

Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

*Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи*

магістр
(рівень вищої освіти)

на тему:

**«ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З
ГРОМАДОЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
(НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ «ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ» БІЛОКРИНИЦЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ РІВНЕНСЬКОГО
РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи МСз-21м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми
«Місьцеве самоврядування»

Плетьонка Олена Юріївна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту та публічного
врядування

Антонова Світлана Євгеніївна

Рецензент: Білокриницький сільський голова
Гончарук Тетяна Володимирівна

Форма № Н-9.01

Національний університет водного господарства
та природокористування
 (повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

менеджменту та публічного
врядування

_____ (Л.Х. Тихончук)

«__» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Плетьонці Олені Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** «Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадою у сфері надання адміністративних послуг (на прикладі відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області)»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Антонова С.Є.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 05 ” листопада 2025 року С №1333

2. **Строк подання студентом роботи** «08» грудня» 2025 року

3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні основи взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою у сфері надання адміністративних послуг. 2. Аналіз функціонування системи надання адміністративних послуг у Білокриницькій громаді. 3. Удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою у сфері надання адміністративних послуг.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** 1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. 2. Структурно-

функціональна модель органів управління Білокриницької сільської ради.
3. Організаційна схема діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг»
4. Блок-схема процесу надання адміністративних послуг у ЦНАП.
5. Оцінка якості та доступності адміністративних послуг у Білокриницькій громаді.
6. Ранжування проблем за рівнем впливу).
7. Схема стратегічних напрямів розвитку ЦНАП Білокриницької громади (модель очікуваних результатів взаємодії влади та громади).
8. Інфографіка цифрових сервісів та каналів комунікації).
9. Порівняльна таблиця імплементації зарубіжного досвіду – елементи, які можуть бути застосовані на місцевому рівні).
10. Висновки.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Антонова С.Є., доцент	03.11.25	09.11.25
Розділ 2	Антонова С.Є., доцент	10.11.25	23.11.25
Розділ 3	Антонова С.Є., доцент	24.11.25	07.12.25

7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	03.11.25-09.11.25	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	10.11.25-23.11.25	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	24.11.25-07.12.25	
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	08.12.25-17.12.25	

Студент (ка)

(підпис)

О.Ю.Плетьонка
(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи

(підпис)

С.Є. Антонова
(прізвище та ініціали)

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

National University of Water and Environmental Engineering

Заголовок

Pletonka_Olena_Yuriiivna_«Vzaiemodiia_orhaniv_mistsevoho_samovriaduvannia_z_hromadoiu_u_sferi_nadannia_administratyvnykh_posluh_

Автор

Науковий керівник / Експерт

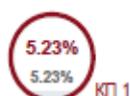
Плетюнка Олена ЮріївнаПлетюнка Олена Юріївна

Ідентифікатор

National University of Water and Environmental Engineering

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



26307

Кількість слів



214935

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	B	6
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	␣	4
Білі знаки	␣	0
Парафрази (SmartMarks)	a	46

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Копія тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://pershotravnevska.otg.dp.gov.ua/ua/rishennya-gromadi/pro-zatverdzhennya-programi-rozvitku-i-pidtrimki-sferi-nadannya-administrativnih-poslug-pershotravnevs'koyi-sil's'koyi-radi-na-2021-2023-roki	29 0.11 %
2	https://othemeferats.allbest.ru/law01453237_0.html	28 0.11 %
3	https://career.gov.ua/site/view-file?id=256734	23 0.09 %
4	стаття_Minin.doc 3/28/2024 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	20 0.08 %

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Плетьонка Олена Юріївна, студент(ка) другого курсу, групи МСЗ-21М, ННІ «Економіки та менеджменту»

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадою у сфері надання адміністративних послуг (на прикладі відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області)», яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовував(ла) шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував(ла) без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомлений(а) з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

(Дата)

(Підпис)

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Плетьонки Олени Юріївни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл «Pletonka_Olena_Yuriiivna_«Vzaiemodiiia_orhaniv_mistsevoho_samovriaduvanni_a_z_hromadoiu_u_sferi_nadannia_administratyvnykh_posluh_(na_prykladi_viddil_u_“Tsentr_nadannia_administratyvnykh_posluh”_Bilokrynytskoi_silskoi_rady_Rivnenskoho_raionu_Rivnenskoj_oblasti)» містить: **5,23** % коефіцієнта подібності; **3,90** % коефіцієнта цитованості; **6** заміненних букв; **0** інтервалів; **4** мікропробілів; **0** білих знаків; **46** парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що: автор кваліфікаційної роботи Плетьонка Олена Юріївна:

- самостійно виконав(ла) кваліфікаційну роботу;
- коректно посилався(лась) на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

(Підпис)

С.Є. Антонова

(ПІП)

(Дата)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДОЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	9
1.1. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти публічного управління у сфері надання адміністративних послуг.....	9
1.2. Нормативно-правове забезпечення організації адміністративних послуг у територіальних громадах.....	14
1.3. Особливості зарубіжного досвіду взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування.....	31
Висновки до першого розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У БІЛОКРИНИЦЬКІЙ ГРОМАДІ.....	36
2.1. Організація діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради.....	36
2.2. Оцінка якості адміністративних послуг, рівня доступності та ефективності надання адміністративних послуг мешканцям громади.....	49
2.3. Проблеми та виклики у роботі відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради в умовах воєнного стану.....	66
Висновки до другого розділу.....	79

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДОЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	82
3.1. Стратегічні напрями розвитку ЦНАП та покращення доступу до адміністративних послуг: очікувані результати взаємодії влади й громади в умовах сьогодення.....	82
3.2. Запровадження цифрових технологій у роботі ЦНАПу як інструмент покращення комунікації з громадянами	86
3.3. Імплементация європейського досвіду у сферу адміністративних послуг на місцевому рівні.....	90
Висновки до третього розділу.....	112
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118

ВСТУП

Актуальність теми. Одним із найголовніших пріоритетів соціально-економічного розвитку України на сучасному етапі є утвердження людиноцентричної моделі публічного управління, що передбачає відкритість, прозорість та підвищення якості надання публічних послуг. В умовах поглибленої децентралізації, органи місцевого самоврядування набули ключового значення, перетворившись на основних провайдерів адміністративних сервісів, а Центри надання адміністративних послуг стали архітектурною основою цього сервісного підходу. Актуальність обраної теми зумовлена комплексом взаємопов'язаних чинників, які визначають необхідність реформування системи публічного управління в Україні:

1. Потреба у зростанні довіри та ефективності: Реформування системи державного управління та місцевого самоврядування вимагає вдосконалення механізмів взаємодії влади та громади. Якість адміністративних послуг є прямим індикатором ефективності влади та основою для зростання довіри громадян.
2. Адаптація до викликів воєнного стану: Агресія та повномасштабне вторгнення росії в Україну кардинально змінили попит на послуги,

спричинивши масові міграційні процеси та збільшення кількості вразливих категорій населення (внутрішньо переміщені особи, ветерани, Захисники та Захисниці). Це вимагає від центрів надання адміністративних послуг адаптивності, гнучкості та впровадження спеціалізованих сервісів для забезпечення соціальної стабільності.

3. Подолання територіальної нерівності: Незважаючи на законодавчі вимоги, доступність повного спектру послуг у сільській місцевості, особливо через віддалені робочі місця, залишається недостатньою, що в кінцевому результаті створює нерівність у доступі громадян до сервісів, нівелюючи переваги децентралізації.
4. Стратегічна необхідність цифровізації: Інтеграція України до ЄС диктує необхідність використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення безперервності, прозорості та стійкості надання послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти розвитку системи адміністративних послуг, її реформування та місце у публічному адмініструванні широко висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження концептуальних засад та інституційного забезпечення адміністративних послуг зробили такі українські вчені, як В. Тимошук, В. Бакуменко, Н. Хлібороб, Т. Краснопольська. Вони досліджували основні напрямки розвитку та вдосконалення адміністративно-правового регулювання, роль центрів надання адміністративних послуг у системі публічної влади. Питанням розвитку системи адміністративних послуг на муніципальному рівні присвячені роботи Т. Маматової, Ю. Шарова. Аспекти впровадження електронного урядування та цифровізації адміністративних сервісів висвітлюються у дослідженнях Н. Шамрай, Л. Мельник, С. Сенча. Зарубіжний досвід організації публічних послуг (Польщі, Латвії, Великої Британії, Німеччини) вивчався Н. Сидоренко, Д. Жерліцин, О. Одінецов, Д. Крилов та іншими.

Водночас, ретельне опрацювання наявних джерел свідчить про недостатній ступінь розробленості таких напрямків, як:

1. Комплексний аналіз функціонування багаторівневої структури відділу «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місць у старостинських округах на рівні сільських територіальних громад в умовах обмеженості ресурсів.
2. Розробка практичних рекомендацій щодо адаптації всього комплексу точок доступу до потреб військовослужбовців та ветеранів у контексті постконфліктного відновлення, а також сьогодення.
3. Оцінка ефективності впровадження цифрових інструментів та їхнього впливу на подолання територіальних бар'єрів у сільській місцевості.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка стратегічних рекомендацій щодо удосконалення механізмів взаємодії відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради та його віддалених робочих місць у селі Шубків та селі Городище з громадою в умовах децентралізації та воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання*:

1. Узагальнити теоретичні основи та еволюцію сервісної моделі публічного управління, визначити місце та роль центрів надання адміністративних послуг у системі надання адміністративних послуг.
2. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні, виявити його ключові переваги та інституційні прогалини.
3. Вивчити особливості зарубіжного досвіду взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування.
4. Провести структурно-функціональний аналіз організації діяльності всіх трьох точок доступу до адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді.
5. Дослідити динаміку, структуру та попит на адміністративні послуги, надані відділом «Центр надання адміністративних послуг» та

віддаленими робочими місцями в селі Городище та селі Шубків за період II півріччя 2023 року – I півріччя 2025 року, з акцентом на комплексний аналіз.

6. Виявити ключові проблеми, виклики та фактори впливу воєнного стану на функціонування системи надання адміністративних послуг громади.
7. Розробити стратегічні напрями розвитку всієї системи надання адміністративних послуг громади, включаючи моделі інтегрованого обслуговування пільгових категорій.
8. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів (чат-бот, мобільна валіза) та забезпечення інклюзивного безбар'єрного простору, які мають бути застосовані як точках доступу до державних сервісів у Білокриницькій сільській раді.
9. Запропонувати європейський досвід у сферу адміністративних послуг на місцевому рівні для впровадження в українські реалії.

Об'єктом дослідження є процес надання громадянам адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти удосконалення взаємодії відділу «Центр надання адміністративних послуг» та його віддалених робочих місць у селі Шубків й селі Городище з громадою як єдиної, комплексної системи надання адміністративних послуг.

Методи дослідження. Під час дослідження використано сукупність загальних та спеціальних методів:

1. Системний підхід – для забезпечення цілісності дослідження та розгляду трьох точок доступу до державних сервісів Білокриницької сільської ради як складної взаємопов'язаної системи.
2. Діалектичний та абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення, формування висновків та визначення сутності понять.
3. Історичний метод – для дослідження етапів становлення та реформування системи адміністративних послуг в Україні.

4. Порівняльний (компаративний) аналіз – для зіставлення нормативно-правового регулювання, зарубіжних практик та особливостей функціонування системи надання адмінпослуг на місцевому рівні.
5. Метод економіко-статистичного аналізу – для дослідження кількісних показників надання послуг за період II півріччя 2023 року – I півріччя 2025 року.
6. Прогнозно-аналітичний метод та моделювання – для розробки стратегічних напрямів удосконалення та подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді.

Апробація результатів дослідження. Ключові положення, розроблені у кваліфікаційній роботі, пройшли апробацію на міжнародному та всеукраїнському рівнях, регіональних заходах, що підтверджує їхню актуальність та практичну цінність. Результати дослідження оприлюднені:

1. 12-13 грудня 2024 року (м. Житомир): доповідь на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ, ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ХХІ СТОЛІТТЯ».
2. 28 січня 2025 року (с. Біла Криниця): участь у Першому форумі старост на Рівненщині з доповіддю, що стосувалася доступності та зручності отримання адміністративних послуг у громаді.
3. 27-28 лютого 2025 року (м. Рівне): оприлюднення пропозицій щодо інтеграції ветеранських сервісів у ЦНАП на Всеукраїнській науково-практичній конференції «СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА РЕАБІЛІТАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ».
4. 6-7 березня 2025 року (м. Харків): обговорення на IX Міжнародній науково-практичній конференції «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ» стосовно ролі ЦНАП Білокриницької сільської ради у реалізації інтеграції ветеранів.

5. 22 травня 2025 року (м. Рівне): доповідь на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції».
6. Травень 2025 рік (№ 9): публікація наукової статті «Реалізація державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Білокриницькій сільській раді» у журналі «Інвестиції: практика та досвід» (С. 254-259).
7. 23 липня 2025 року (м. Рівне): участь у круглому столі для громад, які створюють центри адмінпослуг («ЦНАП: новий старт»), де були презентовані напрацювання щодо оптимізації роботи мережі точок доступу до державних сервісів у сільських громадах.

Структура й обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загального висновку та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – 131 сторінка друкованого тексту. Дослідження структуровано із застосуванням 32 рисунків та 15 таблиць. Документальна база роботи представлена списком використаної літератури із 105 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДОЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Органи місцевого самоврядування як суб'єкти публічного управління у сфері надання адміністративних послуг

Одним з ключових показників ефективності функціонування системи публічної влади в Україні є здатність забезпечити якісне, доступне та зручне надання адміністративних послуг громадянам і суб'єктам господарювання. Саме за якістю цих послуг населення оцінює не тільки професіоналізм влади, а й рівень поваги до прав і гідності людини [80]. На сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні особлива роль у цій сфері належить органам місцевого самоврядування, які, відповідно до конституційного статусу, є самостійними суб'єктами публічної влади та основними провайдерами адміністративних сервісів на місцях.

Адміністративні послуги – це результат здійснення владних повноважень суб'єктами надання таких послуг на підставі публічного права у відповідь на індивідуальні звернення фізичних та юридичних осіб [53]. Їх

надання – одна з основних форм публічного адміністрування, яка демонструє сервісну функцію сучасної держави.

