

УДК 35.072:352.07

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.4/25>**Горник В. Г.**<https://orcid.org/0000-0002-9723-3956>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Євмешкіна О. Л.<https://orcid.org/0000-0001-6006-7563>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Сімак С. В.<https://orcid.org/0000-0003-1251-7288>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

Стаття присвячена дослідженню сучасних підходів до організації надання муніципальних послуг в системі місцевого самоврядування України. Проаналізовано ключові проблеми функціонування системи надання послуг на місцевому рівні, зокрема фрагментарність інституційного забезпечення, недостатній рівень цифровізації, обмеженість ресурсів територіальних громад та низьку якість сервісної взаємодії з громадянами. Визначено, що сучасні виклики, зумовлені процесами децентралізації, євроінтеграції та воєнного стану, потребують трансформації підходів до організації муніципальних послуг на засадах клієнтоорієнтованості, прозорості, ефективності та інноваційності. Особливу увагу приділено зарубіжному досвіду впровадження сервісної моделі місцевого самоврядування, розвитку електронних послуг, використанню концепції «єдиного вікна» та цифрових платформ. Обґрунтовано необхідність інтеграції сучасних управлінських інструментів, зокрема електронного урядування, смарт-технологій та механізмів участі громадян у процесі прийняття рішень. Запропоновано напрями вдосконалення організації надання муніципальних послуг, серед яких: розвиток центрів надання адміністративних послуг, цифровізація процесів, підвищення професійної компетентності посадових осіб, оптимізація нормативно-правової бази та впровадження системи оцінювання якості послуг. Доведено, що сучасні підходи до організації надання муніципальних послуг повинні базуватись на принципах ефективності, доступності, прозорості та орієнтації на потреби споживачів. А одним із ключових напрямів повинно стати впровадження сервісної моделі місцевого самоврядування, яка передбачає трансформацію органів влади з адміністративних структур у постачальників якісних публічних послуг. Окрему увагу приділено підвищенню кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності системи надання муніципальних послуг. Приділено особливу увагу системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, яка має відповідати сучасним вимогам та враховувати новітні тенденції у сфері публічного управління.

Ключові слова: децентралізація, міське самоврядування, муніципальні послуги, публічне управління, цифровізація, якість послуг.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку України одним із ключових завдань реформування системи публічного управління є підвищення якості та доступності муніципальних послуг. Процеси децентралізації значно розширили повноваження органів місцевого самоврядування, що зумовило необхідність формування ефективної системи організації надання послуг населенню. Водночас існуюча практика свідчить

про наявність низки проблем, пов'язаних із недостатньою координацією діяльності органів влади, недосконалістю процедур, обмеженим використанням цифрових технологій та низьким рівнем орієнтації на потреби громадян. У цих умовах особливості актуальності набуває впровадження сучасних підходів до організації муніципальних послуг, які відповідають принципам відкритого врядування, сервісної держави та сталого розвитку.

© Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації надання муніципальних послуг є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних науковців. У наукових працях розглядаються питання підвищення ефективності публічного управління, розвитку електронного урядування, впровадження інноваційних підходів у діяльність органів місцевого самоврядування. Дослідники акцентують увагу на необхідності переходу від адміністративно-бюрократичної моделі до сервісно-орієнтованої, що передбачає забезпечення зручності, швидкості та прозорості отримання послуг. Окремі наукові роботи присвячені аналізу функціонування центрів надання адміністративних послуг, впровадженню цифрових платформ, а також участі громадян у процесах управління. У роботах А. Краковської та М. Бабик досліджується процес цифровізації адміністративних послуг в Україні як основа формування сервісної держави. Автори аналізують сучасний стан цифрової трансформації, визначають проблеми доступності електронних послуг та вказують на недоліки правового регулювання, які стримують повноцінну реалізацію електронних сервісів. І. В. Медведенко аналізує міжнародний досвід електронного урядування та можливості його адаптації в Україні, доводячи, що використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню прозорості, ефективності та якості публічних послуг. У його роботах підкреслюється важливість інтеграції цифрових сервісів та розвитку електронної демократії. Ю. А. Опанасюк, С. О. Линник, Ю. М. Мельник та Ю. Г. Гириченко досліджують інформаційне забезпечення діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), визначаючи їх як ключовий елемент сучасної системи муніципальних сервісів. Таким чином, аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідження охоплюють широкий спектр питань: від теоретичного осмислення сутності муніципальних послуг до практичних аспектів їх цифровізації та організації. Водночас, попри значний науковий доробок, питання комплексного впровадження сучасних підходів до організації муніципальних послуг в умовах трансформації публічного управління в Україні потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасних підходів до організації надання муніципальних послуг в Україні, визначення основних проблем їх функціонування та обґрунтування напрямів удосконалення системи надання послуг на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. Муніципальні послуги є важливим елементом забезпечення життєдіяльності територіальних громад та реалізації прав громадян. Вони охоплюють широкий спектр сфер, включаючи житлово-комунальне господарство, соціальний захист, освіту, охорону здоров'я, адміністративні та інші послуги.

