УДК 351:338.2:005.6

Телендій Андрій Андрійович
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Telendii Andrii
Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration
Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
ORCID: 0009-0007-7436-7373

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-11

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

TOOLS FOR IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC PLANNING OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

Анотація. *Вступ. Підвищення якості публічних послуг дедалі більше пов'язується не лише з адміністративною процедурою, а й із якістю стратегічного та операційного планування розвитку територій, здатністю органів публічного управління працювати з прогнозними сценаріями, ризиками, ресурсними обмеженнями та очікуваннями мешканців. В умовах війни, нерівномірності територіального розвитку, міграційних змін і бюджетної нестабільності особливої ваги набувають інструменти, які дозволяють поєднати стандарти якості послуг із соціально-економічними пріоритетами громади.*

Мета. Метою статті є обґрунтування інструментів підвищення якості публічних послуг у контексті соціально-економічного планування розвитку територій та визначення ролі механізмів планування і прогнозування у формуванні результативної сервісної політики.

Матеріали і методи. У роботі використано системний, структурно-функціональний, порівняльний, нормативно-правовий та аналітичний підходи; опрацьовано законодавчі акти України, матеріали «OECD» і «SIGMA», а також сучасні фахові публікації з проблематики якості публічних послуг, територіального розвитку, оцінювання та прогнозування.

Результати. Доведено, що якість публічних послуг у територіальному вимірі визначається узгодженістю стратегічних цілей, мережі надавачів, цифрових сервісів, бюджетних рішень та системи моніторингу. Запропоновано інструментальну рамку, яка охоплює: картування потреб населення; сегментацію отримувачів; прогнозування попиту на послуги; стандартизацію процесів; використання показників доступності, своєчасності, результативності та задоволеності; цифрові канали зворотного зв'язку; сценарне планування для громад із різною демографічною і фінансовою динамікою. Обґрунтовано, що планування і прогнозування мають перейти від формального складання документів до режиму постійного оновлення управлінських рішень на основі даних.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей інтеграції реєстрових даних, індикаторів якості публічних послуг і територіальних прогнозів у єдиному цифровому контурі прийняття рішень.

Ключові слова: *якість публічних послуг, соціально-економічне планування, розвиток територій, прогнозування, стратегічне управління, органи місцевого самоврядування, цифровізація.*

Summary. *Introduction. Improving the quality of public services is increasingly linked not only to administrative procedure but also to the quality of strategic and operational planning for territorial development, as well as to the ability of public*

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

authorities to work with forecast scenarios, risks, resource constraints, and residents' expectations. Under conditions of war, uneven territorial development, migration shifts, and fiscal instability, special importance is attached to tools that combine service quality standards with the socio-economic priorities of a territory.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the tools for improving the quality of public services in the context of socio-economic planning of territorial development and to determine the role of planning and forecasting mechanisms in shaping an effective service policy.

Materials and methods. The study applies systemic, structural-functional, comparative, legal, and analytical approaches. The empirical base includes Ukrainian legislation, OECD and SIGMA analytical materials, and recent scholarly publications on public service quality, territorial development, evaluation, and forecasting.

Results. It is proved that the quality of public services at the territorial level depends on the coherence of strategic goals, the network of service providers, digital services, budget decisions, and monitoring arrangements. An instrumental framework is proposed, including population needs mapping, segmentation of service recipients, demand forecasting, process standardisation, the use of indicators of accessibility, timeliness, effectiveness, and satisfaction, digital feedback channels, and scenario planning for territories with different demographic and fiscal trajectories. The article argues that planning and forecasting should move from the formal preparation of documents to a mode of continuous renewal of management decisions based on data.

Prospects. Further research should focus on models for integrating registry data, public service quality indicators, and territorial forecasts into a unified digital decision-making environment.

Key words: *public service quality, socio-economic planning, territorial development, forecasting, strategic management, local self-government bodies, digitalization.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Якість публічних послуг у сучасній моделі публічного управління дедалі виразніше стає не окремою сервісною характеристикою, а інтегральним показником спроможності держави і територіальної громади забезпечувати належний рівень життя, передбачуваність процедур, рівний доступ до ресурсів та довіру до інституцій. Для економічної сфери це має особливе значення, оскільки саме через публічні послуги реалізуються умови ведення підприємницької діяльності, інвестиційного супроводу, просторового планування, соціальної підтримки, зайнятості, освітніх, транспортних і цифрових сервісів. У цьому сенсі якість послуг прямо впливає на локальну конкурентоспроможність, інвестиційний клімат, мобільність населення, витрати часу та транзакційні витрати бізнесу [1; 2].