У світлі європейської моделі *good governance*, сучасне публічне управління повинно бути людиноцентричним, децентралізованим, прозорим і орієнтованим на результат [94]. Органи місцевого самоврядування у цьому контексті виступають ключовими провайдерами адміністративних сервісів, які мають забезпечувати доступність, оперативність та якість послуг для мешканців територіальної громади.

Відповідно до статті 5 Конституції України [30], носієм суверенітету та єдиним джерелом влади є народ, який здійснює її безпосередньо та через органи державної влади і місцевого самоврядування. Стаття 140 закріплює, що місцеве самоврядування – це право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Виходячи із цього, місцеве самоврядування є не продовженням державної виконавчої вертикалі, а окремою формою публічної влади – владою територіальної громади. Такий підхід відповідає європейському принципу поділу публічної влади на державну та муніципальну [15].

Згідно із Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [70], органи місцевого самоврядування реалізують власні та делеговані повноваження. У частині надання адміністративних послуг найважливішими є функції, які представлені на рис.1.1.



Рис. 1.1. Функції органів місцевого самоврядування в частині надання адміністративних послуг

Відповідно до статті 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» органи місцевого самоврядування здійснюють організаційне забезпечення надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг, що є яскравим прикладом взаємодії двох рівнів публічної влади – державного і муніципального [70].

Згідно з принципом субсидіарності, який закріплено в статті 4 Європейської хартії місцевого самоврядування, публічні функції мають виконуватися на найближчому до громадянина рівні [19]. Тобто, якщо певне завдання може бути ефективно виконане органом місцевого самоврядування, то передавати його на рівень держави недоцільно.

Україна взяла зобов'язання реалізувати цей принцип, проте вітчизняна практика все ще демонструє перевантаження центрального рівня, дублювання функцій та брак автономії органів місцевого самоврядування [39]. Закон України «Про адміністративні послуги» хоча й передбачає участь

органів місцевого самоврядування у наданні послуг, однак фактично лише дозволяє їм організувати центри надання адміністративних послуг, не наділяючи достатніми регуляторними чи фінансовими повноваженнями.

Слід зауважити, що реформа децентралізації в Україні створила нові можливості для розширення функцій органів місцевого самоврядування. За умов дії воєнного стану й соціально-економічних викликів громади залишаються першою інстанцією, куди звертаються громадяни за базовими сервісами. Органи місцевого самоврядування набули особливої ваги у формуванні сервісного простору, де надання послуг поєднується з рядом важливих характеристик [29]. Ці тенденції наочно ілюструє схема, зображена на рис. 1.2., яка відображає сучасну модель взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами у процесі надання адміністративних послуг. На рисунку відображено ключові принципи та компоненти сервісного підходу, зокрема орієнтацію на потреби громади, відкритість управлінських рішень і залучення населення до формування якісного адміністративного середовища.

Центри надання адміністративних послуг стали головною інфраструктурною основою впровадження якісного сервісу. Це не лише організаційна структура, а й важливий інструмент.

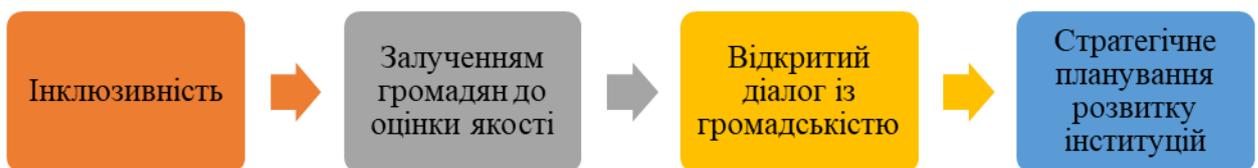


Рис. 1.2. Сервісна модель діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг в умовах децентралізації

Структурні особливості та функціональне призначення ЦНАП як ключового елементу системи адміністративного сервісу на місцевому рівні відображено на рис. 1.3.

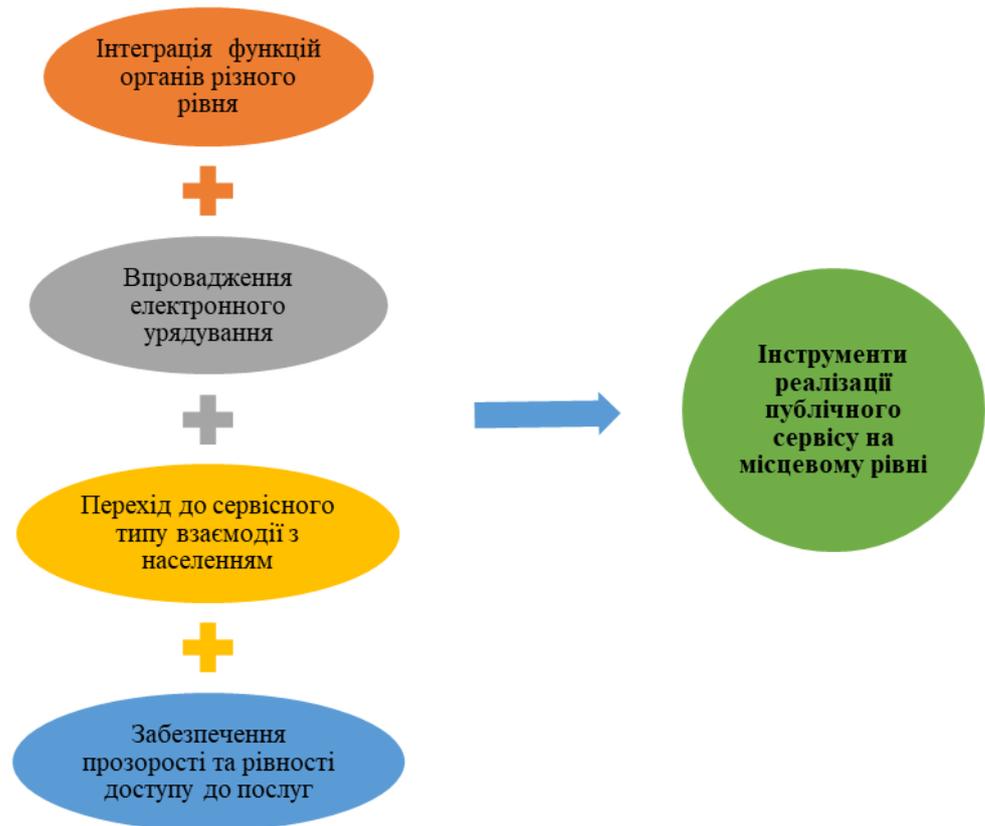


Рис.1.3. Структурно-функціональна модель Центру надання адміністративних послуг як інструменту реалізації публічного сервісу на місцевому рівні

Органи місцевого самоврядування, створюючи центри надання адміністративних послуг, беруть на себе функцію адміністративного сервісного менеджменту, що потребує не лише кадрової спроможності, а й навичок управління змінами, цифровими трансформаціями, комунікаціями.

Проте, на мою думку, попри значні досягнення, сьогоднішня система надання адміністративних послуг залишається недостатньо оптимізованою. Основні виклики представлені на рис.1.4.

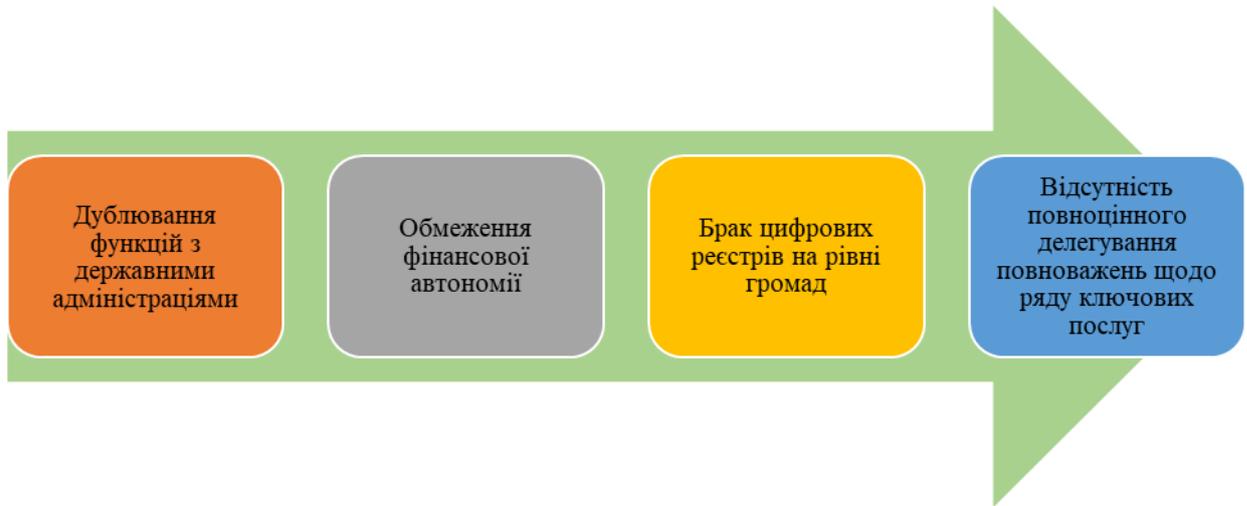


Рис. 1.4. Основні виклики системи надання адміністративних послуг

Крім того, частина органів місцевого самоврядування не має достатнього управлінського досвіду чи політичної волі до зміни застарілих практик.

Припускаю, що для зміцнення ролі органів місцевого самоврядування як повноцінних суб'єктів публічного управління доцільно:

1. законодавчо розширити їх повноваження в частині управління послугами;
2. передати право доступу до електронних державних реєстрів;
3. створити механізми сталого фінансування ЦНАП;
4. забезпечити професійне навчання персоналу;
5. стимулювати міжмуніципальну співпрацю.

Як бачимо, органи місцевого самоврядування в умовах децентралізації є не лише адміністративними виконавцями, а повноцінними суб'єктами публічного управління, здатними самостійно приймати рішення, адаптовані до потреб і запитів громади. Саме вони виступають посередниками між громадянами та державою, забезпечуючи доступ до базових прав через систему адміністративних послуг, що дедалі більше орієнтована на якість, відкритість і зручність для кінцевого споживача.

Нарощування інституційного потенціалу місцевого самоврядування, розширення функціоналу центрів надання адміністративних послуг,

впровадження цифрових технологій та принципів інклюзивності – усе це формує нову парадигму управління, де громада стає активним партнером, а не пасивним спостерігачем [4;13].

Розвиток ролі органів місцевого самоврядування у цій сфері – це не лише крок до побудови сервісної держави європейського зразка, а й запорука посилення довіри до влади, підвищення легітимності місцевих інституцій та загальної ефективності публічного управління на всіх рівнях.

1.2. Нормативно-правове забезпечення організації адміністративних послуг у територіальних громадах

Ефективна організація надання адміністративних послуг у територіальних громадах ґрунтується на чіткій та цілісній нормативно-правовій базі, яка визначає повноваження, процедури, стандарти якості й механізми взаємодії між суб'єктами надання послуг [21]. Правове регулювання у цій сфері забезпечує реалізацію конституційного права громадян на звернення та отримання послуг публічного характеру.

Базовим нормативно-правовим актом, що регламентує відносини у сфері адміністративних послуг, є Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. У ньому вперше було закладено системне бачення терміна «адміністративна послуга» як результату здійснення суб'єктом владних повноважень дій на підставі звернення фізичної або юридичної особи, що спрямовані на набуття, зміну або припинення прав і/або обов'язків такої особи згідно із законом [53].

Закон визначає ключові принципи у сфері надання адміністративних послуг, які представлені на рисунку 1.5.

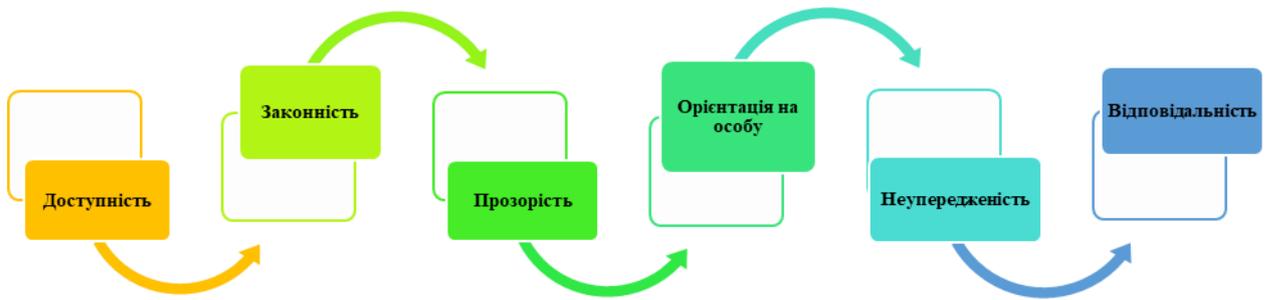


Рис. 1.5. Ключові принципи надання адміністративних послуг

Також встановлюється вимога мінімізації кількості документів, що подаються заявником, а також заборона вимагати інформацію, яка вже є у володінні органів державної влади або місцевого самоврядування [13].

Важливою інституційною новелою Закону України «Про адміністративні послуги» стало впровадження Центрів надання адміністративних послуг – універсальних офісів, через які здійснюється надання широкого спектру адміністративних послуг. Закон визначає їх правовий статус, організаційно-функціональну модель, вимоги до приміщення, режиму роботи, переліку послуг, принципів обслуговування, а також функції адміністраторів, які виступають посередниками між заявником та суб'єктами надання послуг [53].

Закон України «Про адміністративні послуги» також закріплює обов'язок органів місцевого самоврядування організувати Центри надання адміністративних послуг у громадах та забезпечувати в них надання адміністративних послуг на основі єдиних стандартів якості. При цьому громади наділяються правом самостійно визначати перелік послуг, які можуть бути делеговані на місцевий рівень, за умови дотримання загальнонаціональних вимог [53].

Однією з важливих норм є положення про безоплатність адміністративних послуг, окрім тих випадків, коли передбачено стягнення адміністративного збору або державного мита [39]. Також визначено строки надання послуг, механізми оскарження рішень, підстави для відмови, що суттєво підвищує рівень правової визначеності для заявників.

