

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інститут заочного та дистанційного навчання**

Кафедра адміністративного права та процесу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра**

на тему: «Надання публічних послуг в умовах воєнного стану»

Виконав:

здобувач 2МПУА курсу 1 групи
спеціальність D4 «Публічне управління
та адміністрування»

Руслан ІЛЬНИЦЬКИЙ

Індивідуальний навчальний план № 24-36

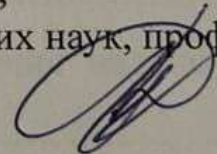
Мобільний телефон: +38(063)2888097

Науковий керівник:

завідувач кафедри адміністративного
права та процесу,

доктор юридичних наук, професор

Ігор ПАСТУХ

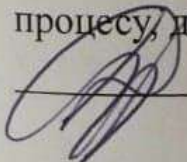


Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«04» листопада 20 25 р., протокол № 8

завідувач кафедри адміністративного права та
процесу, доктор юридичних наук, професор

Ігор ПАСТУХ



Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	6
1.1. Поняття, ознаки та класифікація публічних послуг.....	6
1.2. Сутність завдання та функції державного регулювання надання публічних послуг.....	20
Висновки до розділу 1.....	31
 РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	32
2.1. Нормативно-правове регулювання надання публічних послуг.....	32
2.2. Державний контроль за якістю надання публічних послуг.....	36
Висновки до розділу 2.....	41
 РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЇХ НАДАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	42
3.1. Проблеми та виклики у забезпеченні належної якості і доступності публічних послуг в умовах воєнного стану.....	42
3.2. Напрями удосконалення державного регулювання надання публічних послуг в умовах воєнного стану.....	54
Висновки до розділу 3.....	70
 ВИСНОВКИ.....	72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
--	-----------

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що у сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні інститут публічних послуг набув визначального значення як практичний механізм реалізації конституційно закріплених прав і свобод людини та громадянина. Публічні послуги є органічною складовою державного управління і водночас показником спроможності публічної влади діяти сервісно, прозоро та результативно. Їх зміст полягає у здійсненні юридично або соціально значущих дій, спрямованих на задоволення потреб осіб, а якість і доступність таких сервісів безпосередньо впливають на рівень суспільної довіри до державних інституцій. В умовах євроінтеграційного курсу України, реформи децентралізації, стрімкої цифровізації та функціонування держави в правовому режимі воєнного стану питання удосконалення системи надання публічних послуг набуває особливої актуальності. Наявні у національному праві дефінітивні та процедурні прогалини, відсутність уніфікованого базового закону про публічні послуги, фрагментарність нормативного регулювання, а також збереження бюрократичних і корупційних ризиків створюють перешкоди для формування цілісної сервісно-орієнтованої моделі держави. Одночасно розбудова електронного урядування, розвиток мережі ЦНАП, упровадження цифрових платформ (зокрема «Дія») і новітніх технологій підвищує потенціал модернізації цієї сфери, однак висуває вимоги до належної правової, інституційної та кадрової підтримки відповідних процедур. Отже, наукове осмислення теоретико-методологічних і нормативно-правових засад надання публічних послуг та визначення напрямів їх удосконалення є своєчасним і соціально значущим завданням.

Метою дипломної роботи є комплексне дослідження сутності, ознак і моделей надання публічних послуг в Україні, аналіз чинного нормативно-правового механізму їх регулювання та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності, доступності й якості публічних (у тому числі електронних) сервісів у сучасних умовах. Для досягнення зазначеної мети

поставлено такі завдання: з'ясувати зміст і доктринальні підходи до визначення поняття «публічна послуга», розкрити її характерні ознаки та класифікаційні підходи; охарактеризувати функції державного регулювання у сфері надання публічних послуг і його еволюцію в контексті адміністративної реформи, децентралізації та цифровізації; проаналізувати нормативно-правове забезпечення публічних послуг, включно з особливостями правового регулювання адміністративних послуг як складової публічного сервісу; визначити ключові організаційно-правові проблеми забезпечення якості й безперервності публічних послуг в умовах воєнного стану та цифрових викликів; узагальнити сучасні інструменти підвищення прозорості й результативності надання послуг, зокрема через електронне урядування та інноваційні технології; сформулювати практично орієнтовані рекомендації щодо вдосконалення законодавства і адміністративної практики у сфері публічних послуг.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі організації та надання публічних послуг органами державної влади й органами місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади, нормативно-правові механізми та організаційні моделі надання публічних послуг в Україні, а також технологічні та управлінські інструменти забезпечення їх належної якості і доступності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичного розуміння публічних послуг як особливого виду публічної діяльності сервісного характеру, що реалізується під відповідальність публічної влади та фінансується за рахунок публічних коштів; у систематизації та уточненні ознак і класифікаційних критеріїв публічних послуг з урахуванням сучасної доктрини і законодавчих підходів; у комплексному окресленні інституційних і процедурних функцій державного регулювання надання публічних послуг, включно з правовими й організаційними умовами їх електронізації; у виявленні ключових проблем

чинного нормативного масиву та обґрунтуванні необхідності подальшої уніфікації регулювання шляхом формування цілісної правової основи сфери публічних послуг; у формулюванні пропозицій щодо підвищення прозорості, зниження впливу людського чинника і корупційних ризиків через розвиток електронного урядування та застосування інноваційних цифрових інструментів.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціально-юридичних методів пізнання. Зокрема, формально-юридичний метод використано для аналізу змісту законодавчих і підзаконних актів, що регламентують надання публічних послуг, а також для тлумачення правових дефініцій і процедур. Системний метод застосовано для розгляду сфери публічних послуг як багатокomпонентного інституту, який охоплює правові, інституційні, процедурні, кадрові та фінансові елементи. Структурно-функціональний метод дав змогу визначити функції державного регулювання та взаємодію суб'єктів надання послуг у централізованих і децентралізованих моделях. Порівняльно-правовий метод використано для зіставлення доктринальних підходів у сфері публічного сервісу та для узагальнення європейських орієнтирів цифровізації публічних послуг.

Практичне значення здобутих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення законодавства про публічні (зокрема електронні) послуги, розроблення підзаконних процедурних стандартів, підвищення організаційної спроможності органів публічної влади і ЦНАП щодо надання сервісів у кризових умовах, а також для оптимізації механізмів контролю якості й доступності послуг. Висновки і пропозиції роботи можуть бути застосовані у правозастосовній та управлінській діяльності органів виконавчої влади й місцевого самоврядування, у навчальному процесі під час викладання дисциплін адміністративно-правового та управлінського циклу, а також у подальших наукових дослідженнях проблематики сервісної держави та цифрової трансформації публічного управління.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття, ознаки та класифікація публічних послуг

Відповідно до Конституції України, серед фундаментальних функцій держави пріоритетне місце займає обов'язок додержуватися та гарантувати права і свободи людини і громадянина. У контексті обраного Україною курсу на гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу та запровадження європейських стандартів у внутрішню правову систему постає, зокрема, об'єктивна потреба у всебічному аналізі й переосмисленні питань надання якісних та ефективних публічних послуг. Насамперед це зумовлює необхідність на теоретичному рівні окреслити зміст, ознаки та різновиди публічних послуг з метою їх подальшого нормативного закріплення в законах і підзаконних нормативно-правових актах [1, с. 465].

Наукове осмислення феномену публічних послуг в Україні становить невід'ємний елемент сучасних досліджень у сфері публічного управління. У межах цього дискурсу, зокрема, здійснюється аналіз концептуальних підходів, основоположних принципів, моделей організації та практик надання публічних послуг, а також вивчення показників їх результативності, доступності й належної якості.

Демократичні уряди, подібно й до авторитарних режимів, орієнтуються на запит громадськості та інститутів громадянського суспільства щодо певних сервісів під час визначення обсягу й масштабів їх надання. Такі актори громадянського суспільства (окремі соціальні групи, представники певних верств чи демографічних категорій населення, окремі громадяни, громадські організації, об'єднання тощо) істотно впливають на формування значної частини публічних послуг, визначаючи їх вартість, погоджуючись із пов'язаними витратами та оцінюючи відповідні дії держави у цій площині. Реалізація процесу надання публічних послуг в умовах демократичного політичного режиму спирається, з одного боку, на верховенство публічної

влади над громадянським суспільством і бізнесом, а з іншого – на налагоджену співпрацю й партнерство між ними [2, С. 128].

Публічні послуги в Україні функціонують у практиці національного державотворення як вагомий елемент здійснення адміністративної, адміністративно-територіальної, комунальної, бюджетної та інших видів діяльності [3]. Водночас, у контексті суспільних трансформацій інститут публічних послуг істотно розширився та ускладнився, що, своєю чергою, зумовлює потребу впорядкування цієї багатокомпонентної системи сервісів в окремий вид – публічні послуги. Сприяння наданню публічних 8 послуг є однією з ключових функцій держави, тобто саме держава покликана обслуговувати потреби суспільства, а не власні інтереси. Аналізуючи систему публічної влади, діяльність її представників на різних рівнях державної організації, доцільно, відповідно, наголосити на орієнтації на потреби суспільства та громадян як своєрідних клієнтів [4].

На початкових етапах формування належного понятійного апарату базові категорії у сфері публічних послуг визначалися, головним чином, у документах Кабінету Міністрів України. Перший системний крок у цьому напрямі було зроблено у 2006 р., коли розпорядженням «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» затверджено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг як складової загальної системи надання публічних послуг органами виконавчої влади. У згаданому документі визначено основні критерії віднесення послуг до адміністративних, окреслено засадничі принципи розвитку сукупності таких послуг і сформульовано коло проблем, що потребують розв’язання. Крім того, ним встановлено критерії оцінювання якості надання адміністративних послуг і приділено увагу ключовим положенням щодо окремих платних їх різновидів. Водночас, незважаючи на те, що в документі йдеться про побудову системи надання публічних послуг, відповідна Концепція не містить чітко визначеного переліку елементів таких послуг і не розкриває їхньої сутнісної характеристики, що на практиці

зумовлює неоднозначне розуміння термінів «публічна послуга» та «адміністративна послуга» [5, с. 18].

Публічні послуги становлять, по суті, одну з центральних складових механізму державного управління, адже саме через них громадянам забезпечується доступ до життєво важливих сервісів. В умовах сучасних викликів, передусім пов'язаних із наслідками збройної агресії та функціонуванням держави в режимі воєнного стану, першочергового значення набуває гарантування безперервності й стабільності їх надання. Європейський досвід, безперечно, демонструє високу результативність застосування цифрових технологій у сфері публічного сервісу. Зокрема, у державах – членах ЄС функціонують інтегровані платформи електронних послуг, які істотно спрощують для населення доступ до адміністративних сервісів. Україна, своєю чергою, активно розбудовує інститути електронного урядування, що сприяє, з одного боку, підвищенню прозорості діяльності органів влади, а з іншого – розширенню доступності публічних послуг для широкого кола користувачів.

Публічні послуги, у ширшому значенні, виступають структурним елементом системи державного управління, спрямованої на задоволення колективних суспільних потреб і забезпечення реалізації закріплених Конституцією прав і свобод громадян. З огляду на суб'єкта, уповноваженого на їх надання, доцільно розрізняти державні та муніципальні послуги. Державні публічні послуги забезпечуються органами державної влади (передусім органами виконавчої влади), а також створеними ними державними підприємствами, установами й організаціями. У низці випадків відповідні функції можуть, у порядку делегування повноважень, покладатися на органи місцевого самоврядування, при цьому їх фінансування здійснюється за рахунок коштів державного бюджету.

Муніципальні послуги, у свою чергу, забезпечуються органами місцевого самоврядування, їхніми виконавчими структурами, а також підпорядкованими підприємствами й установами, які функціонують у межах

як власної компетенції, так і делегованих їм повноважень. Фінансування відповідних послуг, як правило, здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів. При цьому, що є принципово важливим, складовою частиною як державних, так і муніципальних послуг виступають адміністративні послуги. До кола публічних послуг вони, відповідно, включаються як особлива форма реалізації владних повноважень уповноваженим суб'єктом. Згідно з чинним законодавством адміністративною послугою є «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)» [6]. Прикладами адміністративних послуг, зокрема, можна назвати видачу ліцензій, різноманітних дозволів, довідок, сертифікатів, посвідчень, а також проведення реєстраційних процедур тощо.

Отже, публічні послуги доцільно розглядати як один із ключових елементів системи державного управління, спрямований на задоволення соціальних потреб населення через узгоджене й ефективне поєднання функцій державного та місцевого рівнів. Водночас на сьогодні ані у законодавчій практиці, ані в науковому дискурсі не вироблено єдиного, загальновизнаного підходу до тлумачення поняття «публічна послуга». Незважаючи на це, видається можливим, принаймні, проаналізувати наявні дефініції терміну «публічні послуги» та зіставити їх між собою.

Є.М. Щербина, зокрема, пропонує вважати публічними послугами всі послуги, що надаються публічним сектором або іншими суб'єктами під відповідальність публічної влади і за рахунок публічних коштів [7, с. 186]. Показово, що подібної позиції дотримується, наприклад, Г.М. Писаренко, який зазначає, що «публічні послуги – це всі послуги, що надаються публічним сектором або іншими суб'єктами під відповідальність публічної влади і за рахунок публічних коштів» [8, с. 161]. Своєю чергою, В.М. Сороко наголошує, що йдеться про послуги, які «надаються органами державної влади, органами

місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні. Залежно від суб'єкта, що надає публічні послуги, розрізняють державні та муніципальні послуги» [9, с. 25]. І.В. Венедіктова розглядає публічну послугу як «суспільно значущу діяльність чітко регламентовану законодавством, для якої характерним є добровільний інтерес споживача послуги та індивідуальний характер її надання будь-якій особі, яка має на це право або звертається за реалізацією своїх прав, свобод і законних інтересів, на рівних підставах безоплатно або в межах цін, визначених державою» [10, с. 89]. Натомість В.П. Тимошук визначає публічні послуги як «усі послуги, які надаються публічним сектором та за надання яких відповідальність несе публічна влада» [11, с. 98].

У науковому дискурсі фахівці Центру політико-правових реформ, характеризуючи досліджувану категорію, запропонували таке її тлумачення – «послуги, що надаються державою та місцевим самоврядуванням складають сферу публічних послуг» [12, с. 14].

На сучасному етапі розвитку системи публічної влади, безперечно, триває активний пошук об'єктивних підходів до визначення змісту поняття «публічна послуга». При цьому, як слушно наголошує О.В. Карпенко, є помилковим «використання понять «публічні послуги» та «адміністративні послуги» як у науці державного управління, так і в практичній діяльності через невідповідність тлумачення їх значень основним засадам новітньої реформи державного управління в Україні, ментальності українського суспільства та вимогам реалізації європейської моделі сервісної держави» [13, с. 58].

Як уже зазначалося вище, в Україні немає окремого базового закону, який би комплексно врегульовував сферу публічних послуг, однак натомість діє Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», ухвалений у липні 2021 р., у статті 1 якого закріплено поняття публічної послуги – «юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення

або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення» [14].

У такому нормативному акті, як Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 6 вересня 2005 р. № 2806-IV, що визначає «правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності і встановлює порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, та адміністраторів», спеціальної дефініції категорії «публічні послуга» не міститься. Лише окремі його приписи стосуються адміністративних послуг і то, фактично, у допоміжному, другорядному контексті [15]. Аналогічним чином побудовано і Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19 травня 2011 р. № 3392-IV, у якому лише подано назви 10 документів дозвільного характеру та зазначено законодавчі акти, які регулюють відповідну діяльність [16]. Хоча, попри наведене, є очевидним, що йдеться саме про публічні послуги.

Показово, що Національне агентство України з питань державної служби у Методиці підготовки інформації про державні послуги розглядає «державні послуги» як консолідуючий, узагальнювальний термін, який об'єднує поняття «управлінська» (зміст функціональної діяльності державного органу щодо вироблення та реалізації державної політики з регулювання певного сектору економіки чи соціальної сфери) і «адміністративна» (дія виконавчого механізму державного органу або його апарату із забезпечення інтересів і свобод фізичних та юридичних осіб) послуга [17].

З урахуванням наведеного вище вважаємо за необхідне, щоб ухвалення базового закону «Про надання публічних послуг» або, альтернативно, «Про публічні послуги» стало важливим етапом, який би, з одного боку, сформував нормативну основу та визначив засадничі правила функціонування всіх

елементів системи надання публічних послуг, а з іншого – створив би передумови для впровадження новітніх, зокрема інноваційних, підходів.

Таким чином, можемо запропонувати таке узагальнене розуміння терміну «публічна послуга» – це юридично чи соціально значуща дія, що здійснюється органами державної влади, органами місцевого самоврядування або іншими суб'єктами під відповідальність публічної влади, спрямована на задоволення потреб громадян у межах належних їм прав і свобод, яка може охоплювати адміністративні, соціальні, освітні, медичні та інші види послуг, надається за зверненням особи або за відсутності такого звернення та фінансується за рахунок публічних коштів.

Публічні послуги становлять органічну, невід'ємну складову сучасної системи державного управління, покликану гарантувати реалізацію конституційно закріплених прав і свобод громадян. Їх результативність, як правило, зумовлюється ступенем прозорості, рівнем доступності, належною якістю та спроможністю до інноваційного розвитку. Запровадження єдиного кодифікованого правового акту, який би всебічно врегульовував сферу надання публічних послуг, видається послідовним і логічним кроком у напрямі формування сервісної, демократичної моделі держави.