У вітчизняній практиці проблема якості публічних послуг довгий час розглядалася переважно крізь призму нормативної визначеності процедур, розширення мережі центрів надання адміністративних послуг, цифровізації та дерегуляції. Проте в умовах повномасштабної війни, переміщення населення, зміни структури попиту на послуги, скорочення ресурсної бази окремих територій і водночас зростання очікувань щодо швидкості та адресності сервісу стає очевидним, що без якісного планування й прогнозування неможливо забезпечити стійкий результат. Послуга може бути юридично врегульованою, але не відповідати реальній структурі потреб території, не враховувати сезонні коливання навантаження, демографічні зміни або ризики руйнування інфраструктури. Саме тому інструменти соціально-економічного планування розвитку територій повинні розглядатися не як зовнішній контекст, а як базовий механізм підвищення якості публічних послуг [3; 4].

Науково-практичне завдання полягає у формуванні такої управлінської моделі, у якій стратегічні документи громади, середньострокові прогнози, бюджетні пріоритети, цифрові реєстри, стандарти надання послуг і механізми зворотного зв'язку працюють як єдина система. У такій системі якість публічних послуг вимірюється не лише кількістю наданих сервісів, а й ступенем їх відповідності потребам мешканців, доступності у просторі й часі, здатності попереджати соціально-економічні втрати та підтримувати розвитковий потенціал території. Це і визначає актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика якості публічних послуг, стратегічного планування та прогнозування розвитку територій є міждисциплінарною і поєднує напрацювання публічного управління, регіональної економіки, управління якістю, цифрового врядування та політичної аналітики. У міжнародному дискурсі важливим є підхід «OECD», відповідно до якого трансформація публічних послуг має базуватися на категорії публічної цінності, тобто на спроможності держави створювати значущі результати для громадян через належне поєднання інституційного дизайну, даних, інновацій та координації [5]. У доповідях «SIGMA» якісне сервісне надання розглядається як одна з ключових сфер доброго врядування, а оцінювання публічної адміністрації України прив'язується до стратегічної координації, спроможності інституцій, цифровізації й сервісної орієнтації [4; 6]. Водночас матеріали щодо сервісного дизайну у країнах Східного партнерства акцентують на необхідності переходу від фрагментарних адміністративних процедур до комплексного проєктування послуг на основі життєвих ситуацій користувачів, міжвідомчої взаємодії та цифрових рішень [7].

У вітчизняній науковій літературі окремі аспекти досліджуваної проблеми висвітлюються за кількома

напрямами. По-перше, опрацьовано питання якості адміністративних і публічних послуг на місцевому рівні, їх стандартизації, організації сервісного процесу та інституційного забезпечення. Так, М. Кондратенко обґрунтовує напрями вдосконалення якості публічних послуг на локальному рівні та підкреслює значення системності, клієнтоорієнтованості і належної організації взаємодії між надавачем та отримувачем послуг [8]. По-друге, дослідники звертають увагу на значення громадської думки, участі мешканців та комунікативних механізмів у стратегічному плануванні розвитку громад.

Л. Головко показує, що врахування суспільної думки у стратегічному плануванні впливає на легітимність рішень, пріоритетизацію проблем і узгодження дій влади та громади [9]. По-третє, у працях, присвячених інноваційним механізмам публічного управління, підкреслюється роль інструментів аналітики, експертного оцінювання, передбачення ризиків та прогнозування у формуванні результативної державної політики [10; 11].

Значний пласт прикладних матеріалів присвячено стратегічному плануванню територіального розвитку. Методичні напрацювання, що використовуються в Україні при розробленні стратегій громад, акцентують на аналізі вихідних умов, визначенні пріоритетів, проєктному підході, моніторингу й оцінюванні результатів [12; 13]. Проте у цих документах питання якості публічних послуг часто розглядається опосередковано — як складова інфраструктурного або соціального розвитку, без достатньої деталізації інструментів прогнозування попиту на послуги, їх просторової доступності, навантаження на сервісні мережі та ефективності витрат.

