

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра публічного управління та адміністрування**

На правах рукопису

Ворончук Мар'ян Віталійович

**ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ЩОДО ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Робота на здобуття кваліфікації
магістра публічного управління та адміністрування

Науковий керівник
завідувача кафедри,
д.н.держ. упр., проф.
Калашник Надія Сергіївна
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
НЛТУ України

Львів – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**Навчально-науковий інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра публічного управління та адміністрування**

Voronchuk Maryan

**Діяльність органів місцевого самоврядування щодо формування ринку
публічних послуг**

**Local self-government bodies' activities regarding the formation of the public
services market**

The thesis for Degree of Master in Public Administration

Автор роботи

Ворончук М.В.

підпис

Науковий керівник

Калашник Н.С.

підпис

**«До захисту допускаю»
Завідувач кафедри**

Калашник Н.С.

підпис

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Інститут _____ Екологічної економіки і менеджменту _____
Кафедра _____ Публічного управління та адміністрування _____
Освітній ступінь _____ магістр _____
Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ проф. Калашник Н.С.
«____» _____ 20____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ворончук Мар'ян Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи _____ Діяльність органів місцевого самоврядування щодо формування ринку публічних послуг _____

керівник роботи _____ професор, док. наук держ. упр. Калашник Надія Сергіївна _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «20 » жовтня 2023року № С-633

2. Термін подання здобувачем роботи _____ 02.02.2024 року _____

3. Вихідні дані до роботи
_____ дослідити теоретичні засади та наявні практики діяльності органів місцевого самоврядування щодо формування ринку публічних послуг, сформулювати пропозиції та рекомендацій з метою удосконалення цієї діяльності _____

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): визначити вихідні положення формування системи надання публічних послуг; простежити динаміку процесів надання публічних послуг в контексті розвитку місцевого самоврядування; окреслити повноваження органів місцевого самоврядування щодо надання публічних послуг та формування їх ринку охарактеризувати вплив розвитку цифрових технологій на удосконалення ринку публічних послуг; розглянути можливість підвищення якості публічних послуг шляхом делегування повноважень громадським об'єднанням; дослідити інтеграцію управлінських інновацій до ринку публічних послуг на місцевому рівні _____

5. Перелік графічного матеріалу та статистичних даних (з точним зазначенням обов'язкових креслень за необхідності) _____ робота містить 6 малюнків _____

6. Консультанти розділів роботи (за наявності зовнішніх консультантів)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 18 серпня 2023 року

Керівник роботи _____
(підпис)

Калашник Н. С.
(прізвище та ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Етапи роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Формулювання загального напрямку дослідження	18.08.2023-15.09.2023	
	Збір базового матеріалу, зокрема опрацювання гіпотези за базою практики	жовтень-листопад 2023 року	
	Робота над аналітичним розділом дослідження	листопад 2023	
	Робота над прикладним розділом дослідження	грудень 2023	
	Формування висновків та пропозицій	січень 2024	

Здобувач освіти _____
(підпис)

М.В. Ворончук
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Н.С. Калашник
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ворончук М.В. Діяльність органів місцевого самоврядування щодо формування ринку публічних послуг. – Рукопис.

Робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2024.

В роботі простежена динаміка процесів надання публічних послуг в контексті розвитку місцевого самоврядування. Ця динаміка змінилася через суспільні процеси та реформу децентралізації, зокрема пандемія COVID19 і війна спричинили дисбаланс у розподілі повноважень, кинули масштабний виклик органам місцевого самоврядування. Це продемонструвало, що дуже посилилася роль органів місцевого самоврядування у формуванні балансу між попитом та пропозицією публічних послуг.

Проаналізовано проєкт оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2024-2027 роки та Дорожньої карти децентралізації, представлених Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України. Визначені пріоритети найближчих років, які вплинуть на ринок публічних послуг. Охарактеризований вплив розвитку цифрових технологій на удосконалення ринку публічних послуг. Обґрунтовується, що ринок публічних послуг в такому разі стимулюватиме конкуренцію не тільки між галузевими органами влади у наданні послуги, але й у площині он-лайн/оф-лайн, у будь-якому разі до того часу, як буде подоланий цифровий розрив в суспільстві.

Розглянута можливість підвищення якості публічних послуг шляхом делегування повноважень громадським об'єднанням. Досліджено інтеграцію управлінських інновацій до ринку публічних послуг на місцевому рівні. Визначено, що якість управлінського виміру надання публічних послуг залежить від двох складових: технічних показників якості публічних послуг та функціональної якості, яка залежить безпосередньо від процесу обслуговування. Також розглянуті перспективи введення електронного

документообігу, проблеми цифрового розриву, можливі нормативні рамки та виклики делегування повноважень тощо.

Ключові слова: адміністративні послуги, ринок публічних послуг, територіальна громада, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, діджиталізація, воєнний стан, Україна.

ANNOTATION

Voronchuk Maryan. Local self-government bodies' activities regarding the formation of the public services market.

Master's Thesis in Public Management and Administration. Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.

The work traces the dynamics of the processes of providing public services in the context of the development of local self-government. This dynamic has changed due to social processes and decentralization reform, in particular, the COVID19 pandemic and the war caused an imbalance in the distribution of powers, and posed a large-scale challenge to local self-government bodies. This demonstrated that the role of local self-government bodies in shaping the balance between demand and supply of public services has greatly increased.

The project of the updated State Strategy for Regional Development for 2024-2027 and the Road Map of Decentralization presented by the Ministry of Community Development, Territories and Infrastructure of Ukraine was analyzed. The priorities of the coming years that will affect the market of public services are determined. The influence of the development of digital technologies on the improvement of the market of public services is characterized. It is argued that the market of public services in this case will stimulate competition not only between branch authorities in providing the service, but also in the online/offline plane, in any case until the digital divide in society is bridged.

The possibility of improving the quality of public services by delegating powers to public associations is considered. The integration of management innovations into the market of public services at the local level is studied. It was determined that the quality of the management dimension of the provision of public services depends on two components: technical indicators of the quality of public services and functional quality, which depends directly on the service process. Prospects for the introduction of electronic document circulation, problems of the

digital divide, possible regulatory frameworks and challenges of delegation of powers, etc. are also considered.

Keywords: administrative services, public services market, territorial community, local self-government, local self-government bodies, digitalization, martial law, Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ЗАСАДНИЧІ ПОЛОЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ КЛЮЧОВИХ ПОТРЕБ.....	10
1.1. Вихідні положення формування системи надання публічних послуг.....	10
1.2. Децентралізація надання публічних послуг: від держави до громади.....	15
1.3. Повноваження органів місцевого самоврядування щодо надання публічних послуг та формування їх ринку.....	19
РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	25
2.1. Вплив розвитку цифрових технологій на удосконалення ринку публічних послуг.....	25
2.2. Підвищення якості публічних послуг шляхом делегування повноважень громадським об'єднанням	29
2.3. Системна інтеграція управлінських інновацій до ринку публічних послуг на місцевому рівні	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ІКТ –	інформаційно-комунікативні технології
КМУ –	Кабінет Міністрів України
МДА –	міська державна адміністрація
МС –	міське самоврядування
ОВА	обласна військова адміністрація
ОДА –	обласна державна адміністрація
ОМС –	органи місцевого самоврядування
ПОМС –	посадова особа місцевого самоврядування
РДА –	районна державна адміністрація
ТГ –	територіальна громада
ЦОВВ –	Центральний орган виконавчої влади

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера надання публічних послуг в Україні останні роки докорінно змінюється. Це відбувається внаслідок стрімкого розвитку технологій різних галузей, діджиталізації суспільства, викликів пандемії та війни, процесів децентралізації влади, змін систем комунікації між людьми та владою, в суспільстві в цілому тощо.

Населення потребує широкого переліку публічних послуг швидко та якісно. Стрімко йдуть процеси і розбудови «цифрової економіки», що тягне за собою діджиталізацію різноманітних процесів, зміну механізмів та інструментів публічного управління на всіх рівнях, зокрема у сфері надання публічних послуг. Іншою стороною зазначених процесів є низка викликів для державної влади та місцевого самоврядування серед яких такі проблеми, як недостатня діджитал-компетентність певної частини населення, технічні та технологічні проблеми через неготовність цифрового обладнання та програм до опрацювання великих масивів інформації, їх безпечність особливо в час війни. Все це створює необхідність переосмислення відносин між громадою і суб'єктами публічного управління, зокрема органів місцевого самоврядування, оскільки вони є первинною ланкою звернення для більшості населення.