Сучасні підходи до організації надання муніципальних послуг базуються на принципах ефективності, доступності, прозорості та орієнтації на потреби споживачів. Одним із ключових напрямів є впровадження сервісної моделі місцевого самоврядування, яка передбачає трансформацію органів влади з адміністративних структур у поставальників якісних публічних послуг.

Важливим елементом модернізації системи надання послуг є розвиток центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які функціонують за принципом «єдиного вікна». Це дозволяє спростити процедури отримання послуг, зменшити часові витрати та підвищити рівень задоволеності громадян. Разом з тим, ефективність функціонування ЦНАП значною мірою залежить від рівня цифровізації процесів. Впровадження електронного урядування сприяє автоматизації процедур, зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню прозорості діяльності органів влади. Електронні послуги дозволяють громадянам отримувати необхідні сервіси дистанційно, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Система надання муніципальних послуг в Україні є одним із ключових елементів функціонування місцевого самоврядування, оскільки саме через неї реалізується значна частина повноважень територіальних громад та забезпечується задоволення базових потреб населення. У сучасних умовах трансформації публічного управління, посилення процесів децентралізації та інтеграції до європейського простору особливої актуальності набуває питання впровадження нових підходів до організації надання таких послуг, орієнтованих на підвищення їх якості, доступності та ефективності.

Передусім слід зазначити, що муніципальні послуги є комплексним явищем, яке охоплює адміністративні, соціальні, житлово-комунальні, освітні, культурні та інші види послуг, що надаються органами місцевого самоврядування або підпорядкованими їм установами. У традиційній моделі управління надання послуг мало переважно адміністративно-бюрократичний характер, що проявлялося у складних процедурах, значній кількості необхідних документів, тривалих строках розгляду звернень та низькому рівні клієнтоорієнтованості.

Такий підхід не відповідає сучасним вимогам суспільства, яке очікує швидких, зручних і прозорих сервісів.

Процедура надання електронних послуг в системі публічних послуг в Україні – це регламентована правовими актами діяльність органів публічної адміністрації за допомогою сучасних інформаційних комунікаційних технологій з розгляду заяви фізичної або юридичної особи про видачу адміністративного акту (дозволу (ліцензії), посвідчення, сертифіката тощо), спрямованого на забезпечення її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків [5, с. 188].

У зв'язку з цим у науковому та практичному дискурсі формується нова парадигма організації муніципальних послуг, яка базується на принципах сервісної держави. Її сутність полягає у переорієнтації діяльності органів влади з виконання формальних процедур на задоволення потреб громадян як споживачів послуг. Це передбачає впровадження клієнтоорієнтованого підходу, що враховує індивідуальні потреби користувачів, забезпечує зручність доступу до послуг та передбачає можливість отримання зворотного зв'язку.

Одним із ключових інструментів реалізації сервісної моделі є створення та розвиток центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Вони функціонують за принципом «єдиного вікна», що дозволяє громадянам отримувати широкий спектр послуг в одному місці без необхідності звернення до різних органів влади. Такий підхід значно спрощує взаємодію громадян із владою, скорочує часові витрати та зменшує адміністративні бар'єри. Водночас ефективність діяльності ЦНАП значною мірою залежить від рівня організації внутрішніх процесів, професійної підготовки персоналу та використання сучасних інформаційних технологій.

Цифровізація є одним із визначальних чинників модернізації системи надання муніципальних послуг. Впровадження електронного урядування дозволяє автоматизувати значну частину процедур, забезпечити прозорість прийняття рішень та зменшити вплив людського фактора. Електронні сервіси надають можливість отримання послуг дистанційно, що є особливо важливим в умовах воєнного стану та обмеженої мобільності населення. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оскільки дозволяє оптимізувати процеси обробки інформації та зменшити витрати на обслуговування.

