

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ  
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему

**«РОЗВИТОК СФЕРИ ПУБЛІЧНИХ  
ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ  
ГРОМАД»**

*В.О.  
Завідувач*

Студент 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Скороход Андрій Валерійович

Науковий керівник

Колтун Вікторія Семенівна, доктор наук з державного управління, професор

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри регіональної політики від « 07 » листопада 2023р., протокол N 18 .

Завідувач кафедри Регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби

Колтун Вікторія Семенівна

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Скороход А.В.* Розвиток сфери публічних послуг на рівні територіальних громад.  
- Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

**Зміст роботи.** Опановано наукові підходи до розуміння сутності поняття “публічна послуга”. Розкрито сутність процесу децентралізації владних повноважень у сфері надання публічних послуг. Узагальнено зарубіжні практики з розвитку сфери надання публічних послуг. Проаналізовано сучасний стан надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Обґрунтовано доцільність застосування програмно- цільового підходу до надання послуг у сфері житлово-комунального господарства. З’ясовано особливості надання послуг закладами гуманітарної сфери. Наведено заходи щодо розвитку сфери надання онлайн-послуг. Запропоновано напрями вдосконалення публічного управління розвитком сфери надання послуг на рівні територіальних громад.

**Ключові слова:** публічне управління, децентралізація владних повноважень, сфера публічних послуг, онлайн-послуги, територіальні громади, програмно-цільовий підхід.

## ABSTRACT

*Skorokhod A.V.* Development of the sphere of public services at the level of territorial communities. - Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 "Public management and administration", specialty 281 "Public management and administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv

National University, Kyiv, 2023.

Scientific approaches to understanding the essence of the concept of "public service" have been mastered. The essence of the process of decentralization of power in the field of public service provision is revealed. Foreign practices in the development of public services are summarized. The current state of providing administrative services at the local level is analyzed. The expediency of using a program-targeted approach to the provision of services in the field of housing and communal services is substantiated. The peculiarities of the provision of services by institutions in the humanitarian sphere have been clarified. Measures for the development of the sphere of providing online services are given. Directions for improving the public management of the development of the sphere of service provision at the level of territorial communities are proposed.

*Keywords:* public administration, decentralization of power, sphere of public services, online services, territorial communities, programmatic approach.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СЕРВІСНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	6
1.1. Наукові підходи до розуміння сутності поняття “публічна послуга” .....	6
1.2. Децентралізація владних повноважень у сфері надання публічних послуг .....	12
1.3. Зарубіжні практики з розвитку сфери надання публічних послуг .....	19
Висновки до розділу 1 .....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	28
2.1. Організація надання адміністративних послуг на місцевому рівні .....	28
2.2. Застосування програмно-цільового підходу до надання послуг у сфері житлово-комунального господарства .....	38
2.3. Особливості надання послуг закладами гуманітарної сфери .....	48
Висновки до розділу 2 .....	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СФЕРИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ .....	56
3.1. Цифрова політика держави щодо розвитку сфери надання онлайн- послуг .....	56
3.2. Заходи вдосконалення публічного управління розвитком сфери надання послуг на рівні територіальних громад .....	60
Висновки до розділу 3 .....	68
ВИСНОВКИ .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	73

## ВСТУП

*Актуальність теми* обумовлена тим, що обрання Україною європейського вектору розвитку вимагає реформування системи публічних послуг, що передбачає якісної зміни умов життя громадян відповідно до європейських стандартів. Сьогодні у державі формується нове розуміння публічної влади та відбувається перерозподіл повноважень між державними органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування з дотриманням принципів децентралізації та субсидіарності. Реформа децентралізації владних повноважень віддзеркалює виклики сьогодення, що постають перед управлінською спроможністю місцевого самоврядування, зокрема у сфері надання публічних послуг. В Україні в останні роки реалізується державна політика у сфері цифровізації, взаємодії мережевих систем і впровадження е-послуг.

Окремі питання щодо розвитку сфери публічних послуг на рівні територіальних громад висвітлені у працях таких науковців, як І. Бригіневич, І. Дробуш, О. Ігнатенко, Є. Легеза, І. Коліушко, В. Рибачук, А. Семенченко, О. Скороход, В. Сороко, В. Тимошук, С. Чаусовська, Ю. Шаров та інші. Діяльності органів публічної влади присвячено роботи таких вчених, як Є. Бородін, О. Власенко, П. Ворона, А. Гладковська, О. Крайник, І. Лененко, А. Маслов, М. Пухтинський, А. Ткачук та інші.

*Мета і завдання дослідження.* Мета магістерського дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку сфери публічних послуг на рівні територіальних громад. Для досягнення зазначеної мети були вирішені наступні завдання:

- опанувати наукові підходи до розуміння сутності поняття “публічна послуга”;
- розкрити сутність процесу децентралізації владних повноважень у

сфері надання публічних послуг;

- узагальнити зарубіжні практики з розвитку сфери надання публічних послуг для подальшого їх впровадження в територіальних громадах України;

- проаналізувати сучасний стан надання адміністративних послуг на місцевому рівні;

- обґрунтувати доцільність застосування програмно-цільового підходу до надання послуг у сфері житлово-комунального господарства;

- з'ясувати особливості надання послуг закладами гуманітарної сфери;

- запропонувати напрями вдосконалення публічного управління розвитком сфери надання послуг на рівні територіальних громад.

*Об'єкт дослідження* – розвиток територіальних громад.

*Предмет дослідження* – розвиток сфери публічних послуг на рівні територіальних громад.

*Методи дослідження.* В роботі було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, аналізу й синтезу, узагальнення, системного підходу, структурно-логічний і порівняльний та інші. Інформаційно-довідкову базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали з офіційних сайтів органів публічної влади, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців і фахівців з питань розвитку сфери публічних послуг.

*Практичне значення роботи* полягає в тому, що основні положення та висновки можуть бути використаними при підготовці навчальних дисциплін в Національній академії державного управління при Президентові України та в інших закладах вищої освіти; у практичній діяльності органів публічної влади щодо вдосконалення розвитку сфери публічних послуг на рівні територіальних громад.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СЕРВІСНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### 1.1. Наукові підходи до розуміння сутності поняття “публічна послуга”

В Україні з 1991 р. відбуваються реформи, які спрямовані на впровадження принципів і технологій для становлення сервісно-орієнтованого публічного управління. Важливим у цьому є розуміння змісту поняття “публічні послуги”, які охоплюють державні, муніципальні, адміністративні, соціальні, комунальні, транспортні та інші. Серед науковців триває дискусія щодо змісту дефініції, що свідчить про багатоаспектність і значну кількість послуг.

Як зазначає Н. Васильєва до послуг можна віднести практично будь-який вид діяльності, крім промислового виробництва та сільського господарства, а переважна більшість договірних зобов’язань стосуються їх надання [7, с. 15]. Надання послуг становить невід’ємну частину суспільного виробництва будь-якої країни. Під “послугою” загалом мається на увазі діяльність одного суб’єкта, що здійснюється за ініціативою іншого з метою задоволення потреб останнього [35, с. 116].

Під “публічними послугами” Г. Борщ визначає блага, які не мають уречевленої форми та надаються фізичними й юридичними особами, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями будь-яких форм власності у вигляді цілеспрямованих корисних дій чи обслуговування. Це результат безпосередньої взаємодії надавачів і споживачів послуг, власної діяльності надавачів щодо задоволення потреби споживачів у послугах, які пов’язані або не пов’язані з фізичним продуктом, можуть надаватися людьми й устаткуванням у присутності споживачів і за їх відсутності, бути спрямованими на задоволення особистих потреб або потреб організацій та мати комерційний і некомерційний характер [71, с. 148].

Публічні послуги С. Чаусовська розуміє як дію, що приносить користь, допомогу іншому, досягаючи поставленої мети та використовуючи засоби для її досягнення. Послуги надаються суб'єктами публічного сектору за рахунок публічних коштів, відповідальність за їх надання несуть органи публічної влади (органи державної влади та місцевого самоврядування) [87, с. 103]. В. Долечек поділяє послуги за формою реалізації на ті, що пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян (медичні, у сфері культури, соціального захисту, освіти та ін.), та які стосуються юридичного оформлення умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян (видача свідоцтв, ліцензій) [20, с. 94].

У контексті служіння суспільству, на думку В. Сороко, послуга належить до соціально-економічних категорій, і може бути матеріальною у вигляді речей та нематеріальною – як результат людської діяльності. До останніх відносяться послуги невиробничої сфери, які не створюють матеріальних благ: освіта, охорона здоров'я, соціальне, житлово-комунальне забезпечення, побутове обслуговування, транспорт, зв'язок, науковий супровід, послуги органів державного управління, місцевого самоврядування та громадських організацій [82, с. 9]. Публічну послугу І. Венедіктова визначає, як суспільно значущу діяльність, чітко регламентовану законодавством, здійснюється на вимогу добровільного інтересу конкретної особи, яка має звертається за реалізацією своїх прав, свобод і законних інтересів, на рівних підставах безоплатно або в межах цін, визначених державою. Така послуга поєднує приватний і публічний інтерес через обов'язок громадянина вчиняти певні дії для власного блага [9, с. 88].

Сфера послуг являє собою сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності. Їх функціональне призначення проявляється через виробництво й реалізацію послуг і духовних благ для населення. Науковці, переважно, розділяють її на три сектори [8, с. 102-103]:

1. Інфраструктурний (транспорт, зв'язок, житлово-комунальні тощо).
2. Розподільчо-обмінний (торгівля, сфера побутового обслуговування,

страхування, фінанси і т.ін.).

3. Соціально-управлінський (адміністративні, наукові, освітні, медичні, культурні (духовні) тощо).

Фундаментальною основою суспільних трансформацій є намагання створити державу з динамічною сервісно-орієнтованою структурою, яка забезпечує гарантоване надання якісних публічних послуг мешканцям [6, с. 18]. Такі послуги регулюються нормами публічного права, і залежно від суб'єкта, що їх надає, розрізняють [2, с. 118; 89, с. 56-77]:

- державні – це дії органів державної влади та створеними ними установами з приводу реалізації функцій держави, послуги надаються за рахунок коштів державного бюджету, їх обов'язковість встановлена законодавством;

- управлінські послуги надаються в межах функціональної діяльності органу публічної влади стосовно вироблення і реалізації державної політики з регулювання певного сектору економіки чи соціального життя;

- адміністративні послуги є дією конкретного органу публічної влади із забезпечення інтересів і свобод фізичних та юридичних осіб у контексті законодавчо визначених порядків реалізації своїх повноважень, що конкретизовані нормативно-правовими актами, зареєстрованими в законодавчо визначеному порядку;

- соціальні послуги – це комплекс правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних, реабілітаційних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи індивідів, які перебувають у складних життєвих ситуаціях і потребують сторонньої допомоги з метою поліпшення або відтворення їх життєдіяльності, соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя;

- житлово-комунальні послуги являють собою результат господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреби фізичної або юридичної особи в забезпеченні холодною і гарячою водою, водовідведенням, газо- та електропостачанням, опаленням, вивезення побутових відходів у порядку,

встановленому законодавством.

На думку Л. Міцкевич “публічні послуги” характеризують лише ту сферу діяльності держави, в якій організовується життєзабезпечення населення (містобудування, транспортне сполучення, каналізація, водопостачання, освіта, охорона здоров’я тощо). Ці послуги уособлюють позитивне публічне управління, суб’єктом їх надання є лише державні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, державні та комунальні установи. Обслуговування громадян відбувається через безпосередню взаємодію з громадянами при їх зверненні та прийомі. Як зазначає Л. Терещенко, за своєю суттю соціальні, освітні й медичні послуги є публічними. Вони можуть надаватися державними та муніципальними структурами, і в той же час комерційними й некомерційними недержавними організаціями. Тобто, здійснюватися як у публічно-правовій, так і в приватно-правовій формах [1, с. 6].

Система публічних послуг являє собою сукупність елементів і зв’язок між ними, який врегульовується публічно-правовими нормами в діяльності органів публічної адміністрації щодо задоволення публічного інтересу з розгляду заяви фізичної або юридичної особи про видачу адміністративного акта (рішення, видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, актів, посвідчень, проведення реєстрації тощо), спрямованій на забезпечення її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов’язків шляхом фінансування за рахунок публічних коштів [36, с. 82]. Отже, публічні послуги можна класифікувати наступним чином (рис. 1.1) [87, с. 106].

Серед публічних послуг набули поширення адміністративні послуги. На думку К. Афанасьєва та Г. Писаренко, вони є публічними оскільки їх надання пов’язане з реалізацією органами державної та місцевої влади, й іншими уповноваженими суб’єктами своїх владних повноважень [3, с. 28; 51, с. 160]. Під адміністративною послугою А. Вишневський, Е. Демський, В. Сороко, О. Рогожин розуміють визначену на законодавчому рівні діяльність посадових осіб органів публічної влади щодо створення умов для



В Україні поширеними є електронні публічні послуги як результат публічно-владної діяльності суб'єкта публічної адміністрації, уповноваженого їх надавати за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій з використанням електронного цифрового підпису без безпосередньої взаємодії з суб'єктом звернення (фізичної чи юридичної особи), спрямований на набуття, зміну чи припинення прав, обов'язків та/або задоволення законних інтересів фізичних або юридичних осіб відповідно до закону, і проявляється у формі видання адміністративного акта (дозвіл, ліцензія, свідоцтво, реєстрація тощо) [36, с. 82].

Узагальнюючи наведені наукові підходи, можемо стверджувати що публічними є послуги, які надаються такими суб'єктами як органи державної влади та органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації, що віднесені до сфери їх управління. Залежно від суб'єкта їх надання виокремлюємо державні та муніципальні послуги, бо джерелом витрат на їх надання є державний або місцевий бюджет.

Таким чином, дослідивши сучасні наукові напрацювання щодо розуміння змісту поняття “публічна послуга” нами з'ясовано, що це результат публічно-владної діяльності органів державних влади, органів місцевого самоврядування, державних, муніципальних або комунальних підприємств, установ та організацій, отриманий за рахунок публічних коштів, і спрямований на реалізацію прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. Ключовими критеріями публічних послуг є: суб'єкт надання послуги, джерело фінансування, характер дій, коло суб'єктів одержання, підстава надання, результат і його форма [44, с. 270]. У вітчизняній науковій літературі не існує єдиної думки стосовно визначення поняття “публічна послуга”. Одні автори визначають її як передбачену законом розпорядчу діяльність органів публічної влади, що здійснюється за ініціативою фізичних та юридичних осіб і спрямована на реалізацію їхніх прав, свобод і законних інтересів, інші вважають таку послугу результатом реалізації владних повноважень.

## **1.2. Децентралізація владних повноважень у сфері надання публічних послуг**

Відповідно до вимог Європейської хартії місцевого самоврядування, реформування системи місцевого самоврядування повинно включати низку умов, основними з яких є адміністративно-територіальна реформа, делегування повноважень і фінансова децентралізація [24]. Місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання й управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до їхньої компетенції, в інтересах місцевого населення [59]. Це повинно забезпечити ефективність системи місцевого самоврядування, де фінансова децентралізація є однією з найважливіших складових. Основним завданням запровадження децентралізації є підвищення ролі місцевих органів в управлінні розвитком регіонів, посилення їх активності у створенні умов для активізації економічних процесів і забезпечення економічного зростання [30, с. 10].

Встановлено, що “децентралізація” – це управлінська політична система, яка передбачає здійснення владно значущих практичних рішень, що географічно або організаційно перебувають поза межами безпосереднього впливу центральної влади. Делегування центральною владою певних повноважень місцевій владі передбачає оптимізацію практичного вирішення питань загальнонаціонального значення та втілення в життя специфічних регіонально-локальних програм [22, с. 52]. На думку Н. Нижник, децентралізація, як характерне для державного управління явище, є протилежною стороною централізації, та зумовлене об’єктивними й суб’єктивними факторами [15, с. 16].

У наукових джерелах виокремлюють такі форми децентралізації: деконцентрація, делегування, деволуція та дивестиція. Деконцентрація найчастіше застосовується в унітарних державах і включає в себе перерозподіл повноважень щодо процесу ухвалення рішень, фінансові й

управлінські повноваження, відповідальність різних рівнів органів влади. За таких умов, територіальні або галузеві управління знаходяться в підпорядкуванні тільки центральним органам влади. Управлінські завдання розподіляються на органи одного й того ж суб'єкта управління [38, с. 5].

Деконцентрація влади – це формальний або неформальний розподіл владної компетенції поміж кількома інститутами чи центрами прийняття рішень, які функціонують на різних щаблях організації (центральному, регіональному, місцевому) [73]. Вона передбачає наявність місцевих органів влади, які залежать від уряду функціонально, в порядку підзвітності їх посадових осіб. Функціональна залежність означає, що центральний орган може визнати за місцевим досить широку компетенцію, але вона може бути в будь-який момент переглянута, що позначається на зміні чи скасуванні прийнятих цим органом рішень як внаслідок порушення законності, так і виходячи з їх доцільності [21, с. 170].