Публічна послуга розглядається як один із різновидів публічної діяльності. Надання таких сервісів охоплює, зокрема, захист прав і законних інтересів громадян та організацій, розподіл матеріальних ресурсів, а також надання релевантної інформації тощо. Отже, публічна послуга – це діяльність органів виконавчої влади, що виражається у вчиненні дій та (або) ухваленні рішень, які зумовлюють виникнення, зміну чи припинення правовідносин, або у створенні документованої інформації (офіційного документа).

Запропоноване стандартне визначення, відповідно, дає можливість виокремити характерні ознаки надання публічних послуг: виконання публічної функції; державні послуги надаються у визначених законом сферах – освіта, охорона здоров'я тощо; ціни на послуги контролюються державою (безоплатно або за державними тарифами), тобто не підпорядковані законам

ринку; суб'єкти надання послуг – державні службовці, підпорядковані їм державні установи чи інші організації; суб'єкти одержувачів послуг – громадяни та організації.

У наукових колах виокремлюють такі ознаки публічних послуг як: спрямованість діяльності на задоволення потреб фізичних або юридичних осіб; здійснення відповідних дій за зверненням фізичних чи юридичних осіб; надання послуги, як правило, безпосередньо в процесі особистої взаємодії із заявником; наявність матеріального змісту послуги та чіткої адресної орієнтації; нерозривний зв'язок послуги з конкретними суб'єктами її надання; відображення через послугу характеристик суб'єкта, що її надає; притаманна послугі суспільна, тобто соціальна, значущість; забезпечення послуги фінансовими ресурсами, що надходять від різних типів публічних інституцій; обумовленість надання послуги наявністю публічного інтересу; закріплення принципів і процедур надання публічних послуг у нормативно-правових актах [18, с. 105].

Поняття публічних послуг: публічні послуги, як правило, трактуються як здійснення діяльності органами державної влади та публічними організаціями, зорієнтованої на задоволення суспільних потреб; у їх межах, зокрема, виокремлюються адміністративні, соціальні, комунальні та інші різновиди послуг; базовими принципами надання публічних послуг виступають відкритість, прозорість, доступність, а також, що істотно, орієнтація на потреби громадянина.

Адміністративні послуги соціального спрямування надаються, передусім, центрами надання адміністративних послуг, створеними відповідними міськими, селищними та сільськими радами. Безпосереднім суб'єктом реалізації соціальних виплат є структурні підрозділи місцевих органів соціального захисту населення. Формат комунікації при цьому передбачає приймання заяв і пакета документів від громадян з метою отримання допомоги, а також формування електронної справи шляхом заповнення відповідних електронних форм та інших необхідних реквізитів.

Розміщення фронт-офісу, як правило, організовується таким чином, що через ЦНАП здійснюється надання адміністративних послуг соціальної спрямованості. Адміністративні послуги ЦНАПу органу місцевого самоврядування надаються управителем центру. Характер взаємодії із заявником передбачає прийняття документів для отримання доступу до послуг у паперовій формі, їх подання у фізичному вигляді, подальше отримання рішення та повернення відповідної інформації заявнику [19].

Централізована модель передбачає, що послуги реалізуються безпосередньо центральними органами державної влади. Децентралізована модель, своєю чергою, орієнтована на надання послуг на регіональному й місцевому рівнях. Формат публічно-приватного партнерства ґрунтується на взаємодії держави та приватного сектору в процесі надання послуг [20].

П. Лілікович обґрунтовує, що пріоритетними завданнями публічної політики у частині впровадження дієвих методів у практичну діяльність з надання адміністративних послуг мають бути: подальша децентралізація додаткових повноважень у сфері адміністративного сервісу; розбудова та розширення мережі ЦНАП; запровадження та опанування стандартів ISO 9001; інтеграція сучасних інформаційних технологій у роботу всіх органів публічного управління; постійне вдосконалення методики моніторингу й оцінювання якості надання адміністративних послуг шляхом фіксації участі громадян-споживачів і врахування їхніх пропозицій щодо покращення якості відповідних адміністративних послуг [21].

Ю. Соломко наголошує, що, реагуючи на очікування громадян стосовно якісних, функціональних та зручних послуг, публічні служби прагнуть оптимізувати свою роботу, запроваджуючи новітні технології та різні інноваційні рішення для вдосконалення управління комунікацією й розширення доступу до інформації.

До того ж, як справедливо підкреслюється, розвиток інформаційного забезпечення стає вагомим складовим спрощення процедур у діяльності

органів влади, відіграючи особливу роль у реалізації адміністративних реформ, модернізації системи освіти, пенсійної та інших реформ [22].

Т. Смазна зазначає, що електронне урядування як результативний інструмент публічного управління дає змогу розв'язувати значну частину проблем інформаційної взаємодії, усуває бюрократичні бар'єри між публічною службою та населенням, поліпшує доступ до публічних інформаційних ресурсів, спрощує пошук необхідних відомостей і послуг. У сервісно-орієнтованій моделі держави надання публічних послуг, без перебільшення, виступає провідною функцією урядових структур [23].

Взаємодія між органами державної влади та громадянами має, передусім, ґрунтуватися на стабільному, безперервному обміні інформацією, оскільки саме така умова забезпечує належний рівень задоволеності населення діяльністю органів державної влади, водночас свідчачи про усвідомлення ними необхідності своєчасного вирішення проблем різних соціальних груп.

Щодо окресленої проблематики, С. Лізаковська підкреслює, що на сучасному етапі державотворення України електронне урядування в сегменті G2C («держава – громадянин») набуває, без перебільшення, визначального значення. Саме в цьому вимірі відбувається безпосередня взаємодія між владою і народом. При цьому G2C є наріжним елементом електронного урядування, оскільки воно фокусується на громадянах як на єдиному джерелі публічної влади. Відтак ефективність комунікаційної зв'язки «держава – громадянин» залежить від спроможності органів влади налагодити конструктивний діалог із населенням і забезпечити дієвий зворотний зв'язок.

Відомо, що до ключових проблем розвитку електронного урядування належать, зокрема, обмежені можливості для охоплення та залучення широких верств населення через економічні й інформаційно-технічні чинники, особливо на регіональному рівні; наявність цифрової нерівності; ускладнений доступ до мережі Інтернет; недостатній рівень автоматизації відповідних процесів [24].

В. Фомін дійшов висновку, що ефективність державного управління є багатоаспектною категорією, яка відображає якість надання публічних послуг у співвідношенні з рівнем і актуальністю управлінської діяльності щодо ресурсного забезпечення. Запропонований ним методологічний підхід до оцінювання ефективності, зокрема, передбачає використання експертної оцінки результативності функціонування органів влади, що впливають на забезпечення суверенітету держави, її конкурентоспроможності, економічного зростання та соціальної злагоди, а також аналіз факторів і інструментів, які забезпечують належну якість публічних послуг. Йдеться про застосування таких інструментів і технологій, що підвищують результативність адміністративного впливу, формування режиму публічної прозорості, у тому числі прозорого владного середовища, раціоналізацію законодавчого поля, а також подолання корупційних проявів [25].

На думку дослідників О. Каламана та О. Пурцхванідзе, ефективність безпосередньо корелює з досягнутими результатами або наслідками діяльності, що дає змогу розглядати її як характеристику співвідношення між поставленими цілями та фактичними підсумками управлінських рішень [26].

Отже, про рівень ефективності публічних послуг свідчать, зокрема, такі орієнтири, як якість, оперативність (швидкість) та доступність їх надання, а також ступінь задоволеності громадян отриманими сервісами. Для цього застосовуються різні методи оцінки, включно з анкетуванням, інтерв'ю та аналізом статистичних даних. Водночас на результативність і прозорість надання послуг істотно впливають корупція та бюрократичні практики, які виступають серйозними перешкодами на шляху до підвищення довіри населення до органів влади. Не менш значущими є фінансові й ресурсні обмеження, пов'язані з недостатнім бюджетним фінансуванням, браком матеріальних і кадрових ресурсів, а також технологічні виклики, що охоплюють інтеграцію новітніх цифрових технологій та необхідність забезпечення належного рівня кібербезпеки в системі публічного управління.

Отже, здійснений аналіз наукового дискурсу у сфері публічних послуг в Україні переконливо демонструє, що саме якісні публічні послуги виступають визначальним елементом еволюції системи публічного управління, спрямованої, серед іншого, на належне, тобто результативне та своєчасне, задоволення потреб громадян. Розгляд концептуальних засад, принципів, моделей і механізмів надання публічних послуг засвідчує, що пріоритетного значення набуває їх подальше реформування з орієнтацією на підвищення рівня ефективності та розширення доступності таких сервісів.

Публічні послуги, у цьому зв'язку, постають ключовим інструментом публічного управління, який ґрунтується на демократичних засадах взаємодії та співпраці між державою, інститутами громадянського суспільства і бізнес-сектором. Важливою є, зокрема, трансформація підходу від вузького розуміння «державних послуг» до ширшої категорії «публічні послуги», що орієнтовані передусім на задоволення потреб суспільства загалом, а не виключно на формальне виконання владних функцій держави.

У практиці використовуються централізовані, децентралізовані моделі, а також моделі публічно-приватного партнерства, кожна з яких характеризується специфічними перевагами та інституційними обмеженнями. У цьому контексті центри надання адміністративних послуг відіграють роль дієвого інструмента реалізації децентралізованого підходу до організації та надання адміністративних сервісів.

Запровадження та активне використання електронних технологій, насамперед таких цифрових платформ, як портал «Дія», істотно оптимізує доступ громадян до публічних послуг, мінімізуючи надмірні бюрократичні процедури й адміністративні бар'єри.

Рівень ефективності публічних послуг оцінюється за такими базовими критеріями, як якість, швидкість (оперативність), доступність та ступінь задоволеності громадян отриманими результатами, що, у свою чергу, зумовлює потребу в постійному моніторингу та аналітичному опрацюванні

даних із використанням статистичних показників, анкетувань і різних форм опитувань.

Електронне урядування, як справедливо наголошується в сучасних дослідженнях, є одним із ключових інструментів забезпечення відкритості, прозорості й доступності публічних послуг. Функціонування системи взаємодії «держава – громадянин» підвищує інтенсивність і якість комунікації між урядом і населенням, однак потребує подолання комплексу інформаційно-технічних обмежень і диспропорцій.

Державно-управлінський науковий дискурс, у свою чергу, посідає помітне місце у процесі модернізації системи публічних послуг, оскільки дає змогу не лише ідентифікувати актуальні проблемні вузли, а й запропонувати інноваційні підходи до їх розв'язання. Послідовний розвиток ефективних організаційно-правових моделей надання послуг та системне впровадження сучасних цифрових технологій створюють підґрунтя для підвищення загальної якості публічного управління та повнішого задоволення потреб громадян.

Залежно від обраного під час аналізу критерію в теорії та практиці, поступово склалися різноманітні підходи до класифікації публічних послуг. У межах такої класифікації публічну послугу розглядають у тісному зв'язку з публічним інтересом, і саме тому І.В. Венедіктова виокремлює публічні послуги за такими основними напрямками:

- публічні послуги, які, хоча й надаються за ініціативою приватного інтересу, однак мають виразне соціальне призначення, сприймаються суспільством як позитивне явище та гарантовано належать кожному;

- публічні послуги, необхідність у яких зумовлена поєднанням приватного і публічного інтересів через покладений на громадянина обов'язок учиняти певні дії в інтересах власного блага;

- публічні послуги, що безпосередньо пов'язані з виключно публічним інтересом або реалізацією державних функцій і при цьому спрямовані на забезпечення приватного інтересу [27, с. 90].

Також одним з рівнів класифікації публічних послуг, за підходом В.М. Сороко, є конкретизація послуг, які надаються для задоволення окремих, чітко визначених видів потреб споживачів. Вказаний дослідник такі послуги групує за сферами їх реалізації, поділяючи на:

- захист: життя, майна, навколишнього природного середовища, результатів інтелектуальної власності тощо;
- соціальний захист: дітей, осіб похилого віку та осіб з інвалідністю чи іншими особливими потребами, безробітних;
- реєстрація, ліцензування: зміна правового статусу фізичних осіб, правового становища суб'єктів і об'єктів; утворення громад, об'єднань, організацій; окремих видів господарської діяльності;
- повсякденна діяльність: охорона здоров'я населення; надання послуг у комунальній та побутовій сферах; вирішення аграрних питань;
- комунікація: поштовий зв'язок, телекомунікаційні сервіси, мережа Інтернет, транспорт, інші засоби масової інформації та комунікації;
- духовний розвиток і культурне самовираження: організація відпочинку, проведення культурно-масових заходів, розвиток фізичної культури і спорту [9, с. 24].

На відміну від вказаних науковців, С.В. Сороковська пропонує розрізняти, з одного боку, публічні послуги, що надаються за ініціативою фізичних або юридичних осіб, а з іншого – послуги, обов'язковість отримання яких прямо встановлена чинним законодавством [28, с. 387].

Таким чином, публічні послуги становлять важливу складову системи державного управління, яка спрямована на забезпечення реалізації конституційних прав і свобод громадян, а також на задоволення суспільно значущих потреб. В умовах глибинної трансформації державного управління, децентралізаційних процесів і стрімкої цифровізації, проблематика визначення, класифікації та удосконалення публічних послуг набуває особливої актуальності. Публічні послуги можуть бути віднесені до різних груп за багатьма критеріями, що дає змогу впорядкувати їхню множинність і

забезпечити належне, раціональне управління. Така розгалужена й багаторівнева система класифікації дає можливість структуровано організувати публічні послуги та забезпечити їх ефективне надання відповідно до реальних потреб громадян і суб'єктів організаційно-правових форм.

1.2. Сутність завдання та функції державного регулювання надання публічних послуг

В Україні механізм надання публічних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування нині, без перебільшення, проходить етап глибокого реформування, орієнтованого на підвищення результативності, прозорості й доступності таких сервісів для громадян. Зазначені трансформації зумовлені не лише внутрішнім запитом суспільства, а й зовнішніми зобов'язаннями держави, що безпосередньо пов'язані з процесами європейської інтеграції. Важливим, ключовим аспектом цього оновлення є запровадження сучасних управлінських інструментів та цифрових рішень, які, по суті, кореспондують із провідними міжнародними стандартами.

Зокрема, Україна імплементує практики розвинених демократичних держав, удосконалюючи інститути електронного урядування, запроваджуючи автоматизацію процедур надання послуг і розширюючи, водночас, канали онлайн-взаємодії громадян з органами публічної влади. Реформування передбачає, серед іншого, оптимізацію адміністративних процедур, що дає змогу послабити бюрократичні перешкоди, скорочувати строки опрацювання звернень і підвищувати рівень суспільної довіри до органів державної влади. Крім того, особливий акцент робиться на розвитку професійної компетентності державних службовців, які, відповідно, повинні адекватно реагувати на сучасні виклики, володіти інноваційними технологіями та діяти на засадах відкритості й орієнтації на потреби населення. Окремим, проте надзвичайно важливим напрямом є забезпечення рівноправного доступу до послуг, що включає протидію корупційним ризикам, удосконалення інфраструктури для осіб з обмеженою мобільністю та підвищення рівня

цифрової компетентності громадян. Це, у кінцевому підсумку, не тільки покращує якість повсякденного життя, а й сприяє посиленню демократичних процесів у державі.

Зрештою, оновлення публічного сектору в Україні – це не лише формальне технічне переоснащення, а глибинний процес трансформації, який наближає державу до європейських стандартів публічного адміністрування та сприяє становленню відкритого, підзвітного й ефективного суспільства [29, с. 33].

Система надання публічних послуг в Україні, як відомо, пройшла складний еволюційний відрізок: від жорстко централізованої моделі, характерної для радянського періоду, до децентралізованої та значною мірою цифровізованої. Починаючи з 2014 р., особливо після подій Революції Гідності, стратегічний вектор розбудови державного управління зазнав істотних змін. Упровадження концепції децентралізації створило правові й організаційні умови для передачі значної частини повноважень і фінансових ресурсів на рівень місцевого самоврядування, що дало змогу територіальним громадам самостійно вибудовувати механізми організації процесів надання послуг.

У вересні 2017 р. Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку електронного урядування в Україні, метою якої, передусім, стало формування сучасної та прозорої системи електронного надання публічних послуг [30].

У 2020 р. було запущено мобільний застосунок «Дія» – цифрову платформу, що інтегрувала в єдиному середовищі понад 130 державних онлайн-сервісів. Важливо, що «Дія» надає змогу не лише оперативно отримувати електронні документи чи оформлювати субсидії, але й зареєструвати статус внутрішньо переміщеної особи, долучитися до участі в державних програмах або подати заяву на відновлення пошкодженого житла внаслідок обстрілів.

У сфері публічних послуг державне регулювання здійснює, по суті, комплекс функцій, що мають принципово важливе, подекуди критичне, значення. До основних серед них належать: нормотворча (розроблення та прийняття нормативно-правових актів), організаційна (формування інституційної інфраструктури, зокрема мережі центрів надання адміністративних послуг та цифрових платформ), фінансова (забезпечення відповідного бюджетного ресурсного підґрунтя), контрольна (систематичний моніторинг якості надання послуг) та інформаційна (підвищення рівня цифрової компетентності населення, належне інформування громадян про наявні сервіси). Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних) послуг» від 22 вересня 2021 р. № 1767-IX, безперечно, став знаковим етапом у впорядкуванні правових засад, необхідних для здійснення цифрової трансформації [31].