Сучасна наукова думка з публічного управління розглядає питання формування ринку публічних послуг та ролі органів місцевого самоврядування в ньому з різних боків, так О. Андрійко , В. Бевзенко вивчають нормативне забезпечення надання послуг та реалізацію адміністративної процедури; В. Наконечний – основні моделі місцевого самоврядування; В. Резнікова, Ю. Шаров, С. Телешун та інші – визначення змісту категорії «публічна послуга»; О. Василюк , Т. Джига – діяльність органів місцевого самоврядування, створення і функціонування центрів надання адміністративних послуг Т. Серьогіна – здійснила системне дослідження з питань надання публічних послуг в умовах децентралізації. Це свідчить про динамічні пошуки

оптимальних моделей надання публічних послуг населенню, забезпечення їх якості, зокрема і засобами формування конкурентного ринку публічних послуг.

Мета роботи - дослідження теоретичних засад та наявних практик в діяльності органів місцевого самоврядування щодо формування ринку публічних послуг, формулювання пропозицій та рекомендацій з метою удосконалення цієї діяльності.

Мета дослідження була досягнута нами завдяки вирішенню таких **завдань дослідження**:

- визначити вихідні положення формування системи надання публічних послуг;
- простежити динаміку процесів надання публічних послуг в контексті розвитку місцевого самоврядування;
- окреслити повноваження органів місцевого самоврядування щодо надання публічних послуг та формування їх ринку;
- охарактеризувати вплив розвитку цифрових технологій на удосконалення ринку публічних послуг;
- розглянути можливість підвищення якості публічних послуг шляхом делегування повноважень громадським об'єднанням;
- дослідити інтеграцію управлінських інновацій до ринку публічних послуг на місцевому рівні.

Об'єкт дослідження – процеси здійснення органами місцевого самоврядування своїх повноважень та взаємодії з населенням.

Предмет дослідження – діяльність органів місцевого самоврядування щодо формування ринку публічних послуг.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань дослідження використані такі методи: систематизації та емпіричного дослідження – для вивчення теоретичних засад впровадження управлінських інновацій, а також наукового базису функціонування ЦНАПів та інших суб'єктів – надавачів публічних послуг; деталізації, експертних оцінок, та синтезу – для дослідження результатів опитувань задоволеності населення якістю надання публічних

послуг; діалектичного та порівняльного аналізу – для узагальнення стану і тенденцій розвитку ринку публічних послуг на місцевому рівні тощо

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні і прикладні засади кваліфікаційної роботи магістра, можуть бути застосовані у діяльності органів місцевого самоврядування, ЦНАПів, органів управління територіальних громад, у реалізації проектів з розвитку громадам, в діяльності громадських організацій та всіма користувачами і надавачами публічних послуг.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, шістьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, з яких основний текст складає 35 сторінок. Містить 6 малюнків. Список використаних джерел складає 61 джерело.

РОЗДІЛ 1.

ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ЗАСАДНИЧІ ПОЛОЖЕННЯ В КОНТЕКСТІ КЛЮЧОВИХ ПОТРЕБ

1.1. Вихідні положення формування системи надання публічних послуг

В найбільш загальному розумінні, така складна й багатоаспектна категорія як «послуга» розуміється в якості результату праці, виконання корисної дії, надання допомоги тощо. Крізь призму управлінської діяльності в контексті споживчої вартості, категорія «послуга» розглядається в якості продукту, причому на відміну від товару, який також розглядається як продукт, послуга не завжди передбачає матеріальне вираження[25].

Про недоцільність ототожнення понять товару і послуги зазначається також Н. Васильєвою, згідно з якою зору авторки й розмежовувати їх також недоречно, оскільки вони існують у тісному взаємозв'язку. Послуга є діяльністю, яка має споживчу вартість і спрямовується на задоволення потреб конкретної особи, колективу та суспільства; товар є матеріально-речовинним продуктом діяльності [36]. З деякими існуючими позиціями можна не погодитися, зокрема, в частині розгляду послуги як діяльності чи завершеного результату, надання якої засновується на попиті. Особливістю послуги в такому розрізі виступає невід'ємність результату від процесу виробництва, чим обумовлена неможливість встановлення права власності на такий продукт. Саме продукт отримує споживач послуги, натомість виробник послуги сприймає її як товар, якому властива певна споживча вартість[10].

Інша група концепцій представлена підходами через призму юридичної науки, де послуга розглядається як об'єкт цивільних правовідносин, виокремлений за цільовим призначенням і правовим режимом. За такого підходу науковці ототожнюють матеріальні і нематеріальні блага з речовими і

духовними цінностями; економісти під першими розуміють об'єкти, які наділені уречевленою формою, а розмежовуючи матеріальні та нематеріальні блага, виділяють «товар» і «послугу» [34].

Про «нематеріальність» послуг свідчить той факт, що вона виходить із таких характеристик послуг, як неможливість транспортування, зберігання або демонстрації, наприклад, перед продажем [11]. Окрема група концепцій дозволяє із загального масиву виділити три підходи щодо трактування поняття «послуга», до яких відносяться: економічна (вигода), соціальна (обслуговування) та правова (створення умов). Зокрема, згідно з правовим підходом послуга розглядається як «визначені дії або сукупність дій (діяльність), що здійснюються в інтересах фізичної або юридичної особи» [3, С. 29].

Перш ніж перейти до категорії «публічні послуги», варто виділити особливості, що їм притаманні на відміну від послуг, які надаються приватним сектором. В основі останніх лежать економічно-правові засади, в той час як у основі публічних послуг крім зазначеного лежить публічний інтерес.

Одним із провідних положень, що лягли в основу реформ, виступило розуміння системи публічної влади в якості надавача публічних послуг. Ця теза вперше була озвучена в 1986 році у звіті Організації економічного співробітництва та розвитку «Управління як надання послуг – громадянська клієнт» (*Administration as a Service – the Public as a Client : The OECD Report*) [12, С. 257-258].

Відтак, Т. Серьогіна обґрунтовує, що послуга – це сукупність діяльності та результату щодо створення благ з метою задоволення певної потреби. Слід звернути увагу, що наведене визначення в подальшому дозволяє відокремити виконання функцій органом публічної влади з метою задоволення загального суспільного інтересу від надання послуги, ініціювати яку покликаний суспільний інтерес, пов'язаний з конкретною потребою фізичної або юридичної особи [50, С. 22].

Сприятти наближенню розуміння поняття «послуга» до сучасних підходів покликані розвідки вітчизняних науковців, які продовжували працювати в даному напрямі, зазначаючи, що «управлінська послуга – це адміністративно-процедурна діяльність, яка здійснюється за заявою фізичних та юридичних осіб. При цьому не має значення, чи ці особи зобов'язані звертатися за даною послугою, як наприклад, за отриманням загальногромадянського паспорта, чи це лише їхнє право, як у випадку з отриманням якоїсь ліцензії» [1, с. 28].

Попри доволі різні підходи вчених до трактування понять окремих груп послуг, відносна стабільність спостерігається в сприйнятті масиву публічних послуг як простої сукупності державних (надання користувачам результатів виконання функцій державних органів, за допомогою яких останні виконують зобов'язання держави перед громадянами – забезпечують реалізацію їхніх прав і обов'язків [48] і муніципальних 46 послуг, тобто таких, які надаються органами місцевого самоврядування. Одним із перших нормативних актів, де міститься згадування про публічні послуги, виступає Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: «послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, становлять сферу публічних послуг» [21, с.6].

З огляду на проведені дослідження, можна зробити висновок щодо процесів еволюції поняття «публічні послуги», адже спершу на теренах незалежної України побудова сервісної держави розглядалася в контексті розвитку системи надання «управлінських послуг». Проте, як показала практика, послуги слід розділити на групи, забезпечуючи тим самим інституційну спроможність органів публічної влади. Сучасний етап характеризується пошуком об'єктивних підходів щодо формулювання поняття «публічна послуга» й подальшим кроком вбачається розробка й запровадження комплексу державних заходів, спрямованих на створення умов для подальшого розвитку системи надання публічних послуг, серед яких одними з

найвагоміших виступають законодавче закріплення базових засад функціонування системи [21, С. 16].

Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» трактує термін публічна послуга так - «юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення» [36].



Рис.1.1. Структура публічної послуги

Публічні послуги надаються органів влади, або уповноваженою особою і орієнтовані на пропозицію від населення. Зміна очікувань громадян чинить тиск на державні установи та організації державного сектору, щоб вони відповідали за ефективність і результативність.

На окрему увагу в даному визначенні заслуговує така невід'ємна складова поняття як «заява фізичної або юридичної особи», адже поза сумнівом, що публічна послуга виникає там, де, окрім суспільного (державного) є особистий інтерес, який в даному випадку отримує форму заяви. Проте слід одразу зазначити, що можуть бути випадки, коли публічна послуга може надаватися поза такою ініціативою з огляду на їх особливу важливість, наприклад в соціальній сфері, коли держава бере не себе відповідальність щодо утримання та виховання дітей-сиріт або дітей, позбавлених батьківського піклування. Стосовно наведеного визначення, слід зауважити, що на сьогодні відносно коректності інтерпретації поняття «публічних послуг» в якості «діяльності органів публічної адміністрації» виникає питання, адже загальновизнаним виступає трактування їх в якості результату процесів діяльності публічних органів [59, с.54].

Крім того, прагнення підвищити міжнародну конкурентоспроможність шляхом високого рейтингу в ешелонах найкращих урядів світу призвело до прийняття перевірену маркетингову філософію та методології також у сфері публічних послуг. Це дослідження спрямоване на вивчення впливу якості послуг, репутації та залученості споживачів на цінність, задоволеність і лояльність споживачів щодо громадської служби, яка працює на ринку з інтенсивною конкуренцією. Був виявлений позитивний зв'язок між цінністю, задоволенням і лояльністю в сприйнятті населенням публічних послуг. Однак виявилось, що залучення споживачів має суттєвий вплив на цінність, яку сприймають клієнти.

Очікування громадян щодо публічних послуг за останні десятиліття значно змінилися, що призвело до зростаючого попиту на прозорі, доступні та оперативні послуги, а відповідно на зростання видатків на їх забезпечення. Традиційно уряди орієнтувалися на пропозицію, зосереджуючись на власних вимогах і процесах, а не на потребах людей, яких вони обслуговують. Ця динаміка змінилася через суспільні процеси та реформу децентралізації, зокрема пандемія COVID19 і війна спричинили дисбаланс у розподілі

повноважень, кинули масштабний виклик органам місцевого самоврядування. Останні в цілому успішно справилися з потоком переміщених осіб та новими викликами. Це продемонструвало, що дуже посилилася роль органів місцевого самоврядування у формуванні балансу між попитом та пропозицією публічних послуг.

1.2. Децентралізація надання публічних послуг: від держави до громади

В основі спрямування вектору українського суспільства в бік децентралізації влади та зміцнення місцевого самоврядування було серед іншого й ратифікація Європейської хартії місцевого самоврядування, що на сучасному етапі є основним міжнародно-правовим документом для держав-членів Ради Європи. Хартія містить стандарти щодо організації управління на місцях, які є обов'язкові для держав-членів цієї впливової міжнародної організації. Хартія набула чинності та стала відкритою для підписання країнами-членами з жовтня 1985 р.

За своєю суттю Хартія спрямована на утвердження і захист самостійності місцевого самоврядування як фундаментального принципу демократичного конституційного устрою країн Європи. Захист та зміцнення місцевої автономії в європейському співтоваристві за допомогою документа, що відображає принципи, обов'язкові для дотримання всіма демократичними державами Європи, є давнім бажанням прихильників місцевого самоврядування [67]. Згідно з юридичними нормами Хартія є міждержавною угодою, обов'язковою для виконання всіма державами, які її підписали. Це положення має особливе політико-правове значення, оскільки її норми стосуються сфери права, яке традиційно вважається внутрішньою справою кожної держави.

Хартія є значним внеском держав у формування об'єднаної Європи, заснованої на засадах демократії та децентралізації влади. Незважаючи на труднощі, які супроводжували прийняття і ратифікацію на першому етапі її

існування, цей документ незабаром перетворився на загальноприйнятий європейський стандарт, відповідно до якого розв'язуються кардинальні питання функціонування органів місцевого самоврядування в країнах, що її ратифікували

Слід зазначити, що чинне законодавство про місцеве самоврядування ще не повністю відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування у питаннях організаційної, правової та фінансовоекономічної самостійності територіальних громад.

На сьогоднішній день однією з ключових проблем у процесі реформування системи публічних послуг виступає гальмування процесу децентралізації в цій сфері окремих послуг. Сприяти вирішенню зазначеного проблемного питання покликаний Указ Президента України від 4 вер. 2019 р. «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг», у якому зазначається про «запровадження можливості надання органами місцевого самоврядування та/або нотаріусами окремих публічних послуг, зокрема пов'язаних із реєстрацією актів цивільного стану, реєстрацією транспортних засобів, видачею посвідчень водія, державною реєстрацією земельної ділянки, наданням соціальних послуг» [9].

Треба зазначити, що нормативна база надання публічних послуг є значною та дуже розгалуженою. Вона складається з кодексів

1. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X
 2. Земельний кодекс України, від 25.10.2001 № 2768-III
 3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV
 4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-VI
 5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [9]
- Законів України
6. “Про адміністративні послуги”
 7. “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва”

8. “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)”
9. “Про внесення змін до Закону України “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців” щодо проведення електронної реєстрації”
10. “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців”
11. “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”
12. “Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус”
13. “Про захист персональних даних”
14. “Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності”
15. «Про державну реєстрацію актів цивільного стану»
16. «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» та інших актів [9].

І це лише ключові документи, без галузевого розмежування. Ми не будемо їх всі аналізувати, лише зазначимо на тому, що 2019 році в зазначених нормативних актах з’явилася можливість для органів місцевого самоврядування здійснювати надання публічних послуг, зокрема адміністративних. З появою ЦНАПів ці можливості значно розширилася.

Подальшого наукового дослідження вимагає еволюція основних ідей децентралізації надання публічних послуг. Доцільно в цьому розглянути систему адміністративних послуг на рівні територіальних громад адже децентралізація влади на сьогоднішній день є визначальним напрямом державної політики, що вимагає особливої уваги в контексті розвитку системи надання публічних послуг. Це пов’язане в першу чергу з тим, що процеси, які супроводжують зазначену реформу спричиняють істотні зміни в досліджуваній системі. Відтак, перерозподіл повноважень між різними рівнями влади створює

нові можливості для удосконалення системи надання публічних послуг, сприяє реалізації нових підходів, заснованих на принципі субсидіарності. На сьогоднішній день є значний досвід забезпечення органами місцевого самоврядування громадян якісними адміністративними послугами. Проте, їх потенціал на сьогоднішній день реалізовано не в повній мірі.

Процеси децентралізації не зупиняються. Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України презентувало у грудні 2023 року проєкт оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Пріоритетами оновленої Стратегії є:

- відновлення та розвиток інфраструктури за принципом «build back better»;
- залучення громадян до прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях;

- збереження балансу екосистем та адаптації до зміни клімату;
- підвищення ефективності та прозорості публічного інвестування, удосконалення фінансових інструментів стимулювання регіонального розвитку;

- побудову партнерств, розвиток міжмуніципального, міжрегіонального та транскордонного співробітництва;

- продовження реформи децентралізації, розвиток інституційної та фінансової спроможності громад та регіонів, розбудову багаторівневого врядування;

- розвиток людського капіталу та підсилення економіки на основі внутрішнього потенціалу територій;

- створення безпекових та соціально-економічних умов для повернення українців в регіони та територіальні громади;

- створення системи координації секторальних та державної регіональної політик[9].

Загальне бачення нового типу місцевого самоврядування є таке:



Рис.1.2. Дорожня карта Децентралізації, відповідно до матеріалів Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України [4]

Презентація оновленої Державної стратегії регіонального розвитку відбулася за підтримки проєкту Good Governance Fund «Планування відновлення в громадах». Ініціатива підтримує територіальні громади України у відновленні та підвищує спроможність держави управляти проєктами регіонального розвитку. Проєкт реалізується спільно з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України за підтримки уряду Великої Британії (UK International Development) та втілюється Abt Britain і KPMG в Україні.