Делегування є проміжною (компромісною) моделлю децентралізації, за якої органам місцевого самоврядування, а не територіальним представникам органів центральної влади, на виконання передаються певні державні функції, а органи центральної влади проводять певний контроль і виділяють кошти з державного бюджету для виконання цих завдань [80, с. 45]. Спроможність є головним критерієм соціально-економічного розвитку територіальної громади, за досягнення якого органи публічної влади здатні забезпечити мешканців суспільними благами. Ключовою є їх фінансова незалежність з чітким розподілом повноважень між усіма рівнями публічної влади [39, с. 615].

Деволуція спрямована на посилення органів місцевого самоврядування на користь мешканців, сприяючи, таким чином, процесу демократизації суспільства. Ця модель передбачає наявність спроможного та відповідального місцевого самоврядування. За такої форми децентралізації як дивестиція відбувається пряма передача планувальних і виконавчих функцій від інститутів влади до неурядового сектора, які прямо не пов'язані з

діяльністю органів місцевого самоврядування. Дивестування часто проводиться з частковою передачею адміністративних функцій, у поєднанні з дерегуляцією або частковою приватизацією [38].

Реформа органів місцевого самоврядування передбачає об'єднання (укрупнення) територіальних громад. Це відбувається через те, що надмірна частина ресурсів у громадах витрачається на утримання управлінського апарату, а для реалізації серйозних проєктів місцевого розвитку коштів не вистачає. Навіть наділення додатковими ресурсами не забезпечить спроможність переважної більшості дрібних територіальних громад. Реформа місцевого самоврядування передбачає укрупнення територіальних громад і перенесення місця надання низки важливих послуг – адміністративних, соціальної допомоги через територіальні центри, пожежні, правоохоронні, санітарно-епідеміологічної служби тощо до центрів спроможних територіальних громад. У разі нестачі приміщень та інших елементів інфраструктури для надання всіх необхідних послуг громадам надаватиметься допомога з державного бюджету на їх придбання чи побудову [85, с. 1].

Реформа децентралізації владних повноважень надає спроможним територіальним громадам більш широкі повноваження, ресурси та відповідальність. Перелік послуг, які можуть надаватися на місцях, постійно розширюється. Мешканці об'єднаних громад очікують від місцевої влади зручних та якісних послуг. Саме тому важливо, щоб кожна об'єднана територіальна громада якнайшвидше вирішила, в який спосіб швидко та доступно надавати їх мешканцям. Вирішення питань соціально-економічного розвитку території залежить від взаємодії державних органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування. Головну роль у такій взаємодії, як і в реалізації самоврядних повноважень загалом, відіграють органи місцевого самоврядування (представницькі та виконавчі), проте територіальна громада є самостійним суб'єктом такої взаємодії.

Започаткований процес децентралізації не повинен обмежуватися лише

сферою місцевого самоврядування та наданням державних послуг, а має охоплювати й цілу низку сфер суспільного життя: економіку, медицину, освіту, соціальне забезпечення тощо. Адже це не лише наблизить державу до громадянина, а й дасть можливість заощадити кошти в період економічної кризи завдяки прозорості механізмів їх надання з державного бюджету на конкретні цілі, завдання чи конкретним особам, а не на бюрократичний апарат як такий [31, с. 13].

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р) визначає зміст державної політики щодо здійснення самоврядної влади. Її положення спрямовані на забезпечення розмежування повноважень між базовим (територіальним), субрегіональним (районним) і регіональним (обласним) рівнями з максимальним наближенням публічних послуг до кінцевих їх споживачів – принцип субсидіарності [69]. Субсидіарність є не причиною, а обов'язковим принципом інституціональної організації влади й управління, за якого владне втручання відбувається у межах, за яких суспільство або окремі його групи не в змозі задовольнити свої потреби [22, с. 52].

Публічні послуги мають надаватися відповідно до державних стандартів з урахуванням необхідності забезпечення: територіальної доступності, що передбачає надання послуг на території громади, де проживає особа; належної матеріально-технічної бази для надання основних форм публічних послуг (органи місцевого самоврядування повинні мати у своєму розпорядженні відповідні приміщення та інфраструктуру); відкритості інформації про послуги, порядок та умови їх надання; професійності надання публічних послуг. Органам місцевого самоврядування базового рівня надано повноваження відповідно до їх кадрового, фінансового, інфраструктурного потенціалу і ресурсів на новій територіальній основі. Структурні підрозділи територіальних органів центральних органів виконавчої влади надаватимуть послуги з санітарно-

епідеміологічного захисту, соціального захисту населення, казначейського обслуговування та реєстрації актів цивільного стану [69].

Важливим кроком реалізації підходів до децентралізації влади є прийняття Закону України “Про добровільне об’єднання територіальних громад”, який регулює відносини, що виникають у процесі об’єднання територіальних громад сіл, селищ і міст. Створення потужних, самостійних і самодостатніх територіальних громад є важливою частиною процесу децентралізації [55]. Реформування державного управління вимагає дотримання певного балансу між централізацією та децентралізацією повноважень і ресурсів. Використання в різні часові періоди різних типів і форм децентралізації слід розглядати з урахуванням фундаментального взаємозв’язку і взаємодії між такими інститутами, як держава та територіальні громади, для формування економічних, соціальних, правових умов їх розвитку.

Держава і громада завжди виступають як комплементарні форми організації публічного управління, відносний баланс і взаємодія яких утворюють економічний та соціальний потенціал кожної території в певний часовий період. Зміни в цьому балансі відносин між громадою і державою відбуваються постійно і впливають на визначення середньо- і довготривалої перспективи розвитку територій різних масштабів – від населеного пункту до всієї країни [43, с. 58].

Індекс децентралізації складається з двох параметрів: “Децентралізації прийняття рішень” і “Фінансової децентралізації”, які визначають спроможність адміністративних одиниць приймати рішення незалежно від національного рівня. Деякі вчені децентралізацію прийняття рішень умовно поділяють на: адміністративну (наявні в територіальних громадах людські ресурси, кількість фахівців в органах місцевого самоврядування), функціональну (можливість приймати рішення органами місцевого і регіонального рівнів управління та втілювати їх у життя), політичну та вертикальну (повноваження регіону щодо просторового й адміністративного

формування території). Повноваження у прийнятті рішень свідчать про спроможність органів місцевого самоврядування приймати та реалізовувати рішення в різних сферах діяльності суспільства: економічній, соціально-гуманітарній тощо за наявності достатньої кількості власних фінансових ресурсів [12, с. 19-20; 72, с. 173].

Сервісна концепція, як зазначає І. Колосовська, є якісно новим підходом до розуміння призначення держави, специфічною формою організації публічної влади, що передбачає розвиток мережових форм управлінської взаємодії, прозорість і відкритість діяльності та пріоритетність надання публічних послуг, у т.ч. он-лайн, чутливість до запитів громадян, розвиток кадрового потенціалу, залучення до співпраці неурядових організацій тощо [71, с. 160].

Аналіз досвіду децентралізації влади в Україні 2015-2018 рр. засвідчив наявність тенденцій певного спротиву реформі. По-перше, він дається взнаки на етапі ухвалення рішень, тобто просування та підтримки відповідних законопроектів у парламенті. Такий спротив можна назвати латентним, адже у переважній більшості випадків він не артикульований. По-друге, спротив може спостерігатися на етапі виконання владних рішень. Латентний спротив характеризує позицію органів влади обласного та районного рівня, яка гальмує просування реформи, зокрема у частині формування спроможних територіальних громад. Відкритий спротив зустрічається за участі мешканців громад в умовах браку механізмів громадської участі, зокрема низького залучення громадськості до обговорення рішень щодо оптимізації соціальної інфраструктури у процесі впровадження секторальної децентралізації.

Децентралізація управлінських повноважень щодо реалізації секторальних реформ у територіальних громадах віддзеркалює виклики, що постають перед управлінською спроможністю місцевого самоврядування. Водночас вона відкриває додаткові можливості для зміцнення спроможності держави реалізовувати визначений порядок денний реформ у низці секторів. Посилення спроможності органів місцевого самоврядування виконувати

власні й делеговані функції відбувається за рахунок розширення переліку власних джерел доходів відповідних місцевих бюджетів, надання достатнього обсягу державних трансфертів для виконання делегованих повноважень. Водночас уповноваження органів місцевого самоврядування забезпечувати надання публічних послуг не знімає з держави функції нагляду за законністю прийняття рішень органами місцевого самоврядування у відповідній сфері [16, с. 22, 82; 76].

Децентралізація не завжди пов'язана з передачею певних публічних послуг на нижчий територіальний рівень безпосередньо органам місцевого самоврядування. У розвинутих країнах основною формою децентралізації вважається альтернативне постачання послуг – використання ринкового (економічного) типу децентралізації. Як свідчать численні дослідження, недержавний та приватний сектори можуть здійснювати низку програм і надавати послуги з меншими затратами, ніж це роблять державні чи місцеві самоврядні органи, і водночас дотримуючись рівня або навіть покращуючи якість цих послуг. Недержавний сектор може здійснювати це й отримувати прибуток, оскільки не має надмірних витрат у процесі реалізації таких програм, на відміну від організації постачання послуг державними чи місцевими установами [43, с. 60].

Таким чином, децентралізація є складною та багатогранною концепцією публічного управління, що являє собою в загальному вигляді передачу повноважень (влади), відповідальності та ресурсів від державного рівня до регіонального та місцевого рівнів або приватному сектору. Слід зазначити, що на практиці децентралізація є способом зміцнення місцевого самоврядування, підвищенням його спроможності, а також здатністю впливати на розвиток територій, зокрема через якісно налагоджену організацію надання публічних послуг і ефективну взаємодію органів публічної влади.

### 1.3. Зарубіжні практики з розвитку сфери надання публічних послуг

У багатьох зарубіжних країнах надання публічних послуг визначено в процесі адміністративної реформи, тому що є однією з основних форм відносин громадян, організації та влади, за якої держава є постачальником цих послуг. Концепція “сервісної держави” в 1980-1990-х роках набула масштабного поширення, її практично впровадили в діяльність державних і самоврядних органів управління в США та багатьох країнах Західної Європи, що, за оцінками більшості вітчизняних аналітиків, дозволяє констатувати – в більшості цих країн успішно діють різноманітні нормативно-правові акти, які детально регламентують процедури взаємовідносин влади з фізичними та юридичними особами. Наприклад, у 1992 р. Рада міністрів Франції прийняла “Хартію про надання державних послуг”, у якій представлено основні принципи регулювання роботи французької державної служби на основі рівності, об’єктивності та наступництва, а також викладено нові принципи діяльності: реакцію на зміни в очікуваннях і вимогах населення, появу у споживачів нових потреб і запитів, необхідність прозорості і підзвітності, простоти і доступності [25, с. 29].

В Європейському Союзі (ЄС) публічними послугами вважаються “послуги загальних інтересів” (services of general interest) і “послуги загальних економічних інтересів” (services of general economic interest), які впливають на якість життя людей та є необхідними для соціального, економічного й регіонального згуртування в Європі. Послуги загальних інтересів охоплюють широке коло різноманітних сфер: водопостачання, енергопостачання і поводження з відходами, охорони здоров’я, соціальні, комунальні, освітні, охоронні послуги, включно з адміністративними й управлінськими. До послуг загального економічного інтересу відносяться телекомунікаційні послуги, послуги з газо- й електропостачання, транспортні та поштові послуги. Державними є послуги, які не можуть надаватися на комерційній основі, в умовах ринкової конкуренції [29].

Сектор послуг є настільки важливим, що їх належне забезпечення регулюється первинним і вторинним законодавством. Так, Договір про функціонування Європейського Союзу підкреслює важливість послуг, що забезпечують загальні потреби людини. Правові принципи щодо надання державних послуг повинні визначатися шляхом звичайної законодавчої процедури, що в ЄС означає надання пропозиції Європейською Комісією, її ухвалення Радою і Парламентом. У країнах ЄС створено відповідну правову базу, розроблено концепції та програми, які не лише визначають загальні засади діяльності владних органів щодо надання публічних послуг населенню, а й закріплюють стандарти якості їх надання [88; 91].

У травні 2004 р. Європейська Комісія ухвалила “Білу книгу про послуги, що становлять спільний інтерес”, що лягла в основу процесів розбудови єдиного ринку послуг. У документі визначено низку принципів, на яких ґрунтується європейська політика в сфері надання публічних послуг: партнерство між органами публічної влади та громадянами в контролі за якістю послуг; збереження конкурентного середовища у наданні публічних послуг; забезпечення загального доступу на єдиних засадах; дотримання прав споживачів у контексті прав людини; моніторинг та оцінка продуктивності й ефективності; визнання та повага до розмаїття послуг і ситуацій; прозорість надання публічних послуг; гарантія правової визначеності [91].

У Великобританії місцеві угоди громадських послуг становлять базис у формуванні відносин між органами публічної влади та громадськістю. У країні розроблені механізми надання публічних послуг населенню, які дозволяють ефективно вирішувати питання за зверненнями у житловій сфері, у сфері реєстрації виборців, ліцензування, планування і податків із земельної власності, паркування громадян, ліцензій в автодорожній сфері, щодо загальної та місцевої інформації та питань, запроваджених радою податків і бізнесових ставок тощо [5, с. 253; 25, с. 40].

Хартія споживачів послуг державних служб Бельгії є прикладом всеосяжної програми, яка покликана вдосконалити стосунки між державними

органами й установами (надавачами) та населенням / бізнесом (споживачами або клієнтами) послуг. У Португалії “Хартія якості державних послуг” поширюється на всі послуги центральних і муніципальних органів влади. В Австрії діє Загальний закон про адміністративну процедуру, в Естонії – закони про адміністративну процедуру, в Польщі – Кодекс адміністративного провадження, згідно яких потреби населення в публічних послугах задовольняються шляхом їх отримання у відповідних органах публічної влади або через укладання угод з приватними підрядниками. Так, у Польщі сфера надання публічних послуг базується на принципі субсидіарності з дотриманням унітарного характеру держави та компліментарності. На органи територіального самоврядування (гміни, повіту, воєводства) покладено обов’язок організації надання комунальних, соціальних, адміністративних та інших послуг шляхом укладання контрактів із суб’єктами господарювання чи неурядовими організаціями [10, с. 101; 79, с. 42].

Управлінський корпус і суспільство у більшості розвинутих країн світу все глибше усвідомлюють той факт, що будь-які аномальні проблеми у відносинах між органами публічної влади, з одного боку, та населенням і бізнесом – з іншого, зумовлені незадовільним рівнем професіоналізму публічних службовців, а також їх структур (установ, організацій, центрів, агентств), діяльність яких не відповідає сучасним вимогам і морально-духовним та інтелектуально-ментальним нормам. Зазначимо, що в усьому світі сфера послуг трансформується на сферу е-послуг, у т.ч. із застосуванням смарт-технологій. Вона комбінується з цифровими телекомунікаційними мережами, сучасним програмним забезпеченням, що вимагає іншої якості знань і вмінь (компетенцій) осіб, які надають публічні послуги.

Так, у Франції створено систему локальних державних послуг (ServicePublic Local), яка дозволяє використовувати на рівні регіональних і місцевих органів влади інформацію офіційного урядового порталу ([www.service-public.fr](http://www.service-public.fr)). Урядовий портал створено у 2001 р. і вдосконалено в

2015 р., він знаходиться у підпорядкуванні Управління нормативно-правової та адміністративної інформації (Dila), містить 10 основних рубрик з посиланням на 11 тис. публічних послуг. На початку 2009 р. було створено “mon.servicerepublic.fr” (мій власний публічний сервіс), за допомогою якого кожний громадянин може самостійно здійснити адміністративні дії, використовуючи свій особистий пароль.

На головному порталі Парижа (<http://www.paris.fr/>) у вільному доступі знаходяться всі е-послуги для громадян. Цей портал столиці Франції поєднує можливості сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і потреб членів територіальної громади через організацію системного багаторівневого об'єднання різних ресурсів і сервісів, що надаються органами публічної влади та забезпечує максимальні можливості доступу громадян до інформації і послуг через мережу інтернет, що створюється працівниками виконавчих органів у процесі роботи автоматизованих систем веб-порталу (календар подій, пені, політичні рішення тощо), дозволяє налаштувати електронний зворотній зв'язок із мешканцями [23].

До доступних електронних послуг міста Марсель віднесено: спортивно-оздоровчий каталог послуг; соціальну онлайн-книгу; оформлення та запис дітей до дитячих садочків чи навчальних закладів; запис для оформлення біометричного паспорта; заповнення заявки на отримання свідоцтва про народження, одруження чи смерть; повідомлення про зміну адреси проживання; пошук роботи; реєстрація у виборчих списках; отримання дозволу на будівництво (<https://www.marseilleservices.fr/>).