Крім того, Закон передбачає можливість електронного подання документів та отримання послуг онлайн, а також функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг, що має забезпечити централізований доступ громадян до всіх наявних сервісів.

У контексті децентралізації та цифровізації цей закон виконує роль базового каркаса для побудови системи публічного сервісу, орієнтованого на потреби громадян, спрощення процедур, відкритість влади та ефективне використання ресурсів органів місцевого самоврядування.

Згідно з ч. 2 ст. 1 цього Закону України «Про адміністративні послуги», органи місцевого самоврядування є одними з головних суб'єктів надання адміністративних послуг у межах своїх повноважень, що реалізуються як безпосередньо, так і через виконавчі органи [53].

У контексті децентралізації важливим нормативним актом є також Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР, положення якого, зокрема статті 27, закріплюють делеговані повноваження виконавчих органів сільських, селищних і міських рад щодо організації надання адміністративних послуг [70]. Передбачено, що органи місцевого самоврядування мають забезпечити організаційно-технічні умови надання таких послуг та взаємодіяти з територіальними органами центральної виконавчої влади.

Крім того, значну роль у нормативному регулюванні відіграє Постанова Кабінету Міністрів України від 20 червня 2012 р. № 607 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг», яка визначає базові підходи до організації роботи Центрів надання адміністративних послуг, їх внутрішньої структури, режиму роботи, вимог до адміністраторів та механізмів взаємодії з іншими органами [67]. Впровадження положень цієї постанови є обов'язковим для всіх організаторів центрів у громадах.

Особливе значення для діяльності центрів надання адміністративних послуг має також Методичний посібник для організаторів та адміністраторів

Центрів надання адміністративних послуг «5 кроків до якісних адміністративних послуг», підготовлений за підтримки міжнародних проєктів і розміщений на офіційному сайті Асоціації міст України [39]. У документі містяться практичні рекомендації щодо ефективного планування та організації послуг, уніфікації процедур, покращення умов для людей з інвалідністю, електронного документообігу тощо.

Варто врахувати й наукові позиції, які доповнюють практичне бачення організації публічних сервісів. Зокрема, В. Тимощук, експерт з адміністративних послуг, слушно зазначає, що ефективність надання адміністративних послуг безпосередньо залежить від чіткості та передбачуваності процедур, які мають бути логічними і прозорими як для працівників органів влади, так і для громадян [80]. Повністю поділяю його думку про те, що належне нормативне регулювання запобігає зловживанням, знижує рівень корупційних ризиків і формує довіру до держави.

На думку В. Бакуменка: «Центри надання адміністративних послуг є проявом нової сервісної моделі державного управління, орієнтованої на потреби людини [2]. Він справедливо акцентує, що формування нормативної бази повинно відбуватись у тісному зв'язку з реальними управлінськими трансформаціями, децентралізаційними процесами та розвитком інституційної спроможності громад. Цю позицію варто підтримати, оскільки ефективність функціонування адміністративних послуг дійсно залежить не лише від законодавчого забезпечення, а й від здатності органів місцевого самоврядування адаптуватися до нових умов» [2].

Н. Хлібороб акцентує на тому, що: «правове регулювання повинно йти в ногу з процесами цифровізації, адже саме «цифрова публічна послуга» є сьогодні показником ефективності як центральної, так і місцевої влади [95]. Вона справедливо вказує на те, що правове забезпечення має охоплювати не лише процедурні аспекти, а й питання кібербезпеки, доступності для вразливих категорій населення та розвитку технологічної інфраструктури громад. Цю точку зору цілком поділяю, адже цифрова трансформація є

ключовим чинником підвищення якості публічних сервісів у сучасних умовах» [95].

Не менш важливим у системі нормативно-правового забезпечення є Закон України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР, який визначає «правові та організаційні засади розгляду звернень громадян до органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій» [64]. Цей закон гарантує реалізацію конституційного права кожного на звернення – як письмове, так і в електронній формі, – що є невід’ємною складовою механізму отримання адміністративних послуг. Зокрема, саме через звернення ініціюється процедура надання більшості адміністративних послуг, що зумовлює тісний взаємозв’язок між цим законом і загальною системою публічного сервісу.

З розвитком цифровізації адміністративних процесів особливої ваги набули нормативно-правові акти, які регулюють електронну взаємодію між державою та громадянами. Ключовими серед них є Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» у редакції Закону України № 2801-ІХ від 01.12.2022, Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-ІV, а також Постанова Кабінету Міністрів України №1400 від 27.12.2023 «Про Єдину інформаційну систему обліку Національної програми інформатизації». Ці нормативні акти визначають правові засади функціонування цифрових сервісів, процедури створення, зберігання та використання електронних документів, порядок ідентифікації та автентифікації осіб, а також гарантії безпеки персональних даних [61;62;63]. Окрім того, низка підзаконних актів Кабінету Міністрів України, Міністерства цифрової трансформації та інших органів забезпечують технічне та процедурне регулювання надання адміністративних послуг в онлайн-форматі. Це дозволяє створювати сучасну, зручну й безпечну цифрову інфраструктуру надання публічних послуг, зокрема в територіальних громадах.

Важливу роль у розвитку системи адміністративних послуг відіграють також Укази Президента України, зокрема №558/2019 «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг» та №647/2019 «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» [60;61]. Ці документи стали ключовими драйверами цифровізації та стандартизації адміністративних процесів, сприяючи підвищенню доступності, ефективності та якості публічних сервісів на рівні центральних та місцевих органів влади. Вони створили правове підґрунтя для впровадження інноваційних технологій у сфері надання адміністративних послуг, що безпосередньо вплинуло на покращення взаємодії громадян з державою.

У воєнний час особливої актуальності набув Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX, який, зокрема, врегулював питання організації роботи органів місцевого самоврядування та надання адміністративних послуг у надзвичайних умовах [54]. Документ передбачає «можливість гнучкого коригування процедур, запровадження мобільних Центрів надання адміністративних послуг, широке застосування цифрових інструментів та інтеграцію сервісів для забезпечення безперервності й доступності адміністративних послуг навіть у громадах, що постраждали від бойових дій» [54].

Окремої уваги заслуговують регіональні нормативно-правові акти, які приймаються на рівні територіальних громад. Зокрема, це рішення місцевих рад та розпорядження сільських, селищних чи міських голів, що визначають безпосередні аспекти функціонування Центрів надання адміністративних послуг. Рішенням ради можуть утворюватися окремі відділи ЦНАП, визначатися їхній статус та затверджуватися положення, які враховують особливості та специфіку конкретної громади [13]. Важливим є також встановлення штатної чисельності працівників та затвердження переліку

адміністративних послуг, що надаються відповідно до актуальних потреб населення.

Ці локальні нормативні документи є надзвичайно важливими, оскільки вони формуються з урахуванням унікальних соціальних, економічних та адміністративних особливостей кожної територіальної громади. Завдяки цьому вони сприяють більш гнучкому та ефективному наданню адміністративних послуг, забезпечують відповідність структури і функцій ЦНАП реальним потребам громадян і підприємств. Крім того, у цих актах часто регламентуються графіки роботи центрів, стандарти обслуговування клієнтів та встановлюються системи контролю якості, що гарантує підвищення рівня сервісу та задоволення користувачів послуг.

Вважаю, регіональні нормативно-правові акти відіграють ключову роль у адаптації загальнодержавних стандартів до локальних умов, забезпечуючи баланс між уніфікованими вимогами і особливостями конкретної території, що сприяє підвищенню ефективності роботи ЦНАП і покращенню якості адміністративних послуг у громадах.

Враховуючи викладене, доцільно представити наочну схему, яка відображає багаторівневе нормативно-правове забезпечення організації адміністративних послуг у територіальних громадах. На рис. 1.6 зображено схему, яка систематизує ключові законодавчі акти, підзаконні нормативні документи та локальні регуляторні акти, що регулюють діяльність Центрив надання адміністративних послуг.

Як видно з рисунку, нормативно-правове поле, що забезпечує організацію адміністративних послуг у територіальних громадах, є багаторівневим, включає закони, постанови Уряду, методичні документи, міжнародні стандарти та локальні рішення. Його удосконалення має ґрунтуватися на принципах субсидіарності, наближеності послуг до людини, процедурній простоті, прозорості та підзвітності. Забезпечення належного нормативного підґрунтя є запорукою формування якісної системи публічного

сервісу, що відповідає сучасним вимогам громадян і викликам суспільного розвитку.



Рис. 1.6. Схема нормативно-правового забезпечення організації адміністративних послуг у територіальних громадах

1.3. Особливості зарубіжного досвіду взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування

Вивчення зарубіжного досвіду взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування має важливе значення для формування ефективних механізмів управління у сучасних демократичних державах. Цей досвід демонструє різноманіття підходів до організації участі громадян у прийнятті рішень, забезпечення прозорості діяльності влади та формування інститутів громадянського суспільства [25]. Через відкритий діалог і партнерство з громадянами органи влади можуть краще розуміти суспільні потреби, оперативно реагувати на виклики та підвищувати якість надання публічних послуг. Активна участь громадськості сприяє формуванню

відповідальної державної політики, посиленню контролю над владою і запобіганню корупції [100]. Крім того, така взаємодія зміцнює довіру між суспільством і державою, створює умови для розвитку громадянського суспільства та забезпечує сталий демократичний розвиток [42]. Публічне адміністрування, яке інтегрує інтереси і пропозиції громадськості, здатне забезпечити більш ефективне і справедливе управління.

Вітчизняні науковці відзначають, що ефективна взаємодія влади та громадськості в системі публічного адміністрування є ключовою складовою демократичного управління, яка сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та якості прийняття управлінських рішень

Так, Краснопольська Т. М. у своєму навчально-методичному посібнику «Взаємодія громадянського суспільства та правової держави» наголошує, що «ефективна взаємодія між владою і громадськістю у публічному адмініструванні є основою демократичного управління та розвитку суспільства» [31]. Вона підкреслює, що саме «публічна адміністрація виступає своєрідним мостом, який з'єднує інтереси державних інститутів і громадян, забезпечуючи реалізацію політик через залучення громадськості до прийняття рішень» [31]. Підтримую цю думку, адже без активної участі суспільства будь-які реформи та державні ініціативи ризикують залишитися декларативними, а не ефективними.

Мельник, Л. А. у статті «Європейський досвід ефективної взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства» (Інвестиції: практика та досвід, 4, 20-31) акцентує увагу на тому, що «у країнах Європи публічне адміністрування дедалі більше орієнтується на принципи відкритості, прозорості та партисипації – активної участі громадян у формуванні політик і контролі за їх реалізацією» [37]. Він розділяє позицію, що така взаємодія сприяє підвищенню легітимності рішень, зростанню довіри до органів влади та зменшенню соціальних конфліктів. Ці ідеї повністю співзвучні із сучасними підходами до реформування системи управління в Україні.

Сенча, С. А. в дослідженні «Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні» (Право та державне управління) звертає увагу на те, що «різні моделі публічного адміністрування (американська, європейська, скандинавська) мають свої специфічні особливості, що визначають тип і якість взаємодії влади і громади» [84]. Зокрема, американська модель, базована на ліберально-конституційній демократії, вирізняється поділом влади, двопалатним парламентом та важливою роллю позапартійних громадських об'єднань у впливі на державну політику. Європейські моделі, натомість, більше орієнтовані на колективні механізми участі та соціальну згуртованість. Я підтримую акцент Сенчі на необхідності врахування цих різниць при адаптації практик взаємодії влади і громади в українських реаліях, оскільки без контекстуальних змін інституційні новації можуть бути неефективними.

Варто відзначити, що ґрунтовний аналіз досвіду інших країн у сфері взаємодії влади і громадськості в системі публічного адміністрування є надзвичайно важливим для формування власних ефективних механізмів управління. Як на мене, варто звернути увагу саме на такі країни, як Естонія, Швеція та Канада, оскільки їхній досвід демонструє різні, але водночас успішні моделі побудови партнерських відносин між органами влади та громадянським суспільством. Вивчення цих практик дає змогу краще зрозуміти, як забезпечити прозорість, підзвітність та активну участь громадськості у процесах прийняття рішень на різних рівнях публічного управління [100]. Саме ці країни, як на мене, є лідерами за рівнем відкритості, цифровізації та участі громадян у публічному управлінні.

Варто підкреслити, що вивчення досвіду цих країн, а саме їх законодавчої бази, теоретичних напрацювань і практики впровадження та апробації концепції «сервісної держави» – є надзвичайно важливим для глибокого розуміння сутності публічного адміністрування та визначення власного шляху реформ.

У цьому контексті особливу увагу слід звернути на досвід Естонії, яка стала однією з перших держав світу, що комплексно впровадила інноваційні підходи у сфері публічного адміністрування. Основний акцент було зроблено на цифрову трансформацію та забезпечення максимальної відкритості влади для громадян [77]. Така стратегія дозволила створити ефективну й прозору систему, у якій більшість адміністративних послуг надаються в електронному форматі, що суттєво спрощує доступ до інформації та дає змогу громадянам активніше впливати на процеси ухвалення рішень.

Естонська модель базується на поєднанні цифрової ідентифікації, електронного підпису, розвинених сервісів е-урядування та платформ громадської участі, які забезпечують прямий діалог між суспільством і владою [6]. Такий підхід не лише підвищує ефективність роботи органів публічного управління, а й сприяє формуванню високого рівня довіри населення до державних інституцій.

Основою взаємодії громадян із державою в Естонії є цифрова ідентифікація, що здійснюється через електронну ID-карту або мобільний ID. Ці засоби дозволяють безпечно ідентифікувати особу в інтернеті та користуватися майже всіма державними послугами онлайн – від реєстрації бізнесу до подання податкових декларацій і голосування на виборах. Більше 99% адміністративних послуг доступні в електронному форматі, що суттєво знижує бюрократичні бар'єри та скорочує час отримання необхідних документів чи дозволів. Такий підхід сприяє підвищенню зручності, швидкості обслуговування і водночас забезпечує високий рівень безпеки персональних даних [77].

Окрім цього, у Естонії запроваджено платформу громадських ініціатив Rahvaalgatus.ee, яка відкриває громадянам можливість безпосередньо впливати на законодавчі процеси. За допомогою цієї цифрової платформи будь-який житель країни може запропонувати свою ініціативу щодо зміни законів або інших нормативних актів, збираючи для цього необхідну кількість

підписів (1000 для національного рівня або 1% виборців на місцевому рівні) [103].

