

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,  
д.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ  
ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Максим ТАГАЧІН**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр.**

**Анна МУНЬКО**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Публічне управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 281 «Публічне управління та адміністрування»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ Тагачіну Максиму Костянтиновичу \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Удосконалення механізмів надання публічних послуг органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану»

**Науковий керівник:** \_\_\_\_\_ Мунько А.Ю. к.н.держ.упр. \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи** 02 грудня 2024 року \_\_\_\_\_

**3. Вихідні дані до роботи:** Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

1. Теоретичні основи надання публічних послуг. 2. Стан надання публічних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Дніпровської міської ради). 3. Шляхи удосконалення системи надання публічних послуг органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Висновки і пропозиції

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язков креслень):**

Схема надання публічних послуг. Схема нормативно-правових основ надання публічних послуг в Україні. Модель надання публічних послуг. Схема документообігу стосовно надання публічних послуг. Міжнародні підходи щодо надання публічних послуг населенню. Інструменти для надання публічних послуг ВПО.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 12 жовтня 2023 р. \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної Роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2023 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2023 р.	
3.	Теоретичні основи надання публічних послуг	січень - березень 2024 р.	
4.	Стан надання публічних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Дніпровської міської ради)	квітень - травень 2024 р.	
5.	Шляхи удосконалення системи надання публічних послуг органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	червень - вересень 2024 р.	
6.	Вступ	жовтень 2024р.	
7	Висновки	листопад 2024 р.	
8	Оформлення роботи	листопад 2024 р.	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максим ТАГАЧІН

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Анна МУНЬКО

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення механізмів надання публічних послуг органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану»

**Кваліфікаційна робота містить:** 72 с., 4 рис., 2 табл., 50 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – система надання публічних послуг.

**Предметом дослідження** – шляхи удосконалення системи надання публічних послуг в умовах воєнного стану в Україні.

**Метою роботи** є розробка шляхів удосконалення системи надання публічних послуг із урахуванням викликів війни та правового режиму воєнного стану в Україні.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети були використані методи теоретичного та емпіричного дослідження, основними з яких є аналіз документів, соціологічні дослідження, статистичні розрахунки, експертні оцінки.

У результаті дослідження було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення механізмів надання публічних послуг, що включає рекомендації з оптимізації процесів, підвищення ефективності взаємодії з громадою та адаптації до викликів війни.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ, СОЦІЛЬНІ ПОСЛУГИ, ВОЄННИЙ СТАН

## KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENT BODIES, TERRITORIAL COMMUNITY, PUBLIC SERVICES, SOCIAL SERVICES, MARTIAL STATE

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Сутність категорії «публічні послуги» та система їх надання населенню	9
1.2. Нормативно-правові основи надання публічних послуг в Україні	14
1.3 Місце та роль органів місцевого самоврядування в системі надання публічних послуг населенню	19
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 СТАН НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	26
2.1. Сучасний стан надання публічних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Дніпровської міської ради)	26
2.2. Вплив війни на систему надання публічних послуг (на прикладі Дніпровської міської ради)	32
2.3. Міжнародні підходи до надання публічних послуг населенню	38
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	46
3.1. Напрями впровадження передового зарубіжного досвіду в національну практику надання публічних послуг	46
3.2. Шляхи удосконалення системи надання публічних послуг із урахуванням викликів війни	50
3.3. Інструменти покращення доступу до публічних послуг внутрішньо переміщених осіб	55
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Удосконалення механізмів надання публічних послуг органами місцевого самоврядування в умовах війни є надзвичайно важливим завданням, оскільки саме в цей період громади стикаються з новими викликами та потребами. Триваючий конфлікт суттєво впливає на всі аспекти суспільного життя, включаючи якість і доступність публічних послуг, які повинні забезпечувати органи місцевого самоврядування. В умовах військових дій зростає потреба в ефективних та оперативних механізмах надання послуг. Громадяни шукають стабільності, захисту та швидкої реакції з боку влади. Особливо важливо у воєнний час забезпечити доступ до критично важливих послуг, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальне забезпечення, що вимагає адаптації наявних механізмів. Водночас ійна призводить до змін у демографічній структурі, зокрема до міграційних процесів, що створює нові виклики для місцевих органів влади в галузі соціального забезпечення, надання житла та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Органи місцевого самоврядування повинні бути готовими до роботи з новими групами населення, враховуючи їхні специфічні потреби. При цьому розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для вдосконалення механізмів надання публічних послуг. Використання онлайн-сервісів та електронного врядування може значно підвищити доступність і ефективність надання послуг, проте це вимагає належної інфраструктури та підготовки кадрів.

Шляхи удосконалення системи надання публічних послуг стали предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. В окремих наукових працях висвітлено різні впровадження, методи, інструменти удосконалення, та міжнародний досвід таких як Н. Сидоренко [39], Л. Гулак [7], А. Миколюк [18], А. Мунько [19], Г. Бондар [4], О. Пономаренко [25], Ю. Білоусов [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], С. Прокопенко [36], Н. Приймак [28], Ю. Козаченко [11], та ін. Автори представили власні

напрацювання щодо різних елементів організації надання публічних послуг, що створює вагоме підґрунтя для подальшого дослідження цієї тематики. Водночас незавершеність процесу реалізації реформ у сфері публічних послуг, глобальна цифровізація суспільної діяльності, кризові виклики, пов'язані з воєнним станом, та інші чинники публічного управління підкреслюють актуальність і необхідність системних досліджень.

**Об'єкт дослідження** – система надання публічних послуг.

**Предметом дослідження** – шляхи удосконалення системи надання публічних послуг в умовах воєнного стану в Україні.

**Метою роботи** є розробка шляхів удосконалення системи надання публічних послуг із урахуванням викликів війни та правового режиму воєнного стану в Україні.

Відповідно до мети в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- охарактеризувати сутність категорії «публічні послуги» та систему їх надання населенню;
- узагальнити нормативно-правові основи надання публічних послуг в Україні;
- обґрунтувати роль органів місцевого самоврядування в системі надання публічних послуг населенню;
- проаналізувати сучасний стан надання публічних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Дніпровської міської ради);
- дослідити вплив війни на систему надання публічних послуг (на прикладі Дніпровської міської ради);
- охарактеризувати міжнародні підходи до надання публічних послуг населенню;
- визначити напрями впровадження передового зарубіжного досвіду в національну практику надання публічних послуг;
- обґрунтувати шляхи удосконалення системи надання публічних послуг із урахуванням викликів війни;

– запропонувати інструменти покращення доступу до публічних послуг внутрішньо переміщених осіб.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі використані такі методи: теоретичного та емпіричного дослідження, основними з яких є аналіз документів, соціологічні дослідження, статистичні розрахунки, експертні оцінки. Теоретичний метод використано для вивчення нормативно-правових актів, звітів, статистичних даних та інших документів, що стосуються механізмів надання публічних послуг органами місцевого самоврядування; емпіричний метод – для аналізу соціологічних досліджень, опитувань або інтерв'ю серед представників громади та працівників органів місцевого самоврядування для виявлення потреб населення та їхніх оцінок якості надання публічних послуг; метод статистичних розрахунків – обробки та аналізу статистичних даних щодо надання публічних послуг з метою виявлення тенденцій, проблем та ефективності існуючих механізмів.

**Інформаційну базу дослідження** становлять положення теорії публічного управління, сучасні концепції та теорії місцевого розвитку, а також роботи українських і закордонних науковців і практиків, що стосуються реалізації взаємодії органів місцевого самоврядування зі зацікавленими сторонами на рівні муніципального управління. До бази також увійшли міжнародні документи, статистичні дані та звітна інформація, надана органами місцевого самоврядування в Україні.

**Наукова новизна** полягає у комплексному підході до вирішення проблем, що виникають у процесі надання публічних послуг в умовах правового режиму воєнного стану, зокрема із урахуванням специфіки функціонування органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайного стану та військових дій. Основні положення, які містять елементи новизни, зводяться до такого:

*уперше:*

– сформовано інструментарій для адаптації механізмів надання публічних послуг органами місцевого самоврядування під час воєнного



стану, яка враховує змінені пріоритети та актуальні потреби громади в умовах кризи;

*удосконалено:*

– механізми координації взаємодії між органами місцевого самоврядування, волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами у сфері надання гуманітарних і соціальних послуг;

*дістало подальшого розвитку:*

– інтеграція цифрових технологій у процеси надання публічних послуг для забезпечення їх безперервності та доступності незалежно від фізичних обмежень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості їхнього широкого застосування для підвищення ефективності та якості діяльності органів місцевого самоврядування у складних умовах воєнного стану. Розроблені підходи та рекомендації можуть стати важливим інструментом у вирішенні нагальних проблем, пов'язаних із забезпеченням стабільного функціонування системи надання публічних послуг в умовах кризи.

**Апробація результатів роботи** Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Linguistics and Methodology in LSP training» (м. Дніпро 11 квітня 2024 року) та Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро 03 – 04 жовтня 2024 року), а також опубліковано статтю в фаховому журналі категорії Б «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування» (№ 4 2024 р.).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує найменувань, містить рисунок, таблиць. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

#### **1.1. Сутність категорії «публічні послуги» та система їх надання населенню**

Основною владою в містах, селищах, територіальних громадах є місцеве самоврядування. «Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [32].

Місцеве самоврядування як і інші органи державною влади базується на таких принципах:

- народовладдя;
- законності;
- гласності;
- колегіальності;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- виборності;
- правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами;
- підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб;
- державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування;
- судового захисту прав місцевого самоврядування [32].

Категорія «публічна послуга» є відносно новою для українського суспільства та наукової спільноти, тому виникає низка різних тлумачень і розбіжностей не лише в ідентифікації цього виду послуг, але й у розумінні їх

сутності. Зокрема, варто зазначити, що цю управлінську категорію часто ототожнюють з такими поняттями, як «послуга», «управлінська послуга» та «державна послуга».

Послуга має складну природу, що охоплює кілька компонентів:

– організаційний: послуга не обов'язково повинна збігатися у часі чи просторі для споживача і постачальника; вона не передбачає можливості її накопичення чи збереження;

– соціальний: послуги сприяють поліпшенню життєвого рівня споживачів, задоволенню їхніх потреб, а також виходу з ситуацій соціальної незадоволеності;

– економічний: послуга є процесом діяльності, результатом якого є товар, що в процесі трансформації отримує певні характеристики і форму, надається споживачеві в необхідній кількості згідно з попитом (платоспроможним, коли послуга платна, або неплатоспроможним, коли вона надається безкоштовно, наприклад, як бонус, знижка або додаток до товару);

– юридичний: послуга є об'єктом цивільно-правових, господарських та адміністративних відносин, які можуть бути виокремлені за метою та правовим режимом надання [28].

Публічні послуги – це послуги, які надають державні або місцеві органи влади для задоволення потреб населення та покращення їхнього добробуту. Вони охоплюють різні сфери, такі як освіта, охорона здоров'я, громадська безпека, соціальна допомога, транспорт, водопостачання, енергетика та інші життєво важливі послуги. Основною метою надання публічних послуг є забезпечення якісних і доступних умов для всіх громадян, сприяння соціальній рівності та захисту прав людини.

Ці послуги можуть надаватися на різних рівнях:

- центральному (державному);
- регіональному;
- місцевому.

Розвиток демократичних цінностей в Україні, яка позиціонує себе як соціальна держава, має забезпечувати громадян якісними послугами. Це, в свою чергу, вимагає пошуку оптимального балансу в наданні публічних послуг населенню. Такий процес потребує детального дослідження основних критеріїв якості надання публічних послуг органами місцевого самоврядування. Основні завдання цих органів можна класифікувати за такими напрямками:

- рівень впровадження публічної послуги та тип правового регулювання, що відноситься до централізованого та локального управління;
- надання публічних послуг як на платній, так і на безоплатній основі;
- функціональні обов'язки публічної послуги щодо її реєстрації, надання дозволу (ліцензії), сертифікації, атестації, верифікації, нострифікації, легалізації, встановлення статусу тощо;
- тип предмету питання, що включає підприємницькі (господарські), соціальні, земельні, будівельно-комунальні послуги тощо [11].

Публічні послуги на місцевому рівні – це сервіси, які ОМС надають для задоволення потреб громади та покращення якості життя мешканців. Вони охоплюють такі напрямки:

- житлово-комунальні послуги (постачання води, водовідведення, вивезення сміття, догляд за прибудинковими територіями);
- благоустрій територій (озеленення, облаштування парків і майданчиків);
- місцевий транспорт (організація та регулювання роботи громадського транспорту);
- громадська безпека (підтримка місцевих служб поліції та пожежної охорони);
- освіта (керівництво школами і дитячими садками);
- охорона здоров'я (забезпечення діяльності закладів первинної медичної допомоги);

- соціальний захист (допомога вразливим верствам населення);
- управління земельних відносин (приватизація, надання ділянки і оренду);
- самоорганізація населення (створення громадських об'єднань по типу ОСББ, волонтерські ініціативи, культурні та освітні заходи);
- екологічна політика (охорона навколишнього середовища, управління відходами);
- інформаційні технології (E-Governance (or electronic governance), геоінформаційні системи (ГІС));
- економіка та фінанси (міський бюджет, податки та збори, залучення інвестиції, фінансовий контроль та аудит, гранти та міжнародні пректи);
- молодіжна політика (підтримка молодіжних організацій та ініціатив, соціальна підтримка та інклюзія, міжнародні програми та обміни, громадянська активність і волонтерство),
- правове забезпечення (місцеві нормативно-правові акти, закони та підзаконні акти, контроль за виконанням законодавства, захист прав і свобод громадян).

