадження сучасних управлінських технологій, таких як електронне врядування, також сприятиме підвищенню ефективності роботи місцевих адміністрацій.

Розвиток інфраструктури та цифровізація послуг. Розвиток інфраструктури надання публічних послуг є однією з основних умов для підвищення їх якості. Це включає створення сучасних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), що надають громадянам швидкий і

зручний доступ до послуг, а також розвиток інтернет-інфраструктури для впровадження електронних сервісів.

Створення механізмів громадського контролю та моніторингу. Залучення громадян до контролю за якістю надання публічних послуг через громадські ради та інші механізми моніторингу допоможе підвищити прозорість та підзвітність місцевої влади. Це може включати регулярні опитування щодо задоволеності громадян послугами, а також публікацію звітів про діяльність місцевих органів влади.

Підвищення фінансової самостійності територіальних громад. Важливою умовою для забезпечення належної якості публічних послуг є наявність фінансових ресурсів. Місцеві громади повинні мати можливість самостійно планувати свої бюджети та залучати додаткові кошти через місцеві податки, субвенції або міжнародну допомогу.

Забезпечення якості надання публічних послуг є тривалим процесом, що вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Результати дослідження свідчать про те, що успішна реалізація реформ можлива лише за умови активної участі всіх зацікавлених сторін — держави, місцевої влади, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Одним із перспективних напрямків розвитку є подальша цифровізація публічних послуг та впровадження електронного врядування. Це дозволить значно знизити бюрократичні бар'єри, спростити процеси отримання послуг для громадян і підвищити прозорість діяльності органів влади.

Інший важливий напрямок — це активізація міжнародного співробітництва та обмін досвідом із зарубіжними країнами, які вже пройшли шлях децентралізації. Це дозволить запозичити кращі практики та адаптувати їх до українських реалій, що сприятиме побудові ефективної системи надання публічних послуг у територіальних громадах.

Удосконалення якості надання публічних послуг у територіальних громадах є одним із ключових завдань сучасної державної політики України. Дослідження доводить, що для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати

нові підходи до управління, підвищувати кваліфікацію працівників місцевих органів влади, а також створювати сприятливі умови для залучення громадськості до процесу контролю та моніторингу якості послуг. Лише завдяки комплексному підходу та активній взаємодії між владою та громадянами можна забезпечити сталий розвиток територіальних громад та підвищення якості життя населення.

Реформа місцевого самоврядування створює нові можливості для підвищення ефективності роботи органів влади на місцевому рівні, проте потребують вирішення виклики, які постають в умовах сьогодення.

Перспективи подальшого вивчення забезпечення якості надання публічних послуг у територіальних громадах пов'язані з розвитком цифрових технологій, удосконаленням стандартів і моніторингу послуг, а також з підвищенням кваліфікації кадрів. Комплексний підхід до цих питань дозволить покращити якість життя населення, сприяти сталому розвитку громад та підвищити рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. В. Теоретичне обґрунтування змісту та форм фінансового забезпечення об'єднаних територіальних громад. Вісник ЖНАЕУ. 2017. № 1 (59). Т. 2. С. 9–18.
2. Ангел А. А. Сутність поняття адміністративна послуга в структурі сервісної політики держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74), № 1. С. 1–5. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1\\_2024/3.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/3.pdf). (дата звернення: 23.09.2024).
3. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення: монографія / К.В. Єфремова, Д.І. Шматков, В.П. Кохан та ін.; за ред. К.В. Єфремової. Харків: НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку, 2021. 180 с.
4. Батанов О. Статус громади у пошуках оптимального варіанту конституційної моделі місцевого самоврядування в сучасній Україні: теорія і практика. *Юридична Україна*. 2015. № 10–12. С. 48–64.
5. Біла книга державної політики у сфері адміністративних послуг. Проект Prosto «Підтримка доступності послуг в Україні». 2024. 58 с. URL: [https://prosto.in.ua/documents/870/White%20Book\\_web\\_2024.pdf](https://prosto.in.ua/documents/870/White%20Book_web_2024.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).
6. Білик Л. Л. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 2 (107). С. 382–394. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/5cdb28b3-b9a8-4fa1-a454-0b74954ba992/content> (дата звернення: 23.09.2024).
7. Борщ Г. А., Вакуленко В.М., Гринчук Н. М. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. Київ. 2017. 107 с.
8. Бурик М. Стратегічне управління розвитком територіальних громад в умовах забезпечення національної безпеки. *Наукові перспективи*. 2022.