Важливими для теми є й нормативні джерела. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає правові засади реалізації прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у відповідній сфері [1]. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки підкреслює необхідність посилення сервісної орієнтації, покращення якості державних послуг та цифрової трансформації [2]. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки фіксує сценарний підхід до планування, що особливо важливо для адаптації мережі публічних послуг до різних траєкторій безпекової й економічної динаміки [3].

Отже, наявні дослідження створюють міцне підґрунтя для розуміння якості публічних послуг, сервісної трансформації, стратегічного планування і участі громадян, однак недостатньо розкритим залишається питання інтеграції інструментів підвищення якості публічних послуг саме в контексті соціально-економічного планування розвитку територій. Недостатньо опрацьовано, яким чином механізми планування і прогнозування мають бути вбудовані у щоденне управління сервісами, які індикатори слід використовувати для оцінювання якості на територіальному рівні та як поєднати стратегічні документи з фактичними потоками даних про потреби населення. Саме ця прогалина й визначає місце даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування інструментів підвищення якості публічних послуг у контексті соціально-економічного планування розвитку територій та визначення ролі механізмів планування і прогнозування у формуванні результативної сервісної політики.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: з'ясувати зміст категорії якості публічних послуг у територіальному вимірі; визначити взаємозв'язок між якістю послуг, стратегічним плануванням та прогнозуванням; систематизувати інструменти підвищення якості публічних послуг; запропонувати логіку їх застосування в системі соціально-економічного планування розвитку територій; окреслити практичні орієнтири для органів публічного управління й місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якість публічних послуг доцільно тлумачити як комплексну характеристику сервісної діяльності органів публічного управління та уповноважених надавачів, яка відображає відповідність послуг правовим стандартам, реальним потребам населення, очікуванням користувачів і стратегічним цілям розвитку території. На відміну від вузького адміністративного підходу, де ключовими є строк, перелік документів і завершеність процедури, територіальний підхід передбачає оцінювання послуги у ширшому контексті: чи розташована вона там, де виникає попит; чи відповідає режим її надання мобільності населення; чи співвідноситься її обсяг з демографічною структурою громади; чи не створює вона надмірних транзакційних витрат для домогосподарств і бізнесу; чи забезпечує рівний доступ уразливих груп [5; 7].

У цьому контексті соціально-економічне планування розвитку територій виступає середовищем, у якому формується логіка надання послуг. Стратегія розвитку громади, програма соціально-економічного розвитку, середньострокові бюджетні орієнтири, просторові та галузеві плани фактично визначають, які потреби визнаються пріоритетними, які послуги потребують розширення, модернізації чи переорієнтації, які індикатори результативності вважаються критичними. Відповідно, підвищення якості публічних послуг неможливе без інтеграції сервісного підходу у планувальні документи. Якщо територія має стратегію економічного відновлення, але не співвідносить її з доступністю дозвільних, освітніх, транспортних, соціальних і цифрових сервісів, то реальний розвитковий ефект буде обмеженим.

Вихідною точкою управлінського впливу є картування потреб населення і користувацьких маршрутів. Ідеться не лише про статистичний облік звернень, а про системне виявлення груп отримувачів, типових життєвих ситуацій, бар'єрів доступу

та просторових диспропорцій. Для цього можуть використовуватися адміністративні дані, опитування мешканців, фокусовані консультації з бізнесом, аналіз електронних черг, звернень через цифрові канали, інформація щодо переміщення населення та завантаження інфраструктури. Такий інструмент створює підстави для обґрунтованого планування мережі послуг і дає змогу виявити, які сервіси є дефіцитними, дубльованими або не відповідають фактичному попиту [9; 12].

Другим базовим інструментом є прогнозування попиту на публічні послуги. У науковій та управлінській практиці воно часто залишається недооціненим, хоча саме прогнозування дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління. Для територій, що зазнали воєнних втрат або суттєвих міграційних змін, попит на освітні, медичні, соціальні, реєстраційні чи дозвільні послуги може змінюватися швидше, ніж встигають переглядатися формальні плани. Тому в системі місцевого управління важливо застосовувати декілька рівнів прогнозу: короткостроковий — для оперативного перерозподілу ресурсів; середньостроковий — для бюджетного планування й кадрового забезпечення; сценарний — для врахування безпекових, економічних і демографічних ризиків [3; 10]. Прогнозування повинно враховувати не лише кількість потенційних звернень, а й структуру складності послуг, сезонні піки, потребу в міжвідомчій координації, частку офлайн та онлайн взаємодії.