Також публічні послуги, надані ОМС, можна оцінювати за суб'єктами відповідальності за їх надання та джерелами фінансування, з огляду на швидкість виконання цих послуг і якість виконання всіх етапів процесу для задоволення потреб кожного громадянина, який звертається за такою послугою. Оцінка публічних послуг може проводитись на різних етапах їх виконання органами державної влади та місцевого самоврядування, а саме:

- процес контролю з боку ОМС та державної влади при наданні публічних послуг, який включає перевірки, ревізії, інспекції та іншу дозвільно-розпорядчу діяльність, що не є адміністративними послугами;
- рівень надання адміністративних послуг і умови забезпечення реалізації публічних послуг, що базуються на правах і свободах громадян;

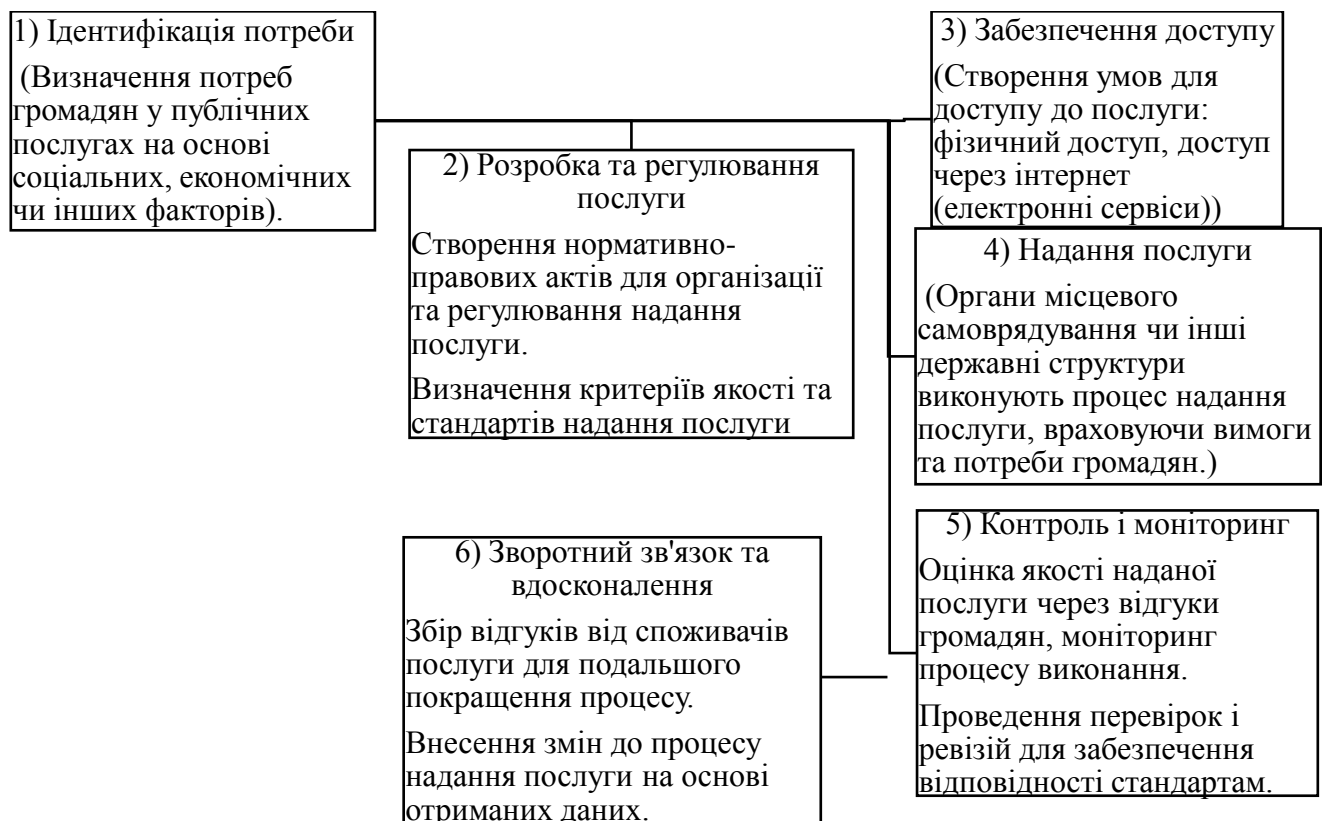
– монополізація публічних послуг, яка може бути обмежена певними населеними пунктами або ж бути доступною широкому колу споживачів, наприклад, через використання електронних сервісів;

– розподіл публічних послуг залежно від специфічних потреб територіальної громади, враховуючи її географічні, етнографічні, мовні, економічні, соціальні та політичні особливості.

Основними методами оцінки якості публічних послуг є визначення експертних середніх значень на основі кількісних і якісних факторів, що визначають умови дослідження та випадкові обставини [11].

Місцева влада має забезпечити, щоб ці послуги були доступними, якісними та ефективно задовольняли потреби громади.

Схема надання публічних послуг наведена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Схема надання публічних послуг**

Саме такого порядку дій ОМС дотримуються щоб надавати якісні публічні послуги громадянам територіальної громади.

Запровадження або оновлення мінімальних стандартів надання публічних послуг є складним і тривалим процесом, що передбачає комплексне реформування всіх сфер, де ці послуги створюються та надаються. Формальне затвердження стандартів без структурних змін у системі послуг не матиме ефективності. Важливими є зміни підходів до розуміння, формування, фінансування та розподілу таких послуг.

Децентралізація значно вплинула на фінансування розвитку територій, змінивши підхід до бюджетування. Замість фінансування задекларованих послуг, наприклад, за кількістю місць у лікарнях, акцент зміщено на реальне надання послуг. Розширення повноважень місцевого самоврядування в освітній та медичній сферах створило можливості для оптимізації списку послуг та їх фінансового забезпечення.

Важливим кроком стала ліквідація монополії державних і комунальних установ на ринку публічних послуг [19]. Це сприяло формуванню конкурентного середовища, що підвищило якість та своєчасність надання послуг, а також забезпечило більш адекватне співвідношення ціни та якості.

## **1.2. Нормативно-правові основи надання публічних послуг в Україні**

У більшості країн, зокрема в країнах пострадянського простору, важко говорити про стабільне інституційне середовище або ефективну систему формальних правил у сфері надання публічних послуг. У таких країнах більш значущими є такі характеристики:

- домінування співвідношення формальних і неформальних правил, що часто перебувають у систематичному протиріччі між собою;
- вибіркове застосування формальних правил, що ускладнює реалізацію принципу верховенства права.

Щодо останнього, Дж. Роулс визначає правову державу або принцип верховенства права через такі постулати:

- інваріантність поведінки в ситуаціях, регламентованих законом;
- прецедентний характер вирішення судових спорів;
- визнання легітимного покарання як єдиного можливого [50].

Варто зазначити, що міжнародні стандарти соціальних прав громадян закріплені в основних правових актах Організації Об'єднаних Націй та Міжнародної Організації Праці. Більшість з цих документів діють вже кілька десятиліть. Одним із ключових документів, який регламентує соціальні права та свободи громадян в усьому світі [47].

Починаючи з 1991 року, в Україні постійно впроваджуються адміністративні реформи, метою яких є формування сервісно орієнтованої моделі державного управління. Основна увага приділяється запровадженню принципів та підходів, що сприяють максимальній доступності та зручності надання адміністративних послуг для громадян, підприємств та організацій.

Ключовим аспектом реформ є не лише технологічне вдосконалення процесів, але й забезпечення термінологічної чіткості, що має важливе значення для правового регулювання цієї сфери. Зокрема, точне визначення поняття «адміністративні послуги» є необхідним, оскільки в чинному законодавстві існують різні підходи до трактування цього терміну. Це дозволяє забезпечити узгодженість нормативно-правової бази та ефективно впровадження нових стандартів у систему надання послуг.

У Хартії, Конституції та інших законодавчих актах України, а також у юридичній літературі використовуються терміни, що мають схожий, але не тотожний зміст: «компетенція місцевого самоврядування», «сфера компетенції місцевого самоврядування», «повноваження місцевого самоврядування», «компетенція органів місцевого самоврядування», «повноваження органів місцевого самоврядування», «предмети відання місцевого самоврядування та його органів» тощо.



У національному законодавстві України та в юридичній літературі термін «компетенція» зазвичай використовується для позначення сукупності предметів відання, прав і обов'язків органу публічної влади. Структура компетенції передбачає два основних елементи:

Предмети відання – це сфери суспільного життя, на які спрямована регулююча діяльність органу. Органи публічної влади діють виключно в межах суспільних відносин, що визначені метою їх створення та закріплені законом. Таким чином, предмети відання охоплюють встановлене законодавством коло питань, які орган має право і зобов'язаний вирішувати, відображаючи його функції в юридичній формі.

Повноваження – це сукупність прав та обов'язків, наданих органу для здійснення його предметів відання. Вони дозволяють органу вирішувати відповідні питання та реалізовувати свої функції. Наявність таких прав і обов'язків визначає юридичну здатність органу виконувати владні дії та характеризує його компетентність.

Аналізуючи зміст поняття «компетенція місцевого самоврядування», слід враховувати такі аспекти:

Конституційна модель місцевого самоврядування в Україні передбачає, що основою компетенції є предмети відання та повноваження територіальної громади. Саме вони визначають і формують зміст предметів відання та повноважень органів і посадових осіб місцевого самоврядування.

Компетенція місцевого самоврядування не є простою сукупністю предметів відання та повноважень територіальної громади, органів і посадових осіб місцевого самоврядування, а також органів самоорганізації населення. Це обумовлено тим, що законом визначено як власні (самоврядні), так і делеговані повноваження, які пов'язані з виконанням функцій і завдань виконавчої влади [13].

Нормативно-правові основи надання публічних послуг в Україні встановлені комплексом законів, підзаконних актів та стандартів, що визначають порядок та якість обслуговування громадян державними

органами і органами місцевого самоврядування. Основними нормативними актами є:

– Конституція України, яка закріплює основні права громадян, включно з правом на отримання інформації, захист прав і свобод та доступ до якісних публічних послуг [12];

– Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», він визначає правові засади надання адміністративних послуг в електронному форматі, спрямовані на спрощення і підвищення ефективності взаємодії громадян та юридичних осіб з органами влади. Його головна мета — упорядкувати процес надання електронних послуг через державні інформаційні системи та забезпечити прозорість адміністративних процедур [34];

– Закон України «Про адміністративні послуги», що визначає поняття адміністративних послуг, встановлює загальні вимоги до їх надання і забезпечує прозорість, доступність та якість обслуговування [33];

– Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який регулює повноваження органів місцевого самоврядування у сфері надання публічних послуг, а також порядок їх фінансування і контроль за виконанням [32];

– Закон України «Про звернення громадян», що визначає порядок розгляду звернень громадян і передбачає механізми реагування на скарги та пропозиції, забезпечуючи зворотний зв'язок для покращення системи послуг [31];

– Закон України «Про доступ до публічної інформації», який гарантує право громадян на доступ до інформації про діяльність органів влади, включаючи порядок і умови надання послуг [30];

– Постанова Кабінету Міністрів України щодо затвердження порядків надання окремих адміністративних послуг, що містить детальні інструкції щодо процедури, вимог до якості та термінів надання певних послуг [27];

– стандарти якості публічних послуг, які встановлюють вимоги до часу обслуговування, порядку взаємодії з громадянами, умов доступу та механізмів оскарження в разі невдоволення якістю послуг [26].

Ці акти формують правову базу для створення структурованої системи публічних послуг, яка спрямована на захист прав громадян, забезпечення прозорості, якості та доступності обслуговування. Існує певна візуальна схема нормативно-правових основ надання публічних послуг в Україні:



**Рис. 1.2. Схема нормативно-правових основ надання публічних послуг в Україні**

Із введенням в Україні правового режиму воєнного стану нормативно-правова основа діяльності ОМС зазнала змін та постійно корегується специфічними законами, які приймаються на вимогу воєнного часу. Одним із таких нормативних актів – Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [35].

Кожна особа повинна отримувати якісні послуги як у приватному, так і в публічному секторах. Для забезпечення належного рівня якості надання адміністративних послуг необхідно здійснити ряд системних заходів. Основною метою оцінки якості надання адміністративних послуг є покращення цього процесу, зокрема: залучення споживачів до оцінювання якості послуг, що допоможе точніше визначити пріоритетні проблеми в сфері

надання адміністративних послуг і шляхи їх вирішення; більш об'єктивна оцінка роботи органів влади з надання послуг для розробки критеріїв оцінки їх якості; на основі цих критеріїв визначення стандартів надання адміністративних послуг; можливість розробки перспективних планів щодо покращення якості надання адміністративних послуг органами, що їх надають; впровадження заходів для удосконалення правового регулювання надання адміністративних послуг та покращення діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування [24].

Встановлено, що принципи гарантій забезпечення законності у процесі надання публічних послуг утворюють цілісну систему, де кожен принцип тісно пов'язаний з іншими, а їх взаємодія забезпечує ефективність та правомірність діяльності органів публічної адміністрації. Це означає, що порушення або ігнорування навіть одного з принципів може негативно вплинути на дотримання інших, спричинивши збої в системі та поставивши під загрозу законність надання послуг загалом.

Забезпечення високої якості гарантій законності у сфері надання публічних послуг можливе лише за умови дотримання кожного принципу окремо, а також їх комплексного застосування. Це передбачає не тільки формальне виконання встановлених норм, але й їхнє послідовне дотримання на всіх етапах надання послуг – від планування до безпосереднього виконання. Лише за таких умов система принципів може функціонувати як єдиний механізм, що забезпечує ефективний захист прав та інтересів громадян, підвищує рівень довіри до органів публічної влади та сприяє розвитку правової держави.

### **1.3. Місце та роль органів місцевого самоврядування в системі надання публічних послуг населенню**

ОМС мають важливе значення в системі надання публічних послуг, оскільки вони є найбільш наближеними до громадян і їхніх потреб. Їхня місія

полягає в ефективному управлінні територіями, задоволенні суспільних інтересів та забезпеченні високого рівня життя.

