



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

The USAID DOBRE Program

Надання державних послуг у кризовий період

Marek Ćwiklicki

Department of Public Management
Krakow University of Economics

Małopolska School of Public Administration
Krakow University of Economics

Webinar is facilitated within the USAID's Program, "Decentralization Offering Better Results and Efficiency" (DOBRE), implemented by Global Communities.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Зміст

- Що таке державні послуги
- Компетенції міст щодо надання публічних послуг
- Пандемія як криза
- Моделі надання державних послуг
- Зміни в наданні послуг внаслідок кризи на прикладі пандемії COVID-19 - світовий і польський досвід
- Роль суспільного капіталу
- Висновки



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Державні послуги

- Це ті послуги, за які відповідає адміністрація/уряд.
- Суб'єкт, що їх надає, може бути приватним, державним тощо.
- Залежно від можливостей (спроможності, ресурсів) застосовуються різні моделі надання послуг
- Результати щодо цих рішень, що дає досвід боротьби з COVID-19 можуть бути використані і в інших кризових ситуаціях.



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Компетенція міст та регіонів у наданні публічних послуг:

- Міський транспорт
- Дошкільна та початкова освіта
- Культура
- Вода та водовідведення
- Відходи
- Житло
- Просторове планування
- Соціальні послуги
- Охорона здоров'я



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Наслідки пандемії

- Криза спричинила зміни у попиті на державні послуги (збільшення одних, зменшення інших), терміновість цифровізації, безпека працівників, зменшення прибутку.
- Вимушені організаційні зміни (структурні та процесні), у тому числі: управління інформацією, кадрові зміни, незаплановані інвестиції в інфраструктуру
- Зміни мали захистити найбільш уразливих верстви населення. Це вдалося завдяки існуючим механізмам спілкування та участі.
- Дефіцит кадрів компенсовано перерозподілом у рамках формального і неформального державно-приватного партнерства.
- Постійний діалог, співпраця, внутрішня та зовнішня координація забезпечили безперебійне надання послуг іншими постачальниками послуг та адміністрацією.
- Деякі послуги виявилися особливо важливими під час пандемії: охорона здоров'я, цифровий широкосмуговий зв'язок та безпечні громадські місця (наприклад, у міському транспорті, магазини тощо).

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Моделі надання державних послуг



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Виконавці державних послуг

- Орган місцевого самоврядування (ОТГ, місто)
- Органи місцевого самоврядування (автономні)
- Муніципальні/самоврядні місцеві компанії
- Комунальні компанії з участю приватних власників
- Державно-приватне партнерство
- Концесії/аутсорсинг
- Неурядові організації (кооперативи)
- Мікропідприємства, неформальні



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Демуніципалізація

- Передача виконання місцевих державних послуг назад до органів місцевого самоврядування і їх надання містом/громадою.
- Реприватизація, інсорсинг
- У 2014 році було встановлено, що за останні 15 років було зареєстровано 180 випадків повторна муніципалізація послуг водопостачання в 35 країнах на різних континентах (Лобіна та ін., 2014).



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Демуніципалізація державних послуг

Переваги:

- Наголошення на послугі, а не на прибутку (краща якість, нижчі тарифи)
- Надлишки можна використовувати для покращення інфраструктури обслуговування
- Краща підтримка персоналу
- Можливість швидкої адаптації без фінансових санкцій
- Підвищена прозорість.

Приклади з України:

- Муніципалізація інтегрованих енергетичних послуг:, Славутич, 2019, надавані Solar Town
- Муніципалізація інтегрованих послуг водопостачання:
 - Кіровоград, 2008 р., раніше надавалися ТОВ "Водні послуги» Water Services, LLC
 - Луганськ, 2014 р., раніше надавався Росводоканалом

Źródło: <https://public-futures-next.vercel.app/en/cases>

ДЕМУНІЦИПАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Моделі надання державних послуг

Кожна модель надання державних послуг унікальна, оскільки:

- Може бути реалізовано різними рівнями влади та приватними організаціями
- Сфера надання послуг може відрізнитися
- Фактори: соціокультурні, політичні, економічні, природні, технічні, впливають на них.

Висновок: Неможливо визначити оптимальне рішення для кожного органу місцевого самоврядування.



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Основні чинники зміни надання державних послуг

- Збільшення/зменшення попиту на певну послугу внаслідок кризи і державне втручання (наприклад, у випадку COVID-19 – локдауни).
- Ширший місцевий і національний контекст, наприклад сфера централізації, бюджетні обмеження.