Електронне урядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяль-

ності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [1, с. 4].

Разом із тим, впровадження цифрових технологій у сфері муніципальних послуг стикається з низкою проблем. Однією з основних є недостатній рівень технічного забезпечення та цифрової інфраструктури, особливо у сільських та віддалених громадах. Крім того, існує проблема цифрової нерівності серед населення, що обмежує можливість використання електронних сервісів окремими категоріями громадян. Важливим викликом є також забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, що набуває особливого значення в умовах активного використання інформаційних технологій.

Ще одним важливим напрямом сучасних підходів до організації надання муніципальних послуг є інтеграція різних видів послуг у єдину систему. Це передбачає створення міжвідомчих інформаційних платформ, які забезпечують обмін даними між різними органами влади та дозволяють уникнути дублювання функцій. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління, скороченню строків надання послуг та зменшенню навантаження на громадян, які більше не повинні самостійно збирати необхідні документи з різних установ.

Важливим аспектом є також впровадження систем управління якістю муніципальних послуг. Це передбачає розроблення стандартів надання послуг, визначення чітких критеріїв їх оцінювання, а також здійснення регулярного моніторингу рівня задоволеності громадян. Використання інструментів зворотного зв'язку, таких як опитування, електронні платформи для подання скарг та пропозицій, дозволяє оперативно реагувати на проблеми та вдосконалювати процеси надання послуг.

Суттєву роль у підвищенні ефективності системи надання муніципальних послуг відіграє кадровий потенціал органів місцевого самоврядування. Високий рівень професійної компетентності посадових осіб є необхідною умовою якісного виконання їх функцій. У зв'язку з цим особливої уваги потребує система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, яка має відповідати сучасним вимогам та враховувати новітні тенденції у сфері публічного управління.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідаль-

ність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [3, с. 4].

Не менш важливим є питання фінансового забезпечення організації надання муніципальних послуг. Розширення повноважень органів місцевого самоврядування внаслідок децентралізації супроводжується необхідністю забезпечення їх відповідними ресурсами. Водночас на практиці багато територіальних громад стикаються з обмеженістю фінансових можливостей, що ускладнює впровадження інноваційних підходів та модернізацію інфраструктури. У цьому контексті важливим є залучення додаткових джерел фінансування, зокрема через механізми державно-приватного партнерства, грантові програми та міжнародну технічну допомогу.

Окрему увагу слід приділити ролі громадян у процесі організації надання муніципальних послуг. Сучасні підходи передбачають активну участь населення у формуванні та оцінюванні публічних послуг. Це реалізується через механізми громадських слухань, електронних петицій, участі у бюджетуванні та інших формах залучення громадян до управлінських процесів. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до органів влади, забезпечує врахування реальних потреб населення та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

У контексті євроінтеграції України важливим є врахування міжнародного досвіду організації муніципальних послуг. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється розвитку електронних сервісів, інтеграції інформаційних систем та забезпеченню високих стандартів якості послуг. Одним із ключових принципів є орієнтація на потреби громадян, що передбачає максимальне спрощення процедур, скорочення строків надання послуг та забезпечення їх доступності для всіх категорій населення.

Перспективним напрямом розвитку є впровадження концепції «розумного міста» (smart city), яка передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для управління міською інфраструктурою та надання послуг. Це включає використання електронних систем управління транспортом, енергетикою, житлово-комунальним господарством, а також впровадження інноваційних сервісів для населення. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати та покращити якість життя громадян.

В умовах воєнного стану система надання муніципальних послуг в Україні зазнала значних змін. Зокрема, виникла необхідність забезпечення безпе-

кості надання послуг навіть у складних умовах, що зумовило активне впровадження дистанційних форм обслуговування та цифрових рішень. Крім того, зросла потреба у наданні соціальних послуг, підтримці внутрішньо переміщених осіб та відновленні пошкодженої інфраструктури. У цих умовах особливого значення набуває гнучкість та адаптивність системи публічного управління.

Адміністративні послуги в електронній формі надаються з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування. Порядок та вимоги щодо інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного вебпорталу електронних послуг затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері надання адміністративних послуг [2, с. 6].