Третім інструментом є стандартизація та реінжиніринг сервісних процесів. Підвищення якості неможливе лише шляхом додавання нових каналів обслуговування, якщо внутрішня процедура залишається фрагментованою, дублює документи, вимагає зайвих погоджень або не має чітких маршрутів ескалації. Саме тому у системі управління якістю публічних послуг доцільно поєднувати регламентування процесів із їх періодичним переглядом на основі зібраних даних. Міжнародна практика сервісного дизайну показує, що найбільш ефективними є ті моделі, де послуга проєктується навколо потреб користувача, а не навколо адміністративної структури установи [7]. Для територіального розвитку це означає доцільність побудови «пакетів послуг» за життєвими подіями або за групами користувачів: для підприємця, внутрішньо переміщеної особи, ветерана, сім'ї з дітьми, інвестора, забудовника тощо.

Четвертим інструментом є використання системи індикаторів якості. У межах даного дослідження пропонується виходити з чотирьох базових вимірів: доступність, своєчасність, результативність, задоволеність. Доступність охоплює просторову близькість, фізичну безбар'єрність, цифрову доступність, зрозумілість інформації та мовну інклюзивність. Своєчасність відображає час очікування, дотримання строків і швидкість проходження етапів процедури. Результативність показує частку послуг, наданих без повторного звернення, обсяг досягнутих управлінських цілей, економію часу та ресурсів користувача. Задоволеність виявляє оцінку досвіду отримувачів, рівень довіри та готовність користуватися сервісом повторно. Особливість територіального рівня полягає у тому, що ці показники доцільно аналізувати не ізольовано, а у зв'язку з демографічним профілем території, транспортною доступністю, цифровою спроможністю та бюджетними обмеженнями [4; 5; 6].

П'ятим інструментом є цифрові канали зворотного зв'язку і моніторингу. Цифровізація має значення не лише як зручний спосіб подання заяв, а як механізм накопичення даних для управлінських рішень. Електронні кабінети, «дашборди» звернень, системи електронної черги, автоматизовані опитування щодо якості послуг, аналіз найпоширеніших причин відмов і повторних звернень дають змогу швидко виявляти «вузькі місця». Для управління розвитком території це означає можливість оперативно коригувати розподіл ресурсів, змінювати конфігурацію сервісної мережі або переглядати пріоритети програми соціально-економічного розвитку. У цьому аспекті цифровий контур якості публічних послуг повинен інтегруватися з локальними системами стратегічного і бюджетного планування, а не функціонувати окремо [2; 4].

Шостим інструментом є сценарне планування. В умовах високої невизначеності традиційний лінійний підхід до планування перестає бути достатнім. Для територій України актуальними є принаймні три типи сценаріїв: базовий, адаптивний і кризовий. Базовий відображає відносно стабільну траєкторію функціонування мережі послуг. Адаптивний передбачає зміни попиту внаслідок демографічних коливань, релокації бізнесу, зростання або скорочення бюджетних надходжень. Кризовий враховує пошкодження інфраструктури, масове переміщення населення, перебої з енергопостачанням, тимчасову втрату кадрового ресурсу. У кожному сценарії мають бути визначені критичні послуги, мінімальний гарантований обсяг сервісу, резервні канали надання та показники для швидкого переходу між режимами [3; 11]. Саме така логіка робить прогнозування не абстрактною вправою, а інструментом забезпечення стійкості.

Практичне значення має також узгодження інструментів якості з економічною логікою територіального розвитку. Якісні публічні послуги не є лише витратною частиною бюджету, оскільки вони формують сприятливе середовище для людського капіталу, інвестицій та підприємництва. Зменшення часу на отримання дозволів, покращення доступу до соціальних і освітніх сервісів, зручні цифрові процедури, прогнозованість рішень органів влади безпосередньо впливають на економічну активність і привабливість території. Отже, у програмах соціально-економічного розвитку доцільно закладати не лише інфраструктурні показники, а й цільові індикатори сервісної якості.