Охарактеризуємо основні функції ОМС в цьому напрямі.

Забезпечення базових послуг. Це одна з найважливіших функцій органів місцевого самоврядування, спрямована на створення комфортного, безпечного та сприятливого середовища для життя мешканців громад. Ці послуги є основою для підтримання нормального функціонування громади, забезпечуючи її соціальні, економічні та екологічні потреби. До базових послуг відносяться водопостачання та водовідведення, постачання електричної енергії та газу, утримання доріг, вивезення сміття, надання медичних і освітніх послуг, а також організація належного благоустрою територій. Всі ці послуги мають безпосередній вплив на якість життя громадян, забезпечуючи належний рівень комфорту та здоров'я.

Захист інтересів громади. Місцеве самоврядування є представником інтересів громадян на місцевому рівні. Воно активно працює над питаннями розвитку інфраструктури, поліпшенням умов проживання, створенням нових робочих місць, залученням інвестицій і розширенням можливостей для бізнесу. Місцеві органи влади також працюють над розв'язанням екологічних проблем, покращенням транспорту, культурного та спортивного розвитку громади. Це дозволяє мешканцям громади відчувати себе почутими і врахованими у процесі прийняття рішень.

Фінансування та планування. ОМС займаються збором податків на місцевому рівні, які є основним джерелом доходів для реалізації місцевих програм та ініціатив. Розподіл бюджетних коштів здійснюється з урахуванням потреб громади, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та реалізувати пріоритетні проекти, такі як будівництво чи ремонт інфраструктури, забезпечення соціальних потреб і підтримка місцевого бізнесу. Планування бюджету також включає моніторинг та аналіз витрат для забезпечення прозорості та підзвітності перед громадянами.

Забезпечення публічної безпеки та правопорядку. Місцеві органи влади активно сприяють роботі місцевих підрозділів поліції, пожежної охорони, швидкої медичної допомоги та інших служб безпеки. Вони реалізують програми, спрямовані на профілактику правопорушень, підвищення рівня безпеки в громадських місцях, боротьбу з безпековими загрозами і надання допомоги в екстрених ситуаціях. Місцеві органи також займаються питаннями організації роботи в умовах надзвичайних ситуацій, забезпеченням безпеки на дорогах та реалізацією програм, спрямованих на зниження рівня злочинності.

Підвищення якості надання послуг. Місцеві органи не лише відповідають за надання публічних послуг, але й здійснюють контроль за їх якістю. Вони активно залучають громадян до процесу вдосконалення послуг через проведення опитувань, громадських слухань, розгляд звернень та пропозицій. Це дозволяє місцевій владі оперативно реагувати на потреби населення та коригувати стратегії розвитку послуг, враховуючи думку громадян. Важливою складовою є також забезпечення прозорості в роботі органів самоврядування та підтримка відкритого діалогу між владою та мешканцями громади.

Партнерство з іншими структурами. ОМС активно співпрацює з різними державними, приватними та громадськими структурами для покращення якості послуг, розв'язання соціальних і економічних проблем громади. Це включає партнерство з державними установами, що дозволяє залучати додаткові ресурси та реалізовувати масштабні проекти, з приватними компаніями для розвитку інфраструктури, залучення інвестицій, створення робочих місць, а також з неурядовими організаціями для забезпечення соціального захисту, охорони здоров'я та екології. Така співпраця сприяє стабільному розвитку громади та забезпечує більш ефективне реагування на актуальні проблеми та потреби її мешканців [7].

ОМС є основою демократичного управління на місцях, забезпечуючи реалізацію конституційного права громадян на отримання якісних публічних

послуг. Їх функціонування базується на принципах децентралізації, субсидіарності та самоврядності.

Децентралізація дозволяє передавати функції з центру до місцевих органів, що сприяє ефективнішому управлінню, оскільки рішення приймаються ближче до громади.

ОМС реалізують функції у сферах:

- реєстраційні послуги: реєстрація актів цивільного стану (народження, шлюбу, смерті), нерухомого майна тощо;
- видача дозвільних документів: будівельні дозволи, ліцензії на торгівлю;
- соціальні послуги: надання допомоги малозабезпеченим родинам, ветеранам, людям з інвалідністю.

ОМС активно впроваджують цифрові технології, що спрощують доступ громадян до адміністративних послуг. Електронні сервіси включають:

- платформи надання послуг: наприклад, «Дія», яка інтегрує місцеві сервіси в єдину систему;
- онлайн-запити: мешканці можуть подавати заяви на отримання довідок чи субсидій без відвідування установ.

ОМС відповідальні за соціальні програми, які спрямовані на підтримку найбільш вразливих категорій населення:

- ВПО та соціально незахищені: розподіл гуманітарної допомоги, субсидій та інших форм підтримки;
- місцеві програми: забезпечення житлом, підтримка багатодітних сімей, створення умов для реабілітації та соціалізації людей з особливими потребами.

ОМС забезпечують ефективну роботу та розвиток місцевої інфраструктури, що охоплює:

- житлово-комунальні послуги: водопостачання, тепlopостачання, енергозабезпечення.

- транспорт: планування маршрутів громадського транспорту, ремонт доріг, розвиток велоінфраструктури.
- благоустрій: озеленення територій, облаштування парків, дитячих і спортивних майданчиків.

ОМС самостійно формують місцеві бюджети, які є основним інструментом фінансування публічних послуг. Надходження забезпечуються за рахунок:

- податкових надходжень: зокрема, податку на нерухомість, доходів фізичних осіб.
- цільових субвенцій: коштів, що надходять із державного бюджету для виконання делегованих функцій.

У системі місцевого самоврядування багатьох європейських країн застосовується механізм делегування державних повноважень, заснований на доктрині муніципального дуалізму. Цей підхід забезпечує ефективний розподіл функцій між центральними органами влади та ОМС, зберігаючи баланс між централізацією та місцевою автономією.

Делегування повноважень зазвичай здійснюється на основі спеціальних угод, що регулюють умови передачі функцій та визначають межі відповідальності місцевих органів. Мета – забезпечити можливість адаптації державних функцій до конкретних потреб і умов місцевих громад. ОМС отримують фінансову підтримку для виконання делегованих повноважень, що є ключовим чинником успішного виконання завдань [20]. Крім того, держава здійснює нагляд за якістю наданих послуг, акцентуючи увагу на кінцевих результатах і відповідності стандартам.

## **Висновки до розділу 1**

1. Публічні послуги є одним із найважливіших інструментів забезпечення соціального добробуту населення, підтримки рівності та впровадження ефективного управління на всіх рівнях державної та місцевої



влади. Їхнє значення для суспільства важко переоцінити, оскільки вони охоплюють широкий спектр життєво важливих напрямів, серед яких особливу роль відіграють сфери освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, транспортного забезпечення та екологічної політики. Реалізація публічних послуг на місцевому рівні сприяє безпосередньому задоволенню потреб громадян, яке значною мірою залежить від якості прийнятих управлінських рішень і належної організації їх виконання.

2. В Україні процес надання публічних послуг регулюється низкою важливих нормативно-правових актів, серед яких основоположним є Конституція України, яка гарантує права громадян на доступ до послуг, необхідних для забезпечення гідного рівня життя. Окрім цього, значну роль у регулюванні цієї сфери відіграють закони України «Про місцеве самоврядування», «Про адміністративні послуги», «Про звернення громадян» та інші акти, які визначають принципи, порядок і механізми надання адміністративних послуг. Ці закони створюють правову основу для діяльності органів місцевої влади та забезпечують єдність підходів до надання послуг громадянам.

3. У контексті сучасних викликів, зокрема війни, система надання публічних послуг зазнала суттєвих змін. Під час дії воєнного стану було прийнято низку додаткових законодавчих ініціатив, які дозволили адаптувати цей процес до умов надзвичайної ситуації. Зокрема, ухвалення Закону України «Про правовий режим воєнного стану» забезпечило оперативне реагування органів влади на нові виклики та дозволило впровадити механізми, спрямовані на збереження стабільності у наданні послуг навіть у складних умовах війни.

4. ОМС відіграють провідну роль у сфері надання публічних послуг, оскільки саме вони відповідають за планування, фінансування, організацію та контроль за їх виконанням. Їхнє основне завдання полягає у тому, щоб зробити послуги максимально доступними, якісними й ефективними для всіх категорій громадян. Це досягається шляхом використання сучасних

технологій, налагодження тісної співпраці з іншими установами та залучення громадян до процесу ухвалення важливих рішень.

5. Публічні послуги виступають основою соціального розвитку суспільства та добробуту кожного громадянина. Їхня ефективність значною мірою залежить від постійного удосконалення правової бази, раціонального використання ресурсів і налагодження відкритого діалогу між владою та громадянами.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

#### **2.1. Сучасний стан надання публічних послуг органами місцевого самоврядування (на прикладі Дніпровської міської ради)**

На сучасному етапі розвитку України як демократичної, соціальної та правової держави, в умовах глобальних змін, що відбулися за останні роки, вдосконалення місцевого самоврядування стає одним з найважливіших пріоритетів державної політики. Це питання набуло особливої актуальності в контексті європейського вибору, який продемонстрував український народ під час подій Євромайдану. Вибір на користь європейських цінностей та інтеграції в ЄС сприяв активізації процесу реалізації ратифікованих угод з країнами Європейського Союзу, зокрема тих, що стосуються положень Європейської хартії місцевого самоврядування. Ці положення передбачають вдосконалення механізмів місцевої демократії, забезпечення автономії ОМС та їхніх повноважень, що є необхідними для ефективного управління на місцях.

Важливою частиною цього процесу є необхідність сприяння сталому розвитку регіонів України, які виступають не лише економічними, а й соціальними центрами, що визначають загальний розвиток держави. Регіони повинні стати важливими складовими частинами економічної системи України, що вимагає реалізації комплексних заходів з розвитку інфраструктури, підвищення рівня життя, посилення економічної автономії та створення умов для розвитку місцевого бізнесу. Водночас важливим є забезпечення соціальної єдності та рівних можливостей для мешканців різних територіальних громад. Усе це повинно відбуватися в умовах

дотримання принципів верховенства права та прозорості в управлінні, що є базовими для створення ефективної і справедливої системи місцевого самоврядування в Україні [48].

Безсумнівно, акцент на «служіння» та «надання послуг» є надзвичайно важливим для будь-якої сучасної держави, особливо для посттоталітарних країн, які прагнуть до демократизації. Орієнтація органів публічної адміністрації на потреби та інтереси клієнтів (споживачів, замовників) є безсумнівним позитивом у теорії публічних послуг, зокрема адміністративних, як складової частини цих послуг [10].

Сучасна система надання публічних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування в Україні перебуває в процесі активного реформування, що обумовлено необхідністю підвищення її ефективності, прозорості та відповідності сучасним вимогам суспільства. В умовах євроінтеграційного курсу нашої держави важливим є впровадження таких механізмів і підходів, які б відповідали найкращим світовим практикам, стандартам розвинутих демократичних країн та міжнародним зобов'язанням, які Україна взяла на себе в межах численних угод і програм співробітництва. Цей процес передбачає оптимізацію існуючих процедур, модернізацію технічного забезпечення, впровадження цифрових технологій, забезпечення доступності та зручності послуг для громадян, а також підвищення рівня професійної підготовки державних службовців. Таким чином, реформа публічних послуг є не лише викликом, але й ключовою складовою інтеграції України до європейського співтовариства та побудови сучасного демократичного суспільства [4].

Надання публічних послуг є одною із ключових аспектів роботи органами місцевого самоврядування.

Громадяни м. Дніпро постійно потребують отримання публічних послуг у виникаючих на те причини. Існує певне правило надання публічних послуг яке зображено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Модель надання публічних послуг**

Сучасний стан надання публічних послуг ОМС (на прикладі Дніпровської міської ради) характеризується впровадженням інновацій, цифровізацією процесів, а також адаптацією до викликів воєнного часу. Ключові напрями, які характеризують поточний стан.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). У місті Дніпро створено розгалужену мережу ЦНАПів, які спрощують доступ до адміністративних процедур, таких як реєстрація місця проживання, видача довідок, отримання паспортів тощо. Впроваджено онлайн-сервіси, які дозволяють громадянам подавати заявки, сплачувати послуги й отримувати відповіді дистанційно.

Електронне врядування. Дніпровська міська рада активно впроваджує цифрові платформи, включаючи портал «Дія», для оптимізації надання

послуг. Впроваджуються прозорі бюджети й електронні системи обліку, які підвищують довіру громадян до місцевої влади.

Адаптація до викликів війни. Значна увага приділяється підтримці внутрішньо переміщених осіб, військових та мешканців, які постраждали від бойових дій. Реалізуються програми екстреного ремонту інфраструктури, забезпечення укриттів і соціального захисту.

Фінансування та управління. Місцевий бюджет спрямований на пріоритети, визначені громадою, зокрема надання медичних, освітніх та соціальних послуг. Використовуються грантові кошти та міжнародна допомога для розвитку інфраструктури й соціальних ініціатив.

Дніпровська міська рада розпочала активний процес передачі адміністративних функцій до Центрів надання адміністративних послуг приблизно з 2013 року. Цей крок став можливим завдяки прийняттю в 2012 році закону України "Про адміністративні послуги", який створив правове підґрунтя для модернізації системи надання таких послуг, а також завдяки проведенню реформи децентралізації, що передбачала делегування частини повноважень органів місцевого самоврядування на місця. У результаті цього реформування Центри надання адміністративних послуг стали важливим інструментом забезпечення доступності, зручності та ефективності взаємодії громадян із органами влади.