1.3. Повноваження органів місцевого самоврядування щодо надання публічних послуг та формування їх ринку

Сучасний період суспільного розвитку в Україні супроводжується процесами реалізації адміністративно-територіальної реформи, тому з огляду на їх значимість в процесі становлення ефективної системи надання публічних

послуг, виступає одним із пріоритетів державної регіональної політики та предметом детального наукового аналізу. В загальному розумінні територіальна громада; сільська, селищна, міська рада; сільський, селищний, міський голова; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради, староста, районні та обласні ради, органи самоорганізації населення – складові елементи системи місцевого самоврядування [21].

Проте система місцевого самоврядування не має розгалуженої загальнонаціональної структури, на відміну від системи державного управління, натомість складається з окремих одиниць, що представляють територіальні громади. Тому попри спільні правові засади та єдиний організаційний механізм, в контексті реформи, основний акцент варто робити на основних складових елементах та рівнях взаємодії між ними не в загальнонаціональному масштабі, а скоріше у масштабі однієї окремо взятої громади. Доречним буде розглядати скоріше сукупність окремих територіальних громад як систему місцевого самоврядування.

Незважаючи на значний науковий інтерес, а також процеси адміністративно-територіальної реформи, сутність категорій «територіальна громада», «об'єднана територіальна громада», «система місцевого самоврядування» й до сьогодні не зазнала модернізації. Відтак, вони вимагають перегляду й законодавчого закріплення, адже в контексті сучасних світових тенденцій розвитку системи публічного управління, традиційні підходи не тільки актуалізують проблеми децентралізації надання публічних послуг, але й зумовлюють перешкоди на шляху реформи адміністративного й територіального устрою в Україні загалом [19].

Сучасні світові тенденції в системі публічного управління спричиняють зміни існуючих і становлення принципово нових підходів до системи надання публічних послуг в Україні, що ґрунтується на запровадженні «нової ідеології функціонування виконавчої влади і місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян» [43].

На нинішньому етапі удосконалення системи надання адміністративних послуг особливої уваги вимагає питання розбудови мережі ЦНАП. Важливо в процесі переходу від першого етапу децентралізації добровільного об'єднання громад до другого не тільки забезпечити доступність і якість надання адміністративних послуг на досягнутому рівні, зберегти кадрову і матеріально-технічну базу, але й сприяти подальшому її розвитку.

Виходячи з цього, цілі й сутність місцевого самоврядування на сьогоднішній день – самостійне вирішення питань місцевого рівня громадою, а також інші законодавчо встановлені важливі положення, що стосуються місцевого самоврядування. Зокрема, ради й управи в межах відповідної територіальної одиниці забезпечують: - організацію дошкільної й загальної освіти, соціальної допомоги й опіки над людьми похилого віку, культури й дозвілля, комунальних послуг, благоустрою, переробки відходів; - здійснення загального і детального планування та утримання в порядку громадського транспорту і доріг; - утримання закладів, які знаходяться у власності міста або волості, наприклад, шкіл, бібліотек, спортивних центрів. З метою підвищення ефективності деяких публічних послуг органи місцевого самоврядування на основі договору можуть делегувати їх як приватним підприємствам, так і некомерційним організаціям.

У відповідності до місцевих потреб ради створюють власні адміністративні структури для реалізації виконавчих завдань, що являють з себе органи, якими керує уповноважена особа, підзвітна раді. До завдань виконавчих органів влади відносяться з одного боку – підготовка питань та рішень, що приймаються, які підлягають обговоренню в раді, з іншого – організація місцевого життя та обслуговування жителів. Публічні послуги надаються як безпосередньо виконавчими органами місцевого самоврядування, так і установами, що знаходяться в їх підпорядкуванні [32].

Окрема практика полягає в залученні приватного й громадського секторів до надання послуг у різних сферах. Співпраця між державою та органами місцевого самоврядування відбувається як встановленими в правових актах

способами, так і згідно неформально сформованим традиціям. З одного боку держава може делегувати повноваження органам місцевого самоврядування, передаючи при цьому кошти на делеговане завдання й контролюючи виконання. Передбачається при цьому, що органи місцевого самоврядування можуть пристосовувати делеговані завдання максимально до місцевих умов [34].

За результатами моніторингів ключовими моделями надання публічних послуг на місцевому рівні є такі:



Рис.1.3. Ключові моделі надання адміністративних послуг на місцевому рівні [4]

Органи місцевого самоврядування відносно незалежні в розпорядженні своїм майном і отриманні прибутку. У сучасних умовах актуалізувалося питання забезпечення якості публічних послуг, адже попри певний прогрес, громадяни не відчувають себе в якості клієнтів. Піднесення значущості цього питання передбачає зміцнення співпраці між надавачами послуг та громадянами як зацікавленими сторонами. В зазначеному контексті особливої

актуальності набуває зміна ідеології надання публічних послуг, зокрема в контексті включення до категорії надавачів публічних послуг громадських організацій. Саме населення «диктує» популярність публічної послуги, її необхідність, рівень якості тощо.

Наприклад, нині в Україні найпопулярнішими послугами в ОТГ є такі:



Рис.1.4. Найбільш запитані адміністративні послуги в ОТГ станом на 2023 рік (відомості моніторингу проекту PROSTO) [20]

На думку науковців та практиків, подальший розвиток вітчизняної системи надання публічних послуг нерозривно пов'язаний із розширенням кола надавачів таких послуг, навіть є нормативні передумови для формування ринку послуг. Зокрема, в Стратегії реформування системи надання соціальних послуг йдеться про: «створення для суб'єктів, що надають соціальні послуги, рівних умов на ринку таких послуг» [48].

Варто при цьому відмітити, що попри значні розходження щодо визначення категорії суб'єкта надання послуги, і соціальна сфера і сфера адміністративних послуг разом із іншими складають систему надання публічних послуг, що актуалізує питання вироблення єдиного підходу до цього

напряму функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування.

На основі проведеного аналізу зроблено висновок, що доцільним у частині визначення статусу інституції, яка виконує делеговане завдання, виглядає розгляд її в якості посередника між суб'єктом надання послуги та її отримувачем. Прикладом такого посередника можуть слугувати центри надання адміністративних послуг, причому регулювання відносин, які виникають при залученні подібного посередника мають найбільш розвинуту нормативну базу саме в сфері надання адміністративних послуг. Коли мова йде про ринок послуг, з одного боку, в такому випадку вищезазначений суб'єкт надання послуги можливо міг би претендувати на приналежність до непублічного сектору, з іншого боку, чи достатньо такої правової норми, щоб створити «рівні умови» для таких непублічних інституцій, що припустимо можуть виступати в якості суб'єктів надання соціальних послуг.

РОЗДІЛ 2.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ РИНКУ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Вплив розвитку цифрових технологій на удосконалення ринку публічних послуг

Розвиток цифрових технологій революціонізував надання публічних послуг із запровадженням цифрової держави, покликаної підвищити їх ефективність. Щоб досягти цього, необхідна широка співпраця між державними установами, приватним сектором і громадянським суспільством, а також забезпечення інфраструктури ІКТ і навчання цифрової грамотності для громадян.

Ключовою інновацією в реалізації цифрової держави стало створення єдиних електронних порталів, що встановлюють пряме підключення для надання публічних послуг, а також загальний перелік цифрових продуктів для прискореного пошуку необхідного продукту. Крім того, розвиток мобільних засобів передачі (смартфони, ноутбуки, комп'ютери тощо) спростив порядок використання інформаційних технологій у наданні публічних послуг.

Використання цифрових технологій також трансформувало систему державного управління в Європейському Союзі, що призвело до підвищення доступності та якості державних послуг, зменшення бюрократичного навантаження та розширення доступу до охорони здоров'я, освіти та банківської справи [59]. У системі публічних послуг цифрові технології знижують ризик рецидивної злочинності, надають доступ до освіти та розвитку, а також покращують умови та комфортність управлінських процедур (електронні черги, обмін посвідчень, реєстрації тощо).

В цілому, правильна стратегія цифровізації може підвищити ефективність і якість публічних послуг, уможливаючи скористатися перевагами більшої різноманітності послуг та сервісів за нижчими цінами [3], що в сутності і формує ринок публічних послуг. Однак важливо забезпечити наявність відповідних законів і нормативних актів, які регулюють використання цифрових технологій у державному секторі, оскільки неадекватне законодавство або його недостатня відповідність цифровому середовищу, що швидко змінюється, може перешкоджати впровадженню інструментів цифрової держави.