За допомогою порталу міста Ліона (<http://www.mon.lyon.fr/>) можна отримати е-послуги 24 години на добу 7 днів на тиждень. До основних послуг віднесено: можливість створення свого власного особового рахунку та користування ним у будь-який зручний час; подання заявки онлайн; запит певної інформації; надання пропозиції місцевій владі щодо корегування певних дій з їхнього боку; сигналізування про проблему, що виникла; подання заяви про втрачений документ; подання прохання очистити стіни

будинку від графіті. А також ознайомитись зі спортивно-оздоровчим каталогом, соціальною книгою, оформити дітей до дитячих садочків або навчальних закладів, створити запис на отримання біометричного паспорту, свідоцтва про народження, одруження чи смерть, повідомити про зміну адреси проживання, здійснити пошук роботи, зареєструватись у виборчих списках, отримати дозвіл на будівництво тощо [23].

Сінгапур є практично першою smart-країною в світі, де функціонує бездротова інфраструктура та забезпечено загальнонаціональний широкопasmовий доступ. Такий підхід дозволяє збирати дані про проблемні території, дорожньо-транспортні розв'язки, автобусні зупинки, стоянки таксі та передавати інформацію в аналітичні центри для здійснення аналізу й прийняття відповідних рішень. Встановлено, що у місті вирішені питання освітлення вулиць, збору й утилізації відходів, управління енергомережами та інженерними мережами. Стратегічним напрямом розвитку є підвищення рейтингу університетів, наукових закладів, медичних університетів та установ, залучення і керування декількома мільярдами щорічних інвестицій у наукові дослідження і розробки, розвиток високотехнологічних стартапів, впровадження високих технологій у державні та приватні сектори економіки для покращення комфортності життя, послуг і бізнесу. Smart-технології дозволяють управлінцям вирішувати наявні проблеми, особливо які стосуються містобудування. Країна розвиває інноваційну систему охорони здоров'я, транспортні мережі, ефективне й ощадне використання енергетичних ресурсів, води та продовольства. На основі “розумних технологій” місто-держава запроваджує аналітичні інформаційні технології, сенсорні бездротові та дротові мережі. Особливих успіхів досягнуто у частині телемедицини, екосистем, безпеки, створення “живих” майданчиків для досліджень і тестування новітніх ідей, технологій, запровадженні світових стандартів [33, с. 22-23].

Естонія першою реалізувала концепцію електронної держави, яка не лише позитивно впливає на економіку країни, а й дозволяє створити

мережеву структуру суспільства. Зміна підходу до державотворення та технології на державному рівні заощаджують близько 130000 дол. США лише на папері та принтерах. Це дозволяє державі витратити більше на розвиток екосистеми стартапів. Як результат, естонські проекти залучають мільйони доларів США інвестицій щороку. Зокрема, у 2018 р. в стартапи інвестували майже 328 млн євро. Крім того, естонці отримують будь-яку довідку, водійське посвідчення, укладають бізнес-угоди без черг, вихідних чи обідніх перерв. У режимі онлайн – 24/7 доступні 99% державних послуг. Тому для громадян балтійської країни технології – це культура. У такому суспільстві легко впроваджувати новації.

Естонія впроваджує цифрові інструменти з 1996 р. У 2014 р. для розвитку технологій з нею об'єднались Великобританія, Ізраїль, Нова Зеландія та Південна Корея, що дозволило створити спільноту цифрових країн Digital 5 (D9). Країна змінила підхід з ієрархічного на мережевий. Останній передбачає ефективний зворотний зв'язок. Новації обговорюються публічно, щоб почути думку громадськості та представників бізнесу. У 2019 р. Естонія посіла 16-те місце в рейтингу ООН з розвитку е-урядування з 190 держав [11].

В Естонії з сер. 1990-х років органи публічної влади співпрацюють з бізнесом, що дозволяє побудувати довірчі стосунки “бізнес – держава”, і це лакмус “мережевості” суспільства та держави. Демократична держава піклується про дотримання прав людини, рівності всіх перед законом. Акти уряду та парламенту, їхні проекти відображаються в системі е-закон. Завдяки системі автоматизації процесів обміну інформацією між судами й іншими інстанціями (Судова інформаційна система, КІС) країна посідає 2-ге місце в Європі за швидкістю вирішення судових спорів. Усі державні послуги в Естонії працюють у системі X-Road, де дані шифруються та передаються до різних відомств так, що інформацію неможливо перехопити. Несанкціонований доступ неможливий: ніхто не може відправити запит на дані, якщо не має відповідного рівня доступу, авторизації або певної

причини. Естонці завжди отримують повідомлення, коли запитують дані щодо них. Важливу роль у побудові мережевого суспільства відіграв і децентралізований характер X-Road: її можна масштабувати до безкінечності та додавати нові й нові сервіси [11].

У країні значна увага приділяється послугам для пересічних громадян, серед популярних є: е-поліція – отримання через електронну пошту квитанцій на оплату штрафів за порушення правил дорожнього руху; е-школа – електронний щоденник, який дозволяє налагодити зв'язок шкільної адміністрації з батьками учнів, включає розклад занять, отримані учнями оцінки, домашні завдання; е-депозитарій – централізований реєстр усіх акціонерних товариств у країні та цінних паперів; е-пенсія – система обслуговування фізичних осіб з питань отримання пенсій, вибору пенсійних фондів, обмін звітністю тощо; ID-білет – сервіс продажу квитків на муніципальний транспорт, відвідування закладів культури тощо [86, с. 60].

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить, що на місцевому рівні переважно здійснюються запит на послуги з соціального забезпечення, електронного законодавства, комунальних сервісів, онлайн платежів, сплати податків, пошуку роботи тощо. Основним показником ефективності роботи органів публічної влади є задоволеність громадян наданими сервісами, у т.ч. в електронному форматі. Виявлено низку позитивних ознак реформування системи надання публічних послуг, до яких можна віднести запровадження інформаційно-комунікаційних технологій, модернізацію системи взаємовідносин влади, бізнес-структур і громадян. Надання публічних послуг є важливим напрямом державної та місцевої політик, що базується на фундаментальних принципах демократії, верховенства права і свобод людини. Більшість держав має власний досвід у наданні публічних послуг, що зумовлено політичними, правовими, культурними й історичними особливостями. Організація впровадження е-урядування на рівні територіальних громад створює продуктивні умови для підвищення якості надання публічних послуг посадовими особами органів публічної влади,

бюджетними установами й іншими суб'єктами їх надання, які згідно чинного законодавства уповноважені здійснювати такі функції.

### **Висновки до розділу 1**

Встановлено, що поняття “публічна послуга” змістовно означає результат публічно-владної діяльності органів державних влади, органів місцевого самоврядування, державних, муніципальних або комунальних підприємств, установ та організацій, отриманий за рахунок публічних коштів, і спрямований на реалізацію прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. У вітчизняній науковій літературі не існує єдиної думки стосовно визначення поняття “публічна послуга”. Одні автори визначають її як передбачену законом розпорядчу діяльність органів публічної влади, що здійснюється за ініціативою фізичних та юридичних осіб і спрямована на реалізацію їхніх прав, свобод і законних інтересів, інші вважають таку послугу результатом реалізації владних повноважень.

З'ясовано, що децентралізація є складною та багатогранною концепцією публічного управління, що являє собою в загальному вигляді передачу повноважень (влади), відповідальності та ресурсів від державного рівня до регіонального і місцевого рівнів або приватному сектору. Слід зазначити, що на практиці децентралізація є способом зміцнення місцевого самоврядування, підвищенням його спроможності, а також здатністю впливати на розвиток територій, зокрема через якісно налагоджену організацію надання публічних послуг та ефективну взаємодію органів публічної влади.

Обґрунтовано, що основним показником ефективності роботи органів публічної влади у західних країнах є задоволеність громадян наданими сервісами, у т.ч. в електронному форматі. Досвід зарубіжних країн виявив низку позитивних ознак реформування системи надання публічних послуг, до яких можна віднести запровадження інформаційно-комунікаційних

технологій, модернізацію системи взаємовідносин влади, бізнес-структур і громадян, що базуються на принципах прозорості, доступності, комфортності й ефективності. В європейських державах надання публічних послуг визначено важливим напрямом державної та місцевої політик, що базується на фундаментальних принципах демократії, верховенства права і свобод людини. Більшість держав має свій власний досвід у наданні публічних послуг, що зумовлено їх політичними, правовими, культурними та історичними особливостями.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### **2.1. Організація надання адміністративних послуг на місцевому рівні**

Однією з головних цілей реформи місцевого самоврядування та децентралізації владних відносин є створення для мешканців усіх територіальних громад України належних умов для отримання доступних та якісних публічних послуг. Адміністративні послуги мають отримуватися в повному обсязі й у зручних для особи умовах, незалежно від того, де людина мешкає. Якщо з 2012 р. для забезпечення надання фізичним та юридичним особам регламентованого переліку адміністративних послуг за принципом єдиного вікна державна політика відбувалась у напрямі створення спеціальних структурних одиниць – центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) переважно при районних державних адміністраціях і в містах обласного значення, у 2014 р. такі можливості отримали органи місцевого самоврядування новостворених об'єднаних територіальних громад [50].

Головним нормативно-правовим документом, що регламентує діяльність ЦНАП є Закон України “Про адміністративні послуги”, яким визначено правові засади реалізації прав, свобод і чинних інтересів фізичних та юридичних осіб у цій сфері [52]. Основні вимоги щодо функціонування ЦНАП і діяльності адміністраторів/-ок закріплено у постановах Кабінету Міністрів України “Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг” і “Про внесення змін до Примірного положення про центр надання адміністративних послуг” від 20.02.2013 р. № 118 і від 31.08.2016 р. № 565, а також “Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг” від 01.08.2013 р. № 588 [47]. Нормами законодавства передбачена можливість організації обслуговування громадян через утворення пересувних віддалених робочих місць адміністраторів/-ок (мобільних ЦНАПів). Запровадження такої форми

обслуговування населення потребує чіткого унормування взаємовідносин між суб'єктами звернень, ЦНАП, адміністраторами/-ками та суб'єктами надання адміністративних послуг і відповідного матеріально-технічного та кадрового забезпечення.

У цілому в умовах реформи децентралізації сфера надання адміністративних послуг забезпечується положеннями [50, с. 3-4]:

- постанови Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні” від 01.04.2014 р. № 333-р, за якої забезпечення надання адміністративних послуг через ЦНАП віднесено до основних повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня [69];

- розпорядження Кабінету Міністрів України “Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг” від 16.05.2014 р. № 523-р, яким зафіксовано можливості для заснування ЦНАП органами місцевого самоврядування та їх співпраці з районними державними адміністраціями на основі так званих узгоджених рішень між суб'єктами надання адміністративних послуг та органами, якими створено ЦНАП, а також визначено перелік адміністративних послуг, що мають надаватися через ЦНАП [17];

- Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг” від 10.12.2015 р. № 888-VIII, яким конкретизовано можливість створення ЦНАП при виконавчих органах міст районного значення, селищних і сільських рад у разі прийняття відповідними радами такого рішення. Дана законодавча норма створила достатнє правове підґрунтя для заснування ЦНАП в об'єднаних територіальних громадах [53];

- розпорядження Кабінету Міністрів України “Деякі питання реформування державного управління України” від 24.06.2016 р. № 474-р, де одним з пріоритетів Стратегії реформування державного управління України

на період до 2021 року визначено децентралізацію адміністративних послуг і підвищення їх якості та доступності через ЦНАП [18];

- розпоряджень Кабінету Міністрів України “Про внесення змін у додаток до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523” від 31.05.2017 р. № 374-р (набрало чинності з дня його опублікування, але не раніше дня набрання чинності Законом України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення містобудівної діяльності” від 17.01.2017 р. № 1817-VIII) і “Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523” від 11.10.2017 р. № 782-р, якими передбачена можливість інтеграції у ЦНАП послуг з реєстрації актів цивільного стану, реєстрації транспортних засобів, видачі посвідчень водія та, за певних умов – послуг соціального характеру (призначення субсидій, державної допомоги, тощо) [47].

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації чи органу місцевого самоврядування, на який покладено надання адміністративних послуг через адміністратора шляхом його взаємодії з суб’єктами надання адміністративних послуг. Вони можуть утворюватися при виконавчому органі міської міста районного значення, селищної, сільської ради у разі прийняття відповідною радою такого рішення [52, ст. 12]. На практиці існують такі моделі ЦНАП [83, с. 9-10]:

- ЦНАП у територіальній громаді, яка складається з одного населеного пункту. В одному приміщенні надаються всі найважливіші групи послуг. Якщо протяжність населеного пункту перевищує умову доступності – 5 км до ЦНАП, то має розглядатися питання створення територіального підрозділу (підрозділів) та/або віддаленого місця (місць) для роботи адміністраторів;

- ЦНАП у територіальній громаді, що складається з декількох населених пунктів. В адміністративному центрі функціонує центральний офіс ЦНАП. Як виняток, він може розташовуватися в іншому населеному пункті,

якщо: там є краще для цих цілей приміщення; не втрачається ефективність і оперативність взаємодії з бек-офісом; забезпечується належна фізична та транспортна доступність для більшості мешканців. Питання про територіальні підрозділи чи віддалені місця для роботи адміністраторів вирішуються з урахуванням критерію територіальної доступності; розумної економічної ефективності, тобто співмірності витрат на відкриття й утримання територіальних підрозділів ЦНАП та обсягу послуг, що надаються;

- територіальний підрозділ ЦНАП – це додатковий офіс, де створюється не менше 2-х робочих місць. Юридично це утворення має статус сектора або відділу (у разі створення ЦНАП як структурного підрозділу у виконавчому органі). Якщо ЦНАП створюється як робочий орган, то створення територіального підрозділу може покладатись на виконавчий орган, який безпосередньо відповідає за організаційне забезпечення його роботи. Рішення про утворення територіального підрозділу і режим роботи приймає й відповідно затверджує орган, що утворив ЦНАП, тобто місцева рада. Територіальні підрозділи ЦНАП в ОТГ доцільно утворювати у населених пунктах з кількістю мешканців не менше 1000 тис. осіб;

- віддалене (стаціонарне робоче) місце (кабінет) для роботи адміністратора утворюється на території громади (адміністративного центру громади чи іншого населеного пункту громади), де адміністратор(и) працює(ють) постійно або змінюючись за графіком, визначеним органом, що утворив ЦНАП. Може застосовуватися ротація адміністраторів, режим неповного робочого тижня або дня. Також можуть залучатися старости, повноваження яких поширюються на територію колишніх місцевих рад, що увійшли у склад ОТГ;

- виїзний адміністратор – це варіант організації надання послуг, коли адміністратор ЦНАП за певним графіком відвідує населені пункти громади для прийняття заяв і видачі результатів послуг (де це можливо). Вид транспорту залежить від спроможності громади: службовий автомобіль,

мотоцикл, мопед, велосипед, громадський або власний транспорт (з компенсацією витрат), “шкільний автобус” тощо.

- мобільний офіс (мобільне робоче місце) є різновидом віддаленого місця для роботи адміністраторів і може передбачати технічно облаштований транспортний засіб (автомобіль, мікроавтобус, автобус тощо), який за певним визначеним графіком відвідує населені пункти громади. Прийом громадян здійснюється не у приміщенні адміністративної будівлі, а безпосередньо у транспортному засобі, де зручно буде як громадянам, так і адміністратору під час прийому документів. Найбільш доцільно використовувати такий офіс у територіальних громадах, які мають велику кількість населених пунктів з малою кількістю населення.

Для оцінювання якості послуг використовуються такі інструменти: зовнішнє соціологічне опитування, експертне оцінювання (зовнішня оцінка), опитування / анкетування, внутрішній і зовнішній аудит (внутрішня та зовнішня оцінки), онлайн-опитування (сайт або портал, електронні системи, оцінка талонами електронної черги), орієнтація на кращі практики (внутрішня оцінка) [19, с. 9].

У м. Ужгороді ЦНАП є виконавчим органом міської ради без права юридичної особи і діє як самостійний структурний підрозділ, утворюється міською радою для забезпечення надання адміністративних послуг. У своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями центральних та місцевих органів виконавчої влади, виконавчого комітету та Ужгородської міської ради, цим Положенням. Процес надання адміністративних послуг відбувається через взаємодію адміністратора з суб'єктами надання адміністративних послуг. Перелік послуг, які надаються через ЦНАП, визначається рішеннями виконкому Ужгородської міської ради на підставі переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів України. На основі узгоджених рішень, можуть надаватися адміністративні послуги, суб'єктом надання яких є Закарпатська обласна державна адміністрація та Ужгородська районна

державна адміністрація, територіальні органи центральних органів виконавчої влади.

За рішенням виконавчого комітету міської ради у ЦНАП приймаються звіти, декларації та скарги, надаються консультації, приймаються та видаються документи, які не пов'язані з наданням адміністративних послуг. У приміщенні ЦНАП надаються супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо) суб'єктами господарювання, добір яких здійснюється міською радою на конкурсній основі за критеріями забезпечення мінімізації матеріальних витрат і витрат часу суб'єкта звернення, а також з урахуванням вимог законодавства у сфері оренди державного й комунального майна.