Згідно зі статистичними даними, станом на 1 вересня 2018 року Центр надання адміністративних послуг у місті Дніпрі продемонстрував високий рівень затребуваності серед населення, про що свідчить кількість звернень громадян до цього закладу. Зокрема, за зазначений період у Центр звернулося 139 125 суб'єктів звернень, що є вагомим показником його значення у забезпеченні населення якісними адміністративними послугами. У рамках діяльності ЦНАП було зареєстровано 60 092 адміністративні справи, що вказує на значний обсяг виконаної роботи. Крім того, громадянам було видано 54 996 результатів адміністративних послуг, що демонструє ефективність роботи закладу та спроможність виконувати поставлені перед

ним завдання. Не менш важливим аспектом діяльності Центру стало надання консультаційних послуг: за цей період мешканці міста отримали 24 037 фахових консультацій щодо процедур та порядку отримання адміністративних послуг.

Таким чином, діяльність Центру надання адміністративних послуг у Дніпрі є наочним прикладом успішного впровадження реформ у сфері децентралізації та адміністративного обслуговування населення, що значно покращило якість взаємодії громадян із місцевими органами влади [4].

Таким чином ОМС розгрузивши себе, зосередився на наданні основних публічних послуг.

ОМС з кожним роком все більше і більше переходять на електронне урядування, тим самим користуючись цифровими платформами такі як «Дія», «Prozorro», електронні системи обліку, та офіційні сайти громад, такі як [dniprograda.gov.ua](http://dniprograda.gov.ua). можна легко отримати публічні послуги не виходячи з дому.

Надання публічних послуг з період 2020 – 2022 рр. удосконалено і можна отримати, зокрема дистанційно такі послуги як:

- соціальні послуги ( матеріальна допомога, соціальна пенсія, субсидії, допомога багатодітним сім'ям, малозабезпеченим сім'ям, надання статусу багатодітна мати, мати героїня);
- земельні послуги (приватизація землі, надання кадастрового номеру, технічний паспорт, передача земельної ділянки з комунальної у приватну власність, підготовка розпорядних документів);
- житлові послуги (встати в чергу на квартирний облік, поліпшення, житлових умов, надання кімнат у комунальних закладах);
- транспортні послуги (пільговий проїзд, надання соціального транспорту, цифрові платформи «D-Transport»);
- послуги з благоустрою міста (прибирання вулиць, озеленення, утримання громадських просторів, організація сміттєвих майданчиків та

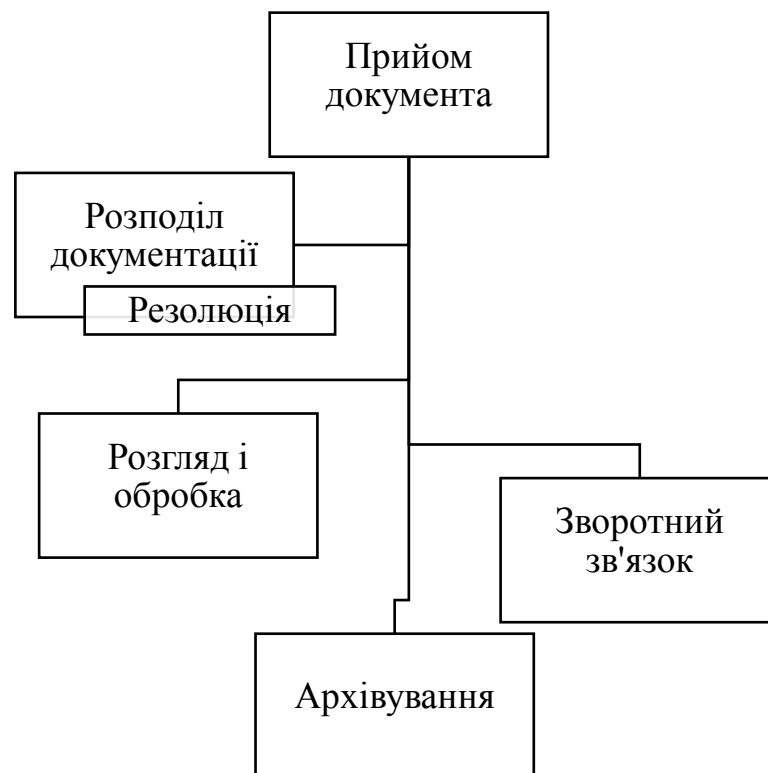
забезпечення санітарних норм, поточний ремонт доріг, організацію парковок та освітлення);

– освітні послуги (відкриття, фінансування шкіл, ремонт шкіл, поліпшення та запровадження нових програм);

– медичні послуги (вакцинація, електронні сервіси, включаючи онлайн-запис до лікарів та отримання медичних довідок);

– інші.

Надання певної публічної послуги виконується за спеціальним порядком щодо документообігу встановленим чиним законодавством України (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Схема документообігу стосовно надання публічних послуг**

Основним елементом, який визначає ефективність процесу надання публічних послуг та організації документообігу, є комунікація. Налагоджене спілкування між працівниками органів влади та громадянами відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні своєчасного, якісного й зручного отримання адміністративних послуг.



Здатність працівників установ чітко й доступно донести інформацію про процедуру отримання послуг, необхідні документи, строки та порядок дій, а також уважно вислухати запити громадян і надати їм професійні консультації, є основою для створення позитивного враження про роботу органів влади. Водночас правильна організація внутрішньої комунікації між співробітниками забезпечує злагодженість їхніх дій, оперативність у вирішенні завдань і мінімізацію можливих помилок у роботі.

Крім того, комунікація є не лише інструментом обміну інформацією, а й важливим засобом побудови довіри між владою та громадянами. У випадках, коли взаємодія відбувається у відкритій, зрозумілій та доброзичливій формі, громадяни отримують не лише конкретну послугу, а й впевненість у тому, що їхні потреби є пріоритетом для органів влади. Це особливо важливо для підвищення рівня задоволеності населення та зміцнення довіри до системи державного управління загалом.

Отже, комунікація є базовим елементом, від якого залежить успішність процесу надання публічних послуг. Вона охоплює як пряме спілкування з громадянами, так і внутрішню взаємодію між працівниками, що дозволяє забезпечити злагоджену, ефективну та орієнтовану на потреби людей роботу адміністративних органів [40].

## **2.2. Вплив війни на систему надання публічних послуг (на прикладі Дніпровської міської ради)**

Воєнний стан є особливим правовим режимом, який вводиться в країні у разі виникнення збройної агресії, загрози нападу або іншої ситуації, що створює серйозну небезпеку для державної незалежності, суверенітету чи територіальної цілісності держави. Це винятковий стан, що спрямований на посилення заходів із забезпечення національної безпеки та обороноздатності країни. Його запровадження супроводжується передачею низки повноважень

відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та місцевим органам самоврядування.

Цей режим надає спеціальним суб'єктам можливість оперативно реагувати на загрози, які можуть становити небезпеку для існування держави. Він передбачає концентрацію владних зусиль на стримуванні збройної агресії, забезпеченні територіальної цілісності та захисті населення від можливих наслідків воєнних дій. У рамках воєнного стану можуть бути введені особливі правила та обмеження, спрямовані на мобілізацію всіх доступних ресурсів, зокрема людських, матеріальних і технічних, для протидії агресору та підтримання стабільності у країні.

Крім того, воєнний стан визначає чіткий порядок взаємодії між органами державної влади, військовими структурами та місцевим самоврядуванням, що дозволяє ефективніше координувати зусилля для досягнення головної мети – захисту незалежності та територіальної цілісності країни. Це включає організацію оборонних заходів, забезпечення громадського порядку, регулювання економічних процесів у надзвичайних умовах і збереження нормального функціонування критично важливих сфер життєдіяльності населення [25].

Війна значно трансформує систему надання публічних послуг, спричиняючи нові виклики та переорієнтовуючи пріоритети роботи органів місцевого самоврядування. Основні елементи цього впливу можна розділити на кілька ключових напрямів:

- зміна пріоритетів у наданні послуг;
- безпека та гуманітарна допомога: надається перевага забезпеченню населення базовими потребами, такими як продовольство, вода, медична допомога та притулки для внутрішньо переміщених осіб;
- підтримка Збройних Сил України: ресурси перенаправляються на допомогу обороні, закупівлю амуніції, медичного обладнання та підтримку волонтерських ініціатив;

- інфраструктурна адаптація: ремонт доріг, мостів, об'єктів життєзабезпечення, зруйнованих внаслідок бойових дій;
- перебудова процесів надання послуг;
- цифровізація: значне поширення електронних сервісів через платформи на кшталт "Дія" для мінімізації фізичної взаємодії
- спрощення процедур: швидка реєстрація внутрішньо переміщених осіб (ВПО), отримання допомоги чи компенсації.
- децентралізація: розподіл ресурсів і повноважень між різними рівнями влади для ефективного реагування на кризу;
- обмеження доступу до послуг через бойові дії;
- фізичне знищення об'єктів інфраструктури: руйнування шкіл, лікарень, адміністративних будівель у зонах бойових дій;
- міграція населення: різке зростання навантаження на системи охорони здоров'я, освіти та соціального захисту у приймаючих громадах;
- ризики для персоналу: евакуація працівників органів місцевого самоврядування або їх мобілізація до ЗСУ;
- фінансові виклики, зменшення надходжень до бюджету: руйнування підприємств, зменшення податкових надходжень;
- потреба в міжнародній підтримці: бюджети громад дедалі більше залежать від донорів, гуманітарної допомоги та позик;
- соціальна та психологічна адаптація;
- психологічна допомога: забезпечення послуг реабілітації та підтримки для постраждалих, ветеранів, переселенців;
- інтеграція ВПО: організація роботи шкіл, дитячих садків, медичних установ у перенаселених регіонах;
- законодавча адаптація, зміни у правовому регулюванні: спрощення процедур ухвалення рішень, введення воєнного стану, законодавчі ініціативи для підтримки постраждалих громадян.

– контроль за ресурсами: підвищення прозорості використання коштів у кризових умовах.

Для того, щоб глибше зрозуміти специфіку функціонування публічного управління та оцінити показники його ефективності в умовах війни, необхідно насамперед визначити сутність поняття «державне управління». Це поняття можна розглядати як комплексний механізм, що охоплює процеси формування, ухвалення та реалізації державної політики на різних рівнях управління – від центрального до місцевого. Такий підхід дозволяє враховувати багатогранність і різноплановість управлінських процесів, які спрямовані на вирішення широкого кола завдань у сфері забезпечення соціально-економічного розвитку, підтримання громадського порядку, реалізації прав і свобод громадян, а також збереження суверенітету та територіальної цілісності країни.

Основною метою державного управління є регулювання суспільних процесів шляхом вдосконалення методів і форм управлінської діяльності, забезпечення ефективного функціонування всіх інститутів державної влади та раціонального використання ресурсів, доступних для виконання поставлених завдань. Зміст державного управління також включає побудову системи стратегічного планування, визначення пріоритетів і напрямків розвитку суспільства, а також забезпечення контролю за реалізацією прийнятих рішень.

У контексті воєнного стану це поняття набуває ще більшого значення, оскільки від чіткої організації управлінських процесів залежить не лише стабільність у суспільстві, але й здатність держави ефективно протистояти зовнішнім загрозам. Державне управління в цей період виступає як інструмент мобілізації ресурсів, координації дій різних рівнів влади та забезпечення національної безпеки. Воно охоплює організацію оборонних заходів, підтримку економічної стабільності, надання необхідної допомоги населенню та створення умов для відновлення держави після завершення бойових дій [18].

З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну ОМС закликають все більше людей робити запити на публічні послуги дистанційно, завдяки електронному урядуванню. З цього приводу запити на публічні послуги зменшались. Оскільки з початку війни зросло кількість внутрішньо перемішених осіб, кількість постраждалих в наслідок ракетних ударів, інші, з'явилися додаткові послуги для таких випадків. ОМС надають матеріальні компенсації, з цього приводу і ОМС повинні реєструвати такі звернення громадян та направляти до спеціального архіву.

Аналізуючи особливості організації роботи ОМС зі зверненнями громадян в умовах воєнного стану на прикладі Дніпровської міської ради можемо виокремити певні тенденції змін. Змінилась кількість запитів (звернення, заяв, скарг, пропозицій), які реєструють на департаменти міської ради. Згідно із внутрішніми статистичними даними управління по роботі зі зверненнями громадян Дніпровської міської ради структура звернень до наразі така:

- 20 % «від загальної кількості становлять звернення до соціального департаменту (надання соціальних виплат для вразливим верств населення, переселенців, військовослужбовцям)»;

- 20 % – «звернення до департаменту по роботі з активами, управління земельних відносин (щодо надання документів на землю, надання земельної ділянки в оренду, надання землі учасникам бойових дій)»;

- 20 % – «звернення до департаменту житлового господарства (поліпшення житлових умов, надання житлового переміщення в комунальних закладах, становлення на квартирний облік, надання квартир учасникам бойових дій)»;

- 15 % – «звернення до департаменту гуманітарної політики»;

- 10 % – звернення до департаменту благоустрою та інфраструктури»;

- 5 % – звернення громадян зі скаргами та пропозиціями»;

- 5 % – звернення до інших департаментів» [22].

За даною статистикою можна побачити що великий відсоток звернення громадян на даний момент припадає на звернення до соціального департаменту стосовно матеріальної допомоги, до департаменту по роботі з активами для надання документів на землю та оренди земельної ділянки, та звернення до департаменту житлового господарства стосовно стати у чергу на житло. На даний момент ОМС не надають землю з комунальної власності у приватну згідно до Закону України від 24.03.2022 №2145-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» [29].