Зосередимося на ключових сферах публічних послуг, які суттєво вдосконалили цифрові технології. Цифрова трансформація суттєво вплинула на публічні послуги, і багато ключових сфер виграють від впровадження цифрових технологій. Однією з таких сфер, безумовно, є галузь надання адміністративних послуг. Впровадження цифрових технологій, таких як комп'ютеризація та автоматизація, призвело до підвищення ефективності та покращення надання послуг громадянам [31].

Іншою сферою безпосередньо пов'язаною з публічним управлінням, де цифрові технології принесли позитивні зміни, є правова система в широкому розумінні. Використання цифрових технологій покращило доступ до правосуддя та підвищило ефективність судової системи, зокрема в Україні [25].

Пандемія Covid-19 ще більше підкреслила важливість і необхідність цифрових технологій для добробуту населення та розвитку економіки. Нині, цифрові технології є важливим інструментом надання публічних послуг, формування ринку публічних послуг, забезпечення ефективного надання якісних послуг населення.

Використання цифрових технологій у реалізації публічних послуг передбачає використання сучасних інструментів, таких як Інтернет, які трансформували функції держави та зробили їх більш доступними для населення [53]. Крім того, використання цифрових технологій прискорило цифровий розвиток територій, призвело до швидшого надання державних

послуг і навіть сприяло стратегіям промислового розвитку [6]. Незважаючи на переваги цифрової трансформації, все ще існують виклики та бар'єри в її реалізації, які необхідно вирішити, щоб гарантувати, що всі громадяни можуть отримати вигоду від покращених публічних послуг [7].

Як приклад можемо навести діяльність Кременчуцької ТГ. Завдяки програмному забезпеченню «е-ЦНАП Cloud», яке розробило КП «Міськоформування», Кременчуцький ЦНАП доєднався до системи здійснення цифрового моніторингу якості надання адміністративних послуг, що нині поступово впроваджує в діяльність Міністерство цифрової трансформації України.



Рис.2.1. Модель системи цифрового моніторингу якості надання адміністративних послуг ЦНАП [4].

Якщо говорити про формування ринку послуг, то конкуренція відбуватиметься певним чином між державними та муніципальними сервісами за привабливість та зручність. Зараз вже анонсована низка нових сервісів в застосунку «Дія», а саме:

«Більше документів у застосунку. (освітні атестати і дипломи, актові записи цивільного стану про народження, зміну імені, шлюб та розлучення; окрім свідоцтва про народження дитини, у батьків відобразатиметься і власне, а також дітей старше за 18 років).

Відкритий код Дії: допоможе експортувати застосунок перебуваючи в інші країни, супроводжувати його інтеграцію.

Дія – Підпис для юридичних осіб (найзахищеніший електронний підпис, він має стати доступний і для бізнесу).

Кабінет пацієнта і медичні пуші: сервіс має дозволити зареєструватися в електронній системі охорони здоров'я через Дію, а також вибрати лікаря, підписати декларацію тощо.

Онлайн-шлюб у Дії. Завдяки послугі українці зможуть одружуватися навіть не виходячи з дому. Чи навіть, якщо перебувають у різних містах зі своїми коханими.

Розмитнення авто в Дії, має зробити процес розмитнення прозорим та швидким, без будь-яких суб'єктивних рішень з боку митниці та людського фактора.

Сервіси для ветеранів, які нададуть можливість оформити онлайн-статус учасника бойових дій, члена сім'ї загиблого Захисника чи Захисниці України, особи з інвалідністю внаслідок війни.

Перелік може розширюватися. Поки мова йде саме про державні послуги, але з часом, як і попередньо адміністративні, вони можуть бути делеговані місцевим органам влади» [6].

Але відповідно виникають виклики пов'язані з інтеграцією цифрових технологій у надання публічних послуг населенню. Інтеграція цифрових технологій у надання державних послуг створює як виклики, так і можливості. Ефективна координація та співпраця на різних рівнях управління є важливими для успішного впровадження цифрових інструментів [42]. Проте відсутність єдиної стратегії є викликом у цифровізації держави в цілому та місцевого самоврядування, а для впровадження цифрових інструментів необхідна

координація між різними державними органами та структурами, різними органами управління та рівнями управління.

Для впровадження цифрової держави необхідна активна участь політичних лідерів та державних органів, а відсутність чіткої стратегії, підтримки та координації може перешкодити успішному впровадженню інструментів цифрового урядування [53]. Незважаючи на ці виклики, інтеграція цифрових технологій у надання публічних послуг дає унікальну можливість підвищити їх ефективність і результативність. Соціальні мережі та досвід органів влади можна об'єднати для вдосконалення технологій електронного урядування, що призведе до кращої комунікації між громадянами та органами місцевого самоврядування, підвищення прозорості та інклюзивності. Тому вкрай важливо вирішити проблеми та скористатися можливостями, які надає інтеграція цифрових технологій у наданні публічних послуг для покращення загального функціонування уряду.

2.2. Підвищення якості публічних послуг шляхом делегування повноважень громадським об'єднанням

Громадські організації у більшості країн сталої демократії, як правило, здійснюють функцію громадського контролю, чим допомагають налагодити ефективний зворотній зв'язок між представниками органів влад (державної чи місцевої) та населенням. Можна навести приклади як інституції громадянського суспільства скеровують представників ОМС, які надають публічні послуги, на актуальні напрями роботи та контролюють якість задоволення суспільних потреб населення.

Окрім громадського контролю та участі в обговореннях управлінських рішень, іншою формою залучення громадян є безпосередня співпраця під час надання публічної послуги. Наприклад, у Великій Британії велика кількість публічних послуг на місцевому рівні надається саме місцевим бізнесом на контрактній конкурсній основі. Певні види послуг надаються самими

громадянами, які ліцензували свою діяльність на прибутковій основі належним чином, а не органом місцевої влади[19]. Отже, необхідність зворотного зв'язку між громадою (населенням) та представниками влади визнаються одним з ключових аспектів досягнення найкращої якості публічних послуг. Це передбачає покладання на громадські організації, окремих людей, чітко визначених за змістом та процедурою завдань що розглядається як фінансова форма їх співпраці з місцевою владою [60].

Як приклад, Сумська міська рада визначила потребу в розробці «Матриці участі». Це програмне бачення, що окреслює «повноваження та завдання ОМС та профілі громадських організацій, яким потенційно можна доручити виконання цих завдань на конкурсній основі» [9]. У такий спосіб громадським організаціям може бути надана можливість здійснювати делеговані повноваження, але вибір у кінцевому підсумку залишається за об'єднаними територіальними громадами [21].

Делегування повноважень громадським об'єднанням має потенціал для створення ефективнішої та результативної системи управління шляхом використання специфічного досвіду цих організацій. Однак важливо переконатися, що таке делегування здійснюється у справедливий і прозорий спосіб із застосуванням відповідних систем стримувань і противаг, щоб запобігти зловживанню владою.

Делегування повноважень громадським об'єднанням може бути дієвим робочим інструментом надання якісних публічних послуг на рівні місцевого самоврядування, що відповідає чинному законодавству та індивідуальним запитам громадян. Делегування повноважень громадським об'єднанням, може здійснюватися через тендери чи інші відкриті конкурсні процедури. В перспективі це може призвести до підсилення конкуренції, а відповідно – покращення якості послуг, що надаються. Доцільність такого делегування може бути, наприклад в у галузі замовлення та соціальну підтримку окремих пільгових категорій населення (ВПО, реабілітація ветеранів, послуги піклування за літними людьми тощо).

Делегування повноважень також може забезпечити наявність належного контролю за використанням коштів державного бюджету, що є ще одним прикладом того, як делегування може покращити якість публічних послуг [9]. Загалом делегування повноважень може відігравати важливу роль у покращенні якості державних послуг, і для місцевої влади важливо продовжувати вивчати ці варіанти, щоб краще служити своїм громадам.

Делегування повноважень громадським об'єднанням – це складний процес, який містить кілька проблем. Одним із головних викликів є неналежний розподіл повноважень щодо опіки та піклування, що може призвести до неналежного надання послуг громадянам [42]. В Україні делеговані повноваження з опіки та піклування надані як містам обласного значення, так і об'єднаним територіальним громадам. Проте закони та інші нормативно-правові акти не визначають ефективність як критерій оцінки ефективної взаємодії, що може призвести до неефективності надання публічних послуг в цій галузі.