Переліки адміністративних послуг, які надаються виконавчими органами Ужгородської міської ради, територіальними органами центральних органів виконавчої влади, а також дозвільного характеру затверджені рішенням виконавчого комітету Ужгородської міської ради від 27.11.2019 р. № 426, до популярних відносяться [58]:

- реєстрація місця проживання/перебування особи;
- державна реєстрація включення відомостей про фізичну особу-підприємця, зареєстровану до 01.07.2004 р., відомості про яку не містяться в Єдиному державному реєстрі;
- анулювання підтвердження законності вилучення водних біоресурсів з середовища їх існування та переробки продуктів лову (у разі необхідності суб'єкту господарювання для здійснення зовнішньоторговельних операцій);
- видача документів, що містяться в реєстраційній справі відповідної юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, фізичної особи-підприємця;
- переоформлення підтвердження законності вилучення водних біоресурсів з середовища їх існування та переробки продуктів лову, у разі

необхідності суб'єкту господарювання для здійснення зовнішньо-торговельних операцій;

- погодження змін і доповнень до режимів рибогосподарської експлуатації водних об'єктів;

- погодження режимів рибогосподарської експлуатації водних об'єктів;

- рішення (розпорядження) про передачу у власність і надання у оренду земельних ділянок, що перебувають у державній власності (для громадян);

- державна реєстрація змін до відомостей про фізичну особу-підприємця, що містяться в Єдиному державному реєстрі;

- надання інформаційної довідки в електронній формі з Державного реєстру прав на нерухоме майно;

- державна реєстрація права власності на нерухоме майно;

- видача витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;

- державна реєстрація інших речових прав на нерухоме майно;

- зняття з реєстрації місця проживання/перебування особи;

- надання відомостей з державного земельного кадастру у формі витягу з державного земельного кадастру про земельну ділянку;

- реєстрація місця проживання/перебування особи одночасно з зняттям з реєстрації місця проживання/перебування особи.

Загальна штатна чисельність ЦНАП складає 16 осіб, на адміністраторів покладено:

- надання суб'єктам звернень вичерпної інформації і консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг;

- прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, здійснення їх реєстрації та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних

послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання з дотриманням вимог Закону України “Про захист персональних даних”;

- видача або забезпечення надсилання через засоби поштового зв’язку суб’єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у т.ч. рішення про відмову в задоволенні заяви суб’єкта звернення), повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг, оформлених суб’єктами надання адміністративних послуг;

- організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб’єктами їх надання;

- здійснення контролю за додержанням суб’єктами надання адміністративних послуг строку розгляду справ і прийняття рішень;

- надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законом;

- складення протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених законом;

- розгляд справ про адміністративні правопорушення та накладення стягнень.

Органами публічної влади через ЦНАП надається 228 видів адміністративних послуг мешканцям м. Ужгорода та Закарпатської області, з яких: 19 – обласної державної адміністрації, 119 – міської ради, 90 – територіальних органів центральних органів виконавчої влади. У 2019 р. через ЦНАП було надано 44093 адміністративні послуги, у середньому за місяць адміністраторами надається 3674 послуги (175 – у день). Протягом звітнього періоду адміністраторами отримано доступ до ще двох реєстрів:

- Державного земельного кадастру, завдяки чому отримання витягу з ДЗК про земельну ділянку у ЦНАП займає буквально кілька хвилин;

- Державного реєстру актів цивільного стану громадян і вже почали надання нових адміністративних послуг по життєвим ситуаціям – зміни імені та прізвища, розірвання шлюбу за згодою сторін, видачі свідоцтва про смерть.

У 2018 р. запроваджено касове обслуговування заявників у приміщенні ЦНАП через POS-термінали. З 2019 р. заявники можуть надавати заяви для отримання 19-ти адміністративних послуг в онлайн-режимі через Інтернет портал (<http://cnap.rada-uzhgorod.gov.ua/>). Протягом звітнього року ЦНАП підготовлено 5 рішень виконавчого комітету міської ради стосовно робочих питань і виконано 6 доручень міського голови та 2 керуючого справами виконкому, 3 запити на інформацію, 13 звернень громадян. Проведено роботу з надавачами послуг ЦНАП та оптимізовано процедури надання адміністративних послуг по Закарпатській області з наближенням їх надання через ЦНАПи районів безпосередньо до заявників, а саме по їх місцезнаходженню та місцю проживання. У ЦНАП працює послуга – “Мобільний адміністратор”, що надається людям, які за станом здоров’я не можуть його відвідати особисто. У 2019 р. надано 11 таких послуг [26].

У ЦНАП працює електронна черга, інформаційний термінал, смс-інформування заявників щодо результатів розгляду поданих ними справ і касове обслуговування заявників через POS-термінали. Ведеться електронний архів справ. Керівний склад ЦНАП систематично протягом року брав участь у Всеукраїнських форумах, навчаннях, а саме: у 2-х робочих сесіях, організованих Всеукраїнською асоціацією центрів надання адміністративних послуг; конференції “Адміністративні послуги в контексті розвитку ОТГ та процесів цифрової трансформації”, м. Київ; у засіданні Секції Асоціації міст України з питань адміністративних послуг, м. Київ; онлайн-конференціях з питань розвитку публічних послуг у контексті цифрової трансформації та послугам соціального характеру. Протягом року на базі ЦНАП було проведено навчання і стажування для студентів юридичного факультету (спеціальність “право”) та факультету іноземної філології (психологічний тренінг з навчання стресостійкості у рамках програми Exchanges to Internship за підтримки Американських Рад та FLEX Alumni Program в Україні) Ужгородського національного університету.

Встановлено, що з метою забезпечення комфортних умов для надання

адміністративних послуг в Закарпатській області функціонує 22 центри надання адміністративних послуг, з них 13 – у районних державних адміністраціях, 5 – у містах обласного значення, 1 – у місті Рахів та 3 – у Перечинській, Тячівській та Вільховецькій ОТГ. За даними моніторингу діяльності у 2019 р. ЦНАПами області було надано 237124 адміністративні послуги, з яких: 112260 – у містах обласного значення, 10632 – ЦНАП м. Рахів, 25228 – ЦНАПами Перечинської, Тячівської і Вільховецької ОТГ та 89004 – ЦНАПами при райдержадміністраціях [27].

З метою підвищення якості та спрощення процедури надання адміністративних послуг у рамках виконання заходів Програми розвитку малого і середнього підприємництва Департаментом економічного розвитку і торгівлі Закарпатської обласної державної адміністрації за рахунок обласного бюджету закуплено ПЗ “Універсам Послуг” для 13-ти ЦНАП при райдержадміністраціях, яке дозволило автоматизувати робочі місця адміністраторів. З розробником було проведено роботу щодо фінансового аспекту приєднання автоматизованої системи контролю за послугами “Універсам послуг” до єдиного веб-порталу через інтерфейс прикладного програмування за рахунок коштів Програми підвищення конкурентоспроможності Закарпатської області на 2019-2020 роки. Органам місцевого самоврядування надіслано Лист Закарпатської обласної державної адміністрації від 02.12.2019 р. № 7901/06-11 щодо пошуку коштів у відповідних бюджетах з метою виконання робіт по приєднанню до єдиного веб-порталу задіяних програмних продуктів.

Таким чином, ключовими проблемами у сфері надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад залишаються: обмеження спектру адміністративних послуг, які фізичні й юридичні особи можуть отримувати у ЦНАП через брак доступу до необхідних державних реєстрів; дублювання функцій районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг у ЦНАП, зокрема у містах обласного значення та в об’єднаних територіальних

громадах, адміністративні центри яких є одночасно районними центрами. Крім того, в Україні наявна недостатня синхронізація секторальних реформ, що стосуються забезпечення надання адміністративних послуг (зокрема, щодо перерозподілу повноважень з надання соціальних послуг між структурними підрозділами органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування).

## **2.2. Застосування програмно-цільового підходу до надання послуг у сфері житлово-комунального господарства**

Поняття “міський комплекс” об’єднує значну частину підприємств, установ та організацій невиробничої сфери міста. Він покликаний створювати та поліпшувати умови проживання населення в житлових будинках, а також забезпечувати потреби в комунальних послугах. Цей комплекс включає житлове господарство та комунальні підприємства: санітарно-технічні об’єкти (водопровід, каналізацію, підприємства з санітарного очищення); міський громадський транспорт загального користування; комунальну енергетику (локальні теплові, електричні, газові мережі, комунальні котельні, електричні станції тощо); міський благоустрій (дорожньо-мостове господарство, озеленення, вуличне освітлення та ін.); підсобні підприємства житлово-комунального господарства; установи охорони здоров’я та освіти [28, с. 8-9].

Житлово-комунальне господарство є багатогалузевим комплексом і включає в себе взаємопов’язані, але водночас автономні підприємства й організації соціальної та виробничої сфери, діяльність яких прямо або опосередковано пов’язана із задоволенням потреб населення. Управління житлово-комунальним господарством є ключовою ланкою міської економіки. Науковець В. Рибачук визначає наступні характеристики сфери житлово-комунальних послуг та умов функціонування цієї сфери (табл. 2.1) [75, с. 29, 31].

Житлово-комунальні послуги – це конкретний результат економічно корисної діяльності, яка відбиває відносини між виробниками та споживачами з виробництва, відновлення й підтримання належного технічного та санітарно-гігієнічного стану об’єктів житлово-комунального призначення, що виявляється або у виді товару, або у виді дій чи діяльності [77, с. 12]. У Законі України “Про житлово-комунальні послуги” визначено, що це результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та/або перебування осіб у житлових і нежитлових приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил, що здійснюється на підставі відповідних договорів про надання житлово-комунальних послуг [56]. Сфера надання житлово-комунальних послуг регулюється відповідною нормативно-правовою базою, наведеною на офіційному порталі Міністерства розвитку громад та територій України [45].

Таблиця 2.1. Характеристики сфери житлово-комунальних послуг

Характеристики сфери житлово-комунальних послуг	Умови функціонування
Масовий, загальний характер споживання (незалежно від віку, статті, споживчих переваг)	Наявність постійного попиту
Невідкладний та обов’язковий характер споживання (тривалість і сталість споживання)	Необхідність оперативної, безперебійної діяльності підприємств цієї сфери
Регулярність і періодичність у споживанні комунальних послуг (уклад життя людей підпорядкований добовим і тижневим ритмам часу)	Необхідність ритмічної діяльності підприємств комунальної сфери
Незамінність одних послуг іншими (кожен вид послуг призначений для задоволення певних потреб людини)	Необхідність функціонування на певній території комплексу підприємств, що надають окремі види послуг
Відносно постійні обсяги споживання послуг у межах однієї територіальної одиниці	Необхідність переваги якісних параметрів діяльності над кількісними показниками

Згідно ст. 30 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” до власних повноважень органів місцевого самоврядування у галузі житлово-комунального господарства віднесено: надання допомоги власникам квартир (будинків) в їх обслуговуванні й ремонті, та сприяння створенню об’єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та інші [59]. До житлово-комунальних послуг законодавцем віднесено [56, ст. 5]:

1) житлові – з управління багатоквартирним будинком, що включає:

- утримання спільного майна багатоквартирного будинку, зокрема прибирання внутрішньо-будинкових приміщень і прибудинкової території, виконання санітарно-технічних робіт, обслуговування внутрішньо-будинкових систем (крім внутрішньо-будинкових систем, що використовуються для надання відповідної комунальної послуги у разі укладення індивідуальних договорів про її надання виконавцем), утримання ліфтів тощо;

- купівлю електричної енергії для забезпечення функціонування спільного майна багатоквартирного будинку;

- поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку;

2) комунальні – з постачання і розподілу природного газу, електричної енергії, постачання теплової енергії, гарячої води, централізованого водопостачання та водовідведення, поводження з побутовими відходами.

Встановлено, що у м. Ужгороді на кінець 2019 р. нараховувалося 1127 багатоповерхових будинків, з них на балансі Департаменту міського господарства міської ради знаходилося 600 житлових будинків, які обслуговують управителі, призначені за результатами проведеного конкурсу відповідно до Закону України “Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку” (ТОВ “Наш Добробут”, ТОВ “Хаус Менеджмент Груп”, ТОВ “Управління житлом”, ТОВ “Житло-Сервіс”, ТОВ “ЖРЕР № 8”, ПП “УжБудСервіс”).

У 2019 р. у 183 житлових будинках було створено ОСББ, у 10 – обрано управителів без створення ОСББ, у 60 – діють житлово-будівельні

кооперативи (ЖБК), у 15 – будинкові комітети (БК). Загальна площа багатоквартирних житлових будинків становить 2174,1 тис. кв м. Управителі обслуговують 773,0 тис. кв. м (35,6% загальної площі житлового фонду), ОСББ – 1031,5 тис. кв. м (47,4%), ЖБК і БК – 245,6 тис. кв. м (11,3%) [65].

Санітарно-технічний стан житлових будинків є незадовільним. Житлові будинки центральної історичної частини міста потребують збереження архітектурного обличчя із проведенням капітального ремонту фасадів, покрівель, інженерних мереж. Будинки, збудовані в 60-70 роках ХХ ст. потребують комплексного капітального ремонту, великопанельні – проведення капремонтів покрівель, інженерних мереж та утеплення фасадів.

Програмно-цільовий підхід дозволяє визначити пріоритети і цілі соціально-економічного розвитку, здійснити пошук шляхів їх досягнення, забезпечити комплексне вирішення проблем розвитку території та ефективно використовувати бюджетні кошти. Він реалізується за схемою “встановлення цілі – шляхи досягнення – засоби реалізації – результат” та орієнтований не на суб’єкта управління, його складові елементи чи організаційну структуру, а на елементи програми і програмні дії [37, с. 33-34]. Цільовою є програма, яка містить комплекс взаємопов’язаних завдань і заходів, спрямованих на розв’язання найважливіших проблем розвитку території, окремих галузей економіки або конкретної адміністративно-територіальної одиниці з використанням коштів державного та/або місцевого бюджету та узгоджених між собою за строками виконання, складом виконавців і ресурсним забезпеченням [54].

У м. Ужгороді у сфері надання послуг житлово-комунального господарства застосовуються програмно-цільовий підхід (табл. 2.2) [67]. За кошти проекту ЄС/ПРООН “Місцевий розвиток, орієнтований на громаду-3” по додатковій квоті виконувалися роботи в 4-х ОСББ на загальну суму 750,0 тис. грн. Положення “Програми капітального ремонту житлового фонду у м. Ужгород на 2018-2022 роки” спрямовані на проведення капітального ремонту житлових будинків, конструктивних елементів і

систем, покращення технічного стану житлового фонду у місті та сприяння створенню ефективного власника багатоквартирних будинків в особі ОСББ.

З метою забезпечення виконання Програм відшкодування частини кредитів, отриманих ОСББ і ЖБК на впровадження заходів з енергозбереження, капітального ремонту, реконструкції і модернізації багатоквартирних будинків у м. Ужгород на 2016-2017 і 2018-2022 роки (“Теплий дім”) 3-м ОСББ відшкодовано на суму 219,8,0 тис. грн (у 2017 р.), 15-ти ОСББ – на 898,4 тис. грн (у 2018 р.). На відшкодування тіла кредиту банківськими установами “Укргазбанку” та “Ощадбанку” подано реєстри 13-ти ОСББ на суму 1079,0 тис. грн [62, 63].

Таблиця 2.2. Здійснення заходів щодо покращення житлово-комунального господарства

Заходи	Загальна сума (тис. грн) по роках			
	2015	2016	2017	2018
капітальний ремонт покрівель житлових будинків	4035,6	13368,9	6614,9	1275,9
ремонт систем водопроводу та каналізації	686,2	2773,0	х	781,0
електрощитових, електромереж	376,5	1335,6	1540,3	865,7
ремонт фасадів, заміну вікон у місцях загального користування	389,5	1000,3	х	х
реконструкцію і капітальний ремонт ліфтів	1812,0	1078,0	565,6	х

У 2017 р. відповідно до прийнятих рішень виконкому за “Програмою встановлення автономного електричного опалення у м. Ужгород” у 15-ти квартирах пільговиків було встановлено автономне опалення, 8-ми надано допомогу з введення опалення в експлуатацію (встановлення багатотарифного лічильника та виготовлення проєктної документації), у 2018 р. – у 11-ти квартирах пільговиків. За “Програмою благоустрою м. Ужгорода на 2015-2017 роки” у 2017 р. на послуги з утримання доріг, ліквідації несанкціонованих сміттєзвалищ, озеленення й утримання зелених насаджень, утримання кладовищ, забезпечення роботи вуличного освітлення та світлофорних об’єктів, нанесення горизонтальної розмітки, утримання

фонтанів, зони відпочинку, послуги з святкового утримання міста та поточний ремонт об'єктів благоустрою на загальну суму 30239,4 тис. грн; прочищення зливної каналізації 17,240 тис. п. м. (36 вулиць) на суму 1501,6 тис. грн тощо [49].