Попри відчутні, загалом позитивні, напрацювання, чинна система державного регулювання зіштовхується з цілою низкою серйозних викликів. По-перше, зберігається суттєвий цифровий розрив – у сільських населених пунктах і досі не всюди забезпечено якісний доступ до мережі Інтернет, а рівень цифрової грамотності значної частини населення залишається недостатнім. По-друге, невирішеною залишається й проблема належної професіоналізації державних службовців, особливо тих, які працюють на базовому, громадському рівні. По-третє, питання безпеки, зокрема в умовах повномасштабної війни, об'єктивно зумовлюють потребу у створенні резервних

дата-центрів, посиленні систем кіберзахисту та належному нормативному регулюванні механізмів збереження й обробки персональних даних.

Післявоєнне відновлення висуває перед державою якісно нові завдання: утримання досягнутих темпів цифровізації, подолання фрагментарності окремих реформ, а також поступову інтеграцію до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу.

Для результативної організації процесу надання публічних послуг держава вибудовує взаємодію з органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, а також з міжнародними організаціями та структурами. Такий формат співпраці дозволяє, з одного боку, розширювати доступ до послуг, а з іншого – підвищувати їх якість і стимулювати інноваційний розвиток у цій сфері. Держава при цьому виступає основним суб'єктом, який організовує, координує, контролює та регулює процес надання публічних послуг, забезпечуючи практичну реалізацію прав і свобод громадян. Вона гарантує доступність, належну якість і своєчасність таких послуг, що становить невід'ємний елемент соціального контракту між публічною владою та суспільством [32]. Державне регулювання надання публічних послуг, у цьому контексті, є важливою складовою забезпечення соціально-економічного розвитку держави й реалізації прав і свобод громадян. Ефективне регулювання дозволяє підтримувати доступність, якість, своєчасність і прозорість процедур надання послуг, а також сприяє зміцненню довіри населення до органів державної влади та місцевого самоврядування. Сутність державного регулювання у сфері надання публічних послуг полягає в здійсненні державою сукупності взаємопов'язаних заходів, спрямованих на належну організацію, узгоджену координацію, дієвий контроль і забезпечення відповідальності у сфері надання послуг, які задовольняють суспільні потреби та гарантують реалізацію прав і свобод громадян [31].

Держава виконує провідну, ключову роль у забезпеченні функціонування системи публічних послуг, оскільки саме вона виступає гарантом реалізації прав людини й громадянина та задоволення суспільно значущих потреб. Держава визначає стратегічні й поточні пріоритети в галузі надання публічних послуг, установлює стандарти й критерії якості цих послуг, забезпечує необхідне фінансування та здійснює контроль за дотриманням установлених вимог [33].

У процесі організації надання публічних послуг держава перебуває у постійній взаємодії з органами місцевого самоврядування, інститутами

громадянського суспільства, а також з підприємствами і організаціями різних форм власності. Важливим складником цього процесу є залучення громадськості до вироблення та ухвалення рішень у сфері надання публічних послуг, проведення консультацій і громадських обговорень, а також створення реальних можливостей для громадян здійснювати громадський контроль за діяльністю органів влади. Державне регулювання надання публічних послуг є складним і багатовимірним процесом, що охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з організацією, координацією, контролем і забезпеченням відповідальності у сфері надання послуг, які орієнтовані на задоволення суспільних потреб та гарантування реалізації прав і свобод громадян. Результативне державне регулювання передбачає чітке визначення цілей, завдань і функцій відповідних суб'єктів, а також налагодження належної взаємодії між усіма заінтересованими сторонами.

Результативне забезпечення населення публічними послугами належить до ключових, базових обов'язків сучасної демократичної держави. У межах зазначеного процесу держава, безумовно, виступає головним суб'єктом – організатором, координатором, контролером і водночас гарантом здійснення прав і свобод громадян. Надання публічних послуг, що є якісними, доступними, своєчасними та прозорими, розглядається не лише як складова соціального договору між публічною владою та суспільством, а й як дієвий інструмент соціально-економічного поступу країни. Окремо слід наголосити, що особливої уваги потребує міжсекторальна взаємодія. Інституційне залучення до процесу надання публічних послуг органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань, міжнародних організацій та представників приватного сектору дозволяє, з одного боку, істотно розширювати доступ до послуг, а з іншого – упроваджувати інноваційні моделі, адаптовані до потреб конкретних територіальних громад. Така формула співпраці сприяє підвищенню якості управлінських рішень і рівня довіри населення до органів публічної влади. Державне регулювання у цій сфері повинно мати цілісний, системний і максимально прозорий характер.

Воно охоплює встановлення чітко визначених стандартів якості послуг, запровадження правових механізмів контролю та відповідальності, а також процедур залучення громадськості до підготовки й ухвалення рішень. Формулювання стратегічних пріоритетів, належне ресурсне забезпечення та постійний моніторинг результативності надання публічних послуг у сукупності сприяють досягненню головної мети – гарантуванню реального й рівноправного доступу кожного громадянина до основних благ і сервісів, закріплених Конституцією та законами України.

Таким чином, у контексті становлення демократичної, правової та сервісно-орієнтованої моделі держави публічні послуги набувають стратегічної ваги, ефективне надання яких передбачає застосування інтегрованого підходу, заснованого на взаємодії між державою, інститутами громадянського суспільства та іншими зацікавленими суб'єктами, що, своєю чергою, забезпечує стійкість демократичного розвитку й зростання рівня добробуту громадян. Їх подальше вдосконалення, належне нормативне врегулювання та вбудованість у загальнодержавну політику сприятимуть посиленню соціального контракту між державою та громадянами, а також гарантуванню сталого розвитку країни. Водночас подальша еволюція системи публічних послуг в Україні значною мірою зумовлюється узгодженістю та послідовністю здійснюваних реформ. Нині ж у різних секторах спостерігаються фрагментовані, між собою слабо поєднані зміни, тому результативна модернізація системи публічних послуг має спиратися на системний підхід, який дозволить сформувати сучасну й дієздатну модель державного управління.

1.3. Забезпечення організації якісного надання публічних послуг

На даний час система публічної служби в Україні має, передусім, орієнтуватися на задоволення потреб громадян, а її професійне кадрове ядро – виступати головним рушієм реформ і результативного функціонування органів публічної влади.

У контексті глобальних викликів та загальної нестабільності особливої актуальності набуває завдання формування нової генерації публічних службовців, здатних діяти ефективно в умовах невизначеності, віднаходячи сучасні підходи й дієві рішення у сфері державного управління. Ключовими векторами розвитку є: створення дієвої системи управління персоналом і залучення висококваліфікованих фахівців шляхом відкритого конкурсного добору; запровадження класифікації посад як підґрунтя для реформування системи оплати праці; упровадження нефінансових інструментів стимулювання; розвиток професійної освіти, включно із системою управління талантами та залученням освітніх провайдерів різних форм власності; заохочення до постійного саморозвитку; формування організаційної культури, побудованої на результативності, відповідальності, інноваційності та відкритості; удосконалення нормативно-правової бази. Водночас сучасні умови висувають нові, підвищені вимоги до керівників публічної служби: вони мають бути лідерами змін, спроможними запроваджувати інновації та раціонально організовувати роботу державних органів для досягнення максимально можливих результатів і забезпечення належної якості надання публічних послуг.

Сучасне управління спирається на формальне право влади впливати на людей, тоді як керівництво, по суті, використовує переважно непримусовий вплив, координуючи та узгоджуючи дії членів колективу задля досягнення спільної мети.

Так Г.В. Осовська та О.А. Осовський у підручнику «Основи менеджменту» (2006 р.) розглядають керівництво як процес впливу на підлеглих, який є способом спонукати їх працювати задля досягнення спільної цілі [34, с. 258]. Аналогічної позиції щодо тлумачення поняття «керівництво» дотримуються О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, які вважають, що йдеться про процес використання владних повноважень для здійснення впливу на людей [35, с. 85]. Проте О.Ю. Саврук у праці «Стилі керівництва: сутність та характерні риси» (2009 р.) пропонує інший підхід до визначення цього

поняття. На думку дослідниці, керівництво – це різновид управлінської діяльності, який, ґрунтуючись на засадах влади, забезпечує виконання функцій менеджменту, формування системи методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій [36, с. 390].

Згідно з наявними на сьогодні науковими підходами, керівництво доцільно розглядати як процес впливу на підлеглих, що базується на поєднанні влади, комунікації та мотивації. Іншими словами, керівництво є ключовим елементом управлінської діяльності, який забезпечує узгоджене функціонування організації та досягнення визначених цілей. Основною метою керівництва є вибудова ефективної системи координації діяльності членів колективу, підтримання результативної взаємодії та створення належних умов для реалізації стратегічних завдань.

Ефективне керівництво сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку організації та підвищенню загальної ефективності роботи, поєднуючи застосування адміністративних методів управління з непрямим впливом, що здійснюється через мотиваційні механізми. Таким чином, керівник виконує функцію не лише організаційного управлінця, а й лідера, здатного формувати цілісне бачення майбутнього та спрямовувати команду на його досягнення. В. Стадник вважає, що керівник – це особа, яка очолює трудовий колектив і, користуючись наданими їй владними повноваженнями, здійснює вплив на поведінку працівників, котрі в цьому колективі працюють [37, с. 258]. Роль керівника в організації, за підходом Н.В. Диканя, розкривається через такі основні дії, як: визначення цілей діяльності та формування стратегії й тактики їх досягнення; добір і застосування ефективних методів управління, а також організація процесів і контроль за їх виконанням; аналіз і оцінювання ухвалених рішень, виявлених проблем і можливих відхилень; керування реалізацією програм та оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей [38, с. 189].

Відомий український економіст В.І. Терешенко свого часу підкреслював, що центральним завданням керівника є, образно кажучи, диригування: формування якісного кадрового складу, побудова раціональної організаційної структури підприємства, вибір загального напрямку його функціонування, координація всієї діяльності та боротьба з непродуктивними витратами робочого часу [39, с. 260].

Основна місія керівника полягає у максимально можливому зниженні рівня конфліктності в колективі. Тому будь-якому керівникові необхідно враховувати ті чинники, які зумовлюють задоволеність працівників виконуваною ними роботою, а також взаємний вплив різних складових трудового процесу, що, у свою чергу, допомагає запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі. На підставі аналізу різних наукових підходів до окреслення характеристик керівника можна виокремити такі базові якості, якими він повинен володіти для здійснення результативного управління та належної організації процесу високоякісного надання публічних послуг:

1) інтелектуальні й аналітичні здатності – уміння стратегічно мислити, моделювати можливі ситуації, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ухвалювати оптимальні управлінські рішення;

2) професіоналізм і компетентність – наявність ґрунтовних знань у сфері менеджменту, практичного досвіду та спроможності ефективно розв'язувати складні управлінські завдання;

3) лідерський потенціал і комунікабельність – здатність згуртовувати колектив, надихати й мотивувати працівників, формувати сприятливий психологічний клімат у колективі;

4) відповідальність та готовність до прийняття рішень – спроможність брати на себе відповідальність, діяти в ускладнених умовах та йти на обґрунтований, прорахований ризик;

5) емоційний інтелект і навички міжособистісної взаємодії – розуміння потреб підлеглих, уміння налагоджувати результативну комунікацію, підтримувати та надихати колектив;

6) ініціативність і відкритість до змін – гнучкість у процесі прийняття рішень, здатність запроваджувати інноваційні підходи та адаптуватися до динамічних умов функціонування;

7) висока працездатність і внутрішня мотивація – енергійність, наполегливість, стресостійкість, постійне прагнення до професійного самовдосконалення;

8) почуття патріотизму та стійкі моральні орієнтири – усвідомлення відповідальності перед суспільством, чесність, доброчесність, повага до членів колективу.

Наприклад, за К. Блейком та Р. Маутоном, запропоновано модель «управлінська сітка» керівництва, що базується на двох вимірах: турботі про людей і турботі про завдання. Дана модель відображає ступінь, до якого менеджер або лідер зосереджується переважно на виробничих показниках, на потребах персоналу або на збалансуванні обох компонентів. Залежно від того, у якій точці сітки розташовується конкретна особа, можна окреслити її домінантний поведінковий чи управлінський стиль. Сітка «Блейка Мутона» формується завдяки перетину горизонтальної та вертикальної осей, які утворюють прямий кут і оцінюються за дев'ятибальною шкалою [39, с. 124]. У публічній службі доцільним є поєднання обох вимірів, що дає змогу одночасно забезпечувати ефективне виконання завдань і підтримувати психологічне благополуччя команди. Керівник також має очолювати процес трансформацій: виступати агентом інновацій, координувати «керовані зміни» (Kotter), формувати стратегічне бачення (vision) та підтримувати «культуру змін». У публічному секторі це, зокрема, означає впровадження електронного урядування, відкритих даних, цифрових платформ та інтеграцію клієнтоорієнтованого підходу.

Ефективність діяльності керівника у досягненні визначених цілей колективом чи окремими працівниками значною мірою зумовлюється змістом і якістю реалізації ним управлінських функцій. На сучасному етапі в ринкових умовах успішні підприємства оцінюють керівника за тим, наскільки повно він виконує ключові рольові функції: організатора, наставника, захисника інтересів персоналу, споживача й інтерпретатора інформації, генератора знань та їх поширювача. Організаторська роль у забезпеченні якісного надання публічних послуг є принципово важливою, оскільки саме вона забезпечує належний рівень структурованості й узгодженості роботи команди для виконання поставлених завдань, що в результаті підвищує рівень наданих послуг. У конкурентному середовищі, де кожен трудовий колектив виконує специфічні функції, здатність керівника налагоджувати ефективну взаємодію між працівниками стає вирішальним чинником успіху. Це охоплює чіткий розподіл обов'язків і повноважень, мотивацію співробітників, підтримання необхідного рівня дисципліни та стимулювання продуктивної співпраці. Крім того, керівник відіграє вагомую роль у соціально-економічному розвитку як окремого підприємства, так і суспільства в цілому. Він не лише контролює додержання норм трудового законодавства, а й активно впливає на формування корпоративної культури, системи морального й матеріального заохочення працівників. Особливо значущою є здатність лідера адаптувати колектив до змін, упроваджувати інновації та забезпечувати його стійкість у кризових умовах [40, с. 11].

Таким чином, роль керівника публічної служби має зосереджуватися, хоча й не обмежуватися, на клієнтоорієнтованому підході до персоналу, коли останній розглядається як внутрішні клієнти публічної служби. Керівництво повинно визначати засоби задоволення потреб працівників, формувати відповідні заходи та сприяти їх практичній реалізації. У практичному вимірі діяльність керівника публічної служби, побудована на маркетинговому підході, має включати, зокрема, розроблення «плану забезпечення безперервної діяльності». Відтак дієвий і раціонально вибудований

маркетинговий підхід до управління персоналом публічних служб може стати ефективним інструментом досягнення цілей публічного управління. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі постає розробка стратегії HR-менеджменту публічних служб на засадах маркетингу та імплементація в практичну площину найкращих зарубіжних підходів державного управління підготовкою кадрів у сфері публічного управління.

Висновки до Розділу 1

Публічні послуги виступають одним із провідних засобів гарантування здійснення прав та свобод громадян, які закріплено у Конституції України. Їх призначення полягає у задоволенні суспільно значущих потреб і, водночас, у виконанні стратегічної функції в організації роботи державного апарату. На нинішньому етапі, коли Україна орієнтується на інтеграцію до європейського правового простору, значення належного нормативного врегулювання відносин у сфері публічних послуг набуває особливої актуальності. Здійснений аналіз показує, що в національному законодавстві й досі немає уніфікованого, загальновизнаного визначення терміну «публічна послуга». Разом з тим наявна значна множина доктринальних підходів, які, попри відмінності між собою, у своїй сукупності зорієнтовані на уточнення юридичної сутності публічних послуг.

Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» створив нормативну основу для офіційного закріплення в системі українського права категорії «публічна послуга». Цю обставину доцільно розглядати як початковий етап формування цілісного масиву нормативних приписів, що в перспективі має бути оформлений у вигляді окремого, єдиного закону про публічні послуги.

У теперішніх умовах держава має не лише формувати відповідну нормативно-правову основу, а й активно співпрацювати з іншими суб'єктами (органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, міжнародними інституціями) з метою гарантування високої якості,

доступності, інноваційного характеру та прозорості публічних послуг. Регуляторна політика у цій сфері повинна орієнтуватися на поетапне впровадження уніфікованих стандартів, цифровізацію процедур, ефективне забезпечення громадського контролю й зростання довіри громадян до органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове регулювання надання публічних послуг

Проблематика окреслення змісту та удосконалення нормативно-правового механізму, який регламентує процеси надання публічних послуг на регіональному рівні, й надалі залишається надзвичайно нагальною в умовах сучасних реформ системи державного управління, поступального розвитку місцевого самоврядування та активізації євроінтеграційних процесів. Публічні послуги посідають центральне місце у взаємодії громадян з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а їхня якість і реальна доступність значною мірою зумовлюють рівень довіри населення до публічної влади. Попри істотні кроки, здійснені в напрямі реформування відповідної сфери, зберігається ціла низка проблем, що перешкоджають належному, ефективному функціонуванню системи надання публічних послуг. Аналіз актуальних тенденцій у зазначеній галузі переконує в необхідності застосування комплексного підходу до розв'язання окреслених питань, у тому числі шляхом модернізації нормативно-правових актів, які повинні чітко й однозначно регламентувати порядок і процедури надання адміністративних послуг. Це, своєю чергою, сприятиме посиленню прозорості діяльності органів публічної влади та мінімізації корупційних проявів.