Крім того, організувати ефективну взаємодію між усіма суб'єктами, які здійснюють заходи в межах повноважень організації, дуже важко. Це може призвести до відсутності координації та комунікації між громадськими об'єднаннями, що призведе до фрагментарного підходу в наданні публічних послуг. Тому вкрай важливо вирішувати ці виклики при делегуванні повноважень громадським об'єднанням для забезпечення ефективного та ефективного надання послуг громадянам.

Наприклад, Рекомендація CM/Rec(2019)3 Комітету міністрів державам-членам ЄС щодо нагляду за діяльністю місцевих органів влади передбачає такі засади контролю та супроводу діяльності (супервізії):

1. Принципи, закріплені в статті 8 Хартії стосовно адміністративного нагляду, такі:

і. принцип законності: пункт 1 статті 8 зазначає, що «будь-який адміністративний нагляд за місцевими органами влади може здійснюватися лише відповідно до таких процедур і в таких випадках, які передбачені

конституцією або законом». Відповідно, нагляд, його обсяг, процедури та наслідки мають відповідати закону;

ii. принцип пропорційності: стаття 8, пункт 3, говорить, що «адміністративний нагляд за місцевими органами влади повинен здійснюватися таким чином, щоб забезпечити, щоб втручання контролюючого органу було пропорційним важливості інтересів, на які воно спрямоване. Захищати". Відповідно, нагляд має бути обмежений таким чином, щоб відображати важливість інтересів, які підлягають захисту.

2. Застосування цих принципів повинно в кожному аспекті поважати концепцію самоврядування, викладену в статті 3 Хартії, і розрізняти власні та делеговані повноваження, якщо вони мають значення, викладене нижче:

i. власні компетенції: відповідно до пункту 4 статті 4 Хартії «повноваження, надані місцевим органам влади, як правило, є повними та виключними»;

ii. делеговані повноваження: як передбачено пунктом 5 статті 4 Хартії, «якщо повноваження делегуються їм центральним або регіональним органом влади, місцевим органам влади, наскільки це можливо, дозволяється на власний розсуд адаптувати їх виконання до місцевих умов» [61].

Тобто, цей вид делегування виглядає, на наш погляд, перспективним напрямом розвитку ринку публічних послуг в Україні, але потребує ще суттєвої системної законодавчої та організаційної роботи.

Підвищення якості публічних послуг через делегування повноважень громадським об'єднанням може мати декілька переваг:

Ближче до потреб спільноти: Громадські об'єднання часто мають глибше розуміння потреб своїх членів та спільноти, які вони представляють. Делегування повноважень цим організаціям дозволяє наблизити роботу з надання публічних послуг до реальних потреб громадян.

Ефективне використання ресурсів: Громадські об'єднання можуть мати більшу гнучкість та здатність використовувати ресурси більш ефективно,

порівняно з традиційними урядовими структурами. Вони можуть швидше реагувати на зміни та розробляти інноваційні підходи до надання послуг.

Більша відповідальність: Делегування повноважень громадським об'єднанням може стимулювати більшу відповідальність та взаємодію з громадою. Оскільки ці організації діють в інтересах своїх членів або представляють конкретні інтереси, вони мають стимул працювати для досягнення кращих результатів.

Посилення довіри до уряду: Залучення громадських об'єднань до надання публічних послуг може сприяти підвищенню довіри громадян до уряду. Громадяни часто довіряють своїм об'єднанням більше, ніж урядовим структурам, тому їх участь у наданні послуг може створити позитивне сприйняття урядових ініціатив.

Проте, важливо також враховувати деякі виклики та обмеження, такі як необхідність контролю за діяльністю громадських організацій, забезпечення рівного доступу до послуг усіх членів громади, а також врахування інтересів та потреб всіх зацікавлених сторін.

2.3. Системна інтеграція управлінських інновацій до ринку публічних послуг на місцевому рівні.

Інновацій, особливо технічних, на ринку публічних послуг зараз доволі багато. Місцеве самоврядування має певну самостійність у виборі окремих технологій та механізмів їх реалізації. Найбільш популярними є перехід на електронні послуги. Це дозволить звести до мінімуму корупційну складову. Шляхом автоматизації процесу, зменшення посередництва, виключаючи роль посадовців з цього процесу можливо досягнути здешевлення та прозорості процесу.

В Україні розроблені програми, які забезпечують електронний документообіг та комплексну системну автоматизацію для роботи ЦНАПів та інших органів влади на центральному та місцевому рівнях.

3 листопада 2020 року ВР України ухвалила законопроект №2679 щодо оптимізації мережі та функціонування ЦНАПів та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі. Це перетворення передбачало:

- ліквідацію Єдиного державного порталу адміністративних послуг;
- утворення Єдиного державного веб-порталу електронних послуг;
- визначення повноважень Кабінету Міністрів України з питань функціонування Єдиного державного веб-порталу електронних послуг [6].

Також до війни обговорювалося впровадження сучасного електронного сервісу документообігу для ЦНАПів «Е-ЦНАП FREE». Це безоплатна електронна система ведення реєстру ЦНАП.

Було досліджено, що соціальна ефективність впровадження електронного документообігу ґрунтується на таких показниках:

- підвищення ефективності роботи адміністраторів за рахунок зниження кількості щоденних операцій і концентрації уваги на підвищенні якості обслуговування клієнтів;

- скорочення часу і зниження зусиль, які необхідні для заповнення вхідних та/або вихідних документів;

- удосконалення роботи з документами, прискорення їх пошуку та виключення стосовно втрати документів [10].

Розвиток адміністративних послуг неможливо розглядати окремо від роботи Міністерства цифрової трансформації та Комітету цифрової трансформації в Україні. Стратегічною ціллю є те, що в майбутньому більшість публічних послуг (а в контексті адміністративних - всі) будуть надаватися в електронному форматі.

Можна спостерігати поступову інтеграцію функціонування ЦНАП та Порталу Дія, адже з 2021 р. починається трансформація обох компонентів у

«Центри Дія». В тому з році Мінцифри України запускає перші Центри Дія — one-stop shop із комплексом усіх необхідних послуг для громадян. На той момент мета проекту була – до 2024 року перевести всі публічні послуги в онлайн. На жаль війна скоординувала ці цілі.

Зараз за відомостями Мінцифри ситуація з послугами он-лайн виглядає так.

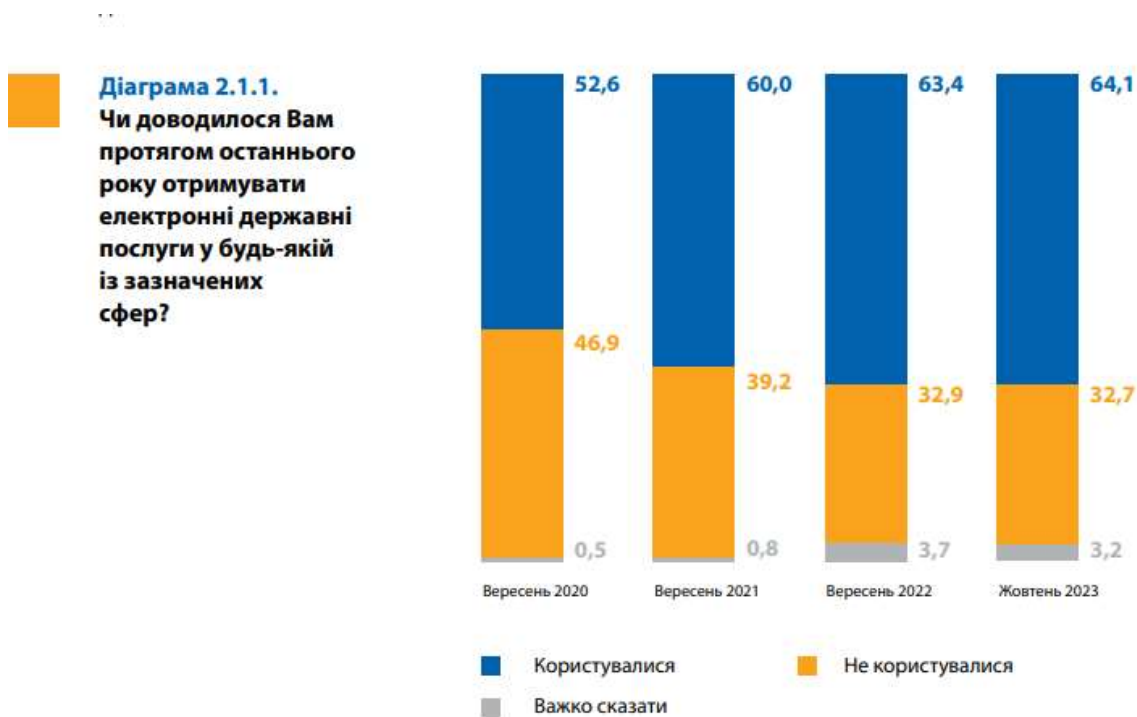


Рис 2.2 Показники того чи протягом останнього року населення отримувало електронні державні послуги у будь-якій сфері (Відомості Мінцифри України) [6].