Внаслідок агресивного вторгнення росії на територію України перед місцевими громадами постали численні нові виклики, які потребують негайного реагування. Зокрема, виникла нагальна потреба у вирішенні питань, пов'язаних із забезпеченням базових комунальних послуг, наданням гуманітарної допомоги постраждалим, організацією підтримки та розміщення ВПО, а також налагодженням логістичних процесів для доставки необхідних товарів і ресурсів. Окрім того, важливим завданням стало відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури, що є критично важливим для життєзабезпечення населення та відновлення економічної активності.

Виконання цих завдань вимагає значних фінансових ресурсів, яких нині бракує через суттєве скорочення надходжень до місцевих бюджетів. Військові дії спричинили масові руйнування житлового фонду, підприємств та транспортних магістралей, що, у свою чергу, призвело до зупинки або скорочення діяльності багатьох бізнесів. Це негативно вплинуло на податкові надходження, які є ключовим джерелом фінансування місцевих бюджетів.

Згідно з наявними даними, кожна четверта громада, що перебувала у зоні активних бойових дій, зазнала втрат бюджету, зібравши щонайменше на 50% менше доходів порівняно з довоєнними планами. Така ситуація ускладнює можливості фінансування навіть базових потреб місцевого населення та створює додаткові ризики для соціальної стабільності. Водночас, навіть у громадах, які розташовані поза межами зони бойових дій,

дві третини відзначили суттєве зниження бюджетних надходжень, що обумовлено економічною рецесією, падінням ділової активності та масовою міграцією працездатного населення в інші регіони чи за кордон.

У такій ситуації ОМС змушені шукати альтернативні джерела фінансування, залучати міжнародну допомогу та оптимізувати витрати. Важливо також налагоджувати партнерства з благодійними та волонтерськими організаціями, які можуть сприяти оперативному вирішенню гуманітарних питань. Реалізація довгострокових планів відновлення потребуватиме як державної підтримки, так і активної участі громадянського суспільства та міжнародних донорів [2].

### **2.3. Міжнародні підходи до надання публічних послуг населенню**

Міжнародний досвід це завжди корисний і не замінний. Досвід він наших європейських партнерів. Для того щоб поділитись даним досвідом з нами ЄС постійно створюють якісь міжнародні програми, інтеграцій та спеціальні програми для того щоб залучати та вдосконалювати наші навички для надання якісних публічних послуг.

Для успішного та ефективного розвитку публічного управління в Україні надзвичайно важливим є впровадження сучасних механізмів, які здатні забезпечити якісні зміни у взаємодії держави з громадянами. На сьогодні існує значна кількість проблем, що перешкоджають досягненню належного рівня ефективності публічного управління, особливо у сфері надання адміністративних послуг. Зокрема, серед таких проблем можна виділити довгі черги в Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАПах), складність у розумінні та сплаті численних платежів, а також необхідність здійснення багаторазових відвідувань різних державних установ, що значно ускладнює отримання необхідних послуг.

Зважаючи на ці виклики, в Україні активно реалізується низка реформ, спрямованих на модернізацію сфери надання адміністративних послуг.

Основна мета таких змін полягає у спрощенні доступу громадян до послуг, зменшенні бюрократичних процедур, впровадженні сучасних технологій та оптимізації діяльності державних установ. Уряд докладатиме значних зусиль для впровадження інноваційних підходів у цій сфері, які дозволяють не лише скоротити час, необхідний для отримання послуги, але й забезпечити прозорість та зручність цього процесу.

Особлива увага приділяється покращенню комунікації між державою та громадянами. Це взаємодія, у якій громадяни виступають не лише споживачами адміністративних послуг, але й активними учасниками процесу їх надання. Для досягнення цього залучаються новітні засоби комунікації, що сприяють швидкому й ефективному обміну інформацією, формуванню довіри до державних установ та забезпеченню зворотного зв'язку, який дозволяє удосконалювати процес надання послуг відповідно до потреб населення.

У контексті цих реформ дослідження кращих світових практик надання адміністративних послуг набуває особливої актуальності. Вивчення досвіду розвинутих країн, які вже впровадили успішні моделі електронного урядування, інтегрованих платформ для обслуговування громадян та інші інноваційні механізми, може стати цінним джерелом ідей для вдосконалення публічного управління в Україні. Це дозволяє не лише перейняти ефективні практики, але й адаптувати їх до національних особливостей, створюючи унікальну та дієву систему управління, орієнтовану на потреби громадян [39].

До багатьох Законів України були внесені поправки. Щоб вони були схожі на закони яким підпорядковуються публічні послуги які надаються громадянам ЄС. Одним з таким є Закон України «Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні» № 3709-IX від 09.05.2024 [34]. Відносно цього закону усе майно реєструється в одному реєстрі, усі публічні послуги надаються в одному місці. Це набагато спрощує тим що не потрібно бігати по декількох



інстанціях, плюс цих програм що людина може зробити все що завгодно просто сидячі дома.

Використання цифровізації у розвинутих країнах є нормою сьогодення. В Україні також проводиться активна законодавча робота в цьому напрямку. Так, 3 березня 2021 року Кабінет Міністрів України затвердив своєю Постановою Національну економічну стратегію на період до 2030 року, у якій визначаються орієнтири, принципи та цінності в економічній політиці, і серед них вказується на необхідність подальшого розвитку ефективної цифрової сервісної держави та компактних державних інститутів (розвиток цифрової економіки як одного із драйверів економічного зростання України).

Основною метою цифровізації є досягнення цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Пріоритет можливий тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку. [46].

Попри визнання важливості порівняльного аналізу цифрового уряду та ранжування країн за рівнем надання електронних послуг, серед експертів існують розбіжності щодо вибору найбільш ефективних методик і практик.

Кількість користувачів електронних державних послуг постійно зростає, однак суттєво варіюється залежно від країни. Наприклад, у Данії у 2018 році цей показник досягав 88 %, тоді як у Бразилії, Чилі, Італії, Мексиці та Колумбії він становив менше 25 %. Аналогічна ситуація спостерігається із заповненням форм онлайн: у країнах Північної Європи, Естонії, Нідерландах та Франції понад 50 % громадян активно користуються цією можливістю, тоді як у Мексиці та Японії цей показник не перевищує 10 %[9].

Розповсюджений E-Government який був добрий розвитий в Європейськими країнами був інтегрований у нашій країні. Було створені урядові портали, сайти територіальних громад інші, де у доступній формі сказано які публічні послуги надають дані урядові органи або ОМС.

## Міжнародні підходи щодо надання публічних послуг населенню

Назва	Основні характеристики	Сутність методу
Традиційний бюрократичний підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чітка ієрархія управління.</li> <li>- Суворе дотримання правил і процедур.</li> <li>- Уніфіковані послуги для всіх громадян.</li> <li>- Високий рівень формалізації.</li> </ul>	Цей підхід базується на принципах Веберівської моделі бюрократії
Підхід New Public Management (NPM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтація на результативність і ефективність.</li> <li>- Використання бізнес-інструментів у державному управлінні.</li> <li>- Делегування функцій приватному сектору або партнерство публічного та приватного секторів (PPP).</li> <li>- Конкуренція між постачальниками послуг.</li> </ul>	Цей метод базується на підвищенні ефективності, продуктивності та якості послуг шляхом запозичення принципів і методів з приватного сектора.
Орієнтація на громадян (Citizen-Centric Approach)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Акцент на задоволенні потреб громадян.</li> <li>- Залучення громадян до розробки і моніторингу публічних послуг.</li> <li>- Використання цифрових технологій (e-government, e-services).</li> </ul>	Це підхід у публічному управлінні, орієнтований на задоволення потреб та очікувань громадян, які є основними користувачами державних послуг. Громадяни розглядаються не лише як отримувачі послуг, а й як активні учасники процесу прийняття рішень та розвитку суспільства.
Соціально-орієнтований підхід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надання послуг із врахуванням соціальних потреб та вразливих груп населення.</li> <li>- Акцент на доступності, рівності та захисті прав людини.</li> </ul>	Це концепція публічного управління, що зосереджується на соціальних потребах, справедливості та рівності громадян. Основна ідея полягає в забезпеченні добробуту суспільства, особливо вразливих груп, через рівний доступ до ресурсів, послуг і можливостей.
Інноваційний підхід (Smart Governance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання Big Data, AI, блокчейн для надання послуг.</li> <li>- Акцент на інтегрованих послугах і проактивності.</li> <li>- Створення «розумних міст» (Smart Cities).</li> </ul>	Сучасний підхід до управління, орієнтований на використання інноваційних технологій і нових управлінських моделей для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності. Він акцентує на інтеграції ІКТ та залученні громадян до процесів управління.

Іншим інноваційним підходом до взаємодії влади та громади в демократичних країнах є впровадження інвестиційного механізму, який є

важливою стратегією в державному управлінні. Активне та стабільне громадянське суспільство виступає одним із засобів залучення громадян до формування державної політики. Багато країн створили інститути, спрямовані на фінансування громадянського суспільства, зокрема територіальних громад. Ці інституції (фонди) мають різні форми, але їхня спільна мета – інвестувати в розвиток громадянського суспільства [5]. Особливістю більшості фондів є те, що вони здебільшого надають інституційні гранти, а лише невелику частину – на реалізацію конкретних проектів.

Міжнародні підходи до надання публічних послуг населенню значно різняться залежно від соціально-економічного контексту, адміністративної культури, правової системи та рівня розвитку країни (табл. 2.1).

Україна поєднує традиційні та інноваційні підходи, особливо у контексті цифровізації (наприклад, платформа «Дія»). Реформа децентралізації та розвиток електронного урядування демонструють рух до Citizen-Centric та Smart Governance підходів.

Попри стрімкий розвиток теорії публічного адміністрування, залишається чимало невирішених наукових питань. Серед них: оптимальне співвідношення між централізацією та децентралізацією; побудова ефективної ієрархії у системі державного управління; розподіл владних повноважень між державою та ОМС; а також підвищення якості й ефективності управлінських процесів.

Однак ключовим завданням залишається адаптація глобального досвіду, напрацьованого у сфері публічного адміністрування, до специфічних національних умов і потреб держави. Подальший розвиток публічного адміністрування варто спрямувати на створення системи цінностей, політик та інституцій, що забезпечують ефективну взаємодію між державою, громадянським суспільством і бізнесом. У центрі має бути новий підхід до публічного менеджменту, орієнтований на досягнення конкретних

результатів із використанням стратегічного управління, адміністративного реінжинірингу, маркетингових підходів та інших сучасних інструментів.

До позитивних аспектів міжнародного досвіду, які доцільно адаптувати до українських реалій, належать: розмежування понять «публічна» та «державна» служба (де перша охоплює ширший спектр діяльності); посилення мотивації державних службовців і розробка механізмів для підвищення їх мобільності, що сприятиме ефективнішій роботі в умовах змін [17].

Узагальнюючи результати проведених досліджень, можна виокремити такі міжнародні підходи до організації процесу надання публічних послуг, що можуть бути адаптовані та впроваджені в національну практику: стандартизація, децентралізація системи надання публічних послуг, впровадження сучасних якості, ціннісно-орієнтований підхід, географічна та галузева інтеграція, аутсорсинг та ваучерні програми.

## **Висновки до розділу 2**

1. У сучасних умовах система надання публічних послуг в Україні перебуває на етапі активного реформування, особливо з огляду на виклики, спричинені воєнним станом. Ці зміни мають на меті забезпечення більшої доступності та ефективності адміністративних процедур, що є надзвичайно важливим для підтримки населення під час кризових ситуацій. Одними з ключових напрямків реформ стали цифровізація процесів і адаптація до нових обставин, таких як війна, необхідність допомоги внутрішньо переміщеним особам і підтримка військовослужбовців.

2. Місцеві органи влади активно впроваджують електронні платформи, серед яких провідну роль відіграє державний сервіс «Дія». Цей інструмент забезпечує громадянам зручний доступ до широкого спектра адміністративних послуг у цифровому форматі, мінімізуючи необхідність фізичних візитів до установ. Окрім того, продовжується модернізація

Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які стають основними пунктами доступу до соціальних, житлових, земельних і багатьох інших послуг.

3. Особливий прорив у цій сфері спостерігався у період з 2020 до 2022 років, коли відбулося значне спрощення процедур отримання послуг, а більшість адміністративних дій стали доступними онлайн. Такі зміни дозволили громадянам швидко і без зайвих труднощів отримувати необхідну допомогу або документи. В умовах воєнного стану акценти були зміщені на нові пріоритети, серед яких варто відзначити підтримку Збройних Сил України, організацію та розподіл гуманітарної допомоги, відновлення пошкодженої інфраструктури, а також подальший розвиток електронного урядування.

4. Дослідження звернень громадян до ОМС Дніпровської міської ради під час війни демонструє суттєве зростання кількості запитів, пов'язаних із соціальними виплатами, оформленням земельної документації та вирішенням житлових питань. Це свідчить про те, що війна значно змінила потреби громадян, зробивши їх більш залежними від швидкого й доступного вирішення цих питань.

5. Вивчення міжнародного досвіду показує, що підходи до надання публічних послуг значною мірою залежать від соціально-економічних умов і адміністративної культури кожної країни. У Європейському Союзі, наприклад, активно застосовуються принципи New Public Management (нового публічного управління), що базується на орієнтації на потреби громадян, впровадженні інноваційних методів управління і використанні концепції Smart Governance. Остання передбачає активне застосування цифрових технологій для підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів.

6. Україна також рухається в напрямку впровадження подібних підходів, зокрема через інтеграцію e-government (електронного урядування). Це дозволяє громадянам отримувати доступ до адміністративних послуг за

допомогою онлайн-платформ, значно спрощуючи взаємодію між державою та населенням.