№ 7(25). С. 587–602. URL:  
<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5638/5670> (дата звернення:  
23.09.2024).

9. Буханевич О. М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету, серія Юриспруденція*. 2014. №12, том 1. С. 120–122. URL:  
[http://old.univer.km.ua/statti/24\\_Bukhanevich\\_O.\\_M.\\_Osoblivosti\\_pravovogo\\_regul\\_yuvannya\\_administrativnikh\\_poslug\\_v\\_krainakh\\_evropeyskogo\\_Soyuzu.pdf](http://old.univer.km.ua/statti/24_Bukhanevich_O._M._Osoblivosti_pravovogo_regul_yuvannya_administrativnikh_poslug_v_krainakh_evropeyskogo_Soyuzu.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

10. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 256 с.

11. Вийзні (мобільні) рішення для надання публічних послуг: можливості, рекомендації, практика застосування. Проєкт Prosto «Підтримка доступності послуг в Україні». 2024. 108 с. URL:  
[https://decentralization.ua/uploads/library/file/924/Mobile\\_solutions\\_web.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/924/Mobile_solutions_web.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

12. Галкіна Д., Новікова Н. Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації влади. *Грааль науки*. 2023. № 31. С. 95–96. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.15> (дата звернення: 23.09.2024).

13. Гнатовська А. І. Публічні послуги як правовий інститут забезпечення реалізації конституційних прав громадян. Права людини в Україні та у зарубіжних країнах: традиції та новації. Liha-Pres. 2021. С. 119–148. URL:  
<http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/136/1584/3809-1?inline=1> (дата звернення: 23.09.2024).

14. Гончарук В., Томашук І.В. Державне регулювання розвитку ресурсного потенціалу сільських територій: загальні аспекти. *Економіка*,

*фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4. С. 19–29.

15. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні дослідження*. 2021. № 1. С. 29.

16. Громадянське суспільство та правова держава: виклики сьогодення: монографія / за заг. ред. О.О. Кота, А.Б. Гриняка, Л.Ф. Купіної, В.І. Шакуна. Київ : Алерта. 2023. 304 с. URL: <https://lawmaking.academy/wp-content/uploads/Gromadyanske-suspilstvo-1.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).

17. Децентралізація: чи має держава чіткий план продовження реформи? 2023. URL: <https://decentralization.ua/news/17544> (дата звернення: 23.09.2024).

18. Дурман М.О. Державна фінансова підтримка громад як інструмент стимулювання місцевого розвитку (на прикладі державного бюджету на 2021 рік). *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Випуск 21. С. 35–39.

19. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. Львів: НУ «Львівська політехніка». 2024. 279 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu19042024-ostanne.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).

20. Європейський досвід адміністративно-територіального реформування: політичний аспект. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2012. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/evropeyskiy-dosvid-administrativno-teritorialnogo-reformuvannya-politichniy> (дата звернення: 23.09.2024).

21. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 386–390. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68> URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001> (дата звернення: 23.09.2024).

22. Єсімов С.С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 352–357. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.56> URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/311011> (дата звернення: 23.09.2024).
23. Зезюліна К., Овчаренко О., Плоский К. Практики діалогу для порозуміння та участі. Як залучати та надихати на зміни у громадах? «Громадські ініціативи України». 2023. 140 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/866/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.%D0%94%D1%96%D0%B0%D0%B%D0%BE%D0%B3.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).
24. Зелінський С.Е. Оцінка спроможності громад в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2016. № 6. С. 128–134.
25. Іванова О.Ю., Іванов Ю.Б. Децентралізація влади: виклики для новообраних органів місцевого самоврядування. *Фінанси України*. 2020. № 9. С. 24–28.
26. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Том 2. Навчальний посібник. К.; Дніпропетровськ : НАДУ. 2013. 324 с. URL: [https://e-pidruchniki.com/content/2140\\_145\\_instrymenti\\_new\\_public\\_management.html](https://e-pidruchniki.com/content/2140_145_instrymenti_new_public_management.html) (дата звернення: 23.09.2024).
27. Кожушко О. О. Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 1. 2023. С. 125–129. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/1\\_2023/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/1_2023/20.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).
28. Кріпак А.П. Формування організаційно-економічного механізму розвитку спроможних територіальних громад. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70), № 2 2020. С. 115 – 120. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2\\_2020/21.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/21.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