На думку дослідників той факт, що за останній рік частка тих громадян, хто користується електронними послугами, практично не змінилася, може мати кілька окремих інтерпретацій. «По-перше, відсутність «відкочування назад» свідчить про те, що, скориставшись державними е-послугами одного разу, люди переважно отримують якісний досвід, який мотивує їх продовжувати користування. Іншими словами, громадяни вочевидь визнають корисність і важливість таких послуг» [6].

В цілому можна зазначити, що якість обслуговування залежить від двох складових: – технічних показників якості публічних послуг (для адміністративної сфери це відповідність нормативно-правової бази надання послуг (проблема в тому, що два різних закони можуть трактувати одну й ту саму річ по різному), недосконалість правового регулювання загальної адміністративної процедури узагальненість чи подрібненість адміністративних послуг, обґрунтування плати за їх надання, спрощення процедури та зменшення кількості документів тощо);

функціональної якості, яка залежить безпосередньо від процесу обслуговування (функціональна складова визначається такими критеріями, як своєчасність надання послуги, відношення та компетентність персоналу, умови надання послуг та стан приміщень тощо).

За умов швидкого розвитку технологій, їх різноманітності та прогресу, конкуренція цифрових продуктів буде накладатися на показники функціональної та технічної якості, і саме вони відіграватимуть для населення ключову роль. Питання складності чи простоти цифрових кодів для пересічного громадянина не є ключовим у сприйнятті, а питання функціональної доступності – буде.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі вивчаються теоретичні та прикладні засади діяльності органів місцевого самоврядування щодо формування ринку публічних послуг. Ґрунтуючись на аналізі наукових, статистичних, нормативних та інших джерел було зроблено такі висновки відповідно до завдань дослідження.

Визначено вихідні положення формування системи надання публічних послуг. Встановлено, що в наукових публічно-управлінських дослідженнях відсутнє єдине розуміння категорії «публічна послуга». Йде дискусія щодо розмежування понять «публічна послуга», «адміністративна послуга», «управлінська послуга», «державна послуга» тощо. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» трактує термін публічна послуга як «юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення». У нашому дослідженні ми будемо спиратися на це визначення.

Обґрунтовано, що публічні послуги надаються органами влади, або уповноваженою особою і орієнтовані на пропозицію від населення. Зміна очікувань громадян чинить тиск на державні установи та організації державного сектору, щоб вони відповідали за ефективність і результативність. І органи місцевого самоврядування мають на це реагувати.

Простежена динаміка процесів надання публічних послуг в контексті розвитку місцевого самоврядування. Встановлено, що очікування громадян щодо публічних послуг за останні десятиліття значно змінилися, що призвело до зростаючого попиту на прозорі, доступні та оперативні послуги, а відповідно на зростання видатків на їх забезпечення. Традиційно уряди орієнтувалися на пропозицію, зосереджуючись на власних вимогах і процесах, а не на потребах

людей, яких вони обслуговують. Ця динаміка змінилася через суспільні процеси та реформу децентралізації, зокрема пандемія COVID19 і війна спричинили дисбаланс у розподілі повноважень, кинули масштабний виклик органам місцевого самоврядування. Останні в цілому успішно справилися з потоком переміщених осіб та новими викликами. Це продемонструвало, що дуже посилилася роль органів місцевого самоврядування у формуванні балансу між попитом та пропозицією публічних послуг.

Проаналізовано проєкт оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та Дорожньої карти децентралізації, представлених Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України. Встановлено, що пріоритетами найближчих років, які вплинуть на ринок публічних послуг, є: розвиток інституційної та фінансової спроможності громад та регіонів, продовження реформи децентралізації, розбудова багаторівневого урядування; побудова партнерств; розвиток транскордонного, міжмуніципального, міжрегіонального співробітництва; залучення громадян до прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Окреслюючи повноваження органів місцевого самоврядування щодо надання публічних послуг та формування їх ринку наголосимо, що 2019 році в зазначених нормативних актах з'явилася можливість для органів місцевого самоврядування здійснювати надання публічних послуг, зокрема адміністративних. З появою ЦНАПів ці можливості значно розширилася.

Характеризуючи вплив розвитку цифрових технологій на удосконалення ринку публічних послуг, зазначимо таке. Незважаючи на низку викликів технологічного та соціального характеру (цифровий розрив, доступність, застосування технологій, різний рівень діджитал-компетентностей у населення тощо), інтеграція цифрових технологій у надання публічних послуг дає унікальну можливість підвищити їх ефективність і результативність на всіх рівнях управління, зокрема і на місцевому. Доцільним є об'єднати досвід ОМС та можливості інформаційних технологій для вдосконалення технологій електронного урядування. Прогнозовано це призведе до кращої комунікації між

громадянами й ОМС, підвищення рівня транспарентності, прозорості та інклюзивності публічних послуг.

Обґрунтовується, що ринок публічних послуг в такому разі стимулюватиме конкуренцію не тільки між галузевими органами влади у наданні послуги, але й у площині он-лайн/оф-лайн, у будь якому разі до того часу, як буде подоланий цифровий розрив в суспільстві. Розвиток цифрових технологій суттєво впливає на удосконалення ринку публічних послуг у багатьох аспектах, як-то: зручність і доступність, ефективність і оптимізація процесів (автоматизація рутинних операцій та процесів, що підвищує ефективність роботи служб та зменшує час на обробку заяв та документів); зменшення бюрократії; підвищення якості послуг(контроль та моніторинг послуг) тощо.

Розглянута можливість підвищення якості публічних послуг шляхом делегування повноважень громадським об'єднанням. Делегування повноважень громадським об'єднанням має потенціал для створення ефективнішої та результативної системи управління шляхом використання специфічного досвіду цих організацій. Однак важливо переконатися, що таке делегування здійснюється у справедливий і прозорий спосіб із застосуванням відповідних систем стримувань і противаг, щоб запобігти зловживанню владою.

Делегування може здійснюватися через тендери чи інші відкриті конкурсні процедури, що в перспективі може призвести до підсилення конкуренції, а відповідно – покращення якості публічних послуг. Доцільність такого делегування може бути, наприклад в у галузі замовлення на соціальну підтримку окремих пільгових категорій населення (ВПО, реабілітація ветеранів, послуги піклування за літними людьми тощо). Делегування повноважень громадським організаціям виглядає, на наш погляд, перспективним напрямом розвитку ринку публічних послуг в Україні, але для своєї успішності, потребує ще суттєвої системної законодавчої й організаційної роботи із забезпечення впровадження та подальшого супроводу.