Ще одним інноваційним елементом є система електронного голосування (i-Voting), яка дозволяє громадянам голосувати на виборах онлайн з будь-якої точки світу. Така система сприяє збільшенню явки виборців, зручності та оперативності підрахунку голосів, водночас дотримуючись високих стандартів безпеки і анонімності виборців. Завдяки цьому Естонія стала першою країною у світі, де електронне голосування широко застосовується на загальнодержавних виборах, демонструючи модель ефективного впровадження цифрових інструментів у публічне адміністрування [77].

Важливою складовою є прозорість державного управління, яку забезпечують ініціативи відкритих даних. Наприклад, сервіс Minuomavalitsus надає громадянам доступ до інформації про ефективність роботи місцевих органів влади в різних сферах – від фінансового управління до виконання соціальних програм. Це сприяє підвищенню рівня довіри населення та підзвітності публічної влади. Громадяни можуть аналізувати діяльність місцевої адміністрації, порівнювати результати і ставити запитання, що підтримує принцип прозорості та відповідальності перед суспільством [77].

У контексті технологічного розвитку Естонія активно впроваджує штучний інтелект для автоматизації рутинних адміністративних процесів. Це дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, а й знизити навантаження на працівників державних установ, зосередивши їхню увагу на більш складних і відповідальних завданнях.

Ще однією унікальною інновацією є програма цифрового громадянства (e-Residency), що дозволяє іноземцям реєструвати бізнес в Естонії і користуватися її електронними послугами, не перебуваючи фізично в країні [103]. Ця програма сприяє розвитку міжнародного підприємництва, залученню інвестицій і покращенню іміджу держави.

Аналізуючи в загальному естонську модель взаємодії влади та громадянськості в системі публічного адміністрування, вдалося виокремити низку ключових особливостей, що її вирізняють з поміж інших (табл. 1.1.). Саме ці унікальні риси створюють ефективну взаємодію влади і громадянськості, забезпечуючи високий рівень цифрової трансформації та прозорості управління.

Таблиця 1.1

Ключові особливості естонської моделі взаємодії влади та громадянськості

№ з/п	Особливість моделі	Опис моделі
1	Всеохопна цифровізація державних послуг	Майже всі послуги доступні онлайн, що суттєво знижує потребу в офлайн-візитах
2	Унікальна система електронної ідентифікації (e-ID)	Єдиний цифровий підпис для підтвердження особи та здійснення дій в електронному середовищі
3	Інтеграція державних баз даних	Автоматичний обмін інформацією між органами влади без участі громадянина
4	Активна залученість громадян через електронні платформи	Можливість подавати петиції, брати участь в електронних консультаціях і голосуваннях
5	Високий рівень прозорості та відкритості даних	Публічний доступ до інформації, що підвищує довіру та забезпечує громадський контроль

Джерело: розроблено автором на підставі даних [6;77]

Як бачимо, загалом, досвід Естонії свідчить про те, що інтеграція цифрових технологій у систему публічного адміністрування створює ефективний, прозорий і зручний інструмент взаємодії влади з громадянськістю. Завдяки комплексному підходу, що поєднує цифрову ідентифікацію, відкритість даних, електронні голосування та участь громадян у прийнятті рішень, Естонія демонструє модель сучасної держави, орієнтованої на потреби людей та забезпечення їх прав. Цей досвід є надзвичайно цінним для інших країн, які прагнуть модернізувати свої адміністративні системи та підвищити довіру населення до державних інститутів через розвиток електронного урядування та посилення участі громадянськості.

Варто звернути увагу на досвід Канади у взаємодії влади і громадянськості в системі публічного адміністрування, оскільки ця країна стала

одним із визнаних світових лідерів у формуванні відкритої, підзвітної та інклюзивної моделі державного управління. Її підхід ґрунтується на чітких демократичних засадах і комплексному впровадженні принципів відкритого уряду «Open Government», які поєднують прозорість, доступність інформації та активне залучення громадян до процесів прийняття рішень [89]. Канада є федеральною державою, у якій чітко розмежовані три рівні влади: федеральний, провінційний та муніципальний. Провінційний рівень, який можна порівняти з обласним рівнем в Україні, виконує провідну роль у наданні більшості публічних послуг. Провінції визначають повноваження місцевих муніципалітетів і організують взаємодію між різними рівнями влади.

Протягом останніх трьох десятиліть Канада активно приділяє увагу питанням організації публічних послуг. Всі рівні влади зосереджені на клієнтоорієнтованому підході, ставлячи в центр уваги інтереси і потреби громадян. Однією з ключових особливостей державної політики є створення так званих «інтегрованих офісів» - єдиних центрів, де громадяни можуть отримати широкий спектр послуг від різних рівнів влади [89]. Це сприяє спрощенню доступу до послуг та підвищенню ефективності їх надання. Канадська політика в сфері публічних послуг базується на кількох основних напрямках, які представлені на рис. 1.7.

Також варто відмітити, що значна увага приділяється багатоканальності звернень за послугами: особисті офіси, телефонні кол-центри, онлайн-сервіси, кіоски самообслуговування, мобільні (виїзні) офіси. Зокрема, Канаді притаманна гнучкість у виборі форм отримання послуг залежно від потреб та можливостей громадян [89].

У Канаді існує тенденція до горизонтального встановлення стандартів послуг – кожна організація чи підрозділ самостійно формує власні Хартії послуг, з урахуванням специфіки роботи та клієнтів. Зазвичай більшість послуг є платними, а розмір плати відповідає собівартості. Закон зобов'язує проводити публічні консультації при зміні вартості, порівнювати тарифи з

іншими юрисдикціями та навіть повертати кошти клієнтам у випадку ненадання або несвоєчасного надання послуги.



Рис. 1.7. Основні напрямки Канадської політики в сфері публічних послуг

Прикладом централізованого надання федеральних послуг є організація «Сервіс Канада» - понад 630 офісів та 16 тисяч працівників, які обслуговують 95% населення в межах 50 км від місця проживання. Веб-сайт та кол-центр «Сервіс Канада» мають високі показники відвідуваності та звернень. Серед найбільш популярних послуг – допомога з безробіття, видача номеру соціального страхування, паспорта та пенсійне забезпечення [89].

«Сервіс Канада» реалізує сегментацію клієнтів за віком, соціальним статусом та іншими ознаками, розробляючи для кожної групи адаптовану політику обслуговування. Офіс з оцінки задоволеності клієнтів працює цілодобово, надаючи оперативні відповіді на звернення протягом 24 годин.

На прикладі одного з офісів «Сервіс Канада» у районі Етобікок, Торонто, можна побачити, як організована робота: наявність рецепції, зона самообслуговування, електронна система управління чергою та робочі місця

фахівців. В офісі встановлені чіткі стандарти обслуговування – час очікування не більше 20 хвилин, 80% звернень опрацьовуються протягом 28 днів. Послуги надаються не лише жителям території офісу, а й особам з інших регіонів [89].

Ще одним прикладом є «Сервіс Онтаріо» - підрозділ міністерства публічних послуг провінції Онтаріо, що надає понад 80 типів послуг і виконує 48 млн транзакцій на рік. Організація обслуговує населення понад 13 млн. осіб через близько 300 офісів. Серед найпопулярніших послуг – видача водійських прав, реєстрація актів цивільного стану, медичних карток, підприємницької діяльності тощо [89].

Успішною складовою «Сервіс Онтаріо» є партнерство з приватними провайдерами послуг, що дозволяє знизити бюджетні витрати на 2-3 рази. Партнерські угоди укладаються на 5 років за результатами тендерів [89].

У Канаді активно впроваджуються інформаційні технології, проте електронний цифровий підпис не є обов'язковим для багатьох послуг – достатньо простого он-лайн звернення або електронної пошти, а для ідентифікації особи застосовуються альтернативні інструменти.

Досвід Канади доводить, що чим ближче орган влади до громадянина, тим оперативніше і якісніше відбувається надання послуг. Провінційні служби часто випереджають федеральні за темпами впровадження новацій та рівнем обслуговування.

Враховуючи вищеописане та порівнюючи з досвідом Естонії, можна відзначити, що канадська практика демонструє важливість таких аспектів (рис.1.8).

Як на мене, цей досвід є надзвичайно корисним для реформування системи адміністративних послуг в Україні, сприяючи підвищенню ефективності, доступності та якості надання публічних сервісів.

Вбачаю також, що цінний досвід взаємодії влади та громадськості в системі публічного управління можна почерпнути у Швеції, оскільки там поєднуються децентралізоване управління, активна участь громадян через

громадські офіси та комплексний підхід до соціальних аспектів, зокрема мультикультурності та гендерної рівності, що робить систему більш відкритою та ефективною.



Рис. 1.8. Ключові особливості публічних послуг Канади

Так, країна поділена на 290 громад із власними органами влади і податковою автономією, що є близьким аналогом українських об'єднаних територіальних громад. Місцева влада у Швеції відіграє провідну роль у вирішенні важливих соціальних та комунальних питань, тоді як центральний уряд зосереджений лише на незначній частині адміністративних функцій.

Шведські громади широко застосовують цифрові технології для забезпечення доступу до адміністративних послуг [91]. Водночас офлайн-інституції – «Громадські офіси» (Medborgarkontor) та «Контактні центри» (Kontaktcenter) – продовжують відігравати важливу роль, особливо для людей, які не володіють комп'ютерною грамотністю або є новими мешканцями країни [105]. Ці центри є платформою для діалогу влади з

громадськістю, забезпечуючи консультації, підтримку в заповненні онлайн-форм та активне залучення мешканців до розвитку громади.

Паралельно існують сервісні офіси, де надаються популярні послуги державних установ – Податкового управління, Пенсійного відомства, Агентства соціального страхування та Агентства з працевлаштування.

Громадські офіси виконують роль платформи для діалогу між владою і громадянами, сприяючи залученню населення до розвитку громад. Прикладом є громадський центр у Гетеборзі, де в результаті співпраці створено творчі простори та спортивні комплекси [18].

Однією з унікальних рис шведської системи є впровадження гендерної політики у всіх муніципальних установах, що включає рівність у розподілі влади, економічні можливості, освіту, боротьбу з насильством і доступ до охорони здоров'я. Центри також активно збирають дані для довгострокового планування міського розвитку, враховуючи мультикультурність населення, а саме ці центри збирають і аналізують інформацію для міського планування (до 2035 року), працюють із мультикультурним населенням, обслуговуючи клієнтів 18-ма мовами. Для біженців організовані консультації юристів-волонтерів. В штаті центрів працюють громадські радники – спеціалісти, які надають консультації з широкого спектра питань, від комунальних послуг до юридичної допомоги, підтримки бізнесу, соціальної підтримки [91].

Також, прикладом інновацій є у Хельсінгборзі «Вело-ЦНАП» – мобільна служба, що надає послуги у віддалених населених пунктах [91].

Вбачаючи особливості шведської моделі публічного управління, можна виокремити низку ключових рис, які відрізняють її від досвіду інших країн і демонструють ефективні підходи до взаємодії влади та громадськості (рис.1.9). Загалом шведський досвід демонструє ефективне поєднання децентралізованої влади, цифровізації, мультикультурного підходу та соціальної політики у сфері публічних послуг, що може бути корисним орієнтиром для реформ в Україні.

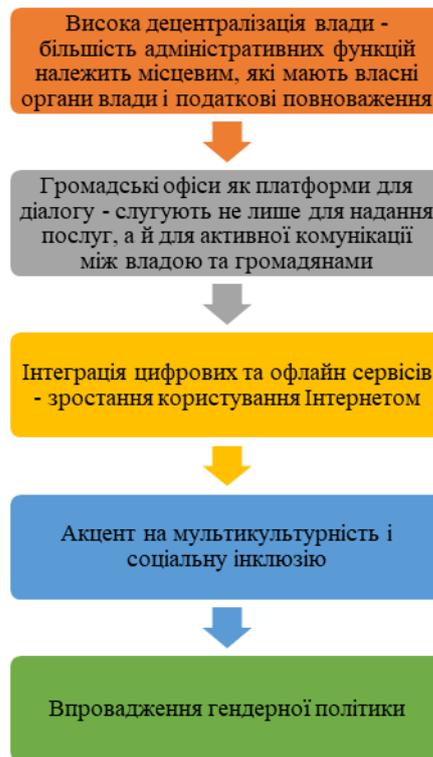


Рис. 1.9. Ключові риси публічних послуг Швеції

Проаналізувавши особливості взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування у Канаді, Швеції та Естонії, вважаю, що можна виділити ключові підходи та практики, які формують ефективну комунікацію і якісне надання послуг громадянам. Врахування цих національних моделей допомагає зрозуміти різноманітність підходів та визначити сильні сторони кожної з них для подальшого впровадження в українську систему управління. Розроблена порівняльна таблицю 1.2. демонструє особливості взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування цих країн.

Отже, зарубіжний досвід взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування є багатограним і відображає різноманіття політичних, культурних та соціальних контекстів кожної країни. Незважаючи на відмінності в історичних особливостях, рівні розвитку технологій та соціальній структурі, усі успішні практики об'єднує низка ключових принципів – відкритість, прозорість та активне залучення громадян у процес прийняття рішень.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз особливостей взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування у Канаді, Швеції та Естонії

<i>Особливість/ країна</i>	<i>Естонія</i>	<i>Канада</i>	<i>Швеція</i>
<i>Рівні влади та їх роль</i>	Традиційна унітарна держава з активною децентралізацією та розвитком місцевого самоврядування	Федеральний, провінційний, муніципальний рівні. Важлива роль провінцій у визначенні повноважень муніципалітетів	290 громад з власними органами влади і податками. Центральний уряд виконує незначну частину функцій
<i>Форма надання послуг</i>	Широке впровадження цифрових послуг, електронне урядування, високий рівень електронної взаємодії через е-послуги	Інтегровані офіси, спільні для всіх рівнів влади; єдина контактна точка; кол-центри; мобільні офіси	Громадські офіси (Medborgarkontor), контактні центри; акцент на консультації та допомогу в онлайн-заповненні форм
<i>Взаємодія з громадськістю</i>	Публічна прозорість, участь громадян через цифрові платформи, електронні консультації, активне залучення у прийняття рішень	Орієнтація на інтеграцію баз даних, проактивне інформування, сегментація клієнтів, зручність та захист персональних даних	Акцент на платформу діалогу між владою та громадою, мультикультурність, підтримка «нових шведів» і людей з низькою комп'ютерною грамотністю
<i>Інновації та технології</i>	Високий рівень цифровізації, електронні підписи, повна автоматизація багатьох процесів, інноваційні рішення в електронному урядуванні	Інвестиції в ІТ, інтеграція каналів доступу, акцент на мобільних технологіях; збереження балансу між онлайн і офлайн	Використання онлайн-консультацій, 18 мов обслуговування, цифрова підтримка для різних груп населення; розвиток гендерної політики через служби
<i>Особливі підходи</i>	Швидкість, прозорість та ефективність; електронні платформи для широкої участі громадян; орієнтація на зручність та відкритість інформації	Відповідальність за повернення коштів, якщо послуга не надана; розвиток стандартів послуг з урахуванням місцевих особливостей; партнерство з приватним сектором	Впровадження гендерної політики; мультикультурність; використання громадських радників; залучення волонтерів; планування міст до 2035 року

Джерело: розроблено автором на підставі даних [18;91;105].