На сьогодні мережа вуличного освітлення міста охоплює 85% території міста, що є недостатнім. У цілому система знаходиться в занедбаному стані, оскільки відсутність капітальних вкладень щодо підтримки та розвитку інженерної інфраструктури в минулих роках не дозволяла впроваджувати інноваційні, енергоефективні технології. Чисельність діючих світильників складає 65% від загальної кількості. Використовуються морально і технічно застарілі типи світильників, а саме натрієві, ртутні та лампи розжарювання з низьким коефіцієнтом корисної дії та строком експлуатації, великою залежністю від параметрів електричних мереж і температурних режимів.

На виконання заходів “Програми реконструкції та капітального ремонту мережі зовнішнього освітлення міста Ужгород на 2017-2020 роки” виконано капітальний ремонт мережі зовнішнього освітлення 21-го об'єкту на суму 4759,0 тис. грн. У ході реалізації “Програми відновлення історичного центру м. Ужгорода на 2017-2020 роки” у 2018 р. було виготовлено проектно-кошторисної документації та розпочато роботи з реконструкції мереж та об'єктів благоустрою пл. Ш. Петефі, проводилися роботи з ремонту покрівель і фасадів вказаної площі. Крім того, виконано ремонт 9-ти дитячих (спортивних) майданчиків загальною вартістю 265,9 тис. грн. і здійснювалось поточне утримання двох парків, проведено суцільну дератизацію майданчиків збору твердих побутових відходів. У 2018 р. за “Програмою виготовлення технічної документації на багатоквартирні будинки, квартири у м. Ужгороді на 2018-2022 роки” на 16 багатоквартирних житлових будинків ОСББ було виготовлено технічну документацію на загальну суму 195,0 тис. гривень [49; 62-64].

Очікуваними результатами “Програми реконструкції та капітального ремонту мережі зовнішнього освітлення міста Ужгород на 2017-2020 роки” є [68]:

- впровадження екологічно безпечних та енергоефективних проектів у житлово-комунальному господарстві міста;
- покращення якості роботи мережі вуличного освітлення вулиць і внутрішньо-квартальних територій;
- влаштування системи декоративного підсвічування архітектури міста;
- економія електричної енергії та бюджетних коштів;
- збільшення терміну експлуатації світильників і ламп;
- зменшення вартості обслуговування світильників;
- зменшення аварійних ситуацій на дорогах у нічний період часу;
- покращення криміногенної ситуації в місті.

Основними напрямками діяльності “Програми капітального ремонту житлового фонду у м. Ужгород на 2018-2022 роки” є забезпечення зростання комфортності проживання, покращення санітарно-технічного стану житлових будинків, покращення рівня комфорту проживання мешканців міста через проведення робіт з капітального ремонту у житлових будинках, впровадження енергозберігаючих заходів у м. Ужгороді. У 2019 р. було заплановано капітальний ремонт покрівель у 20-ти житлових будинках, у 5-ти – водопровідно-каналізаційних мереж, у 3-х – електрощитових. Загальна кошторисна вартість становила 7,1 млн. грн, з яких 5,7 млн. грн бюджетних коштів, 1,4 млн. грн за рахунок співфінансування мешканців. Проте зроблено було капітальний ремонт лише 12-ти покрівель, у 3-х будинках відремонтовано електрощитові, у 2-х – водопровідно-каналізаційні мережі. З місцевого бюджету профінансовано робіт на суму 4,3 млн. грн. За “Програмою виготовлення технічної документації на багатоквартирні будинки, квартири у м. Ужгороді на 2018-2022 роки” у 2019 р. на 9 ОСББ виготовлено технічну документацію на загальну вартість 100,0 тис. гривень [49, 64, 67].

Забезпечення населення питною водою є однією з пріоритетних проблем, розв'язання якої необхідне для збереження здоров'я, поліпшення умов діяльності та підвищення рівня життя населення. У водопровідно-каналізаційному господарстві м. Ужгород накопичилися проблеми, що потребують негайного вирішення. В результаті порушення зони санітарної охорони 1-го, 2-го і 3-го поясів поверхневого джерела водопостачання вода дериваційного каналу не відповідає вимогам державного стандарту, що ставляться до джерел централізованого водопостачання по санітарно-бактеріологічних показниках. Технологічні набори споруд комплексів насосно-фільтрувальних станцій НФС-1 і 2 застарілі. З часу введення їх у експлуатацію (1926 р., 1970 р.) тричі мінявся у бік жорсткіших вимог державний стандарт на питну воду, а технологічні комплекси споруд не оновлювалися.

Комплекс водопровідних споруд і технологічні мережі водозабору "Минай" потребують реконструкції. Відсутність необхідного об'єму ємностей запасу води є однією з причин водопостачання міста у графіковому режимі. Підземний водозабір – НС "Минай" розташований на землях Коритнянської та Холмківської сільських рад Ужгородського району. Землі у межах ЗСО II поясу розпайовані та використовуються для сільськогосподарських потреб. Землі у межах ЗСО I поясу водозабору (артезіанські свердловини, територія НС II підняття) досі не відведені водоканалу у постійне користування. Вирішення цього питання потребує втручання керівництва області. На території ЗСО II і III поясів, у межі яких входять неканалізовані прилеглі території сіл Минай, Кінчеш, Холмок, Коритняни, існує загроза забруднення підземного водоносного горизонту не лише діючого водозабору "Минай", а й Ужлаторицького родовища прісних підземних вод взагалі.

Відсутність схем оптимізації систем водопостачання та водовідведення не дає змоги реальної оцінки існуючого стану водопровідно-каналізаційного господарства; хаотична, не обґрунтована гідравлічними розрахунками

розбудова мереж при будівництві нових мікрорайонів і при здійсненні нових об'єктів будівництва у старих мікрорайонах приводить до порушення водопровідно-каналізаційних систем, нераціональних витрат електроенергії та погіршення якості надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення. Незадовільний технічний стан основних фондів підприємства створює загрозу аварійних, надзвичайних у техногенному відношенні ситуацій. Крім цього, це основна причина високої енергоємності підприємства. Недосконалість ціноутворення, відсутність інвестиційної складової у тарифах на послуги водопостачання та каналізації не дають можливості оновлення, реконструкції системи водопровідно-каналізаційного господарства. При підвищенні цін на енергоносії, матеріали, обладнання підприємство не має можливості відкоригувати тарифи на послуги, що приводить до збитковості [61].

“Програма енергозбереження та енергоефективності міста Ужгород на 2018-2022 роки” спрямована на забезпечення ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів у бюджетній сфері міста та в житлово-комунальному господарстві, скорочення бюджетних витрат на використання енергоресурсів, підвищення культури енергоспоживання. Програма містить організаційні заходи і перелік енергозберігаючих заходів, виконання яких спрямоване на забезпечення реалізації в місті державної політики у сфері енергозбереження, вдосконалення міської системи управління енергозбереженням, спрямованої на підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів у бюджетній та комунальній сферах, формування в населення міста світогляду, орієнтованого на енергозбереження, отримання енергозберігаючого, соціального й економічного ефекту [66].

Виконання програмних заходів дає можливість залучити заощаджені кошти на покращення стану міського господарства, його модернізацію і розвиток, підвищення надійності й якості енергопостачання, покращення якості надання комунальних послуг для населення і соціально-побутових

умов мешканців міста та передбачає: впровадження системи енергетичного менеджменту та моніторингу в бюджетній сфері міста, проведення енергетичного аудиту; зменшення споживання паливно-енергетичних ресурсів у бюджетній сфері міста за рахунок стимулювання та впровадження енергозберігаючих заходів; впровадження новітніх енергоефективних та енергоощадних технологій; популяризацію економічних, екологічних і соціальних переваг енергозбереження; скорочення поточних видатків міського бюджету за рахунок реалізації капітальних проектів у сфері енергозбереження й енергоефективності, встановлення контролю за споживанням енергоносіїв у бюджетній сфері міста; залучення коштів бюджетів усіх рівнів, а також грантових і кредитних коштів на реалізацію заходів з енергозбереження в бюджетній та комунальній сферах міста; започаткування часткового використання нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії бюджетною та комунальною сферами міста.

Питання істотного зниження енерговитрат може бути вирішена, коли проблема виділяється в окрему чітко структуровану систему та вивчається всебічно у взаємозв'язках з факторами зовнішнього середовища, встановлюються причини виникнення зайвих енерговитрат та їх джерела, визначаються ключові цілі і виробляються конкретні чіткі рекомендації щодо їх досягнення. Позитивний ефект очікується отримати від реалізації всіх поставлених завдань і заходів Програми, які в основному передбачають: розвиток і вдосконалення системи енергетичного менеджменту в місті; зменшення обсягів споживання паливно-енергетичних ресурсів у комунальній та бюджетній сферах міста; впровадження новітніх енергоефективних технологій; економію коштів міського бюджету; залучення коштів бюджетів усіх рівнів, кредитних і грантових коштів на реалізацію проектів і заходів з енергозбереження; формування орієнтованого на енергоефективність світогляду громади міста на всіх рівнях суспільного життя [66].

Таким чином, аналізуючи стан надання послуг у сфері житлово-комунального господарства, до проблемних питань міста можна віднести: недостатній рівень розрахунків споживачів за отримані житлово-комунальні послуги; значна частина житлового фонду потребує капітального ремонту; значна зношеність основних фондів підприємств галузі, використання фізично і морально застарілого обладнання, що призводить до понаднормових витрат палива й електроенергії; незадовільний стан житлового фонду міста і доріг; утилізація та захоронення твердих побутових відходів, які накопичуються в місті; незадовільний технічний стан ліфтового господарства. Для їх подолання необхідно забезпечити реалізацію положень Закону України “Про житлово-комунальні послуги” щодо запровадження комерційного обліку надання послуг з водопостачання та водовідведення, укладення індивідуальних і колективних договорів на надання комунальних послуг; сприяти створенню ефективного власника багатоквартирних будинків в особі ОСББ; проводити роботи з виготовлення технічної документації на житлові будинки, покращення технічного стану житлового фонду; виконувати роботи з капітального ремонту житлових будинків, конструктивних елементів і систем.

### **2.3. Особливості надання послуг закладами гуманітарної сфери**

На сучасному етапі державотворення особливого значення набувають процеси розвитку людини, суспільства, наближення рівня життя населення України до європейських стандартів: політичних, соціальних, економічних, гуманітарних. Соціогуманітарна сфера суспільства є складною багатоаспектною системою, яка охоплює всі сторони життєдіяльності людини [14, с. 4-5]. Її розвиток у нинішніх умовах має базуватись на: впровадженні інформаційно-комунікативних технологій, модернізації та підвищенні продуктивності праці, мотивації, матеріалізації, певному світогляді, що забезпечить отримати нове бачення цілеспрямованої

усвідомленої діяльності всіх складових соціогуманітарної сфери [34].

Україна у своєму розвитку має спиратися на людино-центричну систему цінностей, основу якої становлять свобода, справедливість, солідарність, рівність, відповідальність. Об'єктивно постає потреба у перегляді наявної державної фінансової політики в соціогуманітарній сфері й реалізації невідкладних заходів для забезпечення функціонування закладів, установ, організацій галузей освіти, науки, охорони здоров'я, культури та соціального захисту [41, с. 10-11]. Головними завданнями соціально-культурної інфраструктури є відтворення духовних, інтелектуальних і значною мірою фізичних властивостей індивіда, формування його як економічно активної особистості, яка відповідає певним вимогам суспільства до якості робочої сили [32, с. 237].

З огляду на унікальне географічне розташування м. Ужгороду (на кордоні) особливого значення набуває розвиток освіти й науки, культури шляхом використання потенціалу інноваційного виробництва, розвитку підприємництва та туризму. Ужгород є одним з небагатьох обласних центрів України, що має позитивні тенденції демографічного розвитку. Відносно молоде населення, більша частина якого переживає період найвищої трудової та репродуктивної активності, є однією з найбільших конкурентних переваг міста. Віковий склад населення є потужним стратегічним ресурсом, оскільки обумовлює й відносно низький рівень демографічного навантаження на працююче населення. Транскордонна мобільність відіграє роль важливого соціального амортизатора, зменшує тиск на ринку праці, медичних та освітніх послуг, частину з яких певні групи населення отримують за кордоном. Можливість зовнішньої зайнятості підвищує вимоги працівників до умов і оплати праці, що здатне значно ускладнити ведення бізнесу. А приплив на внутрішній ринок закордонних заробітків призводить до невиправданого підвищення цін.

Далі розглянемо особливості надання публічних послуг у гуманітарній сфері. У місті всі міські лікувально-профілактичні заклади перетворюються у

комунальні некомерційні заклади. Міське населення обслуговується спеціалістами КНП “Ужгородський міський Центр первинної медико-санітарної допомоги”. У 9-ти амбулаторіях сімейної медицини працює 75 лікарів загальної практики – сімейної медицини та 71 медична сестра. У 2019 р. окремі програми були профінансовані таким чином: туберкульоз – 95,0%, цукровий діабет – 93,0%, онкологія – 74,0%, нефрологія та гемодіаліз – 63,0%, орфанні захворювання – 82,0%. Витрати бюджетних коштів на 1-го мешканця становили 1663,61 грн, обласний показник – 904,40 гривень. Відмітимо, що у 2019 р. порівняно з 2018 р. загальна смертність збільшилась і становила 8,05 проти 7,7, знизився рівень народжуваності і становить 6,8‰ проти 7,5‰. За останні роки відмічається формування від’ємного показника приросту населення – -1,24 (за 9 міс. 2018 р. – 0,2).

Аналізуючи роботу протитуберкульозної служби міста у 2019 р. виявлено погіршення показників, які характеризують роботу лікарів-фтизіатрів і лікарів загальної практики – сімейної медицини. Щороку знижується показник обсягу охоплення населення флюорографічними оглядами, у т.ч. з метою виявлення туберкульозу. Проте, покращився показник охоплення новонароджених вакцинацією БЦЖ. Показник проведення раннього виявлення туберкульозу серед дітей шляхом туберкуліної діагностики зменшився з 272,5 до 203,4. Залишаються онкологічні захворювання в місті.

Впровадження бюджетної програми “Багатопрофільна стаціонарна медична допомога населенню” має позитивні наслідки в соціально-економічній сфері і сприяє [49]:

1. Зменшенню обсягу комунальних витрат, пов’язаних із покращенням енергозбереження та водопостачання стаціонарних медичних закладів.
2. Створенню кращих умов для надання стаціонарної медичної допомоги населенню.
3. Зменшенню соціально-психологічної напруги у місті, що занепокоєне нерозв’язанням проблеми надання стаціонарної медичної

допомоги населенню.

4. Створенню більш безпечних умов праці для персоналу стаціонарних медичних закладів міста.

Освітня сфера представлена 24 дошкільними і 27 загальноосвітніми навчальними закладами, в яких 2018-2019 н.р. функціонувало 554 класи з наповнюваністю 16277 учнів, що на 9 класів і 409 учнів більше, ніж 2017-2018 н.р. У 2018/2019 н.р. у закладах освіти функціонувало 17 інклюзивних класів, де навчалось 26 учнів з особливими освітніми потребами, у 2019 р. було відкрито 27 інклюзивних класів, де освіту здобувають 40 учнів з особливими освітніми потребами. На виконання положень постанови Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 р. № 545 і Закону України “Про освіту” в місті створено комунальну установу “Інклюзивно-ресурсний центр № 1” Ужгородської міської ради [49, 65].

Створення таких центрів у територіальних громадах змінює архаїчну систему психолого-медико-педагогічних консультацій, де не лише навчатимуть, а й надаватимуть комплексну психолого-педагогічну оцінку та супровід розвитку дітей віком від 2 до 18 років, а також допомагатимуть їх соціальній адаптації, реалізації їх права на здобуття подальшої освіти (зокрема, у закладах професійно-технічної освіти). В Ужгородському центрі обладнані кабінети сурдопедагога, тифлопедагога, олігофренопедагога, логопеда та психолога, лікувальної фізкультури, соціально-побутового орієнтування, а також ресурсна й тренінгова кімнати. Приміщення укомплектовані сучасними ергономічними меблями, відповідною фурнітурою й обладнанням для забезпечення комфортних умов для навчання та стимулювання інтелектуального розвитку дітей [84, с. 56].

В Ужгороді діє 4 вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації, 5 державних вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації, 3 професійно-технічних навчальних закладів (Ужгородське вище професійне училище торгівлі і технологій харчування, Ужгородське вище комерційне училище Київського національного торговельно-економічного університету,

Державний навчальний заклад “Ужгородський центр професійно-технічної освіти”, де у 2019 р. навчалось 1085 учнів). Ужгородський національний університет завдяки своїм масштабам та якості освіти справляє важливий позитивний вплив не лише на освітню сферу міста і регіону, а й на економіку, соціальну сферу та міжнародну репутацію міста. Заклад є найбільшим платником з податку на доходи фізичних осіб.