Водночас слід зазначити, що ефективна організація надання муніципальних послуг неможлива без удосконалення нормативно-правової бази. Необхідним є забезпечення узгодженості законодавства, усунення прогалин та суперечностей, а також створення сприятливих умов для впровадження інноваційних підходів. Важливим є також запровадження чітких стандартів та регламентів, які визначають порядок надання послуг та відповідальність органів влади.

Таким чином, сучасні підходи до організації надання муніципальних послуг в Україні передбачають комплексну трансформацію системи публічного управління, спрямовану на підвищення її ефективності, відкритості та орієнтації на потреби громадян. Реалізація цих підходів вимагає узгоджених дій органів влади, належного ресурсного забезпечення, розвитку інституційної спроможності та активної участі громадян.

Слід акцентувати, що на сучасному етапі розвитку держави більшість із зазначених етапів пройдено, однак все-таки необхідно звернути увагу на окремі аспекти, які знижують ефективність застосування електронного урядування. До них відносяться наступні:

- населення України складається з осіб, вік яких понад 50 і більше років, і питання використання ними мобільних телефонів та інших гаджетів для отримання послуг є певною мірою проблематичним;

- вартість мобільних телефонів та комп'ютерної техніки, особливо в період військової агресії російської федерації;

– проблеми забезпечення прийому мережі «Інтернет» в окремих регіонах України. На сьогодні вже багато зроблено щодо охоплення постійним електронним зв'язком більшості території України, однак усе ж існують випадки пошкодження обладнання та виходу його з ладу;

– наявність різнотипних шахраїв, які, користуючись недосвідченістю та технічною неосвіченістю громадян, здійснюють викрадення коштів, викрадення особистих даних та інших даних, які можуть бути використані в подальшому для вчинення шахрайських дій [1, с. 34].

У перспективі розвитку системи муніципальних послуг має бути спрямований на подальшу цифровізацію, інтеграцію сервісів, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості обслуговування. Це дозволить створити сучасну, ефективну та доступну систему публічних послуг, яка відповідатиме європейським стандартам та сприятиме сталому розвитку територіальних громад України.

Попри позитивні зрушення, система надання муніципальних послуг в Україні стикається з низкою проблем. Однією з ключових є недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, що ускладнює обмін даними між різними органами влади. Крім того, значною проблемою є обмеженість фінансових та кадрових ресурсів територіальних громад, що негативно впливає на якість послуг.

Суттєвим викликом залишається також нерівномірність розвитку інфраструктури надання послуг у різних регіонах. У великих містах рівень сервісу є значно вищим, ніж у сільських громадах, що створює дисбаланси у доступі населення до послуг.

Зарубіжний досвід свідчить про ефективність використання комплексного підходу до організації муніципальних послуг. У країнах Європейського Союзу активно впроваджуються цифрові платформи, що забезпечують інтеграцію різних видів послуг у єдину систему. Значна увага приділяється розвитку смарт-технологій, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси та підвищити якість обслуговування.

Одним із перспективних напрямів є використання концепції «розумного міста», що передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життєдіяльності громади. Це дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити оперативне реагування на потреби громадян та покращити якість послуг.

В умовах України важливим є адаптація міжнародного досвіду з урахуванням національних особливостей. Це передбачає гармонізацію нормативно-правової бази, розвиток інституційної

спроможності органів місцевого самоврядування та впровадження сучасних управлінських інструментів. Серед ключових напрямів удосконалення організації надання муніципальних послуг можна виділити: подальшу цифровізацію процесів, розвиток електронних сервісів, підвищення кваліфікації кадрів, впровадження системи моніторингу та оцінювання якості послуг, а також активізацію участі громадян у процесах управління.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасна система надання муніципальних послуг в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких ключове місце займають процеси децентралізації, цифровізації публічного управління та євроінтеграційні орієнтири державної політики. Розширення повноважень органів місцевого самоврядування сприяло формуванню нової моделі управління, орієнтованої на потреби територіальних громад, однак водночас актуалізувало низку системних проблем. До основних стримуючих чинників розвитку системи муніципальних послуг слід віднести недостатній рівень фінансового та кадрового забезпечення громад, нерівномірність розвитку інфраструктури надання послуг між міськими та сільськими територіями, фрагментарність інформаційних систем, а також недосконалість нормативно-правової бази, що не завжди відповідає сучасним викликам. Окремою проблемою залишається обмежене використання інноваційних управлінських інструментів і цифрових технологій, що знижує ефективність надання послуг та рівень задоволеності громадян. Обґрунтовано, що сучасні підходи до організації муніципальних послуг повинні базуватися на принципах клієнтоорієнтованості, відкритості, прозорості, інноваційності та ефективності. Особливого значення набуває впровадження сервісної моделі місцевого самоврядування, яка передбачає трансформацію органів влади у постачальників якісних публічних послуг. У цьому контексті важливим є розвиток електронного урядування, що забезпечує автоматизацію процесів, спрощення процедур та розширення доступу до послуг. Значну роль відіграє вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг, які мають стати інтегрованими сервісними хабами, здатними забезпечити комплексне обслуговування населення за принципом «єдиного вікна». Поряд із цим актуальним є створення єдиних інформаційних платформ, що забезпечують взаємодію між різними органами влади та сприяють інтеграції муніципальних послуг у єдину систему. Не менш важливим є розвиток кадрового