Саме ці складові сприяють підвищенню якості публічних послуг, формуванню довіри між владою та населенням, а також зміцненню легітимності органів влади. Крім того, адаптація ефективних механізмів комунікації та цифрових технологій у системі управління створює передумови для більш гнучкого реагування на потреби суспільства і підвищує ефективність публічного адміністрування загалом. Врахування та впровадження цих елементів становить цінний орієнтир для подальшого розвитку системи публічного адміністрування в Україні, особливо в контексті сучасних викликів децентралізації, цифровізації та демократизації.

Висновки до першого розділу

Розділ 1 був присвячений дослідженню теоретичних основ взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою у сфері надання адміністративних послуг, включаючи правові, організаційні та практичні аспекти цього процесу. У ході аналізу було вивчено роль місцевого рівня у публічному управлінні, законодавче регулювання, а також зарубіжний досвід, що може бути корисним для України. Узагальнення результатів дослідження за кожним із підпунктів дозволило сформулювати такі ключові висновки:

1. Органи місцевого самоврядування є окремою формою публічної влади, а не продовженням державної вертикалі, що відповідає європейським стандартам.
2. Ключова функція органів місцевого самоврядування – забезпечення якісних, доступних і зручних адміністративних послуг для населення та бізнесу.
3. Принцип субсидіарності вимагає максимально наблизити процес надання послуг до громадянського рівня, що підвищує ефективність управління.
4. Центри надання адміністративних послуг стали основною інфраструктурною базою для сервісного підходу у сфері публічного управління.

5. Децентралізація створила додаткові можливості для розширення функцій громад, особливо в умовах воєнного стану.
6. Конституція України та Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» визначають автономність громад у вирішенні питань місцевого значення.
7. Закон «Про адміністративні послуги» закріплює право громад створювати ЦНАП, але обмежує їх регуляторні та фінансові можливості.
8. Існуюче законодавство потребує змін для надання громадам прямого доступу до електронних державних реєстрів.
9. Запровадження сталих фінансових моделей роботи ЦНАП є ключем до підвищення якості та стабільності надання послуг.
10. Естонія демонструє найвищий рівень цифровізації публічних сервісів, що забезпечує їх швидкість, прозорість і доступність.
11. Канадська модель характеризується активним залученням громадян до процесу прийняття рішень і високим рівнем публічної відповідальності влади.
12. Шведська система вирізняється інтегрованим підходом до надання послуг і розвиненими механізмами соціальної інклюзії.
13. Спільними рисами успішних зарубіжних моделей є прозорість, відкритість та орієнтація на потреби громадян.
14. Україна може використати зарубіжні практики для вдосконалення своєї моделі, зокрема через впровадження е-урядування та посилення ролі місцевого рівня.

Таким чином, отримані результати свідчать, що ефективна взаємодія влади та громадськості ґрунтується на чіткому розподілі повноважень, прозорості та впровадженні сучасних технологій. Використання кращих світових практик у поєднанні з адаптацією до українських реалій створить передумови для підвищення якості адміністративних послуг і зміцнення довіри громадян до влади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У БІЛОКРИНИЦЬКІЙ ГРОМАДІ

2.1. Організація діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради

Сучасна система надання адміністративних послуг як в Україні загалом, так і у Білокриницькій громаді, перебуває на етапі реформування та оптимізації відповідно до європейських стандартів публічного адміністрування. У контексті децентралізації важливого значення набуває передача частини повноважень від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Це дозволяє створювати ефективніші механізми взаємодії влади і громадськості та забезпечує більш доступне надання послуг мешканцям громад [75].

Організація надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг є одним із ключових делегованих повноважень органів місцевого самоврядування. Як зазначено у підпункті 4 статті 27 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», органи місцевого самоврядування здійснюють: «організаційне забезпечення надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» [70].

Крім того, важливим нормативним підґрунтям функціонування центрів надання адміністративних послуг став Закон України № 943-ІХ від 03.11.2020 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг» [55], який передбачає обов'язкове створення центрів надання адміністративних послуг у всіх територіальних громадах: до 2022 року – у колишніх районних центрах; до 2023 року – у громадах із населенням понад 10 тисяч осіб; до 2024 року – у громадах із меншим населенням за умови державного фінансування.

У цьому контексті важливим кроком для розвитку Білокриницької громади стало рішення сесії сільської ради №1138 від 11 травня 2023 року «Про утворення відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області» [73]. Відповідно до цього документу: «утворено виконавчий орган Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області – відділ «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області зі статусом юридичної особи публічного права» [73].

Відповідно до частини 4 статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», а також з урахуванням Методичних рекомендацій щодо критеріїв територіальної доступності центру надання адміністративних послуг, включаючи його територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів, затверджених розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02.06.2021 № 574-р, у Білокриницькій громаді здійснено заходи для підвищення доступності державних сервісів [53; 72]. З метою створення зручних умов для отримання адміністративних послуг суб'єктами звернень утворено віддалені робочі місця адміністраторів у старостинських округах сіл Городище та Шубків. Таким чином, у Білокриницькій сільській раді сформовано три ключові точки доступу до державних сервісів (рис. 2.1.), що забезпечують ефективну територіальну доступність та зручні умови для отримання адміністративних послуг мешканцями громади.



Рис. 2.1. Точки доступу до адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді

Бачимо, що розширення мережі територіальної доступності адміністративних послуг для громадян забезпечує скорочення часу на обслуговування, рівномірне охоплення всіх населених пунктів громади та підвищує ефективність взаємодії мешканців із органами місцевого самоврядування, що сприяє зміцненню довіри до їхньої діяльності та підвищенню прозорості надання публічних послуг.

Візуально схему розташування ключових локацій для отримання адміністративних послуг у межах громади відображає мапа платформи «Дія Центрів» [17], яка дозволяє наочно оцінити доступність сервісів для мешканців Білокриницької сільської ради (рис. 2.2.).

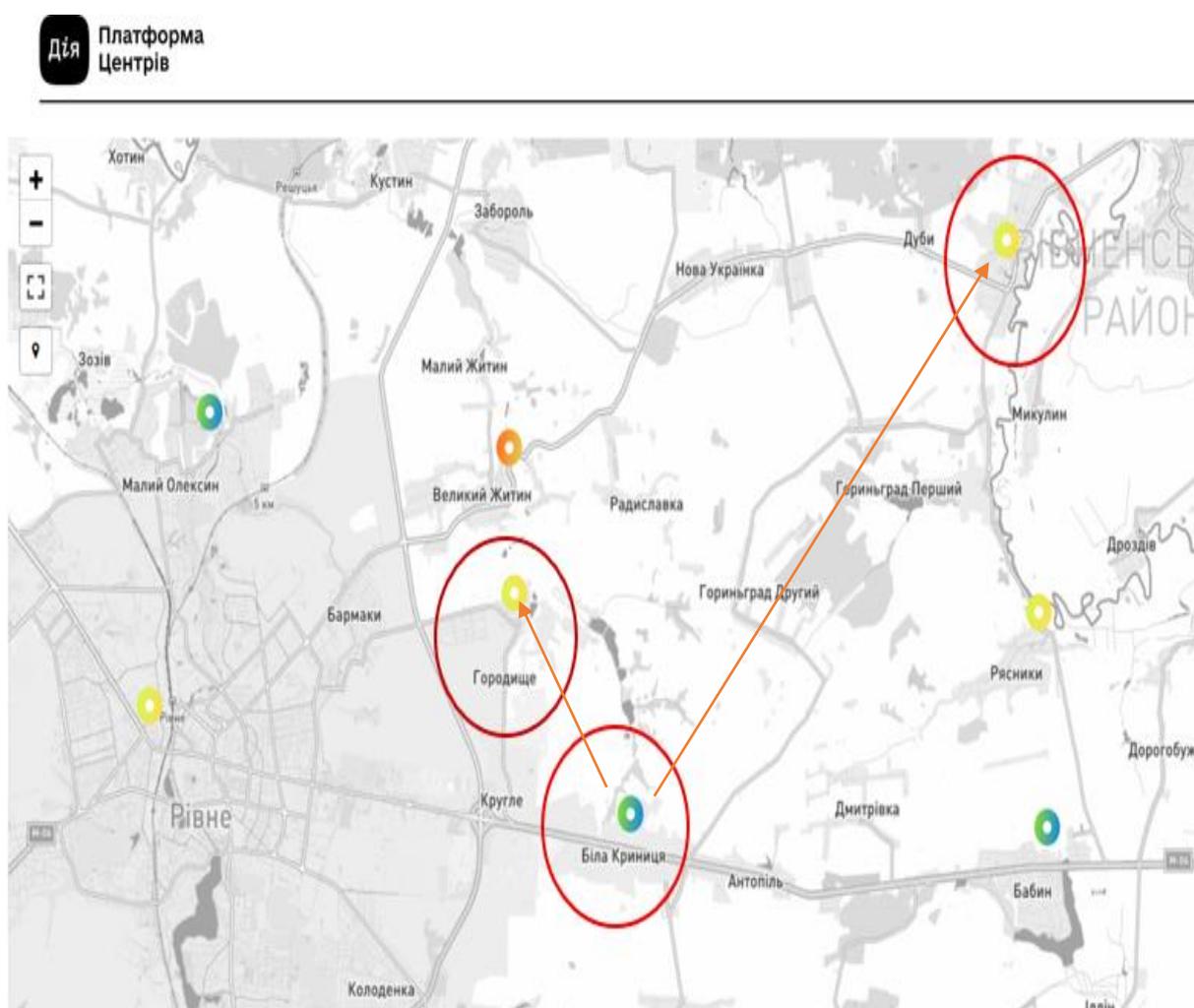


Рис. 2.2. Карта територіальної доступності адміністративних послуг у Білокриницькій громаді

Як видно з карти, у межах громади функціонують три основні локації, де мешканці можуть отримати адміністративні послуги. Така модель організації відповідає вимогам чинного законодавства, а саме:

1. орієнтовна максимальна відстань до найближчого ЦНАП/ВРМ для мешканців сільської місцевості має становити до 20 км;
2. рекомендується забезпечувати не більше 30 хв. доїзду громадським транспортом;
3. у віддалених селах обов'язкове створення ВРМ або використання пересувних пунктів.

Згідно з визначеними відстанями між населеними пунктами за допомогою калькулятора відстані [28]: с. Біла Криниця – с. Городище (відстань між селами 4,27 км, маршрут – 6,08 км), с. Біла Криниця – с. Шубків (відстань між селами 12,76 км, маршрут – 24,76 км) можна зробити висновок, що територіальне розташування точок доступу є достатньо збалансованим. Відкриття віддаленого робочого місця у с. Городище забезпечує зручний доступ до послуг для мешканців найближчих сіл, тоді як віддалене робоче місце у с. Шубків дозволяє обслуговувати населення віддаленої частини громади, розташованої на значній відстані від адміністративного центру.

У результаті сформовано трирівневу систему доступу до адміністративних послуг, яка дозволяє скоротити час на дорогу, підвищити рівень доступності сервісів та дотриматися принципу наближення послуг до громадян. Таким чином, просторове розташування ЦНАП та його віддалених робочих місць у Білокриницькій сільській раді можна вважати таким, що відповідає встановленим державним вимогам та забезпечує належний рівень територіальної доступності.

Важливим етапом важливим у правовому забезпеченні діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг» у Білокриницькій сільській раді стало ухвалення сесією ради рішення № 1139 від 11 травня 2023 року «Про затвердження Положення про відділ «Центр надання

адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області» [66]. Цей документ має ключове значення, оскільки визначає правовий статус відділу, його місце в структурі органів місцевого самоврядування, основні завдання, права та обов'язки працівників, а також порядок взаємодії з іншими структурними підрозділами ради та державними органами. Положення закріплює принципи діяльності відділу, серед яких прозорість, орієнтація на потреби суб'єктів звернень, відкритість і забезпечення належного інформування громадян.

Так, відділ «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради є самостійним виконавчим органом місцевого самоврядування, що функціонує на підставі Конституції України, законів України, актів Президента та Кабінету Міністрів, рішень центральних та місцевих органів виконавчої влади, рішень Білокриницької сільської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень сільського голови, а також Положення про відділ. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», відділ забезпечує організацію надання адміністративних послуг суб'єктам звернень у визначені законом строки, із дотриманням принципів прозорості, доступності, ефективності, мінімізації кількості відвідувань та дотримання прав громадян [53].

Повноваження відділу охоплюють прийом, реєстрацію та подання заяв і документів до відповідних суб'єктів надання адміністративних послуг, видачу оформлених результатів, а також інформування громадян про стан розгляду їх заяв. Відділ здійснює державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань шляхом засвідчення факту створення або припинення юридичної особи, надання або позбавлення статусу підприємця, зміни відомостей у Єдиному державному реєстрі, а також здійснює інші реєстраційні дії відповідно до законодавства. Важливим є також здійснення державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, що передбачає внесення записів до Державного реєстру речових

прав, контроль законності таких операцій та прийняття рішень про зупинення або відмову у державній реєстрації за наявності законних підстав [66].