З урахуванням сучасних запитів й очікувань громадян, поліпшення нормативно-правового регулювання у сфері надання публічних послуг в Україні постає одним із першочергових завдань на шляху формування дієвої, відкритої та доступної системи публічного управління. Наукова спільнота приділяє значну увагу дослідженню й оптимізації нормативно-правового забезпечення процесів надання публічних послуг. Зокрема, у статті Т.О. Маматової та Н.І. Сидоренко «Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання» наголошується, що результативне надання адміністративних послуг неможливе без чіткого

законодавчого врегулювання та внутрішньої узгодженості нормативних актів [41, с. 166].

К.І. Коцюба у праці «Нормативно-правове регулювання системи надання адміністративних послуг в Україні у контексті становлення та розвитку електронної взаємодії органів виконавчої влади» акцентує увагу на вирішальному значенні впровадження електронних послуг і на необхідності приведення нормативної бази у відповідність до сучасних цифрових реалій [42, с. 129].

Н.Ю. Мельничук у статті «Адміністративно-правове регулювання публічних електронних послуг в контексті цифрової трансформації» розглядає специфіку адміністративно-правових відносин у сфері електронного урядування та формулює основні принципи регулювання публічних електронних послуг [43].

Головним завданням є з'ясування специфіки нормативно-правового забезпечення процесів надання адміністративних послуг в Україні шляхом ґрунтовного аналізу чинної законодавчої основи та окреслення потенційних напрямів удосконалення законодавства в цій сфері. Але якщо переходити безпосередньо до розгляду нормативної бази, то далі наводимо перелік.

Нормативно-правове регулювання публічних послуг в Україні передусім спирається на положення Конституції України. Основний Закон України закріплює базові права та свободи людини і громадянина, зокрема право на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування (ст. 40), право на освіту (ст. 53), право на охорону здоров'я (ст. 49) та інші соціальні гарантії. Сукупність цих конституційних приписів формує засадничу основу для побудови системи публічних послуг, спрямованих на забезпечення реалізації конституційних прав громадян [44].

Ключовим спеціальним нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI, яким визначено порядок організації та здійснення надання адміністративних

послуг, закріплено права й обов'язки суб'єктів їх надання та отримувачів, а також встановлено механізми контролю за якістю таких послуг [45].

Також істотну, системоутворювальну роль відіграють:

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР, у якому визначено компетенцію й повноваження органів місцевого самоврядування щодо організації надання публічних послуг на місцевому рівні [46];

- Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII, що регламентує правовий статус та діяльність державних службовців, котрі безпосередньо залучені до процесу надання публічних послуг [47].

З метою інституціоналізації електронного урядування та подальшої цифровізації публічних послуг було ухвалено Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. Цим законом визначено засади надання електронних публічних послуг, закріплено поняття комплексних електронних послуг, режиму їх автоматизованого надання, а також урегульовано питання взаємодії інформаційних систем суб'єктів надання послуг [14].

Окремої уваги заслуговує Закон України «Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні» від 5 листопада 2021 р. № 1871-IX, яким визначено порядок надання відповідних послуг в електронній формі. Україна, як держава – член міжнародного співтовариства, взяла на себе зобов'язання щодо забезпечення належного рівня надання публічних послуг відповідно до міжнародних стандартів [48]. Це, зокрема, передбачає імплементацію положень Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього природного середовища (Орхуська конвенція).

Звісно, не можна оминути й галузеві закони, наприклад, «Про освіту», «Про охорону здоров'я», які деталізують специфіку надання відповідних видів послуг. Водночас слід урахувати вагому роль підзаконних нормативних

актів – постанов Кабінету Міністрів України, наказів центральних органів виконавчої влади. Для конкретизації і практичної реалізації законодавчих приписів у діяльності органів влади широко застосовуються саме підзаконні акти. До їх різновидів відносяться:

- постанови Кабінету Міністрів України, якими затверджуються стандарти, процедури надання послуг та показники їх якості;
- накази міністерств і інших центральних органів виконавчої влади, що регламентують окремі, специфічні аспекти діяльності у відповідних галузях;
- методичні рекомендації й інструкції, покликані забезпечити органам влади та виконавцям послуг належне дотримання встановлених нормативних вимог.

Незважаючи на помітний прогрес у законодавчому врегулюванні, ми, водночас, виходимо з того, що чинна нормативно-правова база потребує подальшого доопрацювання та модернізації, зокрема:

- уніфікації термінологічного апарату і процедур надання послуг;
- посилення відповідальності за недотримання встановлених стандартів якості;
- розширення масштабів використання цифрових технологій у сфері публічних послуг.

Також, на нашу думку, невід’ємною умовою процесу надання публічних послуг будь-якого різновиду є попереднє прогнозування й урахування соціальних наслідків такого процесу, а також розширення соціокомунікаційного простору шляхом формування сталої системи контактів органів влади з громадянами. Проте в Україні досі відсутня ефективна система надійних каналів взаємодії влади з громадянами та їхніми об’єднаннями, що, зрештою, зумовлює недовіру населення до державної служби та інститутів державної влади. Тому місія органів державної влади й місцевого самоврядування полягає в тому, щоб підтверджувати легітимність свого існування через підвищення якості публічних послуг – ключової передумови формування довіри населення до публічної влади.

2.2. Державний контроль за якістю надання публічних послуг

Імплементація Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, вирізняється, насамперед, удосконаленням організації надання публічних послуг і трансформацією ролі держави в суспільстві, коли її головним призначенням стає не здійснення владного впливу, а сервісна діяльність з надання послуг. Усвідомлення того, що держава створена передусім для надання послуг громадянам, задоволення їхніх потреб і запитів як основної мети її існування, забезпечує пріоритет прав людини як найвищої цінності та визначає зміст функціонування органів державної влади [49, с. 125].

Суттєвим напрямом процесу реформування державного управління виступає формування й розвиток цілісної, внутрішньо узгодженої системи надання публічних послуг. Пошук нових організаційно-правових форм здійснення публічних послуг і належних механізмів взаємодії всіх зацікавлених сторін становить, по суті, ключову проблему для підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення якості та доступності публічних сервісів, а також зростання професіоналізму учасників відповідних процесів. В управлінні якістю публічної послуги окреслено, зокрема, такі завдання: визначення істотних характеристик послуг; законодавче закріплення їхніх основних властивостей; забезпечення надання якісних публічних послуг і припинення надання послуг неналежної якості [18, с. 50].

Уперше зазначену проблематику порушили В.П. Тимощук та А.В. Кірмач у 2005 р. у посібнику «Оцінка якості адміністративних послуг» [12]. В.А. Занфіров, досліджуючи у 2009 р. критерії якості управлінських послуг у публічній сфері, звернув увагу на необхідність нормативного визначення поняття «якість управлінських (адміністративних або публічних) послуг» [50, с. 35]. О.О. Попова у 2013 р. запропонувала власну систему критеріїв оцінювання якості надання публічних послуг [51, с. 492].

Але, перед здійсненням аналізу поняття якості надання публічних послуг, доцільно спочатку з'ясувати, що саме, по суті, становить собою категорія «якість». Це загальний термін, під яким розуміють сукупний показник характеристик, що визначають придатність певного об'єкта (продукту, послуги, процесу, людини тощо) для конкретного використання або для задоволення певних потреб. Якість у контексті публічного управління означає відповідність державних послуг і процесу їх надання встановленим стандартам, очікуванням громадян та актуальним потребам суспільства. Це охоплює як технічні параметри (наприклад, швидкість опрацювання заявки), так і соціальні й морально-етичні аспекти (зокрема, справедливість і доступність). Якість має виразний соціально-психологічний характер. В основі якості перебувають сприйняття, задоволеність споживачів, їхні очікування та потреби. Науковцями запропоновано різні класифікації потреб, серед яких, зокрема, виділяють матеріальні та нематеріальні, суспільні й особисті, первинні та вторинні тощо [52, с. 442-443]. Оскільки йдеться не лише про ефективність та продуктивність, а й про відповідність соціальним і моральним нормам, це означає, що публічні послуги мають бути не тільки якісними в технічному розумінні, а й відповідати моральним і соціальним очікуванням громадян. Тому розуміння зазначеної проблеми стає важливим чинником під час формування механізму управління якістю публічних послуг.

Таким чином, рівень якості публічного сервісу є багатовимірною категорією, що має специфічні параметри та складові елементи, вплив на які вимагає застосування різноманітних інформаційно-технологічних, юридичних і економічних інструментів та методів.

Станом на сьогодні у чинному правовому полі України відсутня законодавчо закріплена дефініція категорії «якості надання публічної послуги». Водночас, на наш погляд, існує нагальна необхідність нормативного закріплення терміну «якість надання публічних послуг» і відповідних критеріїв оцінювання на рівні спеціального нормативно-правового акту, оскільки питання визначення змісту поняття «якість надання публічних

послуг» має не лише суто доктринальний вимір, а й прямо позначається на повсякденній практиці функціонування органів публічної влади.

У цьому контексті, на нашу думку, невід'ємним елементом процесу надання публічних послуг виступає контроль їхньої якості. Зазначений контроль якості передбачає здійснення перевірки послуги після її надання та зіставлення фактичних показників якості з наперед визначеною специфікацією. У разі невідповідності послуги встановленим вимогам у певних випадках зберігається можливість ужити заходів для коригування ситуації в подальшому. Належно організований контроль якості здатен мінімізувати кількість випадків надання послуг незадовільного рівня, якщо запроваджено санкції за недотримання встановлених специфікацій якості та, водночас, діють стимули у вигляді винагороди за послідовне дотримання стандартів якості послуг.

Свого часу Є.В. Красников запропонував систему управління якістю надання послуг, яка ґрунтується на: стратегічному плануванні; безперервному вдосконаленні; лідерстві; командній роботі; клієнтоорієнтованості. У цьому разі, як зазначає дослідник, контроль якості наданих послуг здійснюється через аналіз результату відповідної процедури та його співвіднесення з установленою нормативною специфікацією. Такий підхід, відповідно, звужує обсяг дискреційних повноважень і зменшує імовірність допущення помилок [53].

Розглядаючи Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 5 квітня 2007 р. № 877-V, слід відзначити, що він визначає правові засади здійснення державного нагляду з метою захисту прав громадян, законних інтересів споживачів, а також гарантування безпеки життя і здоров'я. У контексті регулювання якості надання публічних послуг цей закон має вагоме значення, оскільки передбачає здійснення контролю за суб'єктами господарювання, які залучені до процесу надання таких послуг, зокрема у сферах житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Законом встановлено вимоги

до планування заходів державного нагляду, покладаючи на контролюючі органи обов'язок оприлюднювати плани перевірок, що сприяє підвищенню прозорості та запобіганню можливим зловживанням. Крім того, нормативно передбачено можливість проведення позапланових перевірок у випадках надходження скарг від громадян або виявлення загроз суспільним інтересам. Це є, насамперед, важливим інструментом оперативного реагування на факти неякісного надання публічних послуг. Таким чином, зазначений закон формує правову рамку, яка дозволяє забезпечити систематичний контроль за якістю публічних послуг, орієнтуючись на пріоритети безпеки, законності та охорони інтересів громадян [54].

Важливим механізмом контролю якості публічних послуг виступає моніторинг процесу їх надання. Поступово в Україні формується й розвивається практика громадського моніторингу надання адміністративних послуг. Протягом 2000–2016 рр. інститути громадянського суспільства здійснили понад тридцять досліджень якості надання адміністративних послуг як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях [12, с. 51].

У зв'язку з реалізацією Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, розвиток соціально-економічних відносин об'єктивно зумовлює потребу в пошуку нових форматів взаємодії держави та суспільства [55]. Як наслідок, у державі спостерігаються системні перетворення, зокрема щодо розвитку кадрових компетентностей і комунікаційно-цифрових інструментів.

Україна послідовно запроваджує європейську модель Common Assessment Framework (CAF), орієнтовану на самодіагностику організаційної спроможності та оцінювання якості сервісів. Пілотна фаза впровадження CAF розпочалася 2021 року – відповідні навчальні заходи здійснювалися за участю польських експертів, а вже 2019 року український Центр адаптації державної служби здобув статус Національного центру CAF [56].

Цифровізація вимірювання якості стає провідним рушієм змін. Портал «Дія» запровадив внутрішній модуль зворотного зв'язку, що надає можливість користувачам оцінювати рівень окремих послуг, наприклад, «витяг про місце проживання», «обмін лампочок», за п'ятибальною шкалою із супровідними коментарями. Українське Міністерство цифрової трансформації спільно з ПРООН забезпечило збір відповідних даних, їх подальшу візуалізацію на dashboard та визначення пріоритетних напрямів удосконалення [57]. Разом з тим аудит Рахункової палати, проведений у 2024 р., засвідчив наявність дефіциту єдиної методики оцінювання: показники задоволеності (79 % загалом, 90 % підтримка) не спираються на усталені стандарти, що, своєю чергою, ускладнює поглиблену аналітичну оцінку ефективності та своєчасне управлінське реагування [58].

Ще однією важливою віхою виступає стратегічний курс на цифрову трансформацію через механізми електронних закупівель, насамперед шляхом функціонування системи Prozorro. Зазначена система забезпечує підвищений рівень прозорості тендерних процедур, вільний доступ до масивів даних для аналітичної обробки та громадського контролю, що, у підсумку, дозволило щорічно заощаджувати мільярди гривень. Подібний ступінь відкритості повною мірою узгоджується з принципами результативності, підзвітності та доброчесного, належного врядування [59].

Кадровий вимір реформ відображений відповідних академічних дослідженнях та у звітах OECD/SIGMA (грудень 2023 р.) де, зокрема, наголошується на потребі у професійному HR-менеджменті, дотриманні етичних стандартів, регулярному оцінюванні роботи держслужбовців і послідовному вдосконаленні кадрового потенціалу [60]. Щорічне оцінювання державних службовців виступає механізмом коригування траєкторії кар'єрного зростання, застосування заохочень або звільнення у разі систематичної невідповідності працівника займаній посаді. Що, зрештою, також є однією з форм державного регулювання якості надання публічних послуг. Окреслені практики поступово трансформують державу з переважно

владної інституції на сервісного провайдера, який діє за стандартами TQM, орієнтуючись на обслуговування потреб, непрямий контроль і гнучкі, адаптивні відповіді.

Таким чином, Україна рухається до моделі суспільства, в центрі якої перебуває громадянин як споживач якісних публічних послуг, а ефективність держави вимірюється рівнем задоволеності, інклюзивності та прозорості. Саме така модель відповідає ключовій меті Угоди про асоціацію – формуванню державних інститутів, здатних забезпечувати європейський рівень якості.

Висновки до розділу 2

Нормативно-правова основа надання публічних послуг спирається як на Конституцію України, так і на спеціальні та галузеві закони, зокрема «Про адміністративні послуги», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державну службу», а також на значну кількість підзаконних актів і міжнародних договорів. Попри вже досягнутий прогрес, чинна нормативна база й надалі потребує подальшого вдосконалення, насамперед у частині уніфікації процедур, стандартизації термінологічного апарату та посилення механізмів юридичної відповідальності.

Незважаючи на сформований нормативний масив, здійснення державного нагляду, гарантування належної якості послуг, а також організаційне й кадрове супроводження цих процесів і надалі залишаються розрізненими, що, у підсумку, негативно позначається на їх загальній результативності. Станом на сьогодні у площині державного контролю за рівнем якості публічних послуг відчувається дефіцит уніфікованих стандартів і чітких, прозорих інструментів оцінювання їхнього надання. Водночас упровадження цифрових сервісів, зокрема на основі платформи «Дія», засвідчило позитивну динаміку, проте, як видається, і надалі потребує належного нормативного закріплення та комплексної методичної підтримки.

РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЇХ НАДАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Проблеми та виклики у забезпеченні належної якості і доступності публічних послуг в умовах воєнного стану

24 лютого 2022 р. на території України було запроваджено режим воєнного стану, який являє собою особливий правовий режим, що встановлюється в державі у разі збройної агресії, реальної загрози нападу або виникнення іншої ситуації, яка створює серйозну небезпеку для державної незалежності, суверенітету чи територіальної цілісності країни. Це надзвичайний, винятковий стан, спрямований на посилене застосування заходів щодо забезпечення національної безпеки та підвищення обороноздатності держави. Його запровадження, як правило, супроводжується переданням частини повноважень відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям і органам місцевого самоврядування. Зазначений правовий режим надає спеціально уповноваженим суб'єктам можливість оперативно реагувати на загрози, що можуть становити небезпеку для подальшого існування держави. Він передбачає концентрацію владних зусиль на відсічі збройної агресії, забезпеченні територіальної цілісності та захисті населення від можливих наслідків воєнних дій. У межах правового режиму воєнного стану можуть встановлюватися особливі правила та запроваджуватися обмеження, покликані забезпечити мобілізацію всіх наявних ресурсів, у тому числі людських, матеріальних і технічних, для протидії агресору й підтримання загальної стабільності в державі. Крім того, воєнний стан встановлює чітко врегульований порядок взаємодії між органами державної влади, військовими формуваннями та органами місцевого самоврядування, що дає змогу більш ефективно координувати їхні дії з метою досягнення ключової цілі –

збереження незалежності та територіальної цілісності країни. Це охоплює організацію оборонних заходів, підтримання громадського порядку, регулювання економічних процесів в умовах надзвичайної ситуації та забезпечення безперервного функціонування критично важливих секторів життєдіяльності населення [61, с. 6]. У період дії воєнного стану життєво важливим для збереження державного суверенітету й незалежності України є раціональне та ефективне управління всіма наявними ресурсами: людськими, фінансовими, матеріальними та енергетичними. Усі державні інституції зобов'язані спрямовувати ці ресурси на зміцнення оборонного потенціалу країни та захист життя її громадян.