29. Круглашов А., Бурега В. Здобутки і труднощі в реалізації децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(2). С. 21–32.
30. Лубенець С.А., Троян О.А. Тенденції децентралізації публічної влади в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 2. С. 86–89
31. Мацедонська Н.В., Клівіденко Л.М. Децентралізація в Україні та основні шляхи її впровадження в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 613–619.
32. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування практичний посібник. Інвестиційні інструменти фінансування МЕР. 2020. С. 72.
33. Перспективи регіонального та місцевого розвитку: *матер. 2-ї конференції молодих учених (23 листопада 2023 р., м. Львів)* / упорядн.: Матвіїшин Є.Г., Бліщук К.М. – Львів: НУ «Львівська політехніка». 2023. 213 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh23zhovtnya2023.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).
34. Петькун С., Стороженко Л., Стороженко В. Концептуальні засади механізмів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації управлінських процесів. *Наукові інновації та передові технології, Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 6(34). С. 242–252. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/12179> (дата звернення: 23.09.2024).
35. Піляй А.М. Стан розвитку публічно-сервісної держави в країнах ЄС у розрізі адміністративної реформи в Україні та Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Право. Людина. Довкілля*. 2019. Vol. 10, No 4. С. 143–151. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d2870f48-4049-4415-9997-d55a1c5b1b8f/content> (дата звернення: 23.09.2024).
36. Полішкевич Л.Д. Адміністративні послуги органів місцевого самоврядування: теоретичні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І.*

*Вернадського. Серія: Державне управління.* 2018. Том 29 (68). № 3. С. 113–118.  
URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3\\_2018/23.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3_2018/23.pdf)  
(дата звернення: 23.09.2024).

37. Прокопенко С. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг у контексті децентралізації та цифровізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* Розділ 1 теорія публічного управління та адміністрування. № 2 (2024). С. 25–30. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/586> (дата звернення: 23.09.2024).

38. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління.* 2024. № 12(1). С. 129–134. URL: <https://doi.org/10.15421/152417>  
URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1059> (дата звернення: 23.09.2024).

39. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. 10 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428> (дата звернення: 23.09.2024).

40. Роль старости в громаді. Посилення інституційної спроможності» створений в умовах повномасштабного вторгнення й активних бойових дій на території України. *Prosto – підтримка доступності послуг в Україні.* 2023. 108 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/library/file/893/Manual\\_Starosta\\_Oct\\_2023.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/893/Manual_Starosta_Oct_2023.pdf)  
(дата звернення: 23.09.2024).

41. Ситницька О.А. Запровадження комплексного механізму управління розвитком територіальних громад в умовах конкуренції.. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2022.

№ 1. С. 124 – 128. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/177> (дата звернення: 23.09.2024).

42. Смірнова І., Смірнова Н. Облікова політика об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади та реформування системи бухгалтерського обліку. *Сучасна інженерія та інноваційні технології*. 2023. № 4(25-04). С. 3–8. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-25-04-002> . URL:

[https://www.researchgate.net/publication/369872660\\_OBLIKOVA\\_POLITIKA\\_OB'EDNANIH\\_TERRITORIALNIH\\_GROMAD\\_V\\_UMOVAN\\_DECENTRALIZACII\\_VLADI\\_TA\\_REFORMUVANNA\\_SISTEMI\\_BUHGALTERSKOGO\\_OBLIKU](https://www.researchgate.net/publication/369872660_OBLIKOVA_POLITIKA_OB'EDNANIH_TERRITORIALNIH_GROMAD_V_UMOVAN_DECENTRALIZACII_VLADI_TA_REFORMUVANNA_SISTEMI_BUHGALTERSKOGO_OBLIKU)

(дата звернення: 23.09.2024).

43. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. К. : НАДУ. 2008. 104 с. URL: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac\\_finan/Soroko-V.M.--Nadannya-publichnykh-posluh.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Soroko-V.M.--Nadannya-publichnykh-posluh.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

44. Теорія та практика вдосконалення послуг місцевого самоврядування. Посібник для територіальних громад. Книга І: Поняття публічних послуг. Розробка та реалізація Плану вдосконалення послуги. / під загальною редакцією Бурдавіцина М. О., Муратова О. В. Київ. 2021. Добре практики. 112 с. URL:

[https://decentralization.ua/uploads/library/file/736/USAID\\_DOBRE\\_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8\\_%D1%871.pdf](https://decentralization.ua/uploads/library/file/736/USAID_DOBRE_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_%D1%871.pdf) (дата

звернення: 23.09.2024).