В межах своїх повноважень відділ формує та веде реєстр територіальної громади, здійснює реєстрацію місця проживання та зняття з реєстрації фізичних осіб, організовує взаємодію суб'єктів звернень із державними реєстраторами та адміністраторами. Відділ надає консультації щодо порядку отримання адміністративних послуг, забезпечує інформування про права та обов'язки заявників, контролює дотримання термінів надання послуг, готує пропозиції для вдосконалення процедур та методів обслуговування.

Начальник відділу координує діяльність адміністраторів, державних реєстраторів та інших працівників, контролює якість та своєчасність виконання обов'язків, організовує інформаційне забезпечення та взаємодію з громадськістю, представляє відділ у відносинах із органами влади, підприємствами та громадянами, здійснює розпорядження майном та коштами відділу, підписує договори та інші правочини, бере участь у реалізації грантових програм і проектів [66].

Державні реєстратори реалізують повноваження із державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, громадських формувань та речових прав на нерухоме майно, забезпечують ведення реєстраційних справ, формують запити до органів влади для отримання необхідних даних, здійснюють представництво у судових установах з питань своєї компетенції та самостійно приймають рішення щодо заяв [66].

Адміністратори забезпечують прийом і видачу документів, погоджують рішення інших органів влади, інформують керівництво про порушення строків розгляду заяв, ведуть листування та отримують відомості з баз даних для належного надання адміністративних послуг, здійснюють державну реєстрацію актів цивільного стану про народження, шлюб та смерть [66].

Відділ має право отримувати від суб'єктів надання послуг інформацію, крім даних, що становлять державну таємницю, контролювати дотримання термінів надання послуг та вносити пропозиції щодо вдосконалення

процедур. Взаємодія з іншими структурними підрозділами сільської ради, територіальними органами виконавчої влади та громадськими об'єднаннями забезпечує узгоджену діяльність, обмін інформацією та ефективне виконання завдань відділу [66].

Таким чином, повноваження відділу охоплюють комплекс організаційних, реєстраційних, контрольних та консультативних функцій, що забезпечують ефективне, законне та прозоре надання адміністративних послуг мешканцям громади, у повній відповідності до законодавства України та Положення про відділ.

Слід відвідмітити, що окрему увагу в Положенні про відділ приділено його організаційній структурі. Відділ формується з начальника, адміністраторів, державних реєстраторів та спеціалістів, при цьому начальник відділу поєднує функції організаційного керівництва та адміністратора. Кожна посадова особа наділена чітко визначеними обов'язками і повноваженнями, що закріплені у посадових інструкціях. Така організаційна побудова забезпечує функціональну цілісність роботи відділу та належний рівень якості надання адміністративних послуг.

Варто зазначити, що рішеннями сесії Білокриницької сільської ради неодноразово уточнювалася структура та штатна чисельність відділу. Зокрема, рішенням № 1141 від 11 травня 2023 року «Про затвердження структури відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області», рішенням № 1307 від 27 вересня 2023 року «Про внесення змін до структури виконавчих органів ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів Білокриницької сільської ради на 2023 рік», а також рішенням № 1828 від 20 грудня 2024 року «Про затвердження штатного розпису відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області» було закріплено організаційну структуру та визначено чисельність працівників відділу [5].

На рис. 2.3. представлено динаміку зміни штатної чисельності працівників відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради у період з II півріччя 2023 року по I півріччя 2025 року.

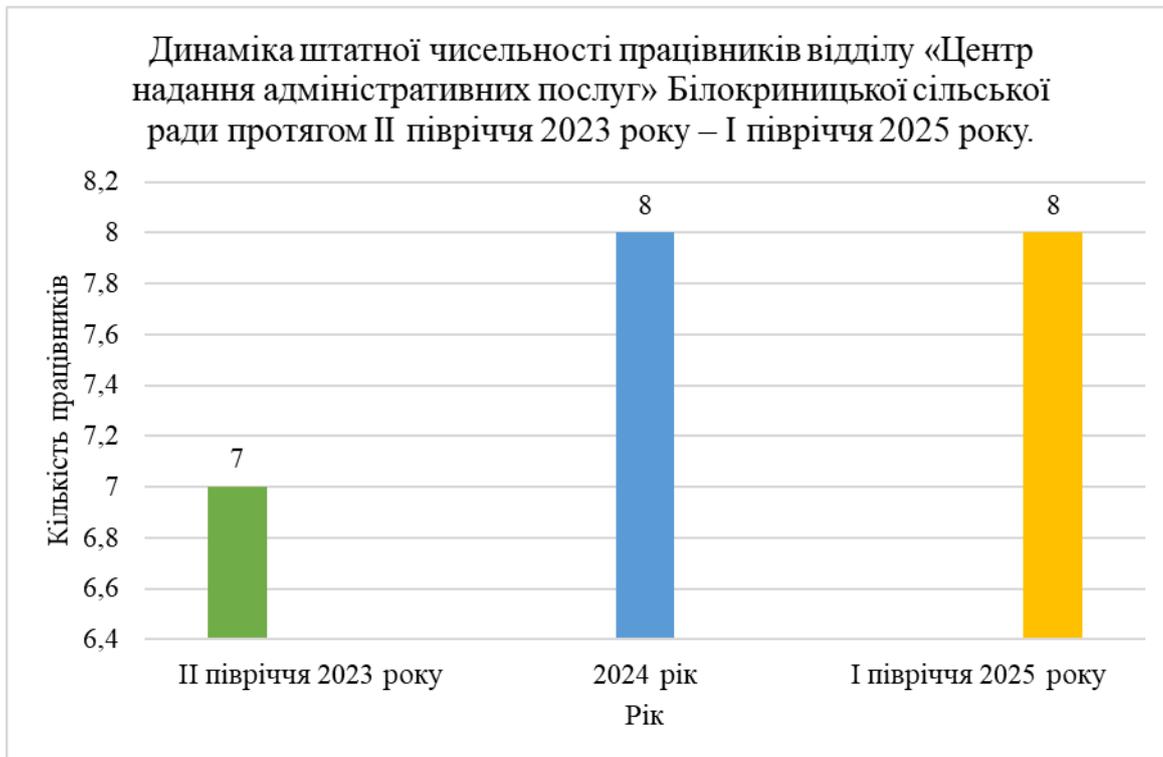


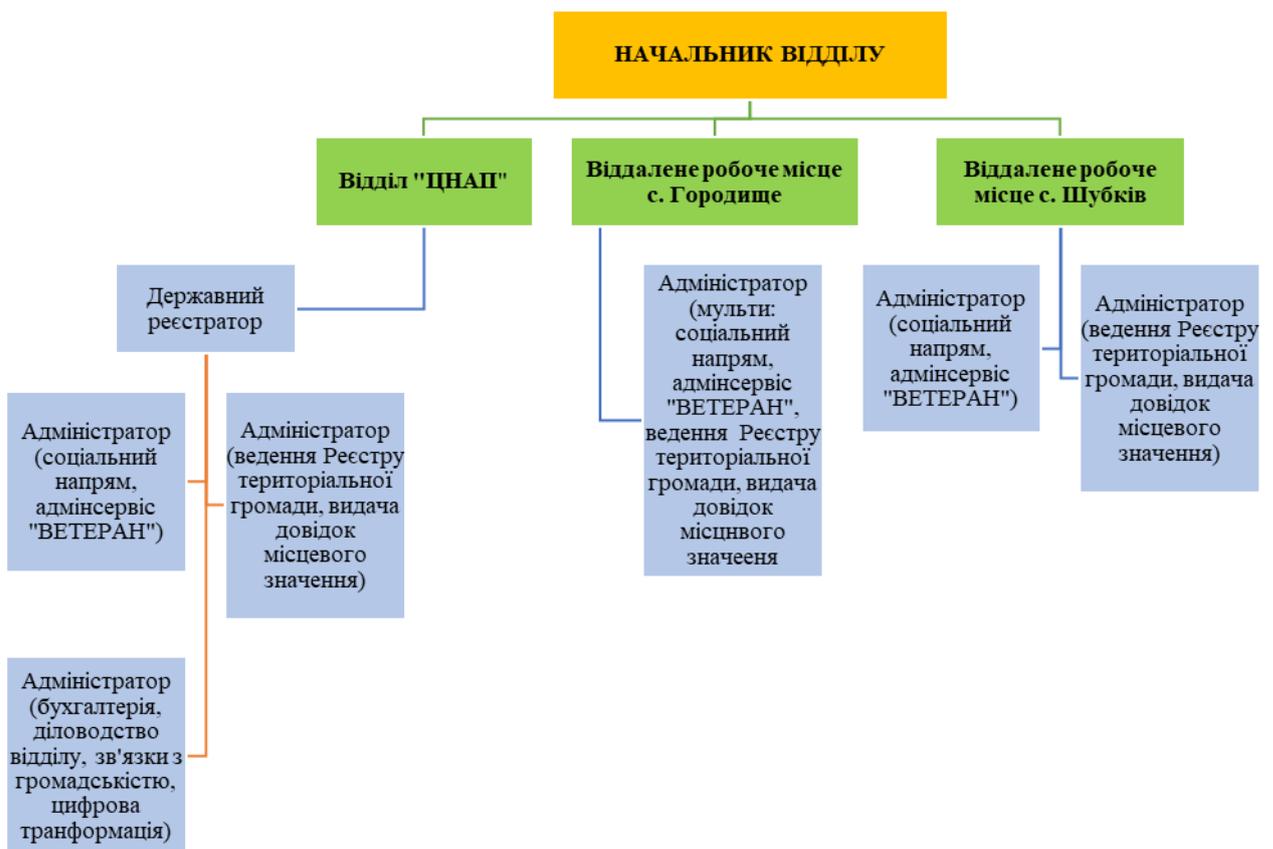
Рис. 2.3. Динаміка штатної чисельності працівників відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради протягом II півріччя 2023 року – I півріччя 2025 року

Як видно з рис. 2.3, штатна чисельність працівників відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради за період з II півріччя 2023 року по I півріччя 2025 року зазнала певних змін. На момент утворення відділу у 2023 році його штат складав 7 працівників. Уже протягом 2024 року відбулося розширення кадрового складу до 8 осіб, що було зумовлено необхідністю підвищення спроможності відділу у зв'язку зі зростанням обсягів надання адміністративних послуг та відкриттям віддалених робочих місць адміністраторів у старостинських округах. У подальшому, станом на I півріччя 2025 року, чисельність працівників

залишилася на рівні 8 осіб, що свідчить про стабілізацію організаційної структури відділу та досягнення оптимального кадрового забезпечення.

Як бачимо, кадрова динаміка відділу демонструє поетапне формування його спроможності, яка відповідає як потребам громади, так і сучасним вимогам до організації системи надання адміністративних послуг.

Тепер розглянемо (рис. 2.4.) і проаналізуємо структуру відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області.



Джерело: розроблено автором на підставі даних [73;68].

Рис. 2.4. Структуру відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області

Аналіз організаційної структури відділу «Центр надання адміністративних послуг» засвідчує, що вона в цілому забезпечує належні

умови для комплексного надання основних адміністративних послуг у межах громади. Керівна функція покладена на начальника відділу, під безпосереднім управлінням якого діє центральний підрозділ та віддалені робочі місця у старостинських округах. Така модель організації відповідає принципу територіальної доступності та сприяє наближенню адміністративних послуг до мешканців громади.

Аналіз показав, що внутрішній розподіл обов'язків між адміністраторами має чітко виражену спеціалізацію: соціальний напрям, ведення реєстру територіальної громади, державна реєстрація тощо. На мою думку, такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій, підвищує відповідальність кожного працівника та сприяє якісному обслуговуванню громадян. Також відзначаю акцент на роботі з ветеранами та соціально вразливими категоріями населення, що є актуальним у сучасних умовах.

Разом із тим я приходжу до висновку, що надмірна деталізація функцій окремих адміністраторів може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вузька спеціалізація створює ризики дисбалансу навантаження: одні працівники можуть бути перевантажені, тоді як інші – недовантажені. З іншого боку, вона має й переваги, адже дозволяє відшліфувати професійні навички до високого рівня, що забезпечує оперативність і якість надання послуг.

Особливо звертаю увагу на організацію роботи у віддалених робочих місцях. У селі Городище діє так званий «мультиадміністратор», який поєднує всі напрями роботи. Аналіз показав, що це дещо збільшує навантаження на одного працівника, проте через невелику кількість населення старостинського округу такий підхід є оптимальним. Натомість у віддаленому робочому місці с. Шубків працюють два адміністратори, розподілені за напрямками. Я бачу, що причиною цього є більша чисельність населення та підвищений попит на адміністративні послуги соціального характеру і з ведення Реєстру територіальної громади. Це свідчить про

гнучкість організаційної структури та її адаптивність до особливостей різних територій.

Узагальнюючи викладене, приходжу до висновку, що структура відділу «Центр надання адміністративних послуг» функціонує як цілісна система із налагодженим механізмом комунікації та координації. Вона поєднує функціональну ефективність і територіальну доступність, проте потребує постійного моніторингу, щоб запобігати диспропорціям у навантаженні працівників та вдосконалювати кадрову політику з урахуванням актуальних потреб населення.

Не менш значущим у системі нормативного забезпечення діяльності є Регламент роботи відділу «Центр надання адміністративних послуг», затверджений рішенням ради № 1140 від 11 травня 2023 року «Про затвердження Регламенту відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області» [89]. Проведений аналіз показує, що цей документ виступає ключовим інструментом упорядкування внутрішніх процедур функціонування відділу, адже визначає порядок прийому громадян, графік роботи, строки надання адміністративних послуг, процедури попереднього консультування заявників, ведення черги та реєстрації звернень, а також механізми внутрішньої координації та контролю.

Регламент конкретизує положення Закону України «Про адміністративні послуги» та Положення про відділ, трансформуючи їх у чіткі та практичні алгоритми щоденної діяльності адміністраторів і державних реєстраторів. Важливим є те, що документ визначає не лише загальні правила роботи, а й процедури взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг, порядок обміну інформацією та документообігу, умови дотримання строків і стандартів якості. Таким чином, він фактично усуває прогалини, які виникають під час застосування законодавчих норм на місцевому рівні, і забезпечує їхню реалізацію у зрозумілих та доступних для практичного застосування процедурах [68].