Мережа закладів культури міста складається з 2-х дитячих шкіл естетичного виховання (музична школа № 1 ім. П.І. Чайковського та школа мистецтв), 2-х центральних бібліотек і 4-х бібліотек-філій, міського центру дозвілля. Відповідно до Закону України “Про культуру” відділом культури та установами культури міста докладались зусилля для реалізації державної політики у галузі культури щодо збереження культурного потенціалу міста, всебічного задоволення культурно-мистецьких та інформаційних потреб населення. Школи естетичного виховання разом із загальноосвітніми школами й іншими установами створюють максимально сприятливі умови для реалізації права громадян на вільний розвиток творчих здібностей.

Важливим напрямом проведення гуманітарної політики на місцевому рівні є формування у мешканців активної соціальної орієнтації на здоровий спосіб життя, проведення спортивно-масової роботи, вдосконалення системи підготовки спортсменів вищої кваліфікації та олімпійського резерву, збереження і примноження здобутків на всеукраїнській і міжнародній спортивних аренах. Аналіз стану виконання результативних показників бюджетних програм у гуманітарній сфері засвідчив потребу в оптимізації напрямів спрямування бюджетних коштів з метою досягнення максимального ефекту від їх використання, а саме потрібно:

- забезпечити оптимальне співвідношення бюджетних видатків із досягнутими результатами;
- досягнути стратегічних цілей найбільш ефективними способами;
- покращувати структуру бюджетної програми у ході реалізації;

- відстежувати ефективність і результативність використання бюджетних коштів;
- об'єктивно та прозоро інформувати громадськість про зміни напрямів спрямування бюджетних коштів і результати оцінки конкретної бюджетної програми;
- досягнути максимального ефекту від використання бюджетних коштів.

У табл. 2.3 наведено результати проведеного PEST-аналізу діяльності у гуманітарній сфері [84, с. 37, 57].

Таблиця 2.3. PEST-аналіз діяльності у гуманітарній сфері

Фактори	Характеристики
Р – політичні фактори	<i>Можливості й переваги:</i> дія Угоди про асоціацію з ЄС, політична стабільність у регіоні. <i>Виклики і загрози:</i> неврегульовані проблеми етнічної сфери, що створюють можливість сторонніх впливів на внутрішньо- політичну ситуацію в регіоні.
Е – економічні фактори	<i>Можливості й переваги:</i> наявність привабливих об'єктів і сфер для інвестування у галузі культури та мистецтва; перспективи активізації транскордонних гуманітарних зв'язків внаслідок запровадження безвізового режиму відвідання країн ЄС для громадян України; значний туристично-рекреаційний потенціал. <i>Виклики й загрози:</i> відсутність коштів на оновлення основних фондів культурних установ та освітніх закладів; недостатній рівень використання освітньо-культурного та рекреаційно- туристичного потенціалу м. Ужгород через відсутність високоякісних фахівців у цих галузях.
S – соціальні фактори	<i>Можливості й переваги:</i> наявність розвинутої мережі освітніх та культурних установ, значний освітній потенціал міста; соціальна стабільність, відсутність конфліктів, що позитивно впливають на культурно-рекреаційний імідж; успішний досвід проведення різноманітних культурно-мистецьких заходів. <i>Виклики й загрози:</i> перспектива втрати людського капіталу через вимушену економічну міграцію, низький рівень оплати праці, що знижує мотивацію до роботи у культурно-освітній сфері.

Т – технологічні фактори	<i>Можливості й переваги:</i> співпраця підприємств із науково-дослідними установами та навчальними закладами, що дає можливість реалізовувати ідеї на практиці <i>Виклики й загрози:</i> застаріла матеріально-технічна база значної частини освітніх закладів; брак сучасного наукового потенціалу.
--------------------------------	--

Таким чином, виявлено актуальні проблеми у наданні послуг закладами гуманітарної сфери: недостатнє забезпечення медичних закладів сучасним діагностичним і лікувальним обладнанням; потреба у розширенні мережі навчальних закладів і навчально-матеріальної бази в частині створення відповідних умов навчання і виховання учнів, забезпечення навчальних закладів сучасним навчальним приладдям і меблями; недостатнє бюджетне фінансування щодо будівництва та ремонту об'єктів закладів освіти, будівництва нових і реконструкцію існуючих спортивних майданчиків і спортивного комплексу для ДЮСШ № 1. Розвиток міста значною мірою детермінується обсягом та якістю людського капіталу, насамперед, найбільш активної частини населення – молоді. Динаміка розвитку гуманітарної сфери міста свідчить, що, незважаючи на певні недоліки, які потребують коригування, наявні умови дозволяють успішно досягнути перспективних цілей стратегічного розвитку шляхом планомірного виконання намічених завдань із широким залученням громадськості, організацій громадянського суспільства, усіх стейкхолдерів модернізаційних процесів.

## **Висновки до розділу 2**

Виявлено, що ключовими проблемами у сфері надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад залишаються: обмеження спектру адміністративних послуг, які фізичні й юридичні особи можуть отримувати у ЦНАП через брак доступу до необхідних державних реєстрів; дублювання функцій районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг у ЦНАП, зокрема у містах обласного значення та в об'єднаних територіальних громадах, адміністративні центри яких є одночасно районними центрами. Крім того, в Україні наявна недостатня синхронізація секторальних реформ, що стосуються забезпечення надання адміністративних послуг (зокрема, щодо перерозподілу повноважень з надання соціальних послуг між

структурними підрозділами органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування).

Встановлено, що проблемними питаннями у сфері житлово-комунального господарства на рівні територіальної громади є: недостатній рівень розрахунків споживачів за отримані житлово-комунальні послуги; значна частина житлового фонду потребує капітального ремонту; значна зношеність основних фондів підприємств галузі, використання фізично і морально застарілого обладнання, що призводить до понаднормових витрат палива та електроенергії; незадовільний стан житлового фонду міста та доріг; утилізація та захоронення твердих побутових відходів, які накопичуються в місті; незадовільний технічний стан ліфтового господарства. Для їх подолання необхідно забезпечити реалізацію положень Закону України “Про житлово-комунальні послуги” щодо запровадження комерційного обліку надання послуг з водопостачання та водовідведення, укладення індивідуальних і колективних договорів на надання комунальних послуг; сприяти створенню ефективного власника багатоквартирних будинків в особі ОСББ; проводити роботи з виготовлення технічної документації на житлові будинки, покращення технічного стану житлового фонду у місті; виконувати роботи з капітального ремонту житлових будинків, конструктивних елементів і систем тощо.

Доведено, що розвиток міста Ужгорода значною мірою детермінується обсягом та якістю людського капіталу, насамперед, найбільш активної частини населення – молоді. Динаміка розвитку гуманітарної сфери міста свідчить, що, незважаючи на певні недоліки, які потребують коригування, наявні умови дозволяють успішно досягнути перспективних цілей стратегічного розвитку шляхом планомірного виконання намічених завдань із широким залученням громадськості, організацій громадянського суспільства, усіх стейкхолдерів модернізаційних процесів.

## РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СФЕРИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

### **3.1. Цифрова політика держави щодо розвитку сфери надання онлайн-послуг**

З метою формування та реалізації державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, взаємодії мережевих систем бази уніфікованих інтерфейсів чи протоколів, впровадження е-послуг і розвиток цифрової грамотності громадян у вересні 2019 р. було створено центральний орган виконавчої влади – Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри) шляхом перетворення Державного агентства з питань електронного урядування України. Міністерство є центральним засвідчувальним органом у сфері електронних довірчих послуг.

Головна задача Мінцифри є створення “держави у смартфоні”, що поєднує в собі мобільний застосунок і портал державних послуг. Мінцифра разом з іншими органами державної влади й міжнародними партнерами впроваджує е-послуги у багатьох сферах економіки – будівництво, земельні послуги, екологія, реєстрація бізнесу, оформлення субсидій, державної допомоги тощо. На Урядовому порталі ([kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua)) у розділі “Послуги” можна скористатися більш ніж 100 електронними послугами. У країні діє е-сервіс “Дія” (“Держава і я”), що складається з порталу, мобільного застосунку, платформи цифрової освіти та бізнес-платформи [46].

На порталі <https://diia.gov.ua> доступні 27 державних послуг. Першими стали ФОП (відкриття, закриття, внесення змін). З 07.04.2020 р. доступний цифровий студентський квиток, з 16.04.2020 р. доступні паспорта громадян України та закордонний паспорт, з 24.04.2020 р. – отримання статусу безробітного [48]. Мінцифра є засновником державної ІТ-компанії України, метою якої є цифровізація органів публічної влади, залучення інвестицій та сприяння розвитку ІТ-галузі в Україні. До складу електронних довірчих

послуг відносяться: створення (формування), перевірка і підтвердження: вдосконаленого електронного підпису чи печатки; чинності сертифіката електронного підпису чи печатки; чинності сертифіката автентифікації веб-сайту; електронної позначки часу; реєстрована електронна доставка; зберігання вдосконалених е-підписів, печаток, електронних позначок часу та сертифікатів, пов'язаних з цими послугами [47].

Мобільний застосунок “Дія” дозволяє отримати будь-яку державну послугу вдома, завантаживши його з Google Play та App Store. Першими стали доступні електронні водійські посвідчення та свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу. Сьогодні через нього доступні: паспорт громадянина України у вигляді ID-картки; біометричний закордонний паспорт; картка платника податків; водійське посвідчення; свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу; страховий поліс транспортного засобу; студентський квиток; довідка переселенця (ВПО); свідоцтво про народження вашої дитини.

У планах є запровадження послуги е-резидентство, що дозволить нерезидентам зареєструвати та ввести бізнес в Україні онлайн без кордонів і без потреби виїжджати з країни проживання. Метою є залучення інвестицій та міжнародних підприємців до роботи, наповнення державного бюджету за рахунок оподаткування е-резидентів, оплати послуги щодо надання статусу е-резидентства та покращить національний імідж на міжнародному ринку ІТ. Естонія була першою країною у світі, яка дозволила іноземним підприємцям вести у себе бізнес без особистого відвідування країни. Статус е-резидента відкриває іноземцям доступ до інформаційно-консультаційних сервісів, спрощує процедури отримання адміністративних послуг та укладання цивільно-правових угод, надає можливість дистанційно вести бізнес в Україні. Держава має запропонувати привабливі податки й уникнення подвійного оподаткування, відсутність бюрократичної тяганини, просту й зручну платформу для провадження бізнесу з доступом до всіх необхідних послуг і можливістю здійснення правочинів онлайн із застосуванням безпечного ключа електронного підпису, сертифікованого в Україні,

персональну консультаційну підтримку, у т.ч. англомовний сервіс [46].

Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта”, в основі лежить удосконалена естонська платформа обміну даними X-ROAD, забезпечує зручний уніфікований доступ до даних державних реєстрів е-послуг громадянам і бізнесу. Система дає можливість створювати для населення більш якісні оф-лайнові й е-послуги, забезпечує глобальний реінжиніринг процесів державного управління з метою їх оптимізації та прозорості. Кожна взаємодія й обмін даними спрощує процес надання адміністративних послуг: точність даних зростає, багато процесів автоматизуються, значно скорочується необхідність надання довідок, громадянам доведеться здійснити на 25% менше візитів до державних установ [78].

Завдяки “Трембіті” запроваджено автоматичний обмін даними між Національною службою здоров’я України (НСЗУ) та Державною службою України з питань лікарських засобів і контролю за наркотиками (Держлікслужба). З 01.04.2019 р. НСЗУ адмініструє урядову програму реімбурсації лікарських засобів “Доступні ліки”. Дану програму впроваджено у 2017 р. для зменшення фінансового навантаження на пацієнтів і збільшення доступності ліків. Реімбурсація є механізмом відшкодування державою вартості лікарських засобів. Сьогодні програма працює для пацієнтів, які живуть з серцево-судинними захворюваннями, бронхіальною астмою, цукровим діабетом II типу. До списку ліків, які можна отримати за програмою, включено 254 лікарських засобів, 78 з яких можна отримати безоплатно, інші ж – з незначною доплатою. Відшкодування вартості лікарських засобів відбувається за принципом “гроші йдуть за пацієнтом в аптеку”. За програмою діють єдині прозорі правила укладення договорів – усі аптеки, які відповідають мінімальному набору вимог, мають можливість укласти договір про реімбурсацію з НСЗУ; усі процеси пов’язані з укладенням договору про реімбурсацію та відпуск ліків за електронними рецептами відбуваються в електронній системі охорони здоров’я;

електронний рецепт забезпечує мобільність пацієнтів і нівелює географічні обмеження, оскільки отримати ліки можна в будь-якій аптеці чи аптечному пункті, які беруть участь у програмі, незалежно від місця, де проживає пацієнт або де було виписано рецепт [70].

Для забезпечення єдиних високих стандартів роботи ЦНАПів по всій території України запроваджено інформаційну систему “Вулик”. Дана інформаційна система має доступ до державних реєстрів і можливість онлайн-обміну даними через систему “Трембіта”. Це дозволяє пришвидшити процес надання адміністративних послуг громадянам у 10 разів. Прискорення роботи адміністраторів ЦНАПів відбувається завдяки переходу до електронного документообігу та спрощеному доступу до даних державних реєстрів у режимі реального часу.

У 2018-2019 рр. у 10 містах України з чисельністю населення від 4 до 100 тис. мешканців відбулося пілотування “Вулика”, розпочалося підключення ЦНАПів, які відкриваються в новостворених ОТГ за підтримки проєкту U-Lead з Європою. Станом на 01.07.2020 р. у системі “Вулик” працювали понад 100 ЦНАПів. Інформаційна система має стати доступною для всіх ЦНАПів. Супроводження й адміністрування системи заплановано в рамках бюджетних видатків, тому для Центрів надання адміністративних послуг система буде безоплатною.

Таким чином, держава має стати сервісом, допомагати громадянам швидко отримувати послуги та чесно виконувати свою роботу. Проєкт “Цифрова держава” об’єднає всі відомства в єдину зручну й дієву онлайн-систему. Час є ресурсом, який використовується щодня. Автоматизація рутинних процесів необхідна в роботі працівників, які виконують набір певних повторюваних функцій (дій). Завдяки застосуванню цифрових технологій можна досягти раціонального використання робочого часу, підвищити ефективність виконання роботи, уникнути ризики, пов’язані з простим і несвоєчасним ухваленням управлінських рішень.

### **3.2. Заходи вдосконалення публічного управління розвитком сфери надання послуг на рівні територіальних громад**

За роки незалежності в країні відбулися суттєві зміни, що вимагають застосування нових підходів до публічного управління. Сьогодні у світі значну увагу приділено проблемі досягнення Ціле сталого розвитку. На рівні національних політик визначено цільові показники розвитку та запроваджено низку галузевих реформ [42]. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки визначено низку цілей, деякі з них, на наш погляд, стосуються розвитку сфери публічних послуг (табл. 3.1) [57]. Вважаємо, що на рівні територіальних громад потрібно здійснити наступні заходи:

1. Розвиток сфери цифрових комунікацій та інфраструктури потребує облаштування відкритих Wi-Fi зон у громадських місцях. Це дозволить споживачам отримувати послуги за допомогою власного смартфона за межами спеціалізованих закладів. Між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування й іншими електронними інформаційними ресурсами має бути налагоджена електронна взаємодія для ефективного здійснення електронного документообігу, забезпечення доступу до платформ та офіційних порталів органів публічної влади. Пріоритетом органів місцевого самоврядування, в першу чергу у новоутворених ОТГ, є переведення публічних послуг в електронну форму та забезпечення доступу для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху і мовлення до них, а також відкритих даних та інструментів е-демократії. Всі територіальні громади, особливо у сільській місцевості, повинні мати безперешкодний доступ до високошвидкісного інтернету. Передбачається, що до грудня 2023 р. бюджетні установи й заклади будуть підключені до широкосмугового інтернету зі швидкістю від 100 Мбіт/с і в їх приміщеннях утворені відкриті Wi-Fi зони для відвідувачів і працівників. Зазначене позитивно позначиться на комфорті отримання публічних послуг.

Таблиця 3.1. Цілі, досягнення яких сприятимуть розвитку сфери надання публічних послуг

Цілі	1	2	3
Стратегічні	розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів	формування єдиного освітнього, інформаційного, культурного простору в межах всієї території України	підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів
Оперативні	у сфері цифрових комунікацій і цифрової інфраструктури, розвиток транспортної, інженерної, соціальної інфраструктури, безпеки, а також надання адміністративних послуг	інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади їх постійного перебування, доступ до публічних послуг громадян, які проживають на тимчасово окупованих, а також прилеглих до них територіях України	розвиток людського капіталу: підвищення якості та конкурентоспроможності вищої, фахової передвищої і професійної (професійно-технічної) освіти, розвиток дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти, забезпечення освіти осіб з особливими освітніми потребами, формування доступної та спроможної мережі закладів для надання якісних медичних послуг, модернізація і розвиток системи екстреної медичної допомоги, формування здорової нації та створення належних умов для розвитку системи закладів фізичної культури і спорту, в т.ч. для осіб з інвалідністю, формування спроможного та всебічно розвинутого молодого покоління, створення інклюзивного середовища; сприяння розвитку підприємництва, підтримка інтернаціоналізації бізнесу у секторі малого й середнього підприємництва: розвиток підприємництва та креативних індустрій.