45. Терлецький А.В. Проблеми правового регулювання надання органами місцевого самоврядування муніципальних послуг. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 118 – 121. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/26> URL:

[http://www.lsej.org.ua/11\\_2023/26.pdf](http://www.lsej.org.ua/11_2023/26.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

46. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування :

Асоціація міст України. К. ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.  
URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).

47. Тимченко Л. М. Теоретико-методологічні питання формування поняття адміністративних послуг в Україні. *Право та державне управління*. 2019. № 1 (34). С. 161–166.

48. Тищенко І.О. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монограф. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 156 с.

49. Тітов Д.В. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад в Україні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 - Економіка. Вінницький національний аграрний університет, Вінниця, 2022. 229 с. URL: [https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradi-n/TITOV-DV\\_Dusertacia.pdf](https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specradi-n/TITOV-DV_Dusertacia.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

50. Тітов Д.В. Реформа децентралізації в Україні: досягнення та проблеми подальшої реалізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 1 (57). С. 74–80.

51. Туркова О. К. Сервісна спрямованість надання адміністративних послуг в Україні: процедурні аспекти. *Право і суспільство*. 2015. № 5/2, ч. 3. С. 189–194.

52. У Києві обговорили подальше впровадження реформи децентралізації в умовах війни. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3794712-u-kievi-obgovorili-podalse-vprovadzenna-reformi-decentralizacii-v-umovah-vijni.html> (дата звернення: 23.09.2024).

53. Хлебников А. А. Нормативно-правове регулювання надання публічних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 125–129. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2018/25.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

54. Хом'як І. Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології, Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 4(35). С. 101–111. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/10814/10873> (дата звернення: 23.09.2024).

55. Хрущ С.В. Нормативно-правове забезпечення функціонування інституту територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. №4(6). С. 176–185. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4\(6\)-176-185](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-4(6)-176-185) <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/1619> (дата звернення: 23.09.2024).

56. Циганов О.Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. №5. С. 111–114. URL: [http://www.lsej.org.ua/5\\_2017/31.pdf](http://www.lsej.org.ua/5_2017/31.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

57. Чечель А. О., Омелянович Р. А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 279–284. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2021/43.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/43.pdf) (дата звернення: 23.09.2024).

58. Шарля Р., Каспрук І. Оптимізація публічних послуг та інфраструктури у територіальних громадах України. методичний посібник для органів місцевого самоврядування. Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Програма USAID DOBRE), квітень 2024. 106 с. URL: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3-%D1%82%D0%B0-](https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3-%D1%82%D0%B0-)

[%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8.pdf](#) (дата звернення: 23.09.2024).

59. Швецов Є. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг та можливості його використання в Україні. 2023. URL: <https://peers.international/uk/node/445> (дата звернення: 23.09.2024).

60. Ющенко М. Проблемні питання правового регулювання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Том 3. № 79. С. 92–97. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/185438> (дата звернення: 23.09.2024).

61. Chala, N. Decentralisation and Local Self-government in Eastern Partnership countries. Brussels: Eastern Partnership Civil Society Forum. 2020. URL: <https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Decentralisation-and-Local-Self-government-in-Eastern-Partnership-Countries.pdf> (дата звернення: 23.09.2024).

62. Skica T., Bem A., Żygadło K.: The role of local government in the process of entrepreneurship development. *e-Finanse: Financial Internet Quarterly. Scientific paper of University of Information Technology and Management, Rzeszów*. 2013. Vol. 9, Iss. 4, pp. 1–24.

**Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)**

ННІНО\_2024\_281\_Козленко П. В..pdf

Документ відправлено: 22:43 08.12.2024

Документ отримано: 22:43 08.12.2024

**Відправник документу**

**Отримувач документу**

**Електронний підпис**

22:43 08.12.2024

Ідентифікаційний код: 2686200868

КОЖИНА АЛЛА ВАСИЛІВНА

Власник ключа: КОЖИНА АЛЛА ВАСИЛІВНА

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 22:43 08.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000E3F080194942305

Тип підпису: удосконалений

**Електронний підпис**

20:49 09.12.2024

Ідентифікаційний код: 2869021966

ГЕЛИЧ АЛЛА ОЛЕКСАНДРІВНА

Власник ключа: ГЕЛИЧ АЛЛА ОЛЕКСАНДРІВНА

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 20:49 09.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000442597013B65A505

Тип підпису: удосконалений

**Електронний підпис**

12:29 10.12.2024

Ідентифікаційний код: 3342020911

КОЗЛЕНКО ПАВЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Власник ключа: КОЗЛЕНКО ПАВЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 12:29 10.12.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000034F74701EF35EA04

Тип підпису: удосконалений