Таблиця 1

Інструменти підвищення якості публічних послуг у системі планування розвитку територій

Інструмент	Зміст	Управлінський ефект	Етап планувального циклу
Картування потреб	виявлення груп користувачів, життєвих ситуацій, бар'єрів доступу, просторових диспропорцій	краще налаштування мережі послуг під фактичний попит	аналіз середовища
Прогнозування попиту	короткострокові, середньострокові та сценарні прогнози звернень і навантаження	раціональний розподіл ресурсів і кадрове планування	планування; бюджетування
Стандартизація процесів	опис і спрощення процедур, усунення дублювання, реінжиніринг сервісів	скорочення часу і кількості помилок	проєктування послуги
Система індикаторів	оцінка доступності, своєчасності, результативності, задоволеності	порівнянність результатів і керованість якості	моніторинг
Цифровий зворотний зв'язок	електронні опитування, аналітика звернень, «дашборди», електронна черга	швидке виявлення «вузьких місць»	моніторинг; коригування
Сценарне планування	підготовка базового, адаптивного і кризового варіантів надання послуг	стійкість системи в умовах невизначеності	оновлення стратегії

Джерело: складено автором на основі [3–7; 9–13]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що механізми планування і прогнозування відіграють у підвищенні якості публічних послуг не допоміжну, а системоутворюючу роль. Вони забезпечують обґрунтованість рішень, дають змогу співвіднести ресурси з реальними потребами, знижують ризик неефективних витрат, підвищують адресність сервісів і посилюють довіру населення до інституцій.

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати кілька практичних орієнтирів для органів місцевого самоврядування та державних органів, які управляють сервісними мережами на територіальному рівні. По-перше, стратегія розвитку громади має містити окремий розділ або логічний блок щодо якості публічних послуг із визначенням цільових груп, пріоритетних сервісів, базових показників якості та механізмів моніторингу. По-друге, планування мережі послуг має здійснюватися на підставі поєднання статистичних, реєстрових і соціологічних даних. По-третє, прогнозування попиту на послуги слід інтегрувати в бюджетний процес і кадрове планування. По-четверте, цифрові платформи мають використовуватися не тільки для надання послуг, а й для регулярного аналізу досвіду користувачів.