2. Розвиток інженерної інфраструктури передбачає впорядкування об'єктів комунальної власності з поступовим переходом до об'єктів житлового фонду, що надасть можливість ефективно використовувати місцеві бюджети. У населених пунктах варто впроваджувати систему енергетичного менеджменту або енергетичного моніторингу, запроваджувати енергоефективні заходи і технології у секторах транспорту, промисловості, будівництва тощо. Це, в свою чергу, вимагає розроблення та затвердження місцевих цільових програм щодо розвитку, санації та ревіталізації систем централізованого водопостачання і водовідведення для забезпечення доступності якісних послуг, зокрема шляхом будівництва нових систем з використанням новітніх технологій, реконструкції існуючих з урахуванням потреб громад. На державному та територіальному рівнях має бути забезпечена фінансова підтримка модернізації об'єктів житлово-комунального господарства, у т.ч. із застосуванням механізму енергосервісу, проєктів підвищення енергоефективності громадських будівель. В останні роки набуває поширення практика створення у громадах ОСББ – форми господарювання у сфері житлово-комунальних послуг і модернізації будівель житлового фонду. З метою вдосконалення системи управління житлово-комунальними послугами та скорочення показників використання енергетичних, матеріальних й інших ресурсів на місцевому рівні варто розробляти програми реформування житлово-комунального господарства.

3. Розвиток транспортної інфраструктури та інфраструктури безпеки у населених пунктах має відбуватися з урахуванням потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп. Транспортна інфраструктура передбачає розбудову мереж якісних автомобільних доріг загального користування державного та місцевого значення, мобільних поштових відділень і мереж поштоматів. У територіальних громадах утворюються центри безпеки як інтегровані структури з єдиною комунікацією відповідно до актів законодавства у сфері захисту населення та територій від пожеж і надзвичайних ситуацій, забезпечення громадського порядку, охорони

здоров'я населення (з пожежно-рятувальними підрозділами, поліцейськими станціями й бригадами екстреної (швидкої) медичної допомоги). Центри безпеки мають відповідати встановленим законодавством вимогам, у т.ч. до кваліфікації та професійного досвіду фахівців, кібербезпеки та кіберзахисту.

4. Розвиток інфраструктури надання соціальних та адміністративних послуг потребує формування відповідної системи та її цифровізації, що відповідає потребам населення шляхом модернізації існуючих і запровадження нових видів послуг з урахуванням гендерних особливостей. Впровадження системи електронного прийому документів і забезпечення можливості звернення за послугами через онлайн-сервіси. Приміщення закладів соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, культури та інших закладів повинні бути доступними й пристосованими для всіх категорій населення, у т.ч. осіб з інвалідністю. У територіальних громадах створюються центри надання адміністративних послуг. Удосконалення нормативно-правової бази, що регламентує механізм надання публічних послуг, дозволяє їх впровадити через Єдиний державний веб-портал електронних послуг “Дія”.

Проблема підвищення ефективності й якості надання адміністративних послуг має багато аспектів вирішення, в т.ч. організаційно-правові засоби, кваліфікаційні, інформаційні, стимулюючі, моніторингові та інші механізми. Використання традиційних підходів удосконалення публічного управління спрямовані на зовнішні умови функціонування органів публічної влади, певною мірою себе вичерпали. Проведення реінжинірингу процесу надання публічних послуг передбачає [74, с. 26-27]:

- розробка моделі процесу в стані “як є” – результатом є формування набору послуг, процедурного складу кожної з них, нормативно-правової бази й організаційної структури процесу, встановлення логічного взаємозв'язку процедур, показники ефективності та результативності;

- визначення принципів і методів оптимізації процесу, розробка варіантів моделі “як має бути”, що описують виконання оптимізованого

процесу;

- порівняння розроблених варіантів виконання процесу й ухвалення рішення про впровадження того чи іншого варіанту.

За результатами реінжинірингу проводиться оцінка: повноти та несуперечності встановленого порядку надання послуги, надмірності документів, що використовуються у ході надання послуги, складу адміністративних процедур і строків надання конкретної послуги [74, с. 28].

5. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади та доступ до публічних послуг громадян, які проживають на тимчасово окупованих територіях України та прилеглих до них територіях потребує вдосконалення єдиної загальнодержавної інформаційної бази (реєстру) даних щодо наявних можливостей розміщення, працевлаштування та перенавчання (у разі потреби) внутрішньо переміщених осіб; удосконалення системи обміну інформацією між органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування, фіскальною службою та центрами зайнятості. У територіальних громадах, зокрема у сільській місцевості, потрібно запровадити кредитно-фінансові механізми для забезпечення внутрішньо переміщених осіб постійним і доступним житлом (будівництво чи придбання), стимулювання створення нових робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, насамперед на підконтрольних територіях Донецької та Луганської обл., у суміжних й інших регіонах України. Цільові місцеві програми мають бути спрямовані на стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, у т.ч. жіночого підприємництва, проведення професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації внутрішньо переміщених осіб з урахуванням економічної специфіки регіону, де вони перебувають та актуальних потреб ринку праці. А також створення умов для розвитку технологій дистанційного отримання публічних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

6. Підвищення якості надання освітніх послуг потребує налагодження зв'язків закладів освіти з бізнесом, удосконалення соціокультурного

компонента через активізацію вивчення іноземних мов, застосування новітніх технологій та інновацій. У регіонах є потреба у формуванні обсягів замовлення на підготовку фахівців у закладах вищої освіти з урахуванням прогнозу забезпечення потреб регіонального ринку праці. Створення умов для розвитку дуальної форми навчання забезпечить зв'язок освітнього процесу з реальними вимогами роботодавців до компетентностей і кваліфікацій кадрів, посилення практико-орієнтованого змісту освіти для забезпечення відповідності потребам регіону у кваліфікованих, у т.ч. робітничих кадрах.

Необхідно розвивати дорожню інфраструктуру місцевості, де розташовані заклади освіти, з дотриманням принципу інклюзії, та сприяти зменшенню нерівності надання освітніх послуг у сільській і міській місцевостях. Забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників, у т.ч. шляхом сприяння залученню міжнародної технічної допомоги, громадських організацій, інвесторів до реалізації проєктів, спрямованих на розвиток професійних компетентностей педагогічних працівників, інших фахівців у сфері освіти у сільській місцевості. Впровадження на всіх рівнях освіти навчальних програм для формування та запровадження сучасних цифрових навичок і підвищення рівня цифрової грамотності населення. Актуально запроваджувати альтернативні джерела фінансування закладів освіти, зокрема на засадах державно-приватного партнерства. Створення у закладах освіти інклюзивного та безпечного освітнього середовища, універсального дизайну та забезпечення розумного пристосування, забезпечення супроводу під час інклюзивного навчання.

7. Підвищення якості надання послуг у сфері охорони здоров'я потребує розбудови спроможної мережі надавачів таких послуг усіх форм власності, телемедичної мережі для надання медичної допомоги пацієнтам у важкодоступних умовах, запровадження системи підготовки фахівців служб екстреної медичної допомоги, визначення механізмів оперативного залучення їх до надання першої допомоги у разі настання нещасного випадку

або надзвичайної ситуації на рівні територіальних громад. На постійній основі запровадити моніторинг і проводити аудит доступності мешканців до якісних медичних послуг. Створення умов для виклику екстреної медичної допомоги особами з порушенням слуху, зору та мовлення.

8. Формування здорової нації і створення належних умов для розвитку фізичної культури та спорту, в т.ч. для осіб з інвалідністю, шляхом розширення мережі відповідних закладів і створення спортивної інфраструктури. У містах і селах потрібно проводити інформаційну кампанію з популяризації здорового способу життя і залучення осіб з інвалідністю до занять фізичною культурою, спортом і фізкультурно-спортивною реабілітацією на місцях. Здійснення заходів щодо модернізації наявної матеріально-технічної бази дитячо-юнацьких спортивних шкіл, облаштування її необхідним обладнанням та інвентарем з урахуванням сучасних вимог до організації навчально-тренувального процесу.

9. Розвиток сфери культури потребує створення центрів культурних послуг, центрів творчості або креативних хабів для забезпечення діяльності театральних-видовищних закладів культури, незалежних театрів, музичних і художніх колективів, ансамблів. А також забезпечення бібліотек необхідним обладнанням, комп'ютерною технікою, програмними засобами, доступом до Інтернету швидкістю 100 Мбіт/с, щорічне оновлення бібліотечних фондів тощо.

10. Для розвитку підприємництва та креативних індустрій потрібно запровадити на місцевому рівні програми фінансування мікро- та малого підприємництва шляхом надання доступних кредитів і мікрогрантів.

Доцільно сформувати умови для фіскального стимулювання малого та середнього підприємництва шляхом регулювання ставок місцевих податків і зборів, створювати об'єкти інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва: бізнес-інкубатори, коворкінг-центри, центри підтримки бізнесу (у т.ч. з консалтинговими зонами "Дія. Бізнес"), стартап-центри тощо.

Зазначимо, що у територіальних громадах потрібно популяризувати

розвиток підприємництва шляхом впровадження відповідних освітніх програм у закладах освіти, доступне (безоплатне) навчання, у т.ч. онлайн, проведення інформаційних кампаній, локальних подій та фестивалів “Купуй локальне”, що стимулюють розвиток бізнесу, впровадження програм “Великі маленьким” (співпраця великого бізнесу з малим і середнім підприємством). Поширення практики утворення центрів розвитку креативної економіки в громадах із різними соціально-економічними й екологічними умовами, зокрема на засадах державно-приватного партнерства. Сприяння створенню нових і посиленню спроможності діючих осередків розвитку креативної економіки (центрів, хабів, платформ, агенцій, мереж тощо) із збереженням рівних і прозорих умов функціонування для осередків усіх форм власності. Забезпечення стимулювання попиту та сприяння розвитку місцевих ринків для креативних індустрій через маркетингові та просвітницькі кампанії, публічні закупівлі й ініціативи об’єднань підприємців і міжсекторних платформ.

Таким чином, за роки незалежності в країні відбулися суттєві зміни, що вимагають застосування нових підходів до публічного управління. На рівні національних політик визначено цільові показники розвитку та запроваджено низку галузевих реформ. Вважаємо, що на рівні територіальних громад потрібно здійснити наступні заходи щодо розвитку сфери цифрових комунікацій та інфраструктури, інженерної, транспортної інфраструктури, інфраструктури безпеки, інфраструктури надання соціальних та адміністративних послуг, підприємництва та креативних індустрій. Потрібно інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади та забезпечити доступ до публічних послуг громадян, які проживають на тимчасово окупованих територіях України та прилеглих до них територіях. А також підвищити якість надання послуг у сфері освіти, охорони здоров’я, фізичної культури та спорту, культури.

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що держава має стати сервісом, допомагати громадянам швидко отримувати послуги та чесно виконувати свою роботу. Проект “Цифрова держава” об’єднає всі відомства в єдину зручну й дієву онлайн-систему. Час є ресурсом, який використовується щодня. Автоматизація рутинних процесів необхідна в роботі працівників, які виконують набір певних повторюваних функцій (дій). Завдяки застосуванню цифрових технологій можна досягти раціонального використання робочого часу, підвищити ефективність виконання роботи, уникнути ризики, пов’язані з простоем і несвоєчасним ухваленням управлінських рішень.

Встановлено, що за роки незалежності в країні відбулися суттєві зміни, що вимагають застосування нових підходів до публічного управління. На рівні національних політик визначено цільові показники розвитку та запроваджено низку галузевих реформ. Вважаємо, що на рівні територіальних громад потрібно здійснити наступні заходи щодо розвитку сфери цифрових комунікацій та інфраструктури, інженерної, транспортної інфраструктури, інфраструктури безпеки, інфраструктури надання соціальних та адміністративних послуг, підприємництва та креативних індустрій. Потрібно інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади та забезпечити доступ до публічних послуг громадян, які проживають на тимчасово окупованих територіях України та прилеглих до них територіях. А також підвищити якість надання послуг у сфері освіти, охорони здоров’я, фізичної культури та спорту, культури.

## ВИСНОВКИ

1. Опановано наукові підходи до розуміння сутності досліджуваного поняття, у результаті чого з'ясовано, що “публічна послуга” є результатом публічно-владної діяльності органів державних влади, органів місцевого самоврядування, державних, муніципальних або комунальних підприємств, установ та організацій, отриманий за рахунок публічних коштів, і спрямований на реалізацію прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. Ключовими критеріями публічних послуг є: суб'єкт надання послуги, джерело фінансування, характер дій, коло суб'єктів одержання, підстава надання, результат і його форма. У вітчизняній науковій літературі не існує єдиної думки стосовно визначення поняття “публічна послуга”. Одні автори визначають її як передбачену законом розпорядчу діяльність органів публічної влади, що здійснюється за ініціативою фізичних та юридичних осіб і спрямована на реалізацію їхніх прав, свобод і законних інтересів, інші вважають таку послугу результатом реалізації владних повноважень.

2. Виявлено, що децентралізація є складною та багатогранною концепцією публічного управління, що являє собою в загальному вигляді передачу повноважень (влади), відповідальності та ресурсів від державного рівня до регіонального та місцевого рівнів або приватному сектору. Слід зазначити, що на практиці децентралізація є способом зміцнення місцевого самоврядування, підвищенням його спроможності, а також здатністю впливати на розвиток територій, зокрема через якісно налагоджену організацію надання публічних послуг і ефективну взаємодію органів публічної влади.

3. Узагальнено зарубіжні практики з розвитку сфери надання публічних послуг, на підставі чого встановлено, що на місцевому рівні переважно здійснюються запит на послуги з соціального забезпечення, е-законодавства, житлово-комунального сервісу, онлайн-платежів, сплати податків, пошуку роботи тощо. Основним показником ефективності роботи органів публічної

влади є задоволеність громадян наданими сервісами, у т.ч. в електронному форматі. В європейських державах надання публічних послуг визначено важливим напрямом державної та місцевої політик, що базується на фундаментальних принципах демократії, верховенства права і свобод людини. Більшість держав має свій власний досвід у наданні публічних послуг, що зумовлено їх політичними, правовими, культурними та історичними особливостями. Організація впровадження е-урядування на рівні територіальних громад створює продуктивні умови для підвищення якості надання публічних послуг посадовими особами органів публічної влади, бюджетними установами та іншими суб'єктами їх надання, які згідно чинного законодавства уповноважені здійснювати такі функції.

4. Зазначимо, що ключовими проблемами у сфері надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад залишаються: обмеження спектру адміністративних послуг, які фізичні й юридичні особи можуть отримувати у ЦНАП через брак доступу до необхідних державних реєстрів; дублювання функцій районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг у ЦНАП, зокрема у містах обласного значення та в об'єднаних територіальних громадах, адміністративні центри яких є одночасно районними центрами. Крім того, в Україні наявна недостатня синхронізація секторальних реформ, що стосуються забезпечення надання адміністративних послуг (зокрема, щодо перерозподілу повноважень з надання соціальних послуг між структурними підрозділами органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування).

5. Обґрунтовано доцільність застосування програмно-цільового підходу до надання послуг у сфері житлово-комунального господарства. В процесі аналізу стану надання послуг у сфері житлово-комунального господарства в м. Ужгороді виявлено наступні проблеми: недостатній рівень розрахунків споживачів за отримані житлово-комунальні послуги; значна частина житлового фонду потребує капітального ремонту; значна зношеність

основних фондів підприємств галузі, використання фізично і морально застарілого обладнання, що призводить до понаднормових витрат палива та електроенергії; незадовільний стан житлового фонду міста і доріг; утилізація та захоронення твердих побутових відходів, які накопичуються в місті; незадовільний технічний стан ліфтового господарства. Для їх подолання необхідно забезпечити реалізацію положень Закону України “Про житлово-комунальні послуги” щодо запровадження комерційного обліку надання послуг з водопостачання та водовідведення, укладення індивідуальних і колективних договорів на надання комунальних послуг; надалі сприяти створенню ефективного власника багатоквартирних будинків в особі ОСББ; організувати й проводити навчальні семінари для голів ОСББ; проводити роботи з виготовлення технічної документації на житлові будинки, покращення технічного стану житлового фонду у місті; виконувати роботи з капітального ремонту житлових будинків, конструктивних елементів і систем.

б. З’ясовано, що актуальними для міста у наданні послуг закладами гуманітарної сфери залишаються такі проблемні питання: недостатнє забезпечення медичних закладів сучасним діагностичним і лікувальним обладнанням; потреба у розширенні мережі навчальних закладів і навчально-матеріальної бази в частині створення відповідних умов навчання і виховання учнів, забезпечення навчальних закладів сучасним навчальним приладдям і меблями; недостатнє бюджетне фінансування щодо будівництва та ремонту об’єктів закладів освіти, будівництва нових і реконструкцію існуючих спортивних майданчиків і спортивного комплексу для ДЮСШ № 1. Отже, розвиток міста Ужгород значною мірою детермінується обсягом та якістю людського капіталу, насамперед, найбільш активної частини населення – молоді. Динаміка розвитку гуманітарної сфери міста свідчить, що, незважаючи на певні недоліки, які потребують коригування, наявні умови дозволяють успішно досягнути перспективних цілей стратегічного розвитку шляхом планомірного виконання намічених завдань із широким

залученням громадськості, організацій громадянського суспільства, усіх стейкхолдерів модернізаційних процесів.