З початком повномасштабної війни держава і громадяни зіткнулися з низкою суттєвих викликів, пов'язаних як із функціонуванням системи публічних послуг, так і з повсякденним життям. Деякі з таких викликів були нами проаналізовані і наводяться нижче.

1. Руйнування інфраструктури. Внаслідок інтенсивних бойових дій було знищено або суттєво пошкоджено значну частину адміністративної, транспортної, медичної та інформаційної інфраструктури. Це фактично унеможливило фізичний доступ громадян до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), закладів охорони здоров'я, органів соціального захисту тощо. Особливо гостро зазначена проблема проявилася на прифронтових територіях, де доступ до базових публічних послуг практично припинився.

2. Вимушене переміщене населення. Мільйони громадян набули статусу внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що спричинило надмірне навантаження на систему публічних сервісів у більш безпечних регіонах. Органи державної влади виявилися неготовими до таких масштабів внутрішньої міграції, що, у свою чергу, призвело до виникнення черг, перевантаження інформаційних і сервісних систем, браку кадрового забезпечення та належної інфраструктури для обслуговування переселенців.

3. Кадровий дефіцит. Відчутна частина кваліфікованих фахівців була призвана до лав Збройних Сил України або вимушено покинула небезпечні регіони, унаслідок чого в публічному секторі сформувався гострий кадровий брак. Крім того, значна частина населення, прагнучи убезпечити власні родини, загалом залишила територію держави. У низці регіонів повноваження органів публічної влади фактично реалізуються за активної участі волонтерських спільнот чи міжнародних партнерів, проте подібний формат функціонування не можна вважати стабільним.

4. Цифровізація. В умовах збройної агресії Україна істотно пришвидшила розгортання електронних сервісів. Мобільний застосунок «Дія» перетворився на ключовий канал доступу до публічних послуг, що, безперечно, засвідчує значний прогрес і перехід до більш комфортних умов їх надання. Водночас цифровий розрив, зокрема відсутність інтернет-з'єднання чи необхідних пристроїв у частини населення (насамперед серед осіб похилого віку та мешканців сільської місцевості), істотно ускладнює доступ до зазначених сервісів.

5. Доступ до інформації. Режим воєнного стану супроводжується запровадженням обмежень щодо доступу до публічної інформації. Очевидно, що подібні заходи впроваджуються, передусім, з огляду на міркування безпеки. Однак зменшення рівня прозорості та відкритості утруднює здійснення контролю за якістю послуг, процес ухвалення рішень територіальними громадами, а також діяльність журналістів і аналітиків.

6. Ризики корупції та зловживань. В умовах послаблення системи контролю та надання органам влади надзвичайних повноважень істотно зросли ризики корупційних проявів. Це стосується як процедур публічних закупівель, так і порядку призначення різних видів допомоги, розподілу гуманітарних ресурсів, відбудови зруйнованої інфраструктури [62, с. 78].

Щоб глибше осмислити проблематику надання публічних послуг у період дії воєнного стану, нами було здійснено їх аналіз крізь призму організації надання адміністративних послуг. У період воєнного стану було

встановлено спеціальний режим надання адміністративних послуг, зокрема стосовно документів, що посвідчують особу. Унаслідок бойових дій значна кількість громадян була вимушена покинути власні домівки, а частина з них утратила важливі документи. У зв'язку з цим питання відновлення таких документів набуло особливої гостроти.

З огляду на запроваджені додаткові обмеження щодо перевірки документів особливу увагу зосереджено на адміністративних процедурах, пов'язаних з оформленням паспортів та інших документів, що посвідчують особу. Набуло істотного значення продовження строку чинності паспортних документів, а також тимчасове відновлення механізму внесення фотографій і відомостей про дітей до паспортів громадян України для їх виїзду за кордон разом з батьками чи іншими законними представниками.

Крім того, вагомою підтримкою для громадян України в цей складний період стало запровадження «Документа – цифрового аналога звичних паперових посвідчень. Таке рішення дає змогу оперативно підтверджувати особу навіть у ситуаціях втрати матеріального документа, що, своєю чергою, істотно полегшує доступ до адміністративних і соціальних послуг. Серед переліку ключових адміністративних сервісів, які мають надаватися безперервно навіть за умов дії воєнного стану, особливе значення посідає реєстрація актів цивільного стану.

Адже, незалежно від загальної безпекової ситуації, громадяни України продовжують стикатися з життєво важливими подіями, зокрема народженням дитини, смертю близьких осіб чи офіційною реєстрацією шлюбу. Забезпечення належної реєстрації таких подій стає критично важливим для юридичного захисту громадян та гарантування їх доступу до системи соціальних прав і виплат, хоча, на жаль, на сьогодні не всі громадяни України фактично мають таку можливість. Зокрема, Міністерство охорони здоров'я України 4 березня 2022 р. видало наказ № 407 «Про забезпечення реєстрації новонародженої дитини в умовах воєнного стану», яким урегульовано порядок державної реєстрації новонароджених у період воєнних дій. Відповідно до

зазначеного наказу, повноваження щодо оформлення необхідних документів мають медичні працівники закладів охорони здоров'я, а також фізичні особи-підприємці, які отримали ліцензію на провадження медичної практики. Якщо такі фахівці брали участь у наданні медичної допомоги під час пологів або здійснювали первинний огляд новонародженої дитини, вони зобов'язані заповнити Медичне свідоцтво про народження (форма № 103/о).

У разі, коли оформити Медичне свідоцтво з об'єктивних причин неможливо, лікар або інший медичний працівник має право видати довідку довільної форми, яка також засвідчує факт народження дитини. Зазначений документ складається у двох примірниках – один екземпляр передається матері, а другий залишається на зберігання в медичному закладі. У випадках, коли народження дитини відбулося поза межами закладу охорони здоров'я, реєстраційні дії здійснюються після проведення лікарем огляду матері та новонародженого. При цьому в електронній системі охорони здоров'я або у первинній медичній документації обов'язково мають міститися відомості, що підтверджують факт вагітності жінки [63].

Такий процедурний механізм сприяє належному правовому врегулюванню питання народження дитини, забезпечуючи її подальший правовий статус і доступ до відповідних соціальних послуг. Таким чином, попри надзвичайно складні умови воєнного стану, діючі механізми державної реєстрації забезпечують підтримання правового порядку й стабільності у настільки важливих сферах життєдіяльності, як реєстрація народження дітей, що, безперечно, є фундаментальним чинником соціального розвитку.

Одним із найпроблемніших питань у період воєнного стану стала реєстрація фактів смерті на тимчасово окупованих територіях та в районах активних бойових дій. Міністерство охорони здоров'я України у березні 2022 р. видало наказ № 390 «Деякі питання встановлення факту смерті людини», яким урегульовано окремі аспекти фіксації факту смерті та здійснення поховання в таких екстремальних умовах. Згідно з положеннями цього наказу, поховання тіл померлих дозволяється лише після проведення обов'язкового

огляду загиблого безпосередньо в місці його виявлення. При цьому складається спеціальний протокол із детальним описом стану тіла, ознак посмертних змін, а також характеру і локалізації тілесних ушкоджень. Якщо встановлюються ознаки насильницької смерті, обов'язковою умовою стає фотофіксація виявлених ушкоджень, яка доповнює наявний письмовий опис. Оформлені таким чином документи разом з довідкою про причину смерті зберігаються в медичному закладі до моменту отримання відповідного розпорядження [64].

Слід підкреслити, що за умов інтенсивних бойових дій чи окупації виконати в повному обсязі всі вимоги встановленої процедури поховання часто виявляється практично неможливо. Наприклад, у Маріуполі, Бучі, Ірпені та інших містах і селах України, окупованих навесні 2022 р., тисячі загиблих мирних жителів ховали у спільних могилах без проведення ідентифікації. Це відбувалося у періоди тимчасового затишшя, коли існувала бодай мінімальна змога організувати захоронення, навіть за умов недотримання всіх необхідних бюрократичних формальностей.

Унаслідок активних бойових дій на території України у 2022 р. постала потреба запровадження Реєстру пошкодженого та зруйнованого майна для збирання відомостей про об'єкти нерухомості, які були пошкоджені або знищені під час воєнної агресії РФ. Проте, незважаючи на появу такого інструменту, громадянам було складно оформлювати заяви на отримання компенсаційних виплат, оскільки обов'язковою умовою подання було надання фотознімків ушкодженого житла. «Портал «Дія» став універсальною точкою доступу громадян і бізнесу до всіх електронних державних послуг за єдиними стандартами. Раніше переважна частина цих послуг була розосереджена на різних інтернет-порталах, і тому їх віднайдення та використання було досить проблематичним. До того ж, процедура їх оформлення залишалася доволі складною і потребувала спеціальних знань або залучення сторонньої фахової допомоги.

Воєнний стан в Україні виразно проявив глибокі структурні проблеми у сфері надання публічних послуг: надмірну залежність від фізичної інфраструктури, кадрову вразливість, низький рівень готовності до надзвичайних ситуацій. Разом із тим зазначені виклики стали стимулом для упровадження інноваційних рішень, зокрема розвитку цифровізації, спрощення процедур надання публічних послуг, активнішого залучення громад і міжнародної спільноти. Державна служба продемонструвала свою спроможність до трансформації, поступово стаючи гнучкішою, інклюзивнішою та більш орієнтованою на досягнення конкретних результатів. Вагому роль у підтримці систем публічного управління почали відігравати інститути громадянського суспільства, бізнес-структури та міжнародні партнери. Уважаємо, що подальшим етапом має стати ґрунтовна аналітична оцінка впроваджених рішень, розвиток стійких моделей кризового управління та послідовна підготовка до післявоєнної відбудови.

Також доцільно розглянути сутність та особливості публічно-управлінських механізмів реалізації доступу внутрішньо переміщених осіб до публічних послуг в умовах воєнного стану. Основне призначення механізмів забезпечення доступу внутрішньо переміщених осіб до публічних послуг в умовах воєнного стану полягає, по суті, у гарантуванні таким особам можливості отримувати ключові публічні сервіси – медичну допомогу, освітні послуги, соціальні виплати, житлове забезпечення тощо.

Оскільки внутрішньо переміщена особа – це, згідно із законом, громадянин України, іноземець або особа без громадянства, які на законних підставах перебувають на території України, мають посвідку на постійне проживання та були змушені залишити чи евакуюватися з місця свого постійного проживання з метою уникнення шкідливих наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, масових проявів насильства, грубих порушень прав людини або надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру.

Зазначені обставини, як правило, визнаються загальновідомими і не потребують додаткового доказування, якщо відповідні відомості містяться в офіційних звітах (повідомленнях) Верховного комісара ООН з прав людини, Організації з безпеки та співробітництва в Європі, Міжнародного Комітету Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, розміщених на веб-ресурсах цих організацій, або якщо щодо таких ситуацій прийнято відповідні рішення уповноваженими державними органами.

Україна, у свою чергу, вживає всебічних заходів задля недопущення вимушеного внутрішнього переміщення громадян, діючи відповідно до Конституції та законів України, а також до міжнародних договорів і угод, обов'язковість яких схвалена Верховною Радою України, з метою поваги й реального дотримання прав і свобод внутрішньо переміщених осіб [65].

Гарантування реалізації прав і задоволення життєвих потреб таких осіб, а також сприяння їх подальшій інтеграції через усунення бар'єрів у користуванні належними правами спрямовано, по суті, на мінімізацію негативних наслідків внутрішнього переміщення, викликаного війною проти України, і передбачає втілення комплексу взаємопов'язаних заходів для досягнення визначених цілей та розв'язання проблем, пов'язаних із переміщенням осіб [66].

Одним із ключових механізмів виступає забезпечення права на житло для внутрішньо переміщених осіб. Право на житло, як відомо, закріплено в Міжнародному пакті про права людини, Міжнародному пакті про економічні, соціальні та культурні права, Конвенції про статус біженців, а також в Основних цілях і принципах соціальної політики, Міжнародній конвенції про ліквідацію всіх форм расової дискримінації та інших міжнародно-правових актах. Після потрапляння людей у ситуацію вимушеного переселення перед ними, насамперед, постає базове питання – де саме проживати. В Україні, при цьому, сформовано низку можливих шляхів розв'язання проблеми забезпечення переселенців житлом.

Надання тимчасового житла внутрішньо переміщеним особам унормовано, зокрема, Законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» та іншими актами. Слід, передусім, зауважити, що головною перепорою для реалізації права внутрішньо переміщених осіб на проживання у тимчасовому житлі є дефіцит житлового фонду, придатного для такого розміщення, у населених пунктах приймаючих громад відповідної області.

Компенсаційні виплати за пошкоджені будівлі та зруйноване житло. На сучасному етапі, у зв'язку зі збройними нападами Російської Федерації, визначено механізм надання відповідних компенсаційних виплат, встановлено розміри грошової компенсації постраждалим, а також урегульовано порядок створення спеціальних комісій для обстеження житла; для кожного виду виплат передбачено окрему процедуру подання документів і розгляду питань, пов'язаних із відшкодуванням за пошкоджене житло.

Сприяння набуттю житла у приватну власність. Існує низка способів забезпечення переміщених осіб житловими приміщеннями, у тому числі шляхом передання їм житла у власність. Управління більшістю таких програм (стратегій) здійснює спеціалізована державна фінансова установа «Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву». Окремим варіантом підтримки є, зокрема, покриття витрат на проживання для внутрішньо переміщених осіб [67].

Держава, загалом, забезпечує захист прав людини шляхом формування відповідних систем та інституцій. Проте фактичний стан справ свідчить, що спроможність держав належним чином виконувати такі зобов'язання істотно знижується, а система гарантування прав людини втрачає здатність повноцінно функціонувати.

Унаслідок цього населення стає вразливим до дій тих суб'єктів, які користуються «беззаконними зонами» та реагують на неефективність урядових структур, включно з неспроможністю уряду діяти або з реальними й уявними загрозами. Про слабкість урядових інституцій, своєю чергою,

свідчить гострота таких проблем, як відсутність незалежної судової системи, брак дієвого громадського контролю над структурами безпеки та високий рівень корупції [68].

Важливим публічно-управлінським механізмом є також оперативна адаптація законодавства, зумовлена потребою швидкого реагування на нормативні зміни з метою урахування особливих потреб внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану.

Повномасштабне вторгнення й війна російської федерації проти України спричинили кардинальні трансформації в українському суспільстві. Мільйони осіб зазнали порушень своїх прав, постраждали, були змушені полишити домівки та виїхати до інших країн заради особистої безпеки, втративши майно й документи. Значна кількість громадян, до того ж, вимушено проживає на територіях, тимчасово окупованих російською федерацією. Повномасштабна агресія проти України зумовила виникнення численних юридичних питань як у внутрішньо переміщених осіб, так і в інших осіб, постраждалих від війни. Крім цього, у період воєнного стану законодавство відзначається підвищеною гнучкістю й динамічністю, унаслідок чого звичайним громадянам вкрай складно відстежувати всі зміни. Тому забезпечення доступу громадян до якісної й кваліфікованої правової допомоги набуває пріоритетного значення.

Сфера адміністративних послуг, безперечно, посідає надзвичайно вагоме місце, хоча водночас характеризується істотними безпековими викликами.

Повномасштабна збройна агресія та війна російської федерації проти України істотно позначилися на правовому полі – суттєво зріс запит на сервіси окремих органів і організацій, що забезпечують надання судових та адміністративних послуг. Лише протягом перших шести місяців війни 22% громадян задекларували потребу в таких послугах. Серед внутрішньо переміщених осіб цей показник досягає 78%, що, своєю чергою, свідчить про підвищену потребу ВПО в правовій допомозі. Подібний попит на правову підтримку з боку переміщених осіб характеризує зростання рівня їхньої

вразливості та порушення звичних соціальних відносин унаслідок переміщення.

Найбільш затребуваними для ВПО є, передусім, послуги центрів надання адміністративних послуг, що може пояснюватися нагальною потребою ВПО відновлювати документи та отримувати внутрішні посвідчення.

Водночас запити українського населення, яке фактично виступає своєрідним «клієнтом», щодо послуг окремих органів та організацій, що здійснюють судове й адміністративне обслуговування, не відображають реального рівня навантаження на такі органи. Деякі громадяни можуть відкладати/відмовлятися від звернення до цих органів та організацій з різних причин, обумовлених гостротою проблемної ситуації [69].

Реалізація таких механізмів в умовах воєнного стану має включати те, що:

- публічно-управлінські механізми повинні бути належним чином адаптовані для оперативного реагування на потреби ВПО, у тому числі через спрощення процедур доступу до послуг;
- налагоджується взаємодія різних органів публічної влади з метою забезпечення комплексного підходу до обслуговування ВПО, що охоплює медичну, соціальну та юридичну допомогу;
- застосовуються цифрові платформи для надання послуг та поширення інформації, що дозволяє зменшити адміністративні бар'єри й полегшити доступ до відповідної допомоги.