потенціалу органів місцевого самоврядування, впровадження систем оцінювання якості послуг, а також розширення механізмів участі громадян у процесах управління. Це дозволить підвищити рівень довіри до органів влади та забезпечити більш ефективне врахування потреб населення. Таким чином, реалізація запропонованих у дослідженні напрямів удосконалення сприятиме підвищенню якості та доступності муніципальних послуг, забезпечить ефективне функціонування системи місцевого самоврядування та створить передумови для

сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад України в умовах сучасних викликів.

Конфлікт інтересів. Горник В. Г. та Євмешкіна О. Л. є членами редакційної колегії журналу. Для забезпечення незалежності редакційного процесу рукопис розглядався редактором, який не мав конфлікту інтересів з авторами. Автори не брали участі у відборі рецензентів, процесі рецензування та прийнятті рішення щодо публікації статті. Рукопис пройшов стандартну процедуру подвійного сліпого рецензування.

Список літератури:

1. Заросило В., Чалчинський В., Рибченко С. Електронне урядування: напрями та шляхи введення, основні цілі, мета та проблеми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки*. № 3(63). 2024. С. 31–35. DOI: <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2022.3.6>.
2. Про адміністративні послуги. Закон України. 02.03.2026р. № 4718-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 20.04.2026).
3. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України. 12.06.1997 р. № 4826-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення 20.04.2026).
4. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України. 20.09.2017. №649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text> (дата звернення 20.04.2026).
5. Щербина Є. Характеристика процедури надання електронних послуг в системі публічних послуг в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Випуск 4. 2022. С. 185–189. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.28>.

Hornik V. H., Yevmieshkina O. L., Simak S. V. MODERN APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF THE PROVISION OF MUNICIPAL SERVICES IN THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM OF UKRAINE

The article is devoted to the study of modern approaches to the organization of municipal services in the local government system of Ukraine. The key problems of the functioning of the service provision system at the local level are analyzed, in particular, the fragmentation of institutional support, the insufficient level of digitalization, the limited resources of territorial communities and the low quality of service interaction with citizens. It is determined that modern challenges, caused by the processes of decentralization, European integration and martial law, require the transformation of approaches to the organization of municipal services on the principles of customer orientation, transparency, efficiency and innovation. Special attention is paid to foreign experience in implementing the service model of local government, the development of electronic services, the use of the concept of a "single window" and digital platforms. The need to integrate modern management tools, in particular e-government, smart technologies and mechanisms for citizen participation in the decision-making process is substantiated. Directions for improving the organization of municipal services are proposed, including: the development of administrative service centers, digitalization of processes, increasing the professional competence of officials, optimizing the regulatory framework and implementing a system for assessing the quality of services. It is proven that modern approaches to organizing the provision of municipal services should be based on the principles of efficiency, accessibility, transparency and orientation to consumer needs. And one of the key directions should be the implementation of a service model of local government, which involves the transformation of authorities from administrative structures into providers of quality public services. Special attention is paid to increasing the human resource potential of local government bodies to increase the efficiency of the municipal service delivery system. Special attention is paid to the system of training, retraining and advanced training of personnel, which should meet modern requirements and take into account the latest trends in the field of public administration.

Keywords: decentralization, local government, municipal services, public administration, digitalization, quality of services.

Дата першого надходження статті до видання: 06.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті 00.00.2026