7. Важливим досягненням цих реформ стало те, що більшість адміністративних процедур тепер можна здійснювати дистанційно, не виходячи з дому. Це є особливо актуальним у періоди, коли фізичний доступ до державних установ є обмеженим, наприклад, під час пандемії або воєнних дій. Такий підхід не лише забезпечує зручність для громадян, але й сприяє зміцненню довіри до державних інституцій, які демонструють свою готовність до інновацій та оперативної реакції на потреби суспільства.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### **3.1. Напрями впровадження передового зарубіжного досвіду в національну практику надання публічних послуг**

Модернізація публічного управління в Україні передбачає впровадження інституційних принципів демократичного врядування, що відповідають сучасним викликам, забезпечують досягнення максимальної ефективності державного управління та підзвітність органів влади перед громадянами. Такі інститути повинні мати можливість враховувати громадську думку під час ухвалення управлінських рішень.

Враховуючи це, Україна може скористатися досвідом успішних країн Європи та США у сфері розвитку публічного управління. Ключовим завданням модернізації є демократизація відносин між суб'єктами та об'єктами управління, а також запровадження демократичних механізмів у діяльність державних органів. Як зазначається, без застосування демократичних форм і технологій управління неможливо досягти належної раціональності та ефективності їх функціонування [15].

Україна позиціонує себе як соціально відповідальна держава, орієнтована на надання якісних і доступних послуг своїм громадянам. Її політика в сфері надання послуг спрямована на створення таких умов, які забезпечують гідний рівень життя, свободу самореалізації та повноцінний розвиток кожної особистості. Держава бере на себе відповідальність за здійснення комплексу заходів, необхідних для реалізації цих цілей.

Таким чином, будь-яка взаємодія між державою та громадянином, побудована за принципом «служіння суспільству», може розглядатися як частина системи послуг, що надаються державою через її структури. Ці

послуги охоплюють різноманітні сфери життєдіяльності суспільства та надаються всіма рівнями державного управління – від центральних органів до місцевих. Вони включають адміністративні, публічні, управлінські та інші види послуг, які спрямовані на підтримку та розвиток суспільного добробуту.

Забезпечення високого рівня надання послуг є одним із ключових завдань держави, що відповідає її функції соціального регулятора та гаранта прав громадян. Впровадження сервісного підходу до управління дозволяє забезпечити прозорість, ефективність і доступність до публічних послуг, що є важливими для довіри громадян до державних інституцій [14].

Якість надання публічних послуг в Україні постійно вдосконалюються та поновлюються. Держава забезпечує якісне надання публічних послуг як у країнах ЄС, і тому переймає їх досвід і напрями які вони впроваджують у себе.

Напрями впровадження передового зарубіжного досвіду в національну практику надання публічних послуг:

- цифровізація та впровадження електронних послуг: розробка та інтеграція єдиних цифрових платформ, що забезпечують централізований доступ громадян до адміністративних послуг, як це успішно реалізовано в Естонії через електронний уряд;

- автоматизація рутинних адміністративних процесів для скорочення часу їх виконання та зменшення рівня бюрократії, наприклад, використання штучного інтелекту для автоматичної обробки заявок та скарг;

- впровадження електронної ідентифікації громадян, яка спрощує процес отримання послуг та підвищує безпеку персональних даних, а електронні паспорти та цифрові підписи можуть стати базовими інструментами для цього;

- організація системи «єдиного вікна»: створення багатофункціональних центрів надання публічних послуг, які дозволяють громадянам отримати доступ до різних видів послуг в одному місці, що успішно застосовується в Канаді та Сінгапурі.



- розширення можливостей для отримання послуг у віддаленому режимі через мобільні додатки чи онлайн-платформи, забезпечуючи зручність навіть для жителів найвіддаленіших регіонів;
- використання принципу «єдиного вікна» для взаємодії з бізнесом, що сприяє спрощенню регуляторних процедур і стимулює розвиток підприємництва;
- децентралізація публічних послуг: передача значної частини повноважень та ресурсів місцевим громадам, що дозволяє швидше й ефективніше реагувати на потреби населення, а також забезпечує розвиток локальної ініціативи, як у моделях самоврядування Німеччини чи Польщі;
- запровадження механізмів співпраці між регіональними і центральними органами влади для координації ключових проєктів;
- орієнтація на потреби громадян (сервісний підхід): створення сучасних систем зворотного зв'язку, які дозволяють громадянам оцінювати якість послуг та залишати пропозиції щодо їх покращення. Цей досвід активно використовується у Швеції, де громадяни можуть анонімно оцінювати ефективність державних послуг;
- використання аналітичних даних для персоналізації послуг, що враховують потреби різних груп населення, таких як молодь, пенсіонери або особи з інвалідністю;
- підвищення професійного рівня працівників: організація тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для державних службовців із використанням найкращих міжнародних практик, укладення договорів про співпрацю з іноземними навчальними установами та інституціями, які спеціалізуються на управлінні та адмініструванні, впровадження систем мотивації працівників, яка передбачає винагороди за інноваційні ідеї та високу якість роботи;
- прозорість та відкритість процесів: запровадження обов'язкової публікації інформації про діяльність органів влади, включаючи бюджети, результати аудиту та показники ефективності, як це практикується у США та Великобританії, використання відкритих даних для стимулювання участі

громадськості та бізнесу у вирішенні суспільно важливих питань, забезпечення доступу до електронних реєстрів та баз даних для спрощення отримання необхідної інформації.

– фінансова доступність послуг: встановлення справедливих та прозорих механізмів оплати за публічні послуги, які враховують соціально-економічний стан громадян, використання моделі державно-приватного партнерства (Public-Private Partnership) для зменшення фінансового навантаження на бюджет та підвищення ефективності надання послуг, запровадження субсидій чи пільг для найбільш вразливих категорій населення;

– моніторинг і оцінка ефективності: встановлення чітких критеріїв та індикаторів якості публічних послуг, які можуть регулярно перевірятися незалежними експертами чи громадськими організаціями, проведення регулярних опитувань громадян щодо їхнього задоволення послугами, а також вивчення пропозицій для покращення їхньої якості, запровадження механізмів публічного звітування органів влади за виконання визначених завдань.

Результативність публічного адміністрування — це сукупний показник, що демонструє, наскільки ефективно державні органи досягають своїх цілей, раціонально використовують наявні ресурси та сприяють підвищенню якості життя населення.

Одним із ключових завдань органів публічного управління є забезпечення якісного надання публічних послуг. Саме через обсяг і якість цих послуг громадяни можуть оцінити ефективність функціонування влади та її здатність задовольняти потреби суспільства. Тому важливо створити механізм надання публічних послуг, який максимально наблизить їх до громади, забезпечуючи ефективну взаємодію між постачальниками послуг і їх споживачами [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Дослідження найкращих практик у сфері надання адміністративних послуг за кордоном дозволяє визначити стратегічно важливі напрями та

конкретні інструменти для реформування цієї сфери в Україні. Особливу увагу слід приділити основним підходам, які використовуються у розвинених країнах для вдосконалення адміністративних послуг. Зокрема, ключовими напрямами залишаються:

1. Децентралізація надання послуг шляхом передачі повноважень ОМС або приватним структурам на основі контрактних угод (створення «виконавчих агентств», приватизація послуг, впровадження методів приватного сектору в діяльність державних установ тощо).

2. Забезпечення зручності та доступності отримання послуг для громадян, зокрема шляхом розвитку концепції інтегрованих центрів обслуговування (one-stop-shop), які працюють за принципом «єдиного вікна».

3. Впровадження цифрових технологій для надання адміністративних послуг, що сприяє підвищенню їх ефективності та доступності для населення.

Ці підходи можуть стати основою для модернізації системи надання адміністративних послуг в Україні, сприяючи її більшій прозорості, ефективності та орієнтованості на потреби громадян.

### **3.2. Шляхи удосконалення системи надання публічних послуг із урахуванням викликів війни**

Необхідність модернізації публічного управління в Україні, яка обрала європейський напрямок розвитку, зумовлена недостатньою ефективністю органів державної влади та місцевого самоврядування у виконанні своїх зобов'язань перед суспільством і громадянами. Крім того, актуальним є завдання адаптації публічного управління до європейських стандартів і принципів, впровадження європейських цінностей та підвищення якості управлінських процесів.

Модернізація публічного управління виступає ключовим чинником радикального оновлення українського суспільства. Вона передбачає

створення ефективної системи, здатної надавати громадянам якісні публічні послуги відповідно до європейських стандартів. Це сприятиме утвердженню України як правової держави з високим рівнем життя, соціальною стабільністю, демократією та орієнтацією на європейські цінності [6].

Війна висуває перед місцевим самоврядуванням безпрецедентні виклики, які кардинально змінюють характер та умови функціонування всіх сфер суспільного життя, особливо у сфері надання публічних послуг. У таких екстремальних обставинах виникають нові потреби громадян, які раніше не були настільки актуальними або взагалі не існували, а також з'являються численні загрози, які вимагають від органів місцевого самоврядування швидкої та ефективної реакції.

У сучасних умовах важливо акцентувати увагу на тому, що нормативно-правове забезпечення публічних послуг є ключовим елементом ефективного публічного управління. Проте ситуація з адміністративними зборами в Україні залишається складною через відсутність оновлення законодавства: розміри цих зборів не переглядалися протягом останніх 20 років.

Додатково ситуацію ускладнює вимушене скорочення фінансування ЦНАПів із місцевих бюджетів, спричинене військовими діями. Недофінансування негативно позначається на якості та доступності адміністративних послуг, що підкреслює нагальну потребу в оновленні відповідних нормативно-правових актів.

Реформування законодавчої бази дозволить стабілізувати діяльність ЦНАПів, підвищити їхню ефективність і забезпечити належний рівень обслуговування громадян та юридичних осіб [36].

Зміна пріоритетів у забезпеченні життєдіяльності громад та необхідність підтримки населення в умовах військових дій створюють додаткове навантаження на систему місцевого управління. ОМС змушені не лише вирішувати звичні адміністративні завдання, а й брати на себе функції, які раніше не входили до їхньої компетенції. Зокрема, йдеться про

забезпечення безпеки населення, організацію допомоги внутрішньо переміщеним особам, координацію гуманітарної підтримки, відновлення критичної інфраструктури, а також підтримку військовослужбовців та їхніх сімей.

У таких умовах надзвичайно важливим стає питання забезпечення безперервності управлінських процесів та задоволення першочергових потреб громади. ОМС мають діяти не лише оперативно, але й ефективно, застосовуючи інноваційні підходи та впроваджуючи сучасні методи управління. Прийняття своєчасних рішень є лише частиною процесу, адже для досягнення довготривалих результатів необхідно також модернізувати існуючі механізми надання послуг.

Це включає перегляд стандартів і процедур, впровадження цифрових технологій, автоматизацію адміністративних процесів і забезпечення доступу громадян до послуг навіть у найскладніших умовах. Зокрема, сучасні технології дозволяють мінімізувати залежність від фізичної інфраструктури, що може бути пошкоджена під час воєнних дій, і забезпечити громадянам можливість отримувати допомогу чи адміністративні послуги дистанційно.

Сьогодні Україна демонструє готовність впроваджувати принцип балансу між правами та обов'язками громадян у рамках суспільної угоди. Громадяни активно беруть участь у розбудові держави, що проявляється у зростанні волонтерського руху, діяльності громадських організацій та внеску окремих осіб у спільні проекти. Це свідчить про їхню готовність брати на себе відповідальність за розвиток країни.

Зі свого боку, держава поступово передає частину своїх обов'язків громадському сектору, визнаючи важливість його участі в управлінських процесах. Попри складні умови воєнного стану, держава зберігає повагу до прав та потреб громадян, навіть коли існують легітимні підстави для їх обмеження. Цей підхід формує новий рівень взаємодії між владою та суспільством, заснований на взаємній відповідальності та довірі [23].

Крім того, адаптація системи місцевого самоврядування до умов воєнного часу передбачає залучення громади до процесу ухвалення рішень. Це дозволяє не лише краще розуміти потреби населення, але й забезпечити прозорість та підзвітність дій влади. Співпраця з волонтерськими організаціями, благодійними фондами, міжнародними партнерами також сприяє більш ефективному розподілу ресурсів та задоволенню потреб громадян.

Щоб ОМС могли ефективно функціонувати в умовах війни, необхідно модернізувати існуючі механізми управління. Серед основних напрямів удосконалення виокремлюємо такі:

1. Цифровізація та розвиток електронних послуг. Використання онлайн-платформ дозволяє забезпечити доступ до публічних послуг навіть тоді, коли фізичний доступ до адміністративних будівель неможливий. Створення єдиних цифрових систем для громад допоможе покращити обмін інформацією та взаємодію між різними рівнями влади.

2. Мобільні адміністративні послуги. У кризових умовах ефективним рішенням можуть стати мобільні офіси, які надають основні адміністративні послуги на місцях, що дозволяє швидко реагувати на потреби громадян у разі їх переміщення або відсутності стаціонарних офісів.

3. Підвищення прозорості та підзвітності. В умовах обмежених ресурсів важливо забезпечити прозорість прийняття рішень та розподілу гуманітарної і фінансової допомоги. Це можна досягти за допомогою впровадження систем моніторингу та публічного доступу до інформації про використання державних коштів.

4. Адаптація кадрової політики. Важливо забезпечити наявність кваліфікованого персоналу, здатного ефективно управляти кризовими ситуаціями. Це може включати перекваліфікацію співробітників, навчання новим навичкам, а також залучення волонтерів та громадських організацій для підтримки діяльності органів влади.

5. Співпраця з громадськими та міжнародними організаціями. Місцеве самоврядування може значно покращити свою роботу через партнерства з громадськими та міжнародними організаціями, які надають технічну, фінансову та гуманітарну підтримку. Це дозволяє швидко залучати додаткові ресурси і впроваджувати інноваційні рішення [41].

Модернізація публічного управління неможлива без визначення стратегічних пріоритетів та вдосконалення його правових основ. Головною метою Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки є створення дієвої, сервісно-орієнтованої та цифрової держави, яка забезпечує захист прав та інтересів громадян відповідно до європейських стандартів і практик.