Особливу увагу Регламент приділяє організації прийому суб'єктів звернень: визначено години прийому, правила попереднього запису, можливість отримання консультацій телефоном чи електронними каналами.

Так, робота відділу чітко регламентується визначеним графіком прийому громадян, який представлений у табл.2.1

Таблиця 2.1.

Графік роботи відділу «Центру надання адміністративних послуг»

Білокриницької сільської ради

<i>Дні прийому</i>	<i>Години прийому</i>
Понеділок, середа, п'ятниця	з 09:00 до 16:00
Вівторок	з 09:00 до 20:00
Четвер	з 09:00 до 17:00
Субота, неділя, святкові та неробочі дні	Вихідні дні
ЦНАП працює без перерви на обід	

Джерело: розроблено автором на підставі даних [68].

Бачимо, що графік роботи побудований відповідно до вимог частини 3 статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», згідно з якою робочий час центрів надання адміністративних послуг встановлюється без обідньої перерви та передбачає хоча б один день з подовженим прийомом громадян до 20:00 години. Такий підхід дозволяє уникнути простоїв у роботі та забезпечує можливість отримання адміністративних послуг особами, які працюють у стандартний робочий час [53].

Також неабиякою перевагою є те, що з метою оптимізації процесу обслуговування громадян у відділі запроваджено електронну чергу через платформу «Дія» [23]. Вона дозволяє заявникам заздалегідь забронювати зручний час для візиту, що не лише спрощує доступ до адміністративних послуг, а й підвищує прозорість, передбачуваність та комфортність їх отримання. На рис. 2.5 представлено інтерфейс онлайн-запису через платформу «Дія» до відділу «Центр надання адміністративних послуг» включно з можливістю запису до віддалених робочих місць у с. Городище та

с. Шубків, що забезпечує зручний доступ громадян до адміністративних послуг незалежно від місця їхнього проживання.

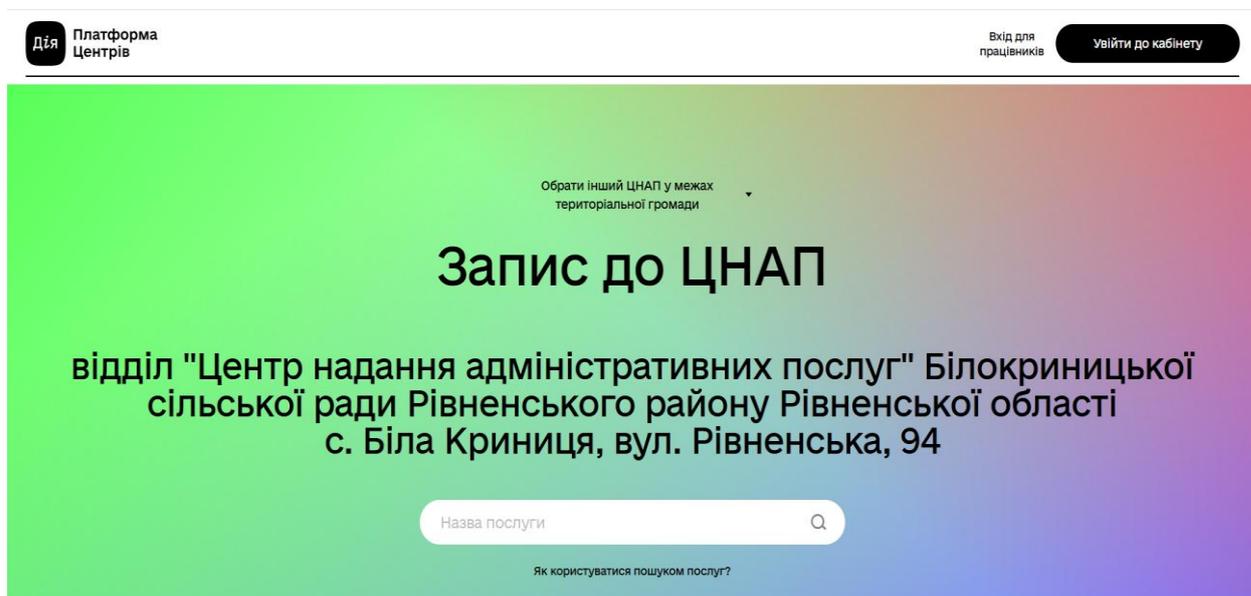


Рис. 2.5. Інтерфейс онлайн-запису через платформу «Дія»

Показаний на рис. 2.5 інтерфейс онлайн-запису через платформу «Дія» наочно демонструє практичну реалізацію положень Регламенту роботи відділу. Важливо, що в документі передбачено дотримання принципів відкритості, доступності, рівності та недискримінації, а також створення умов для обслуговування осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Окремо врегульовано питання захисту персональних даних заявників, що відповідає сучасним вимогам інформаційної безпеки.

На мою думку, Регламент виконує роль організаційно-процедурного інструмента, який підвищує прозорість і передбачуваність роботи адміністраторів, створює умови для ефективної взаємодії відділу з іншими структурними підрозділами органу місцевого самоврядування, а також забезпечує баланс між інтересами громадян і можливостями органу влади. Він формує підґрунтя для стабільності та якості надання адміністративних послуг, сприяє зниженню бюрократичних бар'єрів та підвищує довіру мешканців громади до місцевої влади.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що діяльність відділу «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місць адміністраторів організована відповідно до Положення, Регламенту та чинного законодавства. Це забезпечує чітку структуру, належний розподіл повноважень між начальником відділу, державними реєстраторами та адміністраторами, а також ефективний порядок роботи. Така організація сприяє підвищенню якості обслуговування та оптимізації процесів взаємодії з громадою.

2.2. Оцінка якості адміністративних послуг, рівня доступності та ефективності надання адміністративних послуг мешканцям громади

Оцінка якості адміністративних послуг, рівня їх доступності та ефективності надання мешканцям громади є важливим елементом аналізу діяльності відділу та віддалених робочих місць. Вона дозволяє визначити, наскільки послуги відповідають потребам громадян, дотримуються законодавчі вимоги та забезпечується ефективна взаємодія між суб'єктами звернень і адміністраторами. Саме тому, Білокриницька сільська рада активно розвиває систему надання адміністративних послуг, орієнтуючись на якість, доступність та зручність для мешканців [79].

Згідно із Законом України «Про адміністративні послуги», серед основних принципів надання адміністративних послуг визначено їх доступність та зручність для суб'єктів звернень. Важливим показником ефективності діяльності точок доступу до державних сервісів та рівня прогресу у цій сфері є рівень задоволеності громадян якістю отриманих послуг [53;75].

Першим в Україні автоматизованим інструментом для збору та систематизації даних про надання адміністративних послуг стала система онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг, розміщена на платформі «Дія.

Центри» [78]. На рисунку 2.6 подано дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів Білокриницької сільської ради [9;17].

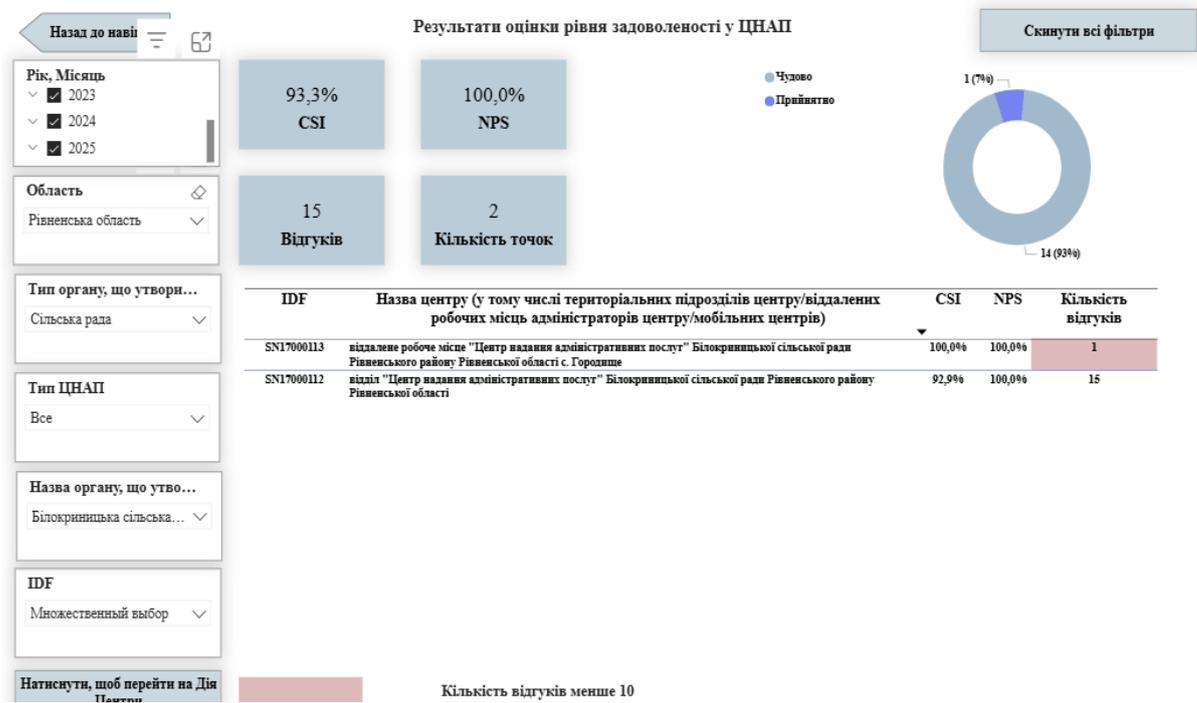


Рис. 2.6. Результати оцінки рівня задоволеності за допомогою QR- коду (Quick Response code)

Аналізуючи дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адміністративних послуг у відділі «Центр надання адміністративних послуг», віддаленого робочого місця с. Шубків та с. Городище, можна констатувати високий рівень задоволеності громадян: показник CSI становить 93,3%, а NPS – 100,0%. Водночас слід зазначити, що загальна кількість отриманих відгуків є низькою, що обмежує репрезентативність оцінки. Низький рівень активності відвідувачів у наданні відгуків зумовлений низькою чинників. Серед основних причин можна виокремити:

1. Відсутність у відвідувачів смартфона.
2. Низька цифрова грамотність населення.
3. Брак часу та/або відмова у фітбеці.

Водночас при оцінюванні рівня задоволеності відвідувачів відділу «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місць у

селах Шубків і Городище через скриньки зворотного зв'язку спостерігається інша тенденція. Використання таких скриньок, передбачених у кожній точці доступу до державних сервісів відповідно до пункту 6 статті 6 Закону України «Про адміністративні послуги», забезпечує більшу кількість отриманих оцінок. Детальні показники щодо кількості відгуків громадян, які скористалися адміністративними послугами, наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати оцінки рівня задоволеності через скриньки зворотного зв'язку

Роки	ДОБРЕ			ЗАДОВІЛЬНО			ПОГАНО		
	ЦНАП	ВРМ с. Городище	ВРМ с. Шубків	ЦНАП	ВРМ с. Городище	ВРМ с. Шубків	ЦНАП	ВРМ с. Городище	ВРМ с. Шубків
II півріччя 2023 року	1562	130	123	355	66	42	11	5	3
2024 рік	3223	274	289	721	112	97	17	11	9
I півріччя 2025 року	1603	210	253	340	75	39	5	5	4

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Як свідчать результати, висловлення суб'єктами звернень рівня задоволеності чи незадоволеності якістю надання адміністративних послуг через скриньки зворотного зв'язку виявилось більш ефективним. Така тенденція пояснюється кількома чинниками:

1. Простотою – інструмент є доступним для осіб з різним рівнем цифрової грамотності.
2. Швидкістю – використання скриньок не потребує додаткового часу.
3. Універсальністю – не вимагають наявності смартфона та доступу до інтернету.

Ще одним важливим критерієм наближення адміністративних послуг до їх отримувачів є рівень фізичної безбар'єрності [75]. Він визначається відповідністю приміщень та умов обслуговування потребам усіх категорій громадян, зокрема осіб з інвалідністю, людей похилого віку, батьків із

дитячими візками та осіб із тимчасовими обмеженнями мобільності. До ключових елементів фізичної доступності належать пандуси з належним кутом нахилу та поручнями, автоматичні або легкі у користуванні двері, просторі зони очікування, зручні санітарні приміщення, а також тактильні засоби навігації для осіб із порушеннями зору. Крім того, суттєве значення мають інформаційні таблички зі шрифтом Брайля, контрастне маркування та інші адаптаційні заходи, що забезпечують комфорт і доступність для маломобільних груп населення. Аналіз стану фізичної безбар'єрності в розрізі точок доступу по Білокриницькій сільській раді з урахуванням основних показників наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз стану фізичної безбар'єрності

Показник	ЦНАП	ВРМ с. Городище	ВРМ с. Шубків
Пандус	+	-	+
Сходи з поручнями	+	+	-
Безперешкодний доступ до приміщення	+	+	+
Санітарна кімната	+	+	+

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Частково незадовільний рівень інклюзивності у віддалених робочих місцях адміністраторів в с. Шубків та с. Городище пояснюється тим, що передача повноважень щодо надання адміністративних послуг на місцевий рівень відбулася порівняно недавно. Крім того, після об'єднання Білокриницька громада прийняла у комунальну власність приміщення, які раніше не відповідали чинним вимогам фізичної безбар'єрності.

Слід відмітити, що у мережі надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради оптимально забезпечено використання комунікаційних засобів, таких як відеоперекладач жестової мови, візуалізація інформації на дисплеях, інформаційні таблички шрифтом Брайля та внутрішні таблички контрастним шрифтом. Хоча цей рівень оснащення не повністю відповідає високим стандартам інклюзивності та чинним

нормативним вимогам, він забезпечує базову доступність послуг для маломобільних груп населення та осіб із порушеннями зору чи слуху, дозволяючи громадянам ефективно орієнтуватися у приміщенні та отримувати необхідну інформацію без суттєвих перешкод.

Моніторинг порталу «Дія. Платформа Центрів» (рис. 2.7) підтверджує наведені нами висновки. Загальний рівень фізичної безбар'єрності у мережі надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради, за даними платформи, становить 81,0% [9;17]. Цей показник свідчить про досить високий рівень доступності, проте існують напрями для подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується віддалених робочих місць у старостинських округах села Городище та села Шубків, де необхідно покращити умови доступності для маломобільних груп населення, зокрема шляхом облаштування безбар'єрних входів (пандуси, сходи з поручнями) та удосконалення інформаційної навігації всередині приміщень.