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Наслідки для комунальних послуг

- Втрата прибутку
- Обмежений доступ до деталей і матеріалів (розрив глобальних ланцюгів постачання)
- Зменшення обсягу надання послуг (наприклад, рідше надаються)
- Зменшення міської мобільності (наприклад, застій громадського транспорту)
- Прискорення цифровізації
- Зміни в моделях злочинності (наприклад, збільшення домашнього насильства)



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Реакція державної влади на кризу

- Реорганізація внутрішніх структур і процедур, ротація працівників (наприклад, позмінна робота, дистанційна робота) для забезпечення безперервності надання послуг.
- Найбільш стійкими були: системи зв'язку та координації з іншими службами і владою.
- Налагодження надання послуг найбільш незахищеним верствам населення у центрі екстреного реагування



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Польський досвід

- Стійкість міст: спроможність окремих підрозділів, громад, установ, підприємств і систем у місті, щоб вижити, адаптуватися та розвиватися незалежно від типу та масштабу пережитого шоку.
- Чи підвищилася стійкість місцевих адміністрацій після пандемії COVID-19?
- Закон про ковід, 2020.
- Основні напрямки:
- Колегіальний процес прийняття рішень
- Інструменти координації в державному управлінні
- Дистанційна робота



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Польський досвід

- Колегіальний процес прийняття рішень - можливість дистанційного голосування, організація зустрічей тощо.
[зміна лише на час пандемії].
- Інструменти координації в державному управлінні
- Видання воєводою розпоряджень, обов'язкових для виконання всіма органами місцевого самоврядування та адміністративними органами, що діють на території воєводства [зміна лише на час пандемії]
- Закон про спеціальну допомогу українцям (12.3.2022) - поправка до закону про управління кризовими ситуаціями: у кризовій ситуації прем'єр-міністр може видавати обов'язкові до виконання рішення [системні зміни]. Але бракує механізмів координації на місцевому рівні.
- Дистанційна робота - зміни до трудового законодавства, що регулюють дистанційну роботу [системна зміна].

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Стійкість до криз – соціальний капітал

- Залежить від поєднання ресурсів, знань і компетенцій членів державної управлінської мережі.
- Соціальний капітал як визначник стійкості.
- «Спільні знання, розуміння, норми, правила та очікування щодо моделей взаємодії, які групи індивідів призводять до повторюваної діяльності» (Остром, 2000, п. 176).
- Чинники соціального капіталу
- Структурний соціальний капітал: мережеві зв'язки, конфігурація мережі та відповідність організації. • Когнітивний соціальний капітал: спільна мова та коди, спільні наративи

Соціальний капітал і відносинах: довіра, норми, зобов'язання

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Впроваджені інновації

- Створення нового каналу громадської участі (залучення мешканців до процесів прийняття рішень).
- Створення консорціуму малими громадами для об'єднання ресурсів та забезпечення потреби для всього регіону.



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Навчання на майбутнє/майбутні кризи

Інвестувати в

- розбудову інституційного потенціалу
- інституційну привабливість
- інфраструктуру
- персонал
- соціальний діалог з профспілками
- партнерство з громадянським суспільством
- Здійснювати стратегічний нагляд за наданням послуг
- Мати доступ до різних джерел фінансування
- Мати кращий доступ до даних

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Навчання для майбутнього/майбутні кризи

- Здійснювати стратегічний нагляд за послугами, що надаються
- Мати доступ до різноманітних джерел фінансування
- Кращий доступ до даних



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Джерела

- Rossetti, M., & da Cruz, N. F. (2022). Local public services in crisis mode: Adapting governance models to exceptional times. Emergency Governance Initiative Policy Brief, 5.
- Lobina, E., Kishimoto, S., Petitjean, O. (2014). Here to Stay: Water Remunicipalisation as a Global Trend. Amsterdam–Paris–London: Public Services International Research Unit–Multinational Observatory–Transnational Institute
- Jakubek-Lalik J., Wilk B., (2023) Has the experience of COVID-19 permanently strengthened public administration? Local government of Polish cities in the light of the concept of urban resilience, IRSPM, Budapest 3-5 April 2023
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2022). Social capital and resilience of public governance networks. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Дякую за увагу

e-mail: marek.cwiklicki@uek.krakow.pl



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ 



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Last slide of the presentation

This presentation is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of Global Communities and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.