До 2025 року очікується досягнення таких результатів реформи:

1) Надання громадянам і бізнесу якісних адміністративних послуг та створення зручних процедур їх отримання.

2) Формування професійної та політично нейтральної публічної служби, що орієнтована на захист інтересів громадян.

3) Створення ефективних, прозорих і підзвітних державних інституцій, здатних розробляти та реалізовувати державну політику для забезпечення сталого розвитку країни (Деякі питання реформування, 2021).

Зважаючи на нові виклики, що постали перед органами публічної влади в умовах війни та майбутнього відновлення, доцільно сформувати стратегічне бачення розвитку публічного управління як у середньостроковій, так і довгостроковій перспективі. Це також потребує внесення змін до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, щоб адаптувати її до сучасних реалій та викликів [6].

Удосконалення системи надання публічних послуг в умовах війни потребує комплексного підходу, який враховує специфіку воєнного часу та забезпечує оперативність, доступність і прозорість державного управління. Основним пріоритетом має стати адаптація існуючих механізмів до надзвичайних обставин, включаючи цифровізацію послуг, спрощення

адміністративних процедур та забезпечення мобільності сервісів. Важливим завданням є створення ефективної комунікації між владою та громадянами, що сприятиме оперативному реагуванню на їхні потреби.

### **3.3. Інструменти покращення доступу до публічних послуг внутрішньо переміщених осіб**

Науковці справедливо зазначають, що відповідальність за становище внутрішньо переміщених осіб (ВПО) відповідно до Керівних принципів лежить на уряді держави їх громадянства. Це повністю узгоджується з законодавством України, яке гарантує ВПО, як громадянам країни, повний обсяг прав. Затримка у вжитті активних заходів для вирішення питань ВПО, сподіваючись на їхнє повернення, може лише ускладнити ситуацію, викликавши напруженість у взаєминах між ВПО та місцевим населенням. Сьогодні постає нагальна потреба у створенні концепції захисту та підтримки ВПО, а також у розробці національних інструментів надання їм допомоги.

Концепція захисту та підтримки ВПО має ґрунтуватися на таких ключових принципах:

- демократичність – забезпечення прозорості у формуванні політики щодо ВПО із залученням наукової спільноти та громадськості до її розробки;
- законність – дотримання прав та свобод людини відповідно до чинного законодавства;
- мінімізація ризиків – оцінка та врахування потенційних ризиків під час вибору способів надання допомоги;
- субсидіарність – децентралізація повноважень для ефективнішого виконання завдань на місцевому рівні, включаючи співпрацю органів влади з інститутами громадянського суспільства;
- персоніфікованість – урахування індивідуальних потреб ВПО, зокрема дітей, вагітних жінок, людей з інвалідністю та літніх осіб;



– добровільність – гарантування свободи вибору ВПО щодо переселення чи повернення до постійного місця проживання [49].

Для забезпечення доступу ВПО до публічних послуг у сучасних умовах використовуються різноманітні інструменти, які забезпечують швидкість, зручність і доступність взаємодії. Основні з них занесені в таблицю 3.1:

Таблиця 3.1

## Інструменти надання публічних послуг ВПО

Вид	Новітні інструменти	Характеристика
Цифрові платформи та мобільні додатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дія: Єдина державна платформа для отримання довідки ВПО, реєстрації статусу, подачі заяв на компенсацію за зруйноване житло тощо.</li> <li>- Інші регіональні сервіси та мобільні додатки для доступу до місцевих послуг, як запис до лікаря чи освітніх установ.</li> </ul>	<p>Дія – платформа для отримання довідки ВПО, реєстрації статусу, подання заяв на компенсацію за зруйноване житло.</p> <p>Регіональні сервіси – мобільні додатки для запису до лікаря, реєстрації в освітніх установах та доступу до місцевих послуг.</p>
Єдині контактні центри	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гарячі лінії: національні та регіональні для консультацій щодо соціального забезпечення, житла, реєстрації тощо.</li> <li>- Онлайн-чати на вебсайтах державних установ та соціальних служб.</li> </ul>	<p>Гарячі лінії – національні та регіональні консультації для ВПО.</p> <p>Онлайн-чати – зручний зв'язок на вебсайтах установ і служб.</p>
Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрощення процедур обслуговування ВПО, створення окремих «вікон» для їх потреб.</li> <li>- Пересувні ЦНАПи для обслуговування осіб у віддалених або небезпечних регіонах.</li> </ul>	<p>ЦНАПи – спрощене обслуговування ВПО з окремими «вікнами».</p> <p>Пересувні ЦНАПи – мобільні офіси для віддалених та небезпечних регіонів.</p>
Електронні сервіси для зайнятості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Портал зайнятості: реєстрація безробітних, доступ до вакансій і онлайн-навчання.</li> <li>- Інтеграція сервісів для ВПО: консультації з перекваліфікації та підтримка бізнесу.</li> </ul>	<p>Портал зайнятості – реєстрація безробітних, доступ до вакансій та навчання.</p> <p>Сервіси для ВПО – консультації з перекваліфікації та підтримка бізнесу.</p>

## Продовження табл. 3.1

Вид	Новітні інструменти	Характеристика
Інструменти геолокації та обліку	- ГІС для моніторингу переміщення ВПО та розподілу ресурсів. - Інтерактивні мапи пунктів надання допомоги.	ГІС-системи – моніторинг переміщення ВПО та оптимізація розподілу ресурсів. Інтерактивні мапи – точки надання допомоги для зручного доступу до послуг.
Автоматизація соціальних виплат	- Запровадження електронного документообігу для виплат компенсацій, допомоги на проживання та інших фінансових пільг. - Верифікація даних через державні реєстри.	Е-документообіг – автоматизація виплат компенсацій, допомоги та фінансових пільг. Верифікація даних – перевірка через державні реєстри для точності та прозорості.
Платформи для громадської участі	- Використання платформ для зворотного зв'язку від ВПО, наприклад, е-Петиції, громадські обговорення. - Онлайн-опитування для врахування потреб під час формування державної політики.	Платформи зворотного зв'язку – е-Петиції та обговорення для взаємодії з ВПО. Онлайн-опитування – врахування потреб ВПО у формуванні державної політики.
Навчальні ресурси	- Платформи для інформування ВПО про їхні права, доступні послуги та механізми їх отримання. - Онлайн-курси, які навчають цифровій грамотності для роботи з новітніми інструментами.	Платформи для інформування – ресурси, що надають ВПО інформацію про їхні права та доступні послуги. Онлайн-курси – навчання цифровій грамотності для ефективного використання новітніх інструментів.
Банківські сервіси	- Спрощена ідентифікація для відкриття рахунків, виплат допомоги та користування державними програмами через банківські додатки.	Спрощена ідентифікація – можливість відкриття рахунків та отримання допомоги через банківські додатки за допомогою простих процедур верифікації для доступу до державних програм.
Штучний інтелект та чат-боти	- Чат-боти на базі штучного інтелекту для консультацій щодо пошуку житла, працевлаштування, медичних послуг чи юридичної допомоги. - Автоматизовані системи для обробки запитів громадян.	Чат-боти – штучний інтелект для надання консультацій. Автоматизовані системи – обробка запитів громадян без участі оператора, підвищення ефективності та швидкості обслуговування.

Ці інструменти дозволяють ВПО отримати доступ до усіх публічних послуг, швидкість надання їх, та прозорості систем ОМС.

Отже, в умовах кризи, цифровізація публічних послуг стала одним із ключових факторів, що забезпечують доступ постраждалого населення до широкого спектра державних послуг. Завдяки ефективній роботі цифрових платформ, взаємодія громадян з державою значно спростилася, процеси стали набагато швидшими, а також більш прозорими та зручними для користувачів. Цифрові інструменти дозволяють не лише зменшити бюрократичні бар'єри, а й зробити процес отримання державних послуг значно доступнішим для громадян у кризових ситуаціях.

Особливо важливим є використання тематичних цифрових інструментів у підтримці ВПО. Вони дозволяють оперативно реагувати на нагальні потреби переселенців, забезпечувати їх інформацією про доступні послуги, а також прискорювати процеси надання допомоги. Ці інструменти сприяють полегшенню інтеграції ВПО в приймаючих громадах, забезпечуючи їм можливість швидко отримувати житло, працевлаштування, медичну допомогу та соціальну підтримку через онлайн-сервіси.

Важливо, що цифровізація не лише полегшує процес надання послуг, а й сприяє залученню громади до управлінських процесів. Це підвищує ефективність роботи органів влади та дозволяє більш оперативно реагувати на зміни в умовах воєнного часу або інших кризових ситуацій. Інтеграція таких інструментів допомагає адаптувати місцеві громади до нових реалій, а також покращує якість життя переселенців, забезпечуючи їм більшу стабільність і підтримку на новому місці [8].

Новітні інструменти які допомагають здійснювати надання публічних послуг не повинні знаходитись у різних частинах територіальних громад. Сучасний досвід, запозичиний ЄС – зж0–щ0це створення спеціальних офісів для надання якісних і швидких публічних послуг.

Прозорий офіс – це ефективна модель обслуговування громадян, яка ставить за мету створення відкритого та доступного середовища для

отримання публічних послуг. Метою є забезпечення зручності для користувачів шляхом спрощення адміністративних процедур, мінімізації бюрократичних бар'єрів та максимального використання цифрових технологій. Завдяки цифровим платформам та електронним сервісам, громадяни можуть швидко отримувати необхідні послуги, подати заявки або звернення без необхідності фізично відвідувати установи. Це дозволяє значно зекономити час і зусилля як для користувачів, так і для службовців.

### **Висновок до розділу 3**

1. Запровадження передового зарубіжного досвіду в національну практику надання публічних послуг є важливим кроком у напрямку модернізації системи державного управління в Україні. Підходи, які успішно реалізовані в Європейському Союзі та інших країнах, такі як цифровізація послуг, система «єдиного вікна», децентралізація та впровадження сервісного підходу, можуть значно підвищити ефективність, доступність та прозорість адміністративних процесів в Україні.

2. Особливо важливим є впровадження технологій для автоматизації та електронних послуг, що дозволяють зменшити бюрократію та скоротити час, необхідний для надання послуг. Створення єдиних цифрових платформ і мобільних сервісів, а також покращення професійного рівня державних службовців, є важливими етапами для досягнення високої якості обслуговування громадян.

3. Водночас, виклики війни змушують державні органи шукати нові способи швидкого реагування та адаптації до змінюваних умов. Впровадження інноваційних методів управління, використання цифрових платформ та підтримка співпраці з міжнародними організаціями дозволяють місцевим органам влади оперативно реагувати на потреби громади, забезпечувати безперервність процесів і сприяти ефективному відновленню інфраструктури.

4. Модель прозорого офісу, що сприяє зручному та доступному обслуговуванню громадян, є важливим елементом цього процесу. Вона дозволяє громадянам отримувати послуги без необхідності відвідування установ, що зменшує бюрократичні бар'єри та сприяє більшій довірі до державних органів. Впровадження таких інструментів підвищує якість надання публічних послуг, роблячи їх більш доступними і зручними для всіх громадян, у тому числі для внутрішньо переміщених осіб.

## ВИСНОВОКИ

1. Діяльність місцевого самоврядування ґрунтується на принципах народовладдя, законності, прозорості, колегіальності, виборності, підзвітності громаді, а також державної підтримки та захисту. Публічні послуги – це діяльність органів державної та місцевої влади, спрямована на задоволення потреб громадян і покращення їх добробуту. Вони охоплюють такі сфери, як освіта, охорона здоров'я, громадська безпека, соціальний захист і транспорт. Послуги надаються на трьох рівнях: центральному, регіональному та місцевому. Місцеві органи влади забезпечують житлово-комунальні послуги, благоустрій, транспорт, освіту, соціальний захист та інші напрямки, враховуючи потреби громади. Якість публічних послуг оцінюється за такими критеріями, як доступність, ефективність та відповідність потребам громадян. Важливим є контроль і моніторинг усіх етапів надання послуг, що гарантує їх відповідність очікуванням та потребам населення.

2. Нормативно-правова база надання публічних послуг в Україні є ключовим механізмом захисту прав громадян і забезпечення ефективної роботи органів державної та місцевої влади. Її основу формують Конституція України, закони та підзаконні акти, що регулюють порядок надання послуг, визначають права громадян і обов'язки відповідних органів. Розвиток правового регулювання враховує міжнародні стандарти та принципи верховенства права. Проведення адміністративних реформ спрямоване на впровадження сервісно орієнтованої моделі управління, яка гарантує доступність, прозорість і якість публічних послуг. Водночас важливо зважати на виклики, пов'язані з неформальними практиками та вибіркоvim застосуванням норм права, що може перешкоджати повноцінній реалізації прав громадян. В умовах воєнного стану правове регулювання потребує постійного оновлення та адаптації. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» сприяє пристосуванню діяльності ОМС до нових обставин,

забезпечуючи стабільність у наданні послуг. Основною умовою ефективного функціонування системи є дотримання принципів законності, прозорості та комплексного підходу на всіх етапах надання послуг. Такий підхід дозволить задовольнити потреби громадян, підвищити довіру до влади та сприяти розвитку правової держави.

3. ОМС є важливими учасниками у системі надання публічних послуг, оскільки вони працюють безпосередньо на рівні громад і найближче до їхніх потреб. Їхня головна мета полягає у забезпеченні комфортного середовища для проживання, наданні базових послуг та захисті інтересів населення. Одним із ключових завдань ОМС є залучення громади до процесу ухвалення рішень, що сприяє зміцненню довіри до влади та забезпеченню прозорості в управлінні. Територіальна громада є ОМС, надаючи мешканцям можливість впливати на вирішення місцевих питань. Органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні та квартальні комітети) сприяють налагодженню взаємодії між громадянами та владою, допомагаючи оперативно вирішувати локальні проблеми. Отже, ОМС виконують не лише адміністративні функції, а й активно сприяють розвитку територій та підвищенню якості життя мешканців, створюючи умови для сталого розвитку громад.