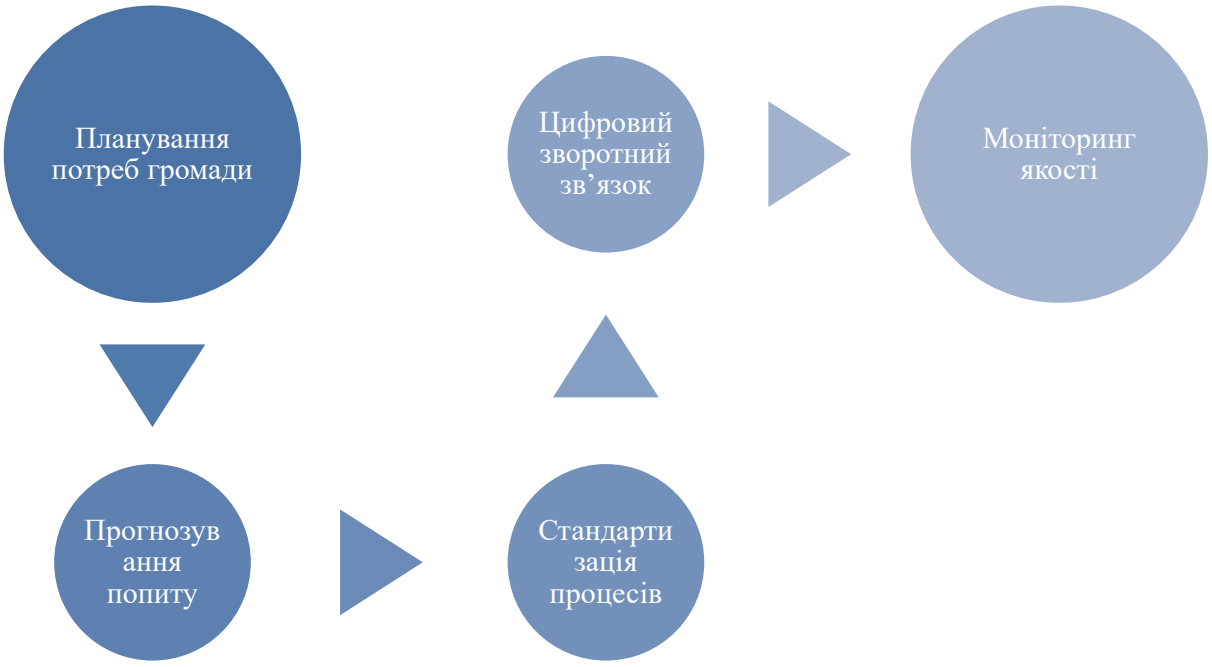

Рис. 1. Логіка взаємодії інструментів підвищення якості публічних послуг

Джерело: розробка автора

Таблиця 2

Матриця зв'язку етапів планування розвитку території та інструментів забезпечення якості публічних послуг

Етап	Ключове управлінське питання	Інструменти забезпечення якості
Аналіз середовища	хто є основними користувачами послуг і які їх потреби?	картування потреб; консультації з мешканцями; аналіз звернень
Формування цілей	які параметри якості є пріоритетними для громади?	цільові індикатори доступності, своєчасності, результативності
Планування ресурсів	який обсяг ресурсів потрібен для стабільного надання послуг?	прогнозування попиту; бюджетне і кадрове планування
Організація надання	як спростити маршрут отримувача і знизити витрати часу?	стандартизація; реінжиніринг; цифрові сервіси
Моніторинг	де виникають «вузькі місця» та повторні звернення?	«дашборди»; електронна черга; опитування задоволеності
Оновлення рішень	як адаптувати мережу послуг до змін середовища?	сценарне планування; перегляд програм розвитку

Джерело: складено автором

По-п'яте, результати оцінювання якості повинні прямо впливати на оновлення програм соціально-економічного розвитку, тобто діяти як механізм зворотного зв'язку в управлінському циклі.

Для більшої наочності у табл. 2 запропоновано матрицю зв'язку між етапами планування розвитку території та інструментами забезпечення якості публічних послуг. Вона демонструє, що сервісна якість повинна враховуватися не лише на етапі моніторингу, а впродовж усього циклу — від аналізу потреб до перегляду стратегії. Саме така інтегрована модель, на наш погляд, є найбільш адекватною сучасним викликам публічного управління.

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати, що підвищення якості публічних послуг у сучасних умовах має розглядатися як складова соціально-економічного планування розвитку територій, а не як ізольований напрям сервісного адміністрування. Якість послуг формується на стику правового регулювання, стратегічних пріоритетів, бюджетних рішень, цифрової інфраструктури, кадрової спроможності та реальних потреб населення. Тому управління якістю потребує інтегрованого підходу, у якому планування і прогнозування виконують роль базових механізмів координації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Визначено, що найбільш дієвими інструментами підвищення якості публічних послуг у контексті розвитку територій є: картування потреб населення; прогнозування попиту на послуги; стандартизація та реінжиніринг процесів; використання системи індикаторів доступності, своєчасності, результативності й задоволеності; цифрові канали зворотного зв'язку; сценарне планування. Їх використання дає змогу підвищити адресність сервісів, знизити транзакційні витрати, краще узгодити бюджетні ресурси з фактичним попитом та зміцнити довіру до органів влади.

Доведено, що соціально-економічне планування територіального розвитку повинно включати сервісну компоненту як самостійний об'єкт управління. Це означає необхідність переходу від формального включення окремих показників до побудови повного управлінського циклу, де дані про якість послуг регулярно впливають на оновлення стратегій, програм і планів. Практична цінність такого підходу особливо зростає в умовах воєнної та післявоєнної трансформації, коли зміни у просторовій організації населення й економіки потребують швидкої адаптації сервісної мережі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням цифрових моделей інтеграції реєстрових даних, просторової аналітики та системи індикаторів якості публічних послуг; з оцінюванням ефекту від застосування прогнозних моделей у різних типах територіальних громад; а також із формуванням методики порівняльного вимірювання сервісної спроможності територій в умовах кризової нестабільності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17 (дата звернення: 02.02.2026).

2. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 21.07.2021 № 831-р. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80 (дата звернення: 30.01.2026).

3. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки. *Міністерство економіки України.* URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki (дата звернення: 03.02.2026).

4. Public Administration in Ukraine 2023. *SIGMA; OECD.* 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 29.01.2026).