В умовах війни, як правило, виникають труднощі з фінансуванням та матеріально-технічним забезпеченням публічних послуг, а також існує істотна безпекова загроза для створення належних умов надання послуг і забезпечення доступу ВПО до інформації, особливо у зонах активного конфлікту.

Отже, публічно-управлінські механізми забезпечення доступу внутрішньо переміщених осіб до публічних послуг в умовах воєнного стану потребують адаптації, гнучкості та інтеграції різноманітних ресурсів і

організацій. Важливо, своєю чергою, забезпечити швидкий та ефективний доступ до послуг із урахуванням специфіки ситуації, а також активну комунікацію з ВПО для належного задоволення їхніх потреб.

Основною метою механізму реалізації доступу ВПО до публічних послуг є гарантування їхніх прав на отримання життєво необхідних послуг, зокрема медичної допомоги, освіти, соціальних виплат, житла, правової допомоги, адміністративних та інших публічних послуг.

1. Забезпечення житла: організація тимчасового розміщення, виплата компенсацій за пошкоджене чи знищене майно, а також, за необхідності, стимулювання набуття житла у приватну власність через відповідні державні програми.

2. Адміністративні послуги: центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) забезпечують, зокрема, відновлення втрачених документів, оформлення довідок внутрішньо переміщеної особи, отримання соціальних виплат та інших належних їй сервісів.

3. Правова допомога: надання фахових юридичних консультацій і послуг із захисту прав внутрішньо переміщених осіб, які, зокрема, стикаються з проявами дискримінації або труднощами, пов'язаними зі зміною місця проживання.

4. Цифрові платформи: використання онлайн-інструментів, зокрема сервісу «Дія», для істотного спрощення доступу до відповідних публічних послуг.

5. Інтеграція медичних та соціальних послуг: забезпечення реального доступу до медичної допомоги, проведення вакцинації, надання психологічної підтримки, а також призначення й виплати соціальних трансфертів.

Законодавча база, своєю чергою, має залишатися достатньо гнучкою для оперативного реагування на виклики, що породжуються умовами війни. Необхідно, зокрема, конкретизувати потреби ВПО шляхом спрощення процедур доступу до публічних послуг, скорочення бюрократичних бар'єрів та належного забезпечення безпеки громадян у зонах збройного конфлікту.

Цифровізація виступає дієвим інструментом удосконалення доступу до публічних послуг. Платформи на кшталт «Дії» сприяють зменшенню адміністративних бар'єрів і забезпечують швидкий доступ до інформаційних публічних сервісів навіть за кризових обставин.

Ефективність зазначених механізмів безпосередньо залежить від рівня координації між органами публічної влади, місцевим самоврядуванням, міжнародними організаціями та інститутами громадянського суспільства. Комплексний підхід передбачає надання медичної, соціальної, адміністративної й юридичної допомоги на засадах тісної та узгодженої взаємодії.

Механізми забезпечення доступу внутрішньо переміщених осіб до публічних послуг в умовах воєнного стану мають бути гнучкими, інтегрованими та орієнтованими на оперативне реагування на потреби громадян. Забезпечення належного функціонування цих механізмів є важливою передумовою зменшення негативних наслідків внутрішнього переміщення, посилення соціальної інтеграції ВПО та зміцнення засад соціальної справедливості в Україні.

3.2. Напрями удосконалення державного регулювання надання публічних послуг в умовах воєнного стану

Перш ніж переходити до питання удосконалення державного регулювання надання публічних послуг, слід спочатку окреслити проблемне поле: система державного регулювання публічних послуг в Україні наразі перебуває на початковому етапі формування сервісної моделі держави. Як наголошує Т.О. Слободенюк, модернізація цієї сфери потребує комплексного підходу – синергії правових, цифрових, організаційних та інституційних компонентів [70, с. 76].

Ми вважаємо, що процес удосконалення державного регулювання надання публічних послуг, насамперед, повинен розпочинатися з упорядкування правової площини. Як уже зазначалося в попередніх розділах

роботи, нині існує ціла низка нечітких, розпливчастих визначень таких категорій, як «публічна послуга» та «адміністративна послуга», що породжує правову невизначеність і множинність тлумачень. До того ж відсутність єдиного, уніфікованого переліку й стандартизованих показників якості надання публічних послуг виступає вагомим чинником їх низької ефективності. Відтак доцільно спрямувати зусилля на ухвалення законодавчих актів із чітко сформульованими термінологічними дефініціями, єдиним стандартом якості публічних послуг та системою відповідальності, гармонізованою з провідними європейськими практиками.

Другим базовим напрямом є подальше поглиблення децентралізації публічного управління. «Передача» повноважень у сфері надання публічних послуг на рівень об'єднаних територіальних громад забезпечує активніше залучення місцевих органів влади та громадян до відповідних процесів. Це не лише підвищує доступність і оперативність послуг, а й формує підґрунтя для забезпечення належної якості та контролю, що здійснюються безпосередньо поруч із реальним споживачем.

Третім важливим напрямом є цифровізація системи публічного управління. Цифрова трансформація суттєво змінює адміністративні процеси: інформація переводиться в електронну форму, що, своєю чергою, сприяє прискоренню її оброблення, підвищенню прозорості та зменшенню корупційних ризиків [71, с. 78]. Стратегічна мета модернізації сфери публічних послуг в Україні полягає у переведенні максимально широкого спектра таких послуг в онлайн-формат. Наразі в Україні цифровими інструментами охоплено вже досить значний перелік публічних послуг. До найпопулярніших з них, зокрема, належать: послуги з державної реєстрації актів цивільного стану; оформлення та відкриття власної справи; призначення й оформлення е-пенсій; функціонування електронного кабінету водія; електронний запис до лікаря, ведення електронної медичної картки, використання електронних рецептів і планів лікування; ведення державного земельного кадастру. Основним інструментом доступу до переважної

більшості таких електронних сервісів виступає портал «Дія». Із проаналізованих видів електронних послуг до «Дії» інтегровано більшу їх частину, проте ще зберігається певний масив сервісів, які продовжують працювати автономно. Надалі розвиток сфери електронних послуг має концентруватися на: систематичному розширенні переліку сервісів, що надаються онлайн; інтеграції онлайн-сервісів з надання електронних послуг в єдиний портал «Дія»; послідовній модернізації мобільного застосунку цього порталу з урахуванням нововведень; підвищенні рівня кібербезпеки як безпосереднього результату реформи [10, с. 200].

Четвертий напрям пов'язаний з організаційно-операційними інструментами: запровадженням електронного документообігу, забезпеченням належного сервісу в центрах надання адміністративних послуг, системною підготовкою персоналу. Результати досліджень свідчать, що суто технічні інновації самі по собі не гарантують успіху, якщо працівники не готові до нових викликів, а громадськість не залучена до процесів оцінювання якості [72, с. 66]. Важливого значення набуває впровадження систем KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності), механізмів збирання зворотного зв'язку та налагодження стабільної комунікації між владою й громадянами. Безпосередньо ключові показники ефективності дають можливість організації досягати стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Крім того, застосування таких індикаторів дозволяє установі оцінити власний поточний стан і проаналізувати успішність реалізації обраної стратегії.

Ключові показники ефективності забезпечують здійснення контролю за діловою активністю працівників, структурних підрозділів та організації загалом. За їхньою допомогою формується цілісна й результативна система мотивації та стимулювання персоналу, унаслідок чого ці показники разом із мотивацією працівників фактично перетворюються на взаємопов'язані категорії. Переважно їх використовують для оцінювання результативності діяльності адміністративно-управлінського персоналу. До «запізнілих» відносять фінансові показники, які, через свою специфіку, не відображають

поточної ефективності роботи підрозділів і компанії в цілому. Натомість оперативні (випереджальні) показники дають змогу оцінити саме поточну діяльність підрозділів і організації загалом, паралельно й опосередковано відповідаючи на запитання про можливі майбутні грошові потоки, а також про рівень якості процесів і продукції та ступінь задоволеності замовників.

Унаслідок запровадження системи ключових показників ефективності можуть бути досягнуті такі позитивні результати: зростання результативності діяльності підприємства, формалізація основних факторів та індикаторів, від яких залежить успішність його функціонування, орієнтація планування на стратегічні цілі (згори), а не на вже досягнуті показники й наявні ресурси (знизу), розроблення обґрунтованих нормативів, забезпечення прозорості оцінки ефективності праці персоналу [73].

Ключові показники ефективності становлять інструмент, корисний не лише для керівництва підприємства. На зазначені індикатори, безумовно, доцільно орієнтуватися й рядовим співробітникам, передусім тим, чий дохід прямо прив'язаний до кінцевих результатів їхньої діяльності. П'ятим ключовим напрямом виступає впровадження систем управління якістю (зокрема, TQM або стандартів ISO). Такий підхід означає перехід від суто декларативних засад до реальної, практично вкоріненої культури контролю та послідовного вдосконалення послуг. Регулярний моніторинг сервісів, періодичне оцінювання, проведення аналітичних досліджень – усе це трансформується на критерії успішності розвитку процесу якісного надання публічних послуг. Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) розглядається як система менеджменту, що ґрунтується на клієнтоорієнтованості, стратегічному плануванні, лідерстві, безперервному удосконаленні й командній роботі. Її впровадження передбачає не тільки структурну трансформацію організації, а й адаптацію поведінкових моделей керівників і працівників. Засновниками цього підходу вважаються Едвард Демінг, Джозеф М. Моран і Філіп Б. Кросбі, причому найбільшою мірою на розвиток концепції вплинув саме Едвард Демінг. Учений робив акцент на

безперервному вдосконаленні продукції та послуг, прагнучи максимально зменшити невизначеність і коливання в процесах. Кінцевою метою є досягнення «нульової толерантності» до дефектів, що, у свою чергу, зумовлює підвищення якості й ефективності діяльності компанії [74, с. 11].

Едвард Демінг інтерпретував TQM як взаємопов'язаний процес, у межах якого покращення якості безпосередньо веде до збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат і зміцнення конкурентоспроможності. Для приватного сектора це означає можливість завоювання ринку завдяки високому рівню якості товарів і послуг, тоді як для державних інституцій – розширення доступу до публічних послуг без додаткового тиску на бюджет. Упровадження TQM виступає визначальним чинником успіху в умовах сучасної економіки, оскільки забезпечує сталий розвиток, підвищення продуктивності та більш повне задоволення потреб споживачів [53].

Шостим ключовим напрямом є протидія корупції із застосуванням сучасних технологій. Застосування електронного документообігу, по суті, зводить до мінімуму вплив людського чинника. Технології blockchain розглядаються як перспективна альтернатива для створення надійних і прозорих реєстрів та здійснення транзакцій. Це не лише технічний виклик, а й інструмент зміцнення довіри громадян до інституцій. Сам термін blockchain певною мірою відображає його функціональне призначення та завдання. Компонент «Block» означає блоки, тоді як «chain» перекладається як «ланцюжок». Отже, blockchain можна розуміти як послідовний ланцюг взаємопов'язаних блоків. Інакше кажучи, блокчейн являє собою розподілену базу даних, що не має єдиного центру (сервера) зберігання інформації, яку вкрай складно зламати чи втратити. Кожен окремий блок містить не лише нові відомості, а й дані про попередні блоки. Відповідна інформація одночасно зберігається у всіх, хто використовує цю мережу (за умови забезпечення високого ступеня приватності й захисту персональних даних) [75, с. 7]. Показово, що у листопаді 2018 р. український блокчейн-стартап SHELF залучив 1,1 млн дол. інвестицій від японської компанії Broadleaf. Технологічне

рішення стартапу надає можливість продавцям і автодилерам в один клік проводити синхронізовані аукціони одночасно на багатьох підключених онлайн-торговельних майданчиках. У межах цієї мережі щомісяця реалізується близько 50 тис. автомобілів [76]. Україна нині активно здійснює модернізацію системи публічних послуг, прагнучи зробити її більш ефективною, оперативною та якісною. Одним із провідних інструментів досягнення зазначеної мети виступає блокчейн, оскільки він відповідає базовим критеріям реформування: прозорості, безпечності та економності. Запровадження такої технології сприяє істотному скороченню операційних витрат і забезпечує чесний, відкритий управлінський процес, що, своєю чергою, допомагає відновлювати довіру громадян до державних інституцій. Блокчейн потенційно здатен стати базою для оптимізації державних послуг на різних щаблях – від органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування та бюджетних установ. Його імплементація дасть змогу автоматизувати значну частину процесів, зменшити корупційні ризики та гарантувати надійність усіх операцій.

Проте, попри очевидні переваги, уряд України може зіткнутися з низкою викликів. Насамперед ця технологія є відносно новою для більшості громадян, тому виникає потреба у проведенні масштабної інформаційної кампанії з роз'ясненням принципів її функціонування та переваг. Не менш важливим аспектом постає підготовка й навчання державних службовців, аби вони могли результативно застосовувати блокчейн у своїй повсякденній діяльності. Крім того, слід сформувати відповідну нормативно-правову базу, яка врегульовуватиме використання цієї технології на загальнодержавному рівні. Додатковим чинником виступає висока вартість упровадження, що потребує значних фінансових ресурсів. Нарешті, автоматизація окремих процесів може зумовити скорочення частини адміністративних посад, що, у свою чергу, вимагатиме перекваліфікації персоналу або пошуку нових напрямів зайнятості. Водночас, незважаючи на окреслені труднощі, використання блокчейн-технології в системі державного управління може стати ключовим

кроком у напрямі цифрової трансформації, роблячи держпослуги більш доступними, результативними та прозорими [77, с. 7].

Зрештою, одним із перспективних векторів розвитку є інтеграція інструментів аналізу даних та штучного інтелекту. Аналітичні підсистеми, зокрема індекси рівня цифровізації регіонів, дозволяють виявляти вразливі ділянки та напрацьовувати більш таргетовані стратегії. Подібна система здатна автоматизувати надання відповідей, ухвалення рішень у стандартизованих кейсах, а також формувати прогнозні моделі навантаження на відповідні служби.

Узагальнюючи, доцільно виокремити вісім ключових напрямів удосконалення державного регулювання надання публічних послуг:

- 1) правова уніфікація та запровадження єдиних стандартів;
- 2) подальша децентралізація влади;
- 3) поглиблення цифрової трансформації;
- 4) забезпечення належної організаційної готовності;
- 5) формування дієвих систем управління;
- 6) застосування антикорупційних технологій (у тому числі блокчейн-рішень);
- 7) розвиток аналітики та AI.

Кожен із зазначених напрямів є взаємопов'язаним і потребує поетапного запровадження в межах синтезу правових реформ, інституційної модернізації та інвестування в людський капітал і технології. Саме такий підхід здатен забезпечити функціонування сервісної моделі «держави в смартфоні», за якої громадяни отримують безпечні, швидкі та якісні послуги, а держава – оперативну аналітику й легітимний зворотний зв'язок. Для результативного вдосконалення державного регулювання публічних послуг необхідно гармонізувати правову базу з актуальними європейськими стандартами, посилювати роль і спроможність місцевого самоврядування, послідовно продовжувати цифрову трансформацію з акцентом на забезпечення кібербезпеки, вибудовувати якісний менеджмент сервісів, формувати умови

для відкритого врядування та дієвої боротьби з корупцією, а також інтегрувати сучасні аналітичні технології. Запровадження такої комплексної моделі гарантуватиме перехід України до сервісної держави, спроможної надавати якісні публічні послуги як у мирний час, так і в умовах воєнного стану.

Також окрему увагу слід приділити питанню оптимізації функціонування публічно-управлінських механізмів забезпечення доступу внутрішньо переміщених осіб до публічних послуг в умовах воєнного стану. Оптимізація роботи публічно-управлінських механізмів забезпечення доступу внутрішньо переміщених осіб до публічних послуг у період дії воєнного стану може бути досягнута за умови здійснення комплексних, взаємоузгоджених змін, основні з яких наведено нижче.

1. Удосконалення нормативно-правової бази:

- ухвалення змін до чинних нормативно-правових актів з метою спростити процедури набуття статусу ВПО та доступу до публічних послуг (зокрема, скоротити строки розгляду заяв і зменшити обсяг поданих документів);

- установлення чітких і прозорих правил функціонування та використання електронних сервісів, передусім таких, як «Дія»;

- узгодження національної нормативної основи з європейськими стандартами для забезпечення інтеграції ВПО в приймаючі громади, що, по суті, є визначальним кроком для ефективної підтримки внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід у підсумку дає змогу не лише підняти рівень соціальної інтегрованості ВПО, а й сформувати передумови для їхнього сталого розвитку в громадах, які їх приймають.

Основні напрями гармонізації:

- приведення законодавства України у відповідність до Керівних принципів ООН щодо переміщення осіб у межах держави, які закріплюють права ВПО та обов'язки держави;

- імплементація стандартів Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, що стосуються, зокрема, заборони дискримінації за ознакою переміщення;

- урахування рекомендацій Європейського Союзу стосовно інтеграції переміщених осіб у місцеві спільноти: адаптація системи професійної підготовки до специфічних потреб ВПО; стимулювання роботодавців шляхом надання пільг; забезпечення вільного доступу до закладів освіти та програм перекваліфікації; гармонізація зі стандартами ЄС у сфері медичного страхування та гарантування безоплатних медичних послуг для ВПО.