4. Сучасний стан надання публічних послуг ОМС, зокрема Дніпровською міською радою, свідчить про активне впровадження реформ та інноваційних підходів до взаємодії з громадянами. Завдяки децентралізації, цифровізації та розширенню мережі Центрів надання адміністративних послуг, мешканці отримали доступ до зручних і якісних сервісів. Важливим чинником ефективності залишається налагоджена комунікація між владою та громадою. Прозорість, відкритість і орієнтованість на потреби мешканців формують позитивний імідж місцевих органів влади та зміцнюють довіру населення. Таким чином, органи місцевого самоврядування, зокрема Дніпровська міська рада, впроваджують сучасні методи надання публічних послуг, що підвищує їхню якість, доступність і відповідність європейським стандартам.

5. Війна значно вплинула на систему надання публічних послуг, зокрема на прикладі Дніпровської міської ради, де ОМС зіткнулися з новими викликами. Змінились пріоритети в наданні послуг, зокрема у напрямках гуманітарної допомоги, адаптації інфраструктури та цифровізації. Крім того, необхідність спрощення процедур і адаптація до нових фінансових реалій, спричинених скороченням бюджетних надходжень і потребою в зовнішній підтримці, стали важливими аспектами функціонування. Зруйнована інфраструктура та зниження економічної активності негативно позначились на фінансуванні базових послуг, що змусило ОМС шукати альтернативні джерела фінансування, залучати міжнародну допомогу та активізувати волонтерську підтримку. Загалом, ефективність публічних послуг у воєнний час залежить від швидкості реагування ОМС на зміни, оптимізації ресурсів і координації дій на різних рівнях влади. Забезпечення доступу до критично важливих послуг для всіх категорій населення, зокрема в умовах економічної та соціальної кризи, є ключовим завданням для підтримки стабільності та відновлення економічної діяльності.

6. Міжнародний досвід у сфері надання публічних послуг є важливим інструментом для удосконалення публічного управління в Україні. Впровадження сучасних технологій, таких як електронне урядування та цифровізація, а також зміна управлінських підходів через орієнтацію на громадян (Citizen-Centric) та використання інноваційних рішень (Smart Governance), може суттєво підвищити ефективність надання публічних послуг. Вивчаючи досвід європейських країн, Україна має можливість удосконалити свою систему управління, адаптуючи кращі міжнародні практики. Це включає в себе модернізацію адміністративних процесів, спрощення доступу до послуг і використання цифрових технологій. Реалізація реформ, таких як платформа "Дія", децентралізація та вдосконалення електронних послуг, вже дає позитивні результати в напрямку досягнення цих цілей. Однак, незважаючи на успіхи, важливо враховувати національні особливості та потреби країни. Адаптація міжнародного досвіду



має бути з урахуванням культурних, правових і соціально-економічних умов України, а також створення ефективних механізмів взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Тому в рамках майбутніх реформ необхідно продовжувати вдосконалювати публічне управління, впроваджувати нові підходи та забезпечувати доступність і ефективність публічних послуг для всіх громадян.

7. Впровадження міжнародного досвіду надання публічних послуг є важливим етапом модернізації публічного управління в Україні. Країни з розвиненими системами управління, такі як Естонія, Канада, Сінгапур, Швеція, Великобританія та США, використовують ефективні моделі цифровізації, децентралізації та орієнтації на громадян, які можуть бути адаптовані до українських умов. Основні напрямки інтеграції міжнародного досвіду включають розвиток електронних послуг, впровадження принципу "єдиного вікна", децентралізацію публічних послуг, орієнтацію на потреби громадян, підвищення професіоналізму державних службовців, а також забезпечення прозорості та фінансової доступності послуг. Важливим аспектом є також оцінка ефективності послуг через чітко визначені критерії та моніторинг, що дозволить підвищити їх якість і зміцнити довіру громадян до державних органів. Застосування цих підходів в Україні не тільки покращить ефективність і прозорість надання публічних послуг, але й сприятиме створенню гнучкої та адаптованої системи, що враховує потреби громадян. Це дозволить значно покращити взаємодію між державою та її громадянами, підвищуючи соціальну відповідальність держави і загальний розвиток країни.

8. Модернізація публічного управління є важливим фактором розвитку України, що дозволяє створити ефективну систему надання послуг, відповідну європейським стандартам. Це сприятиме становленню країни як правової держави з високим рівнем життя, стабільністю та демократією. Війна ставить перед місцевим самоврядуванням нові виклики, змінюючи природу публічних послуг і вимагаючи оперативної та ефективної реакції.

Оновлення нормативно-правової бази є необхідним кроком для покращення якості надання послуг, оскільки багато законів не змінювались тривалий час. Крім того, війна ускладнила фінансування ЦНАПів, що негативно позначається на якості послуг. Оновлення законодавства допоможе підвищити їх ефективність і забезпечити належне обслуговування громадян і підприємств. Місцеве самоврядування стикається з новими завданнями, такими як допомога внутрішньо переміщеним особам та відновлення інфраструктури. В таких умовах важливо впроваджувати інноваційні рішення, зокрема цифровізацію та автоматизацію адміністративних процесів, що дозволяє зменшити залежність від фізичної інфраструктури і забезпечити доступ до послуг дистанційно. Модернізація потребує чіткого визначення стратегічних пріоритетів і вдосконалення правової бази.

9. Модернізація публічних послуг за допомогою сучасних цифрових інструментів, таких як платформи для ВПО, є важливим кроком для покращення доступу до адміністративних послуг, особливо в умовах криз. Цифровізація дозволяє зменшити бюрократичні перешкоди, забезпечуючи зручність та швидкість взаємодії громадян з органами державної влади. Вона також дозволяє оперативно реагувати на специфічні потреби ВПО, надаючи їм швидкий доступ до житла, працевлаштування, медичних послуг та соціальної допомоги. Створення спеціалізованих офісів для надання публічних послуг, таких як прозорі офіси, не лише оптимізує процеси, а й забезпечує прозорість і відкритість державних установ. За допомогою цифрових платформ громадяни можуть отримувати необхідні послуги без потреби відвідувати установи, що економить час і зусилля. Загалом, використання таких інструментів на місцевому рівні підвищує ефективність управлінських процесів, сприяє інтеграції ВПО в нові громади та покращує якість життя переселенців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белкіна А.О. Електронні петиції як спосіб звернення громадян до влади: міжнародний досвід та національна практика. Публічне управління і адміністрування: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: матеріали III Всеукр. наук.-практ. студ. конф., 21 трав. 2020 р. Одеса : Одеський національний політехнічний університет, 2020. С. 99 – 100.
2. Бішко П. Вплив війни на формування місцевих бюджетів. *Актуальні питання фінансової теорії та практики. Збірник матеріалів Десятої заочно-дистанційної наукової конференції студентів і молодих вчених.* 2023. м. Тернопіль, ЗУНУ, Ч.1 С. 18-19. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49577/1/%D0%9F%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%BE%20%D0%91%D1%96%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf>.
3. Бойко О. Г. Гарантії забезпечення законності надання публічних послуг в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / О. Г. Бойко. О. Г. Бойко ; Запоріж. нац. ун-т М-ва освіти і науки України. м. Запоріжжя, 2020. 22 с.
4. Бондар Г.Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Публічне адміністрування та регіональні дослідження. Серія: Державне управління.* 2019. № 1 (65). С. 32-37. URL : [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2019/8.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/8.pdf).
5. Гончарук В. Міжнародні інноваційні підходи у взаємодії влади і громади: досвід для України. *Аспекти публічного управління.* 2022. Вип. 10(6)ю С.80-87. DOI: <https://doi.org/10.15421/152247>.
6. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління.* 2022. Вип. 10(6), С. 46-54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>.
7. Гулак Л. С. Місцеве самоврядування в Україні: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Л. С. Гулак ; Львів. держ. ун-т

внутр. справ. Львів, 2011. 190 с. URL:  
<https://mydisser.com/dfiles/15646258.doc>.

8. Дуднік, Д., Орел, Ю. Цифровізація публічного управління: Інструменти взаємодії з ВПО. *Матеріали конференцій МНЛ*, (25 жовт. 2024 р., м. Полтава), С. 112–115. 2024. URL:  
<https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1291>.

9. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. DOI:  
<https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>.

10. Кириченко Ю. Щодо питання визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. № 2. С. 85-88. URL:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/333959621.pdf>

11. Козаченко Ю. В. Запровадження критеріїв оцінювання якості надання публічних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 82–86. URL : [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2018/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/18.pdf)

12. Конституція України. URL:  
<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>

13. Кравченко В. В. Проблеми законодавчого закріплення компетенції місцевого самоврядування в контексті реформи місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 2(11-12). С.13-21. DOI:  
<https://doi.org/10.15421/151473>.

14. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. Вип. 3(9). С.43-50. DOI: <https://doi.org/10.15421/151571>.

15. Лях Ю. І. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні. *Науковий вісник: Державне*

управління. 2020. № 2 (4). С. 228-238. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-228-238](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-228-238).

16. Матвеева О.Ю., Мунько А.Ю. Упровадження концепції розумного міста у процесі цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник: державне управління*. Київ: ТОВ «Про формат». 2023. № 1 (13). С. 138-162. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162).

17. Мельтюхова Н. М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ, 2010. С. 28. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/N.-M.-Meltyuhova-V.-V.-Korzhenko-YU.-V.-Didok-Zarubizhnij-dosvid-publichnogo-administruvannya.pdf>

18. Миколюк А.В. Публічне управління в умовах військового стану: Питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С.45-48. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>.

19. Мунько А. Ю. Децентралізація та стандартизація системи публічних послуг (на прикладі сфери охорони здоров'я). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. № 8. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1714>.

20. Мунько А. Ю. Делегування повноважень між органами публічної влади: новітні інструменти. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. №5. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-5-7640>.

21. Мунько А.Ю. Поступ українських міст щодо реалізації концепції SMART-City в управлінських процесах. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 3 (72). № 6. С. 161-166. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/25>.

22. Мунько А.Ю., Лі Д.В., Тагачін М.К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. №14. С. 1 – 6.

23. Мунько А.Ю., Хохба О.Т. Суспільна угода як основа взаємодії

органів публічної влади та громадськості в Україні: інтеграція європейських цінностей. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск, присвячений євроінтеграційній тематиці. С. 87 – 92.

24. Писаренко Г. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Г. Писаренко ; Одеська нац. юрид. акад. Одеса, 2006. 20 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/50593777.pdf>

25. Пономаренко О.С. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*. 2024. №3 2 С. 5 - 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517>.

26. Про затвердження критеріїв оцінки якості надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України № 1336 від 11 жовт. 2017 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/243722978>.

27. Про затвердження порядку надання адміністративних послуг: постанова № 353 від 1 бер. 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF#Text>.

28. Приймак Н. С., Івчик С. О., Неізнана О. В. Публічні послуги як об'єкт управлінського впливу в органах місцевого самоврядування. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*. 2023. № 2(77). С. 55-63. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2022-77-2-55-63>.

29. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану: закон України від 24.03.2022 № 2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>.

30. Про доступ до публічної інформації: закон України від 17.07.2024 № 3869-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

31. Про звернення громадян: закон України від 09.08.2023 № 3302-IX: URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

32. Про місцеве самоврядування : закон України від 08.10.2024 № 3991-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

33. Про надання адміністративних послуг: закон України від 22.02.2024 № 3585-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

34. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: закон України від 17.07.2024 № 3869-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

35. Про правовий режим воєнного стану: закон України від 27.07.2024 № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

36. Прокопенко, С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(2). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.15421/152419>.

37. Прямухіна Н. Покращення організації надання публічних послуг населенню в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. *European scientific congress: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.* 2023. С. 673-682. URL: <https://www.bdut.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/zbirnyk.pdf#page=673>.

38. Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ: збірник методичних матеріалів Програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)». К.: U-LEAD, 2017. 130 с.

39. Сидоренко Н. О., Шкурат І. В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Публічне урядування*. 2021. 2(27), 48-55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-6).

40. Тагачін М.К., Лі Д.В. Communication in public administration. *Linguistics and Methodology in LSP training: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 11 квіт. 2024 р.)*. Дніпро: ДДАЕУ, 2024. С. 199 – 200.

41. Тагачін М.К. Удосконалення механізмів надання публічних послуг органами місцевого самоврядування в умовах війни. *Актуальні проблеми*

економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 3-4 жовт. 2024 р.). Дніпро: ДДАЕУ, 2024. С. 240 – 242.

42. Трещов М.М. Актуалізація архітектури державної міграційної політики України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 5. С. 69. 76. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/12>.

43. Трещов М.М., Мунько А.Ю., Наумик А.С. Теоретико-правовий лад цифровізації держави: поступ України. *Vectors of the development of science and education in the modern world : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. 358 p. P. 270 – 278.*

44. Трещов М.М., Наумик А.С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9.

45. Трещов М.М., Хохба О.Т. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 178 – 194.

46. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*. 2022. № 2 (38). С. 7–18.

47. Хлебников 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)

48. Цуркан М. Місцеве самоврядування – сучасний стан та основні напрями змін. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2015. С. 73 – 75.

49. Чуприна, О. Формування національних інструментів надання допомоги внутрішньо переміщеним особам. *Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право*. 2015. № 1. С. 408 – 412. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/349>.



50.Rawls, J. A theory of justice. Cambridge, Mass. *Harvard University Press*. 1971. C. 1 – 561. URL: <https://giuseppicapograssi.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/08/rawls99.pdf>.