7. Визначено напрями вдосконалення розвитку сфери публічних послуг. Зокрема, держава має стати сервісом, допомагати громадянам швидко отримувати послуги та чесно виконувати свою роботу. Проєкт “Цифрова держава” об’єднає всі відомства в єдину зручну й дієву онлайн-систему. Час є ресурсом, який використовується щодня. Автоматизація рутинних процесів необхідна в роботі працівників, які виконують набір певних повторюваних функцій (дій). Завдяки застосуванню цифрових технологій можна досягти раціонального використання робочого часу, підвищити ефективність виконання роботи, уникнути ризики, пов’язані з простоем і несвоечасним ухваленням управлінських рішень.

Встановлено, що за роки незалежності в країні відбулися суттєві зміни, що вимагають застосування нових підходів до публічного управління. На рівні національних політик визначено цільові показники розвитку та запроваджено низку галузевих реформ. Вважаємо, що на рівні територіальних громад потрібно здійснити наступні заходи щодо розвитку сфери цифрових комунікацій та інфраструктури, інженерної, транспортної інфраструктури, інфраструктури безпеки, інфраструктури надання соціальних та адміністративних послуг, підприємництва та креативних індустрій. Потрібно інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади та забезпечити доступ до публічних послуг громадян, які проживають на тимчасово окупованих територіях України та прилеглих до них територіях. А також підвищити якість надання послуг у сфері освіти, охорони здоров’я, фізичної культури та спорту, культури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменко Ю. Ю. Публічні послуги та їх роль у забезпеченні якості управління [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Абраменко // Аспекти публічного управління. – 2011. – № 2. – С. 5-16. [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11ayzyyu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11ayzyyu.pdf)
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / І. Б. Коліушко (відп. ред.), В. П. Тимошук (авт.-упоряд.). – Київ, 2003. – 496 с.
3. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуг : навч. посіб. / К. К. Афанасьєв – Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. – 175 с.
4. Бородін Є. С. Органи місцевого самоврядування як об'єкт реформування в контексті децентралізації влади в Україні / Є. І. Бородін, І. М. Лененко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2016. – Вип. 2(16). – С. 1-12.
5. Бригіневич І. І. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практ. посіб. / І. І. Бригіневич, С. І. Ванько, В. А. Загайний та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимошука. – Київ : Москаленко О.М., 2010. – 440 с.
6. Васильєва Н. В. Нормативно-правове регулювання функціонування общественного наземного електротранспорта в Украине [Електронний ресурс] / Н. В. Васильєва, Д. А. Шатиришвили // *Legea si Viata*. – 2019, martie. – С. 18-21. – Режим доступу : <http://www.legeasiviata.in.ua/archive/2019/3-2/4.pdf>
7. Васильєва Н. В. Адміністративні послуги на регіональному рівні: теорія, методологія та проекти реалізації : монографія / Н. В. Васильєва. – Донецьк : Юго-Восток, 2013. – 400 с.
8. Васильєва О. І. Кадрове забезпечення органів місцевої влади щодо надання публічних послуг / Н. В. Васильєва, О. І. Васильєва // Зб. наук. пр. НАДУ при Президентіві України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ :

НАДУ, 2016. – Вип. 1. – С. 98-113.

9. Венедіктова І. В. Юридична природа публічних послуг / І. В. Венедіктова // Вісник Харківського національного університету. – 2009. – № 841. – С. 88-91.

10. Власенко О. В. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади / О. В. Власенко, П. В. Ворона, М. О. Пухтинський та ін. – Полтава : Полт. НТУ, 2009. – 288 с.

11. Воронков О. Мережева країна: як Естонія запровадила е-урядування [Електронний ресурс] / О. Воронков // MIND. – 2019. – Режим доступу : <https://mind.ua/openmind/20200751-merezheva-krayina-yak-estoniya-zaprovadila-e-uryaduvannya>

12. Грубась В. В. Реалізація принципу субсидіарності в процесі децентралізації / В. В. Грубась // Грані. – 2016. – № 1(129), січ. – С. 17-23.

13. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа / Е. Ф. Демський // Юридична наука. – 2011. – № 1(1). – С. 79-86.

14. Державна політика в соціогуманітарній сфері : навч. посіб. / В. П. Трощинський, П. К. Ситнік, В. А. Скуратівський та ін. ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка, О. Л. Приходько, Л. О. Воронько. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 96 с.

15. Державне управління в Україні: централізація та децентралізація : монографія / кол. авт. ; за ред. проф. Н. Р. Нижник. – Київ : УАДУ при Президентові України, 1997. – 448 с.

16. Децентралізація влади: порядок денний на середньострокову перспективу : аналіт. доп. / авт. : Я. А. Жаліло, О. В. Шевченко, В. В. Романова та ін. ; Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ : 2019. – 115 с.

17. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 трав. 2014 р. № 523-р

[Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>

18. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

19. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : практич. посіб. / І. Бригілевич ; підготовлено в рамках діяльності Проекту міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку міст” (Проект ПРОМІС). – Київ, 2017. – 40 с.

20. Долечек В. Управлінські послуги: сутність, ознаки, види / В. Долечек // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2003. – № 3. – С. 93-99.

21. Dubchak S., Goshovska V., Goshovskyi V., Gulac O., Svetlychny O. Legal regulation of ensuring nuclear safety and security in Ukraine on the way to European integration. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Volume 9, № 1, pp. 406–422. URL: <http://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/994/990>

22. Дробуш І. Децентралізація та субсидіарність як необхідні умови реалізації соціальних прав територіальних громад на місцевому рівні / І. Дробуш // Національний юридичний журнал: теорія і практика. – 2014, червень. – С. 50-55.

23. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб. [у 15 ч.] / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. – Київ, 2017. – Ч. 7 : Розвиток електронного урядування на місцевому та регіональному рівнях / С. А. Чукут. – Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. – 72 с.

24. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовт. 1985 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)

25. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матер. / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. – Київ : НАДУ, 2012. – 56 с.

26. Звіт про роботу центру надання адміністративних послуг за

2019 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради  
 – Режим доступу : [https://rada-uzhgorod.gov.ua/media/1/%D0%A0%D0%92\\_49\\_1.pdf](https://rada-uzhgorod.gov.ua/media/1/%D0%A0%D0%92_49_1.pdf)

27. Інформація про діяльність ЦНАПів, які працюють в ПЗ “Універсам послуг” за 2019 рік [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Закарпатської обласної державної адміністрації – Режим доступу : <https://carpathia.gov.ua/informaciyna-posluga/informaciya-pro-diyalnist-cnapiv-yaki-pracyuyut-v-pz-universam-poslug-za-2019>

28. Качала Т. М. Житлово-комунальне господарство в системі міського комплексу / Т. М. Качала – Київ : Наукова думка, 2008. – 416 с.

29. Конституційні акти Європейського Союзу (в редакції Лісабонського договору) / пер. Г. Друзенка та С. Друзенко, за заг. ред. Г. Друзенка. – Київ : К.І.С., 2010. – 536 с.

30. Крайник О. Децентралізація управління фінансовим забезпеченням розвитку регіону / О. Крайник // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 1/2(46/47), ч. 2 – С. 9-16.

31. Кресіна І. Вплив децентралізації на ефективність публічної влади / І. Кресіна // Віче. – 2015. – № 12. – С. 11-13.

32. Крот О. М. Сучасні тенденції розвитку соціально-культурної інфраструктури сільських територій Львівської області [Електронний ресурс] / О. М. Крот // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2013. – Вип. 6 (104). – С. 272-280. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2013\\_6\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2013_6_31)

33. Кунанець Н. Досвід реалізації проектів класу “розумне місто” на основі інформаційних та телекомунікаційних технологій / Н. Кунанець, В. Пасічник, Г. Химич // Вісник ЛДУ БЖД. – 2016. – № 14. – С. 17-37.

34. Куценко В. Парадигма стратегії розвитку соціогуманітарної сфери в контексті глобалізаційних процесів [Електронний ресурс] / В. Куценко, Г. Трілленберг // Вісн. екон. науки України. – 2013. – № 1 (23). – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_gum/VenU/2013\\_1/18.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_gum/VenU/2013_1/18.pdf)

35. Легеца Є. О. Діяльність суб'єктів публічної адміністрації щодо надання публічних послуг: проблемні питання та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / Є. О. Легеца // ScienceRise. Juridical Science. – 2018. – № 2. – С. 8-15. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/srjusc\\_2018\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/srjusc_2018_2_4)

36. Легеца Є. Основні теоретичні положення концепції публічних послуг в Україні [Електронний ресурс] / Є. Легеца // Підприємництво, господарство і право. – 2016. – № 9. – С. 81-85. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip\\_2016\\_9\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_9_16)

37. Луцків О. М. Програмно-цільовий підхід до управління регіональним розвитком / О. М. Луцків // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2018. – Вип. 1 (129). – С. 33-38.

38. Маслов А. О. Сутність, типи, форми, можливості і загрози децентралізації [Електронний ресурс] / А. О. Маслов, А. Т. Гладковська // Ефективна економіка. – 2019. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6915>

39. Мацедонська Н. В. Децентралізація в Україні та основні шляхи її впровадження в сучасних умовах / Н. В. Мацедонська, Л. М. Клівіденко // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 8. – С. 613-618.

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

41. Москаленко С. О. Завдання держави щодо формування єдиного соціогуманітарного простору України в сучасних умовах [Електронний ресурс] / С. О. Москаленко // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – 2013. – Вип. 2. – С. 3-15. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu\\_2013\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2013_2_3)

42. Національна доповідь “Цілі Сталого Розвитку: Україна” [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf)

43. Нижник О. М. Теоретичні аспекти впливу децентралізації на

розвиток держави та територіальних громад / О. М. Нижник // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2016. – № 3. – С. 56-62.

44. Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг / К. В. Ніколаєнко // Держава і право. – 2009. – Вип. 47. – С. 269-274.

45. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України – Режим доступу : <https://www.minregion.gov.ua>

46. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України та Комітету цифрової трансформації України – Режим доступу : <https://thedigital.gov.ua/>

47. Офіційний сайт Верховної Ради України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua>

48. Офіційний сайт “Дія – Державні послуги онлайн” – Режим доступу : <https://diia.gov.ua/>

49. Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua/>

50. Перерозподіл повноважень у сфері надання адміністративних послуг під час упровадження реформи децентралізації : аналітична записка [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень – Режим доступу : <https://niss.gov.ua/en/node/201>

51. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні / Г. М. Писаренко // Актуальні проблеми держави і права. – 2005. – № 26. – С. 160-165.

52. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховна Рада України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5203-17#Text>

53. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 888-VIII [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховна Рада України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>

54. Про державні цільові програми : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховна Рада України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

55. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховна Рада України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>

56. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 9 лист. 2017 р. № 2189-VIII [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховна Рада України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2189-19#Text>

57. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695 // Урядовий портал – <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>

58. Про затвердження переліків адміністративних послуг : рішення виконавчого комітету Ужгородської міської ради від 30 берез. 2017 р. № 624 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : [https://rada-uzhgorod.gov.ua/media/1/RV\\_426\\_onovlene.pdf](https://rada-uzhgorod.gov.ua/media/1/RV_426_onovlene.pdf)

59. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховна Рада України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

60. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку : Закон України від 29 лист. 2001 р. № 2866-III [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховна Рада України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>

61. Про Програму “Питна вода міста Ужгород на 2012-2020 роки” : рішення від 21 верес. 2012 р. № 628 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua>

62. Про Програму економічного і соціального розвитку м. Ужгорода

на 2017 рік : рішення Ужгородської міської ради від 22 груд. 2016 р. № 543 і Звіт з її виконання [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua>

63. Про Програму економічного і соціального розвитку м. Ужгорода на 2018 рік : рішення Ужгородської міської ради від 21 груд. 2017 р. № 941 і Звіт з її виконання [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua>

64. Про Програму економічного і соціального розвитку м. Ужгорода на 2019 рік : рішення Ужгородської міської ради від 18 груд. 2019 р. № 1383 і Звіт з її виконання [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua>

65. Про Програму економічного і соціального розвитку м. Ужгорода на 2020 рік : рішення Ужгородської міської ради від 12 груд. 2019 р. № 1798 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua>

66. Про Програму енергозбереження та енергоефективності міста Ужгород на 2018-2022 роки : рішення Ужгородської міської ради від 09 лист. 2017 р. № 799 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua>

67. Про Програму капітального ремонту житлового фонду у м. Ужгород на 2018-2022 роки : рішення Ужгородської міської ради від 14 груд. 2017 р. № 904 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua>

68. Про Програму реконструкції та капітального ремонту мережі зовнішнього освітлення міста Ужгород на 2017-2020 роки : рішення 26 січ. 2017 р. № 557 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Ужгородської міської ради – Режим доступу : <https://rada-uzhgorod.gov.ua>

69. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету міністрів України від 01 квіт. 2014 р. № 333-р

[Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховна Рада України – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

70. Програма “Доступні ліки” / Національна служба здоров’я України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://nszu.gov.ua/ogoloshennya-pro-ukladennya-dogovoriv/dostupni-liky>

71. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.

72. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика : монографія / авт. кол. викладачів, докторантів – виконавців НДР каф. регіон. упр., місц. самоврядування та упр. містом Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; за заг. ред. Н. В. Васильєвої, О. І. Васильєвої. – Київ : НАДУ, 2018. – 304 с.

73. Рагозін М. П. Демократія від А до Я : словник-довідник [Електронний ресурс] / М. П. Рагозін // Електронний архів ДонНТУ – Режим доступу : <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/9511>

74. Репін І. Методичні підходи до проведення реінжинірингу та оптимізації процесу надання адміністративних послуг / І. Репін, М. Дикова, М. Лугіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 5(168). – С. 25-31.

75. Рибачук В. Л. Державне управління сферою житлово-комунальних послуг: концептуальні теоретичні положення, сучасні механізми та напрями подальшого розвитку : монографія / В. Л. Рибачук. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 352 с.

76. Романюк С. А. Децентралізація: теорія та практика застосування : монографія / С. А. Романюк – Київ : 2018. – 216 с.

77. Світличний О.П. Публічні послуги: сутнісні характеристики. Юридичний науковий електронний журнал. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/47>. URL: [http://www.lsej.org.ua/2\\_2021/49.pdf](http://www.lsej.org.ua/2_2021/49.pdf)

78. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів “Трембіта” [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://trembita.gov.ua/ua>

79. Скороход О. П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О. П. Скороход // Стратегічні пріоритети. – 2010. – № 1. – С. 41-46.

80. Слухай С. В. Міжурядові трансферти: теорія і практика : монографія / С. В. Слухай – Київ : Аграр Медіа Груп, 2013. – 422 с.

81. Сороко В. М. Діяльність публічної адміністрації з надання послуг українському суспільству : монографія / В. М. Сороко, А. В. Вишневський, О. Г. Рогожин ; за ред. Ю. О. Привалова. – Київ : НАДУ, 2007. – 180 с.

82. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. / В. М. Сороко – Київ : НАДУ, 2008. – 104 с.

83. Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ Збірник методичних матеріалів Програми ЄС “U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)”. – Київ, 2017. – 130 с.

84. Стратегія розвитку міста “Ужгород – 2030”. – Ужгород, 2018. – 215 с.

85. Суть реформи органів місцевого самоврядування (децентралізації) [Електронний ресурс] // Сайт Міжнародного центру перспективних досліджень – Режим доступу : [http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verstka\\_decentralizaciya.pdf](http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verstka_decentralizaciya.pdf)

86. Туркова О. К. Надання електронних послуг в Естонії: адміністративно-правовий аспект / О. К. Туркова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. – 2016. – Вип. 20. – С. 60-62.

87. Чаусовська С. І. Поняття публічних послуг та їх кваліфікація / С. І. Чаусовська // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2017. – № 1(57). – С. 102-108.

88. Шамрай Н. В. Організація надання публічних послуг у містах з районним поділом : монографія / Н. В. Шамрай. – Київ : АДЕФ-Україна, 2018. – 273 с.

89. Шаров Ю. П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості : монографія / Ю. П. Шаров, Д. В. Сухінін – Мелітополь : ММД, 2008. – 136 с.

90. Шаров Ю. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг / Ю. Шаров, Д. Сухінін // Актуальні проблеми державного управління. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 4 (26). – С. 230-238.

91. Шереметьєва Л. А. Концептуальні підходи, типи та види державних послуг в Європейському Союзі та в Україні: порівняльний аналіз [Електронний ресурс] / Л. А. Шереметьєва, І. І. Беца // Державне управління: теорія та практика. – 2010. – Вип. 2. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10slaupa.pdf>