Зокрема, у Німеччині було реалізовано програму дуальної освіти (поєднання навчання та працевлаштування) для ВПО. Програма подвійного навчання в Німеччині розглядається як один із найрезультативніших інструментів інтеграції внутрішньо переміщених осіб і біженців у приймаюче суспільство. Вона поєднує теоретичну підготовку у навчальних закладах із набуттям практичного досвіду безпосередньо на робочих місцях, що дає змогу отримати не лише формальну освіту, а й реальний професійний досвід у німецькому середовищі. Для ВПО це є важливим етапом на шляху економічної інтеграції та розвитку фахових компетентностей. Програма покликана забезпечити ВПО не тільки доступ до освітніх можливостей, а й шанс здобути навички, які відповідають вимогам німецького ринку праці. Це сприяє зменшенню рівня безробіття серед біженців і ВПО та полегшує їхню соціальну й економічну інтеграцію. Однією з первинних перешкод для ВПО виступає мовний бар'єр, тому навчальні заклади, як правило, пропонують курси німецької мови. Це дає змогу внутрішньо переміщеним особам швидше адаптуватися як до освітнього процесу, так і до трудової діяльності. Для ВПО передбачено фінансування відповідних програм через спеціальні фонди та різні соціальні інструменти підтримки, які забезпечують участь у навчанні та надання стипендій.

Програма гарантує дотримання трудових прав біженців і ВПО, забезпечуючи однакові умови для всіх учасників незалежно від їхнього

походження чи правового статусу. Програма дає можливість біженцям і ВПО скоротити розрив між наявним професійним досвідом і вимогами нового ринку праці. Після завершення програми учасники отримують дипломи або сертифікати, які дають їм змогу працювати в Німеччині в обраній професійній сфері.

Програма дуального навчання в Німеччині є істотною складовою інтеграційної політики, оскільки сприяє адаптації біженців та внутрішньо переміщених осіб до нового суспільного середовища й економічних реалій. Вона, своєю чергою, підтримує їх соціальний, культурний та економічний розвиток, надаючи реальні можливості для працевлаштування і досягнення відносно стабільного рівня життя в приймаючій країні [78].

Польща, у свою чергу, активно реалізує інтеграційну політику щодо біженців та внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи їх комплексною підтримкою через спеціалізовані центри інтеграції, які надають широкий спектр послуг, покликаних полегшити входження цих осіб до польського суспільства та національного ринку праці.

Такі центри, зокрема, супроводжують біженців у процесі пошуку роботи, надаючи консультації, сприяючи підготовці резюме та тренуванню навичок проходження співбесід. Особи зі статусом біженців можуть отримати професійну орієнтацію, скоординовану з потребами польського ринку праці. Інтеграційні центри також організовують курси польської мови, які виступають важливим етапом інтеграційного процесу. Сформовані мовні компетентності дозволяють біженцям значно легше адаптуватися до нового середовища, знаходити роботу та активніше брати участь у суспільному житті. Крім того, біженець має змогу скористатися консультаціями щодо доступу до медичних послуг, системи освіти, соціальних виплат, а також отримати допомогу в пошуку житла. Центри водночас сприяють знайомству з польською культурою й традиціями через організацію різноманітних культурних подій і зустрічей.

У результаті біженець одержує системну та комплексну підтримку в одному місці, що істотно спрощує для нього інтеграційні процеси. Інтеграційні центри, як правило, розташовуються у великих містах Польщі, де зосереджена найбільша кількість біженців. Їхня діяльність може організовуватися як публічними установами, так і неурядовими організаціями, що спеціалізуються на роботі з біженцями [79].

Швеція демонструє приклад країни, яка послідовно підтримує інтеграцію мігрантів, надаючи їм можливість брати участь в інтеграційних курсах, зорієнтованих на адаптацію до шведського суспільства. У Швеції біженцям забезпечується доступ до безоплатних курсів шведської мови через програму SFI (Svenska för invandrare). Зазначений курс фактично є базою інтеграційного процесу, оскільки мовні навички виступають ключовою передумовою успішного працевлаштування та соціальної адаптації. Інтеграційні курси, крім мовної складової, охоплюють елементи шведської культури, історії та соціальних норм. У сукупності це дозволяє біженцям краще зрозуміти специфіку шведського суспільства, а також ознайомитися з публічними послугами та правами, якими вони можуть користуватися. Зміст курсів включає інформацію про функціонування шведського ринку праці, права та обов'язки працівників. Учасників навчають, як правильно підготувати резюме, успішно проходити співбесіди та знаходити роботу у Швеції.

Інтеграційна програма є обов'язковою для всіх біженців, які отримали відповідний статус у Швеції, і триває від двох до трьох років незалежно від індивідуальних потреб. Водночас курси інтеграції можуть адаптуватися до рівня мовних знань і потреб учасників, із урахуванням їхнього попереднього досвіду, освіти та професійної кваліфікації.

Реалізація інтеграційної програми в Швеції здійснюється шляхом співпраці з муніципалітетами та освітніми установами, що дає змогу біженцям отримувати необхідну підтримку безпосередньо на місцевому рівні. Такий підхід, своєю чергою, забезпечує доступність курсів для широкого кола осіб.

Отже, Швеція пропонує структуровані програми мовної підготовки, ознайомлення з культурою та підтримки працевлаштування, що дозволяє біженцям швидше адаптуватися й ставати активними, повноправними членами суспільства [79].

2. Розвиток інституційної сприйнятливості:

- імплементація європейських моделей децентралізації, які, своєю чергою, надають громадам змогу більш результативно підтримувати та супроводжувати ВПО;

- вибудовування локальної політики інтеграції на основі кращих практик держав ЄС (зокрема Німеччини, Польщі, Швеції).

3. Цифровізація та прозорість процедур: гарантування публічного й зручного для користування доступу ВПО до інформації щодо їхніх прав та доступних послуг у придатному для сприйняття форматі.

4. Фінансова підтримка та міжнародне співробітництво: залучення зовнішньої міжнародної підтримки та грантових ресурсів для розбудови необхідної інфраструктури, розроблення програмного забезпечення і підтримки освітніх програм.

5. Моніторинг і контроль реалізації прав: інституціоналізація системи відстеження дотримання прав ВПО відповідно до європейських механізмів (зокрема, системи оцінювання політики щодо біженців у ЄС – ERF).

Система оцінювання політики щодо біженців у Європейському Союзі ERF (European Refugee Fund) була, по суті, створена як елемент зусиль ЄС, спрямованих на поглиблення співпраці між державами-членами у сфері надання притулку та інтеграції біженців і осіб, які потребують міжнародного захисту. Разом з тим ERF виступає одним із фінансових інструментів ЄС, орієнтованих на підтримку держав-членів у забезпеченні належних умов перебування для біженців і внутрішньо переміщених осіб [80].

ERF забезпечує фінансування проєктів, орієнтованих на покращення процедур надання притулку, зокрема пов'язаних із юридичним консультуванням, організацією доступу до житла та комплексу соціальних

послуг. Фонд також підтримує ініціативи, покликані сприяти адаптації біженців до нового середовища, включаючи мовні програми, заходи культурної орієнтації, професійну підготовку та комплексні заходи соціальної інтеграції.

Для вимірювання результативності політики, яка втілюється за підтримки ERF, застосовується широкий спектр інструментів і методичних підходів. Держави-члени ЄС зобов'язані подавати звітність щодо використання ресурсів, отриманих через ERF, на підставі якої Єврокомісія оцінює ефективність відповідних програм. Крім того, Європейська комісія здійснює порівняльний аналіз політик окремих держав-членів щодо їхніх зусиль у прийомі біженців, а також ступеня відповідності цих заходів вимогам і цілям, встановленим на загальноєвропейському рівні.

Здійснюється збір даних щодо чисельності осіб, котрі отримали притулок, результативності інтеграційних заходів, рівня зайнятості серед біженців та низки інших індикаторів. Аналізується міра, в якій програми, профінансовані за рахунок ERF, наближають до реалізації цілей у сфері інтеграції біженців і гарантування їхніх прав. Окремо досліджується, чи забезпечено доступ до фінансових програм і відповідних сервісів для всіх категорій біженців, з урахуванням різних соціальних груп. Також вимірюється ступінь задоволеності біженців інтеграційними програмами та рівнем доступу до соціальних послуг.

Очікуваними наслідками такої гармонізації виступає, з одного боку, формування позитивного іміджу України як держави, що орієнтується на європейські стандарти у сфері прав людини та підтримки переміщених осіб, а з іншого – залучення додаткових міжнародних ресурсів для розв'язання проблем ВПО.

Для оцінювання результативності політики, що реалізується за участю ERF, застосовується широкий спектр методів та аналітичних інструментів. Держави-члени ЄС зобов'язані подавати звітність щодо використання коштів,

отриманих через ERF, і саме на основі цих даних Єврокомісія здійснює оцінку дієвості відповідних програм.

Європейська комісія, зі свого боку, порівнює політику окремих держав-членів щодо їхніх зусиль у сфері прийому біженців та визначає, наскільки вжиті заходи узгоджуються із цілями і стандартами, встановленими на рівні ЄС.

Збираються статистичні відомості про чисельність осіб, які отримали притулок, про ефективність інтеграційних заходів, рівень працевлаштування серед біженців та інші релевантні індикатори.

Аналізується, у якій мірі програми, профінансовані за рахунок ERF, сприяють досягненню цілей у сфері інтеграції біженців і забезпечення реалізації їхніх прав. Окремо з'ясовується, чи всі категорії біженців, у тому числі різні вразливі групи, мають реальний доступ до фінансових програм і відповідних послуг. Оцінюється також рівень задоволеності біженців інтеграційними програмами та можливостями користування соціальними сервісами.

Результатами гармонізації можуть бути, зокрема, формування позитивного іміджу України як держави, що орієнтується на європейські стандарти у сфері прав людини та підтримки переміщених осіб, а також залучення додаткових міжнародних ресурсів для розв'язання проблем ВПО.

Гармонізація нормативної бази з європейськими стандартами є стратегічним завданням, яке не лише покращує становище ВПО, а й сприяє розвитку європейської спільноти та подальшій інтеграції України до правового простору ЄС.

6. Розширення інфраструктури надання послуг:

- розгортання мобільних підрозділів центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у віддалених населених пунктах та місцях компактного проживання ВПО;

- організація додаткових офісів ЦНАП у регіонах із високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб.

7. Цифровізація та розвиток електронних сервісів: нарощування функціональних можливостей мобільного застосунку «Дія» для ВПО, у тому числі шляхом розширення переліку послуг, що можуть надаватися в онлайн-форматі. Забезпечення інклюзивності платформи «Дія» потребує комплексного підходу, спрямованого на гарантування рівного доступу до цифрових публічних послуг для всіх категорій населення, зокрема для осіб з обмеженими можливостями, людей похилого віку та громадян із низьким рівнем цифрової грамотності. Інтерфейс має бути максимально простим, інтуїтивно зрозумілим і зручним для навігації, щоб користувачі різних вікових груп і з різним рівнем підготовки могли без труднощів відшукувати всі необхідні послуги.

Для користувачів із вадами зору доцільно, зокрема, збільшувати розмір шрифту й застосовувати підвищений контраст кольорової гами, що забезпечує чіткіше сприйняття текстового вмісту. Водночас важливо передбачити інтеграцію голосових асистентів, здатних озвучувати текст з екрана для осіб із порушенням зорової функції. Такий функціонал, своєю чергою, дає змогу користувачам більш комфортно працювати з програмним застосунком. Не менш суттєвим є впровадження опції голосового відтворення найважливіших сповіщень, зокрема щодо строків чинності документів або оновлень відповідних послуг. Деталізовані покрокові інструкції з додатковим аудіосупроводом можуть, у певних випадках, полегшувати роботу користувачам із порушеннями слуху чи окремими когнітивними труднощами.

Для людей із вадами слуху доцільно забезпечити вбудовування відеоматеріалів із перекладом жестовою мовою для найважливіших повідомлень та сервісів. Важливим напрямом є організація безоплатних навчальних курсів, вебінарів і покрокових інструкцій, орієнтованих на підвищення рівня цифрової грамотності осіб похилого віку, людей з інвалідністю, а також користувачів, які не мають навичок роботи зі смартфонами чи мобільними застосунками. З огляду на те, що переважна частина користувачів заходить до цифрових сервісів саме зі смартфонів,

застосунок «Дія» повинен бути належним чином адаптований до різних мобільних платформ із урахуванням знижених технічних параметрів, властивих застарілим моделям телефонів. Сам застосунок повинен передбачати розширені можливості персоналізації інтерфейсу для осіб з інвалідністю, надаючи їм змогу коригувати контрастність, тип і кегль шрифту, масштаб тексту, кольорові теми тощо:

- упровадження автоматизованих сервісів, які забезпечують пролонгацію статусу ВПО та оформлення фінансової підтримки;

- гарантування інклюзивного характеру електронних сервісів (їх адаптація до потреб осіб похилого віку та людей з обмеженими можливостями).

Оптимізація механізмів забезпечення доступу ВПО до публічних послуг вимагає системного підходу, глибокої інтеграції цифрових рішень, нарощування обсягів фінансування та результативної взаємодії між усіма рівнями публічної влади. Такий підхід дає змогу гарантувати оперативність, доступність і належний рівень якості надання послуг навіть у складних умовах дії воєнного стану.

Отже, удосконалення функціонування публічно-управлінських механізмів щодо внутрішньо переміщених осіб у період воєнного стану досягається завдяки реалізації комплексних трансформацій.

До таких змін, зокрема, належать: спрощення процедури набуття статусу ВПО, зменшення строків розгляду поданих заяв і обсягу необхідних документів, узгодження нормативної бази з європейськими стандартами, що дає змогу інтегрувати ВПО до життя громади, формуючи умови для їх сталого розвитку, імплементація стандартів Європейської конвенції про захист прав людини та забезпечення доступу до освіти, медичних послуг, програм перекваліфікації й системи пілг для роботодавців.

Не менш вагомим, на наш погляд, є впровадження європейських моделей децентралізації та посилення спроможності місцевих громад у сфері надання допомоги ВПО, а також створення прозорих і, що принципово,

зручних каналів доступу до інформації для ВПО через цифрові платформи, зокрема подальше удосконалення мобільного застосунку «Дія» з метою забезпечення інклюзивного користування послугами для осіб з інвалідністю та тих, хто характеризується низьким рівнем цифрової компетентності.

Упровадження системи регулярного моніторингу, подібної до європейського механізму оцінювання політики щодо біженців у ЄС (ERF), який дає змогу підтверджувати результативність програм інтеграції та дотримання прав ВПО, також є одним із важливих напрямів оптимізації.

Загалом удосконалення зазначених процесів потребуватиме, безумовно, комплексного підходу, поєднання цифрових інструментів, належного фінансового забезпечення та скоординованої взаємодії всіх рівнів публічної влади для гарантування доступу ВПО до публічних послуг навіть за складних умов воєнного стану.

Висновки до Розділу 3

Наразі до ключових проблем і викликів у забезпеченні належної якості й доступності публічних послуг в умовах воєнного стану слід віднести: обмежений доступ внутрішньо переміщених осіб до послуг, масштабні пошкодження інфраструктури, кадровий дефіцит, а також зростання соціальних запитів населення. Разом із тим, воєнна криза істотно пришвидшила процеси цифровізації, стимулювала запровадження інноваційних підходів і спричинила перегляд змісту та ролі публічної служби.

Вагомою у цьому контексті є роль керівника як ключового суб'єкта управління якісними сервісами в частині організації належного надання публічних послуг. Адже саме від рівня лідерства, професійної компетентності та спроможності до ефективного антикризового менеджменту залежить здатність інституцій своєчасно адаптуватися до змінених умов функціонування.

З огляду на поточну ситуацію в державі необхідним видається запровадження системного підходу до вдосконалення організації й надання

публічних послуг, що має спиратися на цифрові рішення, професіоналізацію кадрового складу, інструменти громадського моніторингу та належне стратегічне планування.

Підвищення результативності функціонування публічно-управлінських механізмів стосовно внутрішньо переміщених осіб в умовах дії воєнного стану забезпечується, насамперед, через запровадження системних, взаємопов'язаних змін. До таких змін, зокрема, належать: максимальне спрощення процедури набуття статусу ВПО, скорочення строків розгляду поданих заяв і зменшення переліку необхідних документів, узгодження національної нормативної бази з європейськими стандартами, що уможлиблює повноцінну інтеграцію ВПО в життя територіальних громад і створення передумов для їх сталого розвитку, упровадження стандартів Європейської конвенції про захист прав людини, а також забезпечення доступу до освіти, професійної перекваліфікації, медичного обслуговування та системи пільг.

Не менш значущим, своєю чергою, є застосування європейських моделей децентралізації та посилення спроможності органів місцевого самоврядування щодо надання підтримки ВПО, а також налагодження прозорих каналів доступу до інформації для внутрішньо переміщених осіб через цифрові платформи, зокрема подальша модернізація мобільного застосунку «Дія» з метою забезпечення інклюзивності послуг для осіб з інвалідністю та громадян із низьким рівнем цифрової грамотності. Запровадження дієвої системи моніторингу, співвідносної з європейським механізмом оцінювання політики щодо біженців у ЄС (ERF), яка дає змогу підтверджувати ефективність програм інтеграції та реальне забезпечення прав ВПО, виступає, відповідно, одним із інструментів їх подальшої оптимізації.