A10 ЗАГАЛЬНО		Ціль	Верифікова..	Верифікова..	Верифікова..	Верифікова..	Верифікова..	Досягненн
	SN\27000185	Старостинський округ №6 (с.Поліське, с.Озір. Null						
	SN\27000186	Старостинський округ № 7 (с. Городище, с.Ор. Null						
	SN\27000187	Старостинський округ №8 (с.Вітковиці, с.Княз. Null						
	SN\27000188	Старостинський округ № 9 (с.Балашівка, с. Лі. Null						
	SN\27000189	Старостинський округ №10 (с.Тишиця) Берез. Null						
Білокриницька	SN\27000112	відділ "Центр надання адміністративних пос. Null	21	1	4	6	6	81.0%
	SN\27000113	віддалене робоче місце "Центр надання адм. Null						
	SN\27000114	віддалене робоче місце "Центр надання адм. Null						

Рис. 2.7. Загальні результати рівня фізичної безбар'єрності за даними «Дія. Платформа Центрів»

Хочу зауважити, що важливим показником рівня організації надання адміністративних послуг є забезпечення супутніх сервісів у точках доступу. Зокрема, громадянам пропонуються такі послуги: безкоштовний Wi-Fi та робоче місце з доступом до порталу «Дія», що дає можливість самостійно

скористатися електронними сервісами. Наявність таких супутніх послуг сприяє підвищенню цифрової доступності адміністративних послуг, створює комфортні умови для відвідувачів та підтримує розвиток електронного врядування на місцевому рівні [9].

Одним із важливих критеріїв зручності отримання адміністративних послуг є можливість їх оплати безпосередньо під час звернення. У відділі «Центр надання адміністративних послуг» для цього встановлено платіжний термінал АТ КБ «ПриватБанк», що забезпечує швидке проведення транзакцій. У віддалених робочих місцях у сіл Городище та Шубків функціонують QR-коди, за допомогою яких громадяни можуть здійснити оплату адміністративного збору в кілька кліків, що значно економить час та спрощує процес. Додатковою альтернативою є можливість сплати у відділеннях «Укрпошти», які розташовані поблизу всіх місць надання адміністративних послуг [9].

Разом з тим існують певні обмеження: орган місцевого самоврядування не має можливості забезпечити встановлення платіжних терміналів у кожній локації, оскільки банківські установи висувають низку вимог (наявність охорони, мінімальна кількість щоденних транзакцій тощо). Це створює певні незручності для відвідувачів, які змушені звертатися до сторонніх фінансових установ для здійснення оплати, витрачаючи додатковий час. Крім того, використання QR-кодів не завжди є універсальним рішенням, адже не всі громадяни мають смартфон або володіють достатнім рівнем цифрової грамотності, щоб самостійно здійснити оплату в такий спосіб. У результаті – кожен відвідувач обирає зручний для себе варіант оплати, керуючись власними можливостями та звичками.

Отже, враховуючи наведені якісні показники, спрямовані на зручність, безбар'єрність, швидкість, оперативність і якість обслуговування відвідувачів, загальний рівень організації роботи та адаптації приміщень до вимог інклюзивності є високим у всіх трьох дочках доступу до державних сервісів.

Оцінка якісних показників надання адміністративних послуг у Білокриницькій територіальній громаді дозволяє визначити рівень доступності, ефективності та зручності отримання послуг громадянами.

Ключовими ознаками належного центру надання адміністративних послуг в першу чергу є повний перелік базових послуг, тобто наявність у ньому найважливіших для громадян адміністративних послуг. Починаючи з 2023 року (рис.2.8) поступово збільшує перелік адміністративних послуг, які можна отримати у всіх точках доступу [5].

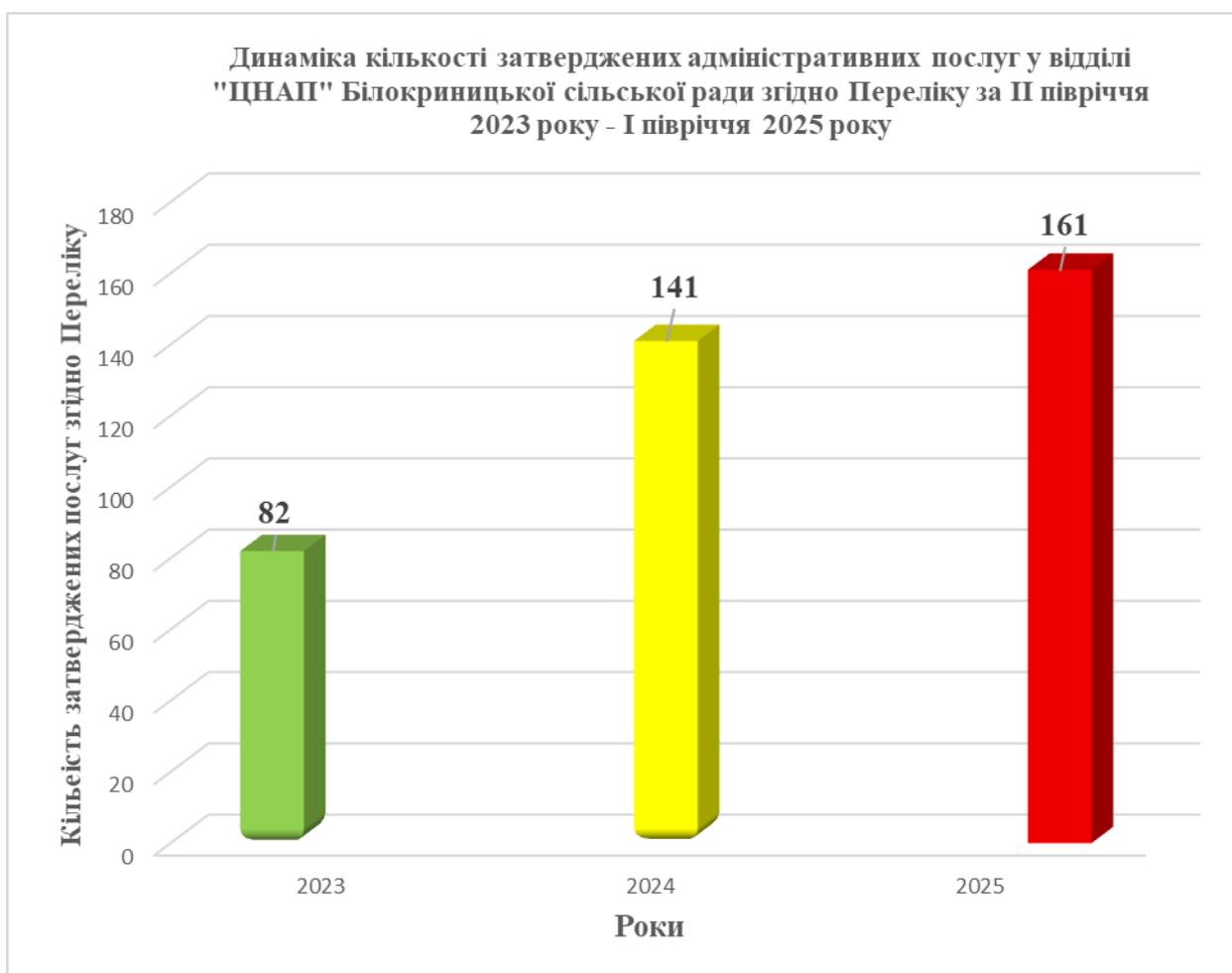


Рис.2.8. Динаміка кількості затверджених адміністративних послуг згідно Переліку за II півріччя 2023 – I півріччя 2025 року

Збільшення переліку надання адміністративних послуг свідчить про поступове вдосконалення організації надання адміністративних послуг у громаді, її адаптацію до сучасних викликів та орієнтацію на потреби

громадян. А це в свою чергу сприяє підвищенню доступності послуг, спрощенню процедур їх отримання, а також зміцненню довіри населення до органів влади.

Тепер розглянемо використання громадянами запропонованих адміністративних послуг у розрізі відділу «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місць села Городище та села Шубків протягом II півріччя 2023 року – I півріччя 2025 року [9].

Для цього згрупуємо найзатребуваніші послуги по блоках:

1. Реєстрація актів цивільного стану:
 - Реєстрація народження;
 - Реєстрація смерті;
 - Реєстрація шлюбу.
2. Реєстрація нерухомого майна.
3. Адміністративні послуги соціального характеру:
 - Житлова субсидія;
 - Допомоги;
 - Пільги;
 - Соціальні допомоги;
 - Посвідчення;
 - Довідки ВПО;
 - Акт обстеження матеріально-побутового стану.
4. Адміністративні послуги пов'язані з використанням Реєстру територіальної громади (РТГ):
 - Реєстрація місця проживання;
 - Зняття з реєстрації місця проживання;
 - Витяг з реєстру РТГ;
 - Довідки місцевого значення.
5. Послуги ДЗК:
 - Витяг з ДЗК;

- Будівельний паспорт;
- Декларація про початок виконання будівельних робіт;
- Внесення змін до будівельного паспорта.

Кількісний показник надання адміністративних послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану протягом II півріччя 2023 року - I півріччя 2025 року наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Надання адміністративних послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану

Реєстрація АЦС	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року
ВСЬОГО	79	215	117

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Узагальнюючи наведені дані, можна зробити висновок, що упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка у сфері реєстрації актів цивільного стану. Якщо у другому півріччі 2023 року було зареєстровано 79 актів, то вже у 2024 році цей показник зріс майже втричі - до 215. Хоча у першому півріччі 2025 року відзначається певне зменшення кількості (117 актів), це зниження є відносним, адже за підсумками року очікується стабільне або навіть подальше зростання обсягів реєстраційних дій. Така тенденція свідчить про підвищення активності населення та ефективності роботи відповідного підрозділу у сфері надання адміністративних послуг.

Кількісний показник надання адміністративних послуг соціального характеру в Білокриницькій сільській раді є ключовим індикатором рівня соціального захисту населення та ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Він відображає ступінь доступності та затребуваності таких послуг серед громадян, зокрема найуразливіших категорій населення. Динаміка надання послуг дозволяє оцінити зміни в соціально-економічному

становищі громади, рівень підтримки громадян та актуальні потреби, що потребують додаткового регулювання чи вдосконалення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Надання адміністративних послуг соціального характеру з розподілом по точках доступу

Адміністративні послуги соціального характеру	Відділ «ЦНАП»			ВРМ с. Городище			ВРМ. с. ШУБКІВ		
	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року
ВСЬОГО	432	957	459	281	439	273	312	631	326

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Як бачимо, значну частину адміністративних послуг, які надаються через відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця в старостинських округів, становлять адміністративні послуги соціального характеру. Аналіз кількісних показників надання адміністративних послуг соціального характеру у Білокриницькій територіальній громаді за період II півріччя 2023 року, 2024 року та I півріччя 2025 року свідчить про стабільний та зростаючий попит на такі послуги. Через відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця старостинських округів найбільше надавалися послуги, пов'язані з оформленням житлових субсидій, пільг, соціальних допомог, видачею посвідчень та довідок для внутрішньо переміщених осіб, а також складанням актів обстеження матеріально-побутового стану. Якщо у II півріччі 2023 року загальна кількість звернень становила 1025, то у 2024 році вона зросла до 2027, а у I півріччі 2025 року вже сягнула 1058, що свідчить про стійку тенденцію до збільшення обсягів адміністративних дій.

Водночас така активність громадян може вказувати на низький рівень соціальної захищеності населення та підкреслювати актуальність ефективної соціальної політики щодо ветеранів і ветеранок, зокрема у сфері надання пільг та інших соціальних гарантій. Це підкреслює важливість подальшого

вдосконалення роботи відділу «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місць для забезпечення своєчасного та доступного надання соціальних послуг.

Адміністративні послуги, що пов'язані з роботою Реєстру територіальної громади, відіграють важливу роль у житті громадян та функціонуванні місцевого самоврядування. Щодня мешканці звертаються для отримання довідок, реєстрації чи зняття з реєстрації місця проживання, що є необхідним для оформлення соціальних послуг та звернень до різних інстанцій. Окрім цього, облік реєстраційних дій дозволяє відстежувати демографічну динаміку громади, аналізувати міграційні процеси та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Адміністративні послуги, що пов'язані з роботою Реєстру територіальної громади за вказаний період наведені у табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Надання адміністративних послуг пов'язаних з роботою
Реєстру територіальної громади за II півріччя 2023 року та I півріччя
2025 року

Адміністративні послуги РТГ	Відділ «ЦНАП»			ВРМ с. Городище			ВРМ. с. ШУБКІВ		
	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року
ВСЬОГО	529	2523	647	419	1460	1022	235	1144	803

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Аналіз надання адміністративних послуг, пов'язаних з роботою Реєстру територіальної громади (РТГ), за II півріччя 2023 року, 2024 рік та I півріччя 2025 року показує динаміку зростання загальних обсягів звернень через відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця у с. Городище та с. Шубків, проте у I півріччі 2025 року відзначається певне зменшення кількості наданих послуг. Частково це пов'язано з переведенням

послуг онлайн через вебпортал «Дія», що дозволяє громадянам реєструватися або зніматися з реєстрації без фізичного звернення до точок доступу. Крім того, така тенденція може свідчити про стабілізацію кількості громадян, що потребують реєстраційних послуг, в умовах воєнного стану, а також про більш ефективне використання цифрових сервісів для обробки заяв адміністраторами РТГ. Такий перехід до онлайн-формату забезпечує підвищення доступності послуг та оптимізацію процесів у громаді.

Реєстрація нерухомого майна – це одна з ключових адміністративних послуг, яка забезпечує законність прав власності та прозорість операцій із майном. Без належної реєстрації неможливо повноцінно розпоряджатися майном, укладати договори чи отримувати правовий захист. Загальна кількість наданих адміністративних послуг, пов'язаних із реєстрацією нерухомого майна наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Надання адміністративних послуг, що пов'язаних із реєстрацією нерухомого майна за за II півріччя 2023 року та I півріччя 2025 року

Реєстрація нерухомого майна	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року
ВСЬОГО	1023