Досліджено інтеграцію управлінських інновацій до ринку публічних послуг на місцевому рівні. Визначено, що якість управлінського виміру надання публічних послуг залежить від двох складових: технічних показників якості публічних послуг (відповідність нормативно-правової бази надання послуг, правове регулювання загальної адміністративної процедури, узагальненість чи подрібненість адміністративних послуг, обґрунтування плати за їх надання, спрощення процедури та зменшення кількості документів тощо) та функціональної якості, яка залежить безпосередньо від процесу обслуговування (своєчасність, відношення та компетентність персоналу, умови надання послуг тощо). За умов швидкого розвитку технологій, їх різноманітності та прогресу, конкуренція цифрових продуктів буде накладатися на показники функціональної та технічної якості, і саме вони відіграватимуть ключову роль для населення якими послугами і де скористатися в умовах конкуренції ринку публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський М.О. Фінансова децентралізація в Україні: особливості становлення/ М.О.Барановський // Український географічний журнал – 2017. – № 4. – С. 30-38. URL: <https://ukrgeojournal.org.ua/sites/default/files/ugj-2017-4-30-38.pdf>.
2. Від руїн до розбудови стійкості і відновлення України. Як ПРООН та міжнародна спільнота прагнуть допомогти Україні відбудуватися якнайкраще. 21 September 2023. ПРООН. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/vid-ruyin-do-rozbudovy-stiykosti-i-vidnovlennya-ukrayiny>
3. Гринчишин І. М. Спроможність територіальних громад: теоретичний дискурс. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2018. Вип. 6(134). С. 51-56. URL: http://ird.gov.ua/sep/doi/sep2018.06.056_u.
4. Децентралізація в Україні. Офіційний веб-ресурс КМУ. URL: <https://decentralization.ua/newgromada>
5. Європейська хартія місцевого самоврядування: ратифікована Законом № 452/97-ВР від 15.07.1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
6. Єдиний державний портал електронних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>.
7. Закон «Про адміністративну процедуру»: загальні прозорі правила взаємодії між державою та громадянами й бізнесом (Посібник для публічних службовців). Довідкові матеріали. 2022. 75. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/832/zap.pdf>
8. Законодавство ЄС. Portalsite of the European Union. URL: <http://eur-lex.europa.eu>
9. Законодавство України. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

10. Інкубатор спроможних (успішних) громад. Регіональні кластери ОТГ. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/dinaprintweb.pdf>.

11. Інформування населення в кризових умовах. Залучення жителів громад до процесів відбудови. Посібник розроблено експертами проєкту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні». Децентралізація. 2023. 156 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/901/PROSTO_Manual_Informing_residents_in_a_crisis_book_web_16112023.pdf

12. Клієнт публічної послуги / В. А. Рач, Т. В. Маматова // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. колегія : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – С. 257 – 258.

13. Комітет Верховної Ради України з питань європейської інтеграції. URL: https://comeuroint.rada.gov.ua/news/activity/com_acts/com_act_zvit

14. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-вр. Законодавство України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

15. Методика розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади. Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Децентралізація. 2023. 116 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/895/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%9F%D0%9A%D0%92.pdf

16. Методики формування спроможних територіальних громад, затвердженої постановою КМУ від 08.04.2015 року № 214 редакції Постанови КМУ № 34 від 24 січня 2020 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-%D0%BF#n2>.

17. Методичні рекомендації для врахування Цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад. 2017 рік.
file:///C:/Users/HP/Downloads/UNDP_MetRecommendation_v03.pdf

18. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. / А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук. – Київ : Рада Європи, 2017. – 110с.

19. Наконечний В. В. Основні світові моделі місцевого самоврядування: порівняльний аналіз / В. В. Наконечний // Теорія та практика державного управління. - 2014. - Вип. 1. - С. 283-289. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2014_1_42.

20. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративну процедуру» / авт. колектив: Андрійко О. Ф., Бевзенко В. М. та ін.; за заг. ред. Тимощука В. П. – Київ, 2023 – 545 с.

21. Організація органами місцевого самоврядування надання адміністративних послуг щодо державної реєстрації в умовах воєнного стану. Посібник.2023. 31с. URL: https://decentralization.ua/library?year=&library_category=&library_source=&library_theme=10&library_type=&library_name=#:~:text=%

22. Офіційний сайт ЕС: Regional policy. URL: http://ec.europa.eu/regional_policy Програма INTERREG IVC [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.interreg4c.eu/>

23. План дій Україна — Європейський Союз. Європейська політика сусідства http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_693

24. Порядок ведення Державного реєстру прав на нерухоме майно, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. № 1141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1141-2011-%D0%BF>

25. Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них, затверджений

постановою Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 року № 1159. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

26. Порядок розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 року № 731. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

27. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

28. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій: Закон України від 17.11.2020 року № 3651-д. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70129.

29. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень: Закон України від 01.07.2004 № 1952-IV.зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1952-15>

30. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 15 травня 2003 року № 755-IV зі змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15>

31. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Порядок затверджений Постановою Кабінету Міністрів від 03.11.2010 р. № 996 . URL: : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

32. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.05.2015 р. №156 VIII-ВР. Законодавство України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.

33. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 року № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

34. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

35. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2469-19>

36. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX . Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

37. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

38. Про санкції : Закон України від 14 серпня 2014 року № 1644-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18>

39. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 р. №1508 VII-ВР. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

40. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вер. 2017. – № 649-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124>

41. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277762>

42. Пропозиції програми «U-LEAD з Європою» щодо державної політики у сфері адміністративних послуг. – лютий 2020. – URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/White-Book_web-2.pdf -.

43. Пропозиції щодо ліквідації ЦНАП РДА Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2020/01/Analiz-polityky-shhodo-TSNAP-RDA.pdf>

44. Публічні послуги / Ю. П. Шаров // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.- ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. колегія : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – С. 491.

45. Рада ухвалила закон щодо вдосконалення доступу до адмінпослуг в електронній формі / Укрінформ. – 03 лист. 2020 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3129025-rada-uhvalila-zakon-sodovdoskonalenna-dostupu-do-adminposlug-v-elektronnij-formi.html>

46. Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах - партнерах Проекту ПРОМІС: аналіт. звіт/ І. Бригілевич. – Київ. – 2019. – 41 с. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit2019_IL.pdf

47. Рекомендація Rec(2001) 19 Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті» / Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text

48. Рєзнікова В. В. Сутність категорії «послуга»: аналіз існуючих концепцій. Радник – Український юридичний портал. URL: <http://radnuk.info/statti/230-tsuv-pravo/14859.lr.html>.

49. Розвиток електронних послуг / Кабінет міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>.

50. Серьогіна Т. В. Удосконалення системи надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади : монографія / Т. В. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020. - 289 с.

51. Сизоненко О.В. Проблеми формування спроможних територіальних громад в умовах процесу децентралізації. Експериментальні та теоретичні дослідження в сучасних науках: матеріали Міжнародної практичної конференції 5 серпня 2018 р. у м. Суми 2018. Т.2. с.92-95 — Режим доступу: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2266/>.

52. Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення : аналіт. дослідж., виконане в рамках Проекту ПРООН 322 «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку / авт. Т. Маматова, О. Бортнік. – Київ : ПРООН МПВСР, 2013. – 56 с.

53. Скупченко Д.О. Нормативно-правове забезпечення розвитку територіальних громад в Україні/ Д.О.Скупченко// Теорія та практика державного управління. – 2018 р. - №2 (57).-с.1-7.

54. Спільний («міськрайонний» або «селищно-районний») ЦНАП: причини утворення, переваги і ризику / Програма «U-LEAD з Європою». – 2018. – 3 с. URL:: <https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2018/02/Spilnyj-TSNAP-perevagy-i-ryzyky-1.pdf>.

55. Створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення : аналіт. записка / Національний інститут стратегічних досліджень ; Т. Джига. – трав. 2018 р. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/1_Dzhyga54bcf.pdf

56. Сушинський, О. І., Калашник, Н. С., & Березовська, Н. І. (2023). Відповідальність публічних службовців перед суспільством в умовах війни: правовий та моральний контекст. Ефективність державного управління, 1(74/75), 10–15. <https://doi.org/10.36930/507401>

57. Формування спроможних територіальних громад/Асоціація міст України_практ. посібник, видання третє, 2018 р. с. 63 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/otgbook3new_obgortka_i_blok.pdf

58. Формування спроможності об'єднаних територіальних громад: кадровий аспект / О. Д. Василюк // Ефективність державного управління. - 2017. - Вип. 2. – 235с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_2_23.

59. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2023 Communication on EU Enlargement policy. URL:

https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf

60. Madhavi Ayyagari, Sanjai Parahoo, Heather Lea Harvey (2018). Marketing of Public Services. Vol 51 No 1-2 (2018): Economic Analysis. DOI:10.28934/ea.18.51.12.pp60-78

61. Recommendation CM/Rec(2019)3 of the Committee of Ministers to member States on supervision of local authorities' activities. *Adopted by the Committee of Ministers on 4 April 2019 at the 1343rd meeting of the Ministers' Deputies.* URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=090000168093d066