Узагальнюючи, варто наголосити, що вдосконалення зазначених процесів потребуватиме комплексного, скоординованого підходу, поєднання цифрових рішень, належного фінансового забезпечення та ефективної взаємодії всіх рівнів публічної влади з метою гарантування доступу ВПО до публічних послуг навіть за умов підвищеної складності воєнного стану.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексний аналіз механізмів державного регулювання у сфері надання публічних послуг в Україні з урахуванням сучасних тенденцій розвитку публічного управління, євроінтеграційних орієнтирів, цифрової трансформації та специфіки функціонування держави в умовах воєнного стану. Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Публічні послуги є базовою організаційно-правовою формою реалізації сервісної функції держави та місцевого самоврядування, через яку забезпечується практичне здійснення прав і свобод людини та задоволення суспільно значущих потреб. Їх правова природа проявляється у вчиненні юридично або соціально значущих дій публічними суб'єктами під відповідальність публічної влади і, як правило, за рахунок публічних коштів. Попри різноманітність підходів у доктрині та відсутність у законодавстві України єдиного усталеного визначення, у роботі обґрунтовано можливість концептуалізації публічних послуг як результату діяльності уповноважених органів, спрямованої на юридичне оформлення чи фактичне забезпечення реалізації прав, законних інтересів і потреб осіб — як за їх зверненням, так і без такого. Структурно публічні послуги охоплюють адміністративні, соціальні, комунальні, освітні, медичні, інформаційні та інші сервіси, що зумовлює необхідність їх системної класифікації за суб'єктом надання, змістом, обов'язковістю отримання, рівнем фінансування та організаційною моделлю. Відтак підвищення якості й доступності публічних послуг є індикатором ефективності публічного управління і рівня довіри до державних інституцій.

2. Система державного регулювання у сфері публічних послуг має багатовимірний характер і включає нормотворчу, організаційну, фінансову, кадрову, інформаційну та контрольну складові. Її еволюція в Україні відбувається під впливом адміністративної реформи, децентралізації та переходу до сервісно-орієнтованої моделі держави. Водночас чинне

нормативно-правове забезпечення залишається фрагментарним: воно складається з Конституції України, спеціальних законів і значної кількості підзаконних актів, що не забезпечують цілісності та єдності регулювання. У роботі аргументовано, що наявність Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» є лише початковим етапом формування відповідного правового масиву, а відсутність комплексного кодифікованого Закону «Про публічні послуги» стримує уніфікацію термінології, процедур і стандартів. Отже, подальший розвиток правової основи має бути спрямований на створення єдиного законодавчого ядра, здатного встановити загальні принципи, гарантії та правила функціонування всієї системи публічних послуг.

3. Дослідження засвідчило, що ключовою проблемою сучасного державного регулювання є недостатній рівень стандартизації та контролю якості публічних послуг. Відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання, нерозвиненість методик аудиту якості, слабкість інструментів відповідальності за порушення процедур, а також неповнота механізмів зворотного зв'язку з одержувачами послуг знижують результативність державного нагляду. Впровадження окремих інструментів управління якістю має позитивний ефект, але не формує повноцінної системи, що передбачає безперервне удосконалення процесів і домінування інтересу споживача. Тому у роботі обґрунтовано потребу у переході від епізодичних заходів контролю до системного управління якістю, заснованого на регулярному моніторингу, аналізі даних, оцінюванні задоволеності громадян і прозорих процедурах реагування на виявлені недоліки.

4. Встановлено, що розвитку публічних послуг в Україні сприяють централізована, децентралізована та змішана (у т.ч. на засадах публічно-приватного партнерства) моделі організації сервісів. Децентралізація повноважень і ресурсів посилила роль органів місцевого самоврядування та ЦНАП як ключових провайдерів адміністративних і соціально спрямованих послуг, наблизивши сервіси до громадян та підвищивши їх доступність. Разом

з тим ефективність моделей прямо залежить від належного правового закріплення процедур, ресурсної спроможності територіальних громад, та сформованості єдиних стандартів взаємодії «фронт-офісів» і «бек-офісів». Це зумовлює необхідність інституційної координації між рівнями влади, удосконалення регламентів міжвідомчої взаємодії та забезпечення однакових мінімальних стандартів сервісу на всій території держави.

5. Доведено, що цифровізація й електронне урядування стали визначальними чинниками модернізації публічних послуг. Запуск і розвиток цифрових платформ, передусім «Дія», автоматизація процедур, онлайн-канали звернення та отримання результатів мінімізують бюрократичні бар'єри, знижують корупційні ризики та підвищують прозорість публічної адміністрації. Однак цифрова трансформація супроводжується низкою інституційних і соціальних обмежень: нерівномірним доступом населення до інтернет-інфраструктури, різним рівнем цифрової грамотності, необхідністю належної кібербезпеки державних реєстрів і сервісів, а також потребою у нормативному закріпленні цифрових процедур як рівнозначних традиційним. Відтак у роботі обґрунтовано, що електронні публічні послуги мають розвиватись у логіці «цифрової інклюзії», що поєднує технологічні рішення з правовими гарантіями недискримінаційного доступу.

6. Особливий блок дослідження присвячено функціонуванню публічних послуг у період воєнного стану. Встановлено, що повномасштабна війна спричинила системні ускладнення у доступі до сервісів: пошкодження або знищення інфраструктури, територіальну нерівність у можливості отримання послуг, масштабні міграційні процеси, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, поєднані з дефіцитом кадрів і ресурсів. Водночас воєнна криза стала каталізатором прискорення цифрових рішень та перегляду підходів до організації публічної служби. У роботі доведено, що забезпечення безперервності надання послуг в умовах надзвичайних викликів потребує антикризового планування, резервних каналів сервісу (онлайн і офлайн), спеціальних процедур для ВПО, а також комплексної взаємодії державних і

місцевих інституцій щодо відновлення та підтримки критично важливих сервісів.

7. Узагальнюючи організаційно-кадрові аспекти, робота підтвердила, що якість публічних послуг прямо залежить від професійної компетентності персоналу, ефективності управлінського лідерства та застосування сучасних HR-інструментів. Зокрема, акцентовано увагу на необхідності системної професіоналізації державних службовців, удосконалення механізмів їх щорічного оцінювання як елемента регулювання якості сервісів, а також впровадження підходів управління персоналом на засадах маркетингу, орієнтованого на потреби працівників і клієнтів, включно з планами забезпечення безперервної діяльності. Практична реалізація запропонованих у роботі заходів – уніфікації правового поля, запровадження системи стандартів і моніторингу якості, поглиблення цифровізації з одночасним подоланням цифрового розриву, посилення інституційної спроможності ЦНАП та розбудови антикризових механізмів – створює підґрунтя для формування в Україні стійкої, прозорої та людиноцентричної системи публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слишинська А.А. Публічні послуги: поняття та види. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2019. С. 464-467.
2. Петровський П. М. Сервісна концепція державного управління. Енциклопедія державного правління : у 8 т. Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол.: В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
3. Євсюкова О. В. Теоретико-концептуальні передумови формування сервісно-орієнтованої держав. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. № 2 (15). С. 17–24.
4. Бовкун О. Теоретико-концептуальні засади класифікації публічних послуг в умовах сервісно-орієнтованого розвитку держави. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-57>
5. Лавренова О.І., Стрельников А.В., Могил С.К. Управління якістю надання адміністративних послуг: Навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання). Одеса: Фенікс, 2019. 41 с.
6. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006- %D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text)
7. Щербина Є.М. Характеристика процедури надання електронних послуг в системі публічних послуг в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 4. С. 185-189.
8. Писаренко Г.М. Адміністративні послуги в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2005. Вип. 26. С. 160-165.
9. Сороко В.М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості: Навч. посіб. Київ : НАДУ, 2008. 104 с.
10. Бречко О.О. Вплив цифрових трансформацій на сферу публічних

послуг. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). С. 199-207.

11. Тимощук В.П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України. Київ : Факт, 2003. 496 с.

12. Тимощук В.П., Кірмач А.В. Оцінка якості адміністративних послуг. Київ : Факт, 2005. 88 с.

13. Карпенко О.В. Механізми формування та реалізації сервісноорієнтованої державної політики в Україні: дис.д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. К., 2016. 340 с.

14. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 47. Ст. 383.

15. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 6 вересня 2005 р. № 2806-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 48. Ст. 483.

16. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності: Закон України від 19 травня 2011 р. № 3392-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 47. Ст. 532.

17. Методика підготовки інформації про державні послуги. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/normatyvna-baza/>

18. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава і регіони*. 2017. № 1(57). С. 102-108.

19. Адміністративні послуги у сфері соціального захисту. URL: <https://courses.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/Tema-2.-Posluhysotsialnoho-kharakteru.pdf>

20. Моделі надання адміністративних послуг соціального характеру через центри надання адміністративних послуг. URL: https://center.diia.gov.ua/uploads/0/73-nadanna_admin_poslug.pdf

21. Лілікович П. В. Актуальні механізми у сфері надання

адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1827>

22. Соломко Ю. І. Механізми надання адміністративних послуг засобами електронного урядування : дис. ... канд. наук: канд. наук з держ. управ. Харків : Національний університет цивільного захисту України. 224 с.

23. Смазна Т. М. Мобільні ресурси адміністративних послуг в Україні. *Наше право*. 2020. № 3. С. 61–64.

24. Лізаковська С. В. Зворотній зв'язок між органами публічної влади та громадянським суспільством: до аналізу питання. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1736>

25. Хто такі внутрішньо переміщені особи. URL: <https://igov.org.ua/subcategory/1/32/situation/48#anchor1>

26. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Лідерство у сфері державних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 88–94.

27. Венедіктова І.В. Юридична природа публічних послуг. *Вісник Харківського національного університету*. 2009. № 841. С. 88-91.

28. Сороковська С.В. Проблематика надання послуг органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2013. Вип. 1. С. 385-397.

29. Бондар Г.Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Публічне адміністрування та регіональні дослідження*. 2019. № 1(65). С. 32-37.

30. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

31. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 22.09.2021 № 1767-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 51. Ст. 418.

32. Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади

розвитку громадянського суспільства: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2007 р. № 1035-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-2007-%D1%80#Text>

33. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2015 р. № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 409.

34. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Підручник. Вид. 3-є, перероб. і допов. Київ : Кондор, 2006. 664 с.

35. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: навч. посібн. Львів: «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

36. Саврук О.Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Держава та регіони*. 2009. № 8. С. 387-393.

37. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент. Київ : Академвидав, 2006. 464 с.

38. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.

39. Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing, 1985. 258 p.

40. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посібн. ІваноФранківськ. «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.

41. Маматова Т.О., Сидоренко Н.І. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 6. С. 164-177.

42. Коцюба К.І. Нормативно-правове регулювання системи надання адміністративних послуг в Україні у контексті становлення та розвитку електронної взаємодії органів виконавчої влади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2(12). С. 127-142.

43. Мельничук Н.Ю. Адміністративно-правове регулювання публічних електронних послуг в контексті цифрової трансформації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 21. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/683/613>

44. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-

ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

45. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2015 р. № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 409.

46. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.

47. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

48. Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні: Закон України від 5 листопада 2021 р. № 1871-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20#Text>

49. Шийович С.Я. Забезпечення якості публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. № 3. С. 124-131.

50. Занфіров В.А. Критерії якості управлінських послуг публічної сфери. *Держава та регіони. Серія: державне управління*. 2009. № 4. С. 35-40.

51. Попова О.О. Щодо критеріїв оцінювання якості надання адміністративних послуг (на прикладі адміністративних послуг, що надаються органами внутрішніх справ у сфері обігу зброї). *Форум права*. 2013. № 3. С. 490-495.

52. Остапенко О.І. Ковалів М.В., Єсімов С.С. та ін. Адміністративне право України (загальна частина): навч. посіб. Вид. 2-е, доповнене. Львів : СПОЛОМ, 2021. 616 с.

53. Красников Є.В. Управління якістю надання публічних послуг. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-03/2023-10-02-03>

54. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 5 квітня 2007 р. № 877-V. *Відомості Верховної Ради України*. 2007. № 29. Ст. 389.

55. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї

сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 40. Ст. 2021.

56. Application of the Common Assessment Framework (CAF) in the public sector of Ukraine. URL : https://solidarityfund.org.ua/en/development-cooperation/state-modernization/application-of-the-common-assessment-framework-caf-in-the-public-sector-ofukraine/?utm_source=chatgpt.com

57. Кожен українець може покращити роботу Дії: у застосунку доступний новий сервіс – оцінка якості послуг. URL: <https://diia.gov.ua/news/kozhen-ukrayinec-mozhe-pokrashchiti-robotu-diyi-u-zastosunku-dostupnij-novij-servis-ocinka-yakosti-poslugi>

58. Дані у Дії захищені, але немає єдиної стратегії цифровізації – Рахункова палата провела аудит діяльності Мінцифри та Дії. URL: https://sud.ua/uk/news/ukraine/322415-dannye-v-diyizaschischeny-no-net-edinoy-strategii-tsifrovizatsii-schetnaya-palata-provela-auditdeyatelnosti-mintsifry-i-diyi?utm_source=chatgpt.com#google_vignette

59. Тендерний майданчик держзакупівель Prozorro. Онлайн платформа системи публічних закупівель. URL: https://newtend.com/?gad_source=1&gad_campaignid=21921808278&gbraid=tWPJPczpYaqyjfAD4kgGezTz7RuMh oC2bwQAvD_BwE

60. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність принципам державного управління (грудень 2023 р.). Звіти моніторингу SIGMA, Видавництво ОЕСР, Париж. URL: <https://www.sigmaweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html>

61. Пономаренко О.С. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії*. 2024. № 2. С. 5-13.

62. Міхєєва О.В., Кузнецова І.М. Волонтерство під час війни та переміщення населення: від спонтанної допомоги до організованого волонтерства в Україні після 2014 року. *Voluntary Sector Review*. 2022. Vol. 15.

№ 1. Р. 74-91.

63. Про забезпечення реєстрації новонародженої дитини в умовах воєнного стану: Наказ Міністерство охорони здоров'я України від 4 березня 2022 р. № 407. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-22#Text>

64. Деякі питання встановлення факту смерті людини: Наказ Міністерство охорони здоров'я України від 1 березня 2022 р. № 390. URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukraini-vid-28022022--390-dejaki-pitannja-vstanovlennja--faktu-smertiljudini>

65. Про затвердження Програми розвитку надання соціальних послуг у Северинівській сільській територіальній громаді на 2023 р.- 2027 р. URL: <https://svrn.gov.ua/news/1706792920/>

66. Про затвердження Міської цільової програми «Підтримка та інтеграція внутрішньо переміщених осіб на 2025 - 2027 роки». URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/rozporyadzhennya_vikonavchogo_organu_kivsko_misko_radi_kivsko_misko_derzhavno_administratsi_pro_zatverdzhennya_programi_z_akhodiv_z_pidtrimki_integratsi_ta_adaptatsi_vnutrishno_peremischenikh_osib_u_misti_kiyevi_na_20262028_roki/kmda__77_1034949/

67. Створення житлово-будівельних кооперативів як механізм вирішення житлового питання внутрішньо переміщених осіб та осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії проти України: практичний досвід та рекомендації. URL: <https://rm.coe.int/design-cooperative-digital/1680a8eee5>

68. Питання про права людини та транснаціональні корпорації та інші підприємства. Повідомлення Генерального секретаря. URL: <https://rm.coe.int/report-on-business-and-human-rights-in-conflict-ukr/1680a595f4>

69. Доступність правової допомоги в контексті воєнного стану комплексне дослідження опитування громадян, внутрішньо переміщених осіб та фахівців системи безоплатної правової допомоги. URL: <https://legalaid.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/02/dostupnist-compressed.pdf>

70. Suggested Citation: Slobodeniuk, T.O. New trends in improving public service delivery in Ukraine. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University.*

Series «Economics». 2023. № 8(3). С. 75-83.

71. Сорокіна Н.О., Філатов В.І. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13(1). С. 77-81.

72. Водяний О.Г., Редзюк Н.І. Удосконалення системи надання адміністративних послуг: європейський досвід та українські реалії. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 6. С. 63-71.

73. Key Performance Indicators. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performanceindicators-kpi>

74. Oakland, J.S. Oakland on Quality Management. 3rd ed. Routledge, 2004. 36 с.

75. Swan M. Blockchain Blueprint for a New Economy. O'Reilly Media Final Release Date. 2015. 22 p.

76. Tech.Liga. Український стартап Shelf отримав 1,1 млн. дол. США від компанії Broadleaf. Tech. Liga. – 2018. URL: <https://tech.liga.net/technology/novosti/ukrainskiy-startap-shelfprivlek11-mln-ot-kompanii-broadleaf>

77. Балан О.С., Буковський Д.А. Технологія Blockchain в публічному управлінні. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. № 4(6). С. 5-10.

78. Opushko N. Integrated dual learning programs at german universities. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/374880521_INTEGRATED_DUAL_LEARNING_PROGRAMS_AT_GERMAN_UNIVERSITIES

79. Governance of migrant integration in Sweden. URL: https://migrantintegration.ec.europa.eu/country-governance/governance/sweden_en

80. European Refugee Fund. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74c5ec40f0b61df4778615/european_refugee_fund_general.pdf