5. Public Value in Public Service Transformation. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/public-value-in-public-service-transformation_73c2ed5a/47c17892-en.pdf (дата звернення: 27.01.2026).

6. Baseline Measurement Report: Ukraine. *SIGMA; OECD.* 2018. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2018/06/baseline-measurement-report-ukraine_c68cd695/71fc77a6-en.pdf (дата звернення: 03.02.2026).

7. Service Design and Delivery in the European Neighbourhood Policy East Region. *SIGMA; OECD.* 2022. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2022/12/service-design-and-delivery-in-the-european-neighbourhood-policy-east-region_cca949d6/c6debcce-en.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

8. Кондратенко М. В. Основні напрями удосконалення якості публічних послуг в системі якості публічного управління на місцевому рівні. *Публічне урядування.* 2019. № 5(20). С. 134–141. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-134-141

9. Holovko, L. The role of public opinion in the development of strategic planning of territorial communities. *Demography and Social Economy.* 2022. No. 2. P. 95–110. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2022.02.095

10. Sychenko, V., & Marenych, V. Establishment and improvement of mechanisms of innovative development of public administration in the country. *Public Administration and Regional Development*. 2020. No. 9. P. 241–263. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2020.09.06

11. Yemelyanov, V., Hrytsiak, N., & Kolomiiets, O. Expert evaluations in the tasks of public administration forecasting. *Public Administration and Regional Development.* 2021. No. 11. P. 157–176. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2021.11.08

12. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: підготовлено методичні рекомендації. *Децентралізація*. URL: https://decentralization.gov.ua/news/14171?page=2 (дата звернення: 02.02.2026).

13. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навчальний модуль. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

References

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2012). Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy vid 06.09.2012 № 5203-VI [On Administrative Services: Law of Ukraine of September 6, 2012 No. 5203-VI]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: rozporiadzhennia; Stratehiia, Plan vid 21.07.2021 № 831-r [Some issues of reforming public administration in Ukraine: Order; Strategy, Plan of July 21, 2021 No. 831-r]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80

3. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Prohnoz ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2026–2028 roky [Forecast of Economic and Social Development of Ukraine for 2026–2028]. Retrieved from https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki

4. SIGMA; OECD. (2024). Public administration in Ukraine 2023. Retrieved from https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf

5. OECD. (2019). Public value in public service transformation. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/public-value-in-public-service-transformation_73c2ed5a/47c17892-en.pdf

6. SIGMA; OECD. (2018). Baseline measurement report: Ukraine. Retrieved from https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2018/06/baseline-measurement-report-ukraine_c68cd695/71fc77a6-en.pdf

7. SIGMA; OECD. (2022). Service design and delivery in the European Neighbourhood Policy East Region. Retrieved from https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2022/12/service-design-and-delivery-in-the-european-neighbourhood-policy-east-region_cca949d6/c6debcce-en.pdf

8. Kondratenko, M. V. (2019). Osnovni napriamy udoskonalennia yakosti publichnykh posluh v systemi yakosti publichnoho upravlinnia na mistsevomu rivni [The main directions for improving the quality of public services in the public administration quality system at the local level]. Publichne uriaduvannia, 5(20), 134–141. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-134-141

9. Holovko, L. (2022). The role of public opinion in the development of strategic planning of territorial communities. Demography and Social Economy, 2, 95–110. https://doi.org/10.15407/dse2022.02.095

10. Sychenko, V., & Marenych, V. (2020). Establishment and improvement of mechanisms of innovative development of public administration in the country. Public Administration and Regional Development, 9, 241–263. https://doi.org/10.34132/pard2020.09.06

11. Yemelyanov, V., Hrytsiak, N., & Kolomiiets, O. (2021). Expert evaluations in the tasks of public administration forecasting. Public Administration and Regional Development, 11, 157–176. https://doi.org/10.34132/pard2021.11.08

12. Decentralization. (2021). Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad: pidhotovleno metodychni rekomendatsii [Strategic planning for the development of territorial communities: Methodological recommendations prepared]. Retrieved from https://decentralization.gov.ua/news/14171?page=2

13. Stratehichne planuvannia rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady: navchalnyi modul [Strategic planning of the development of a united territorial community: Training module]. (n.d.). Retrieved from https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.03.2026
Дата публікації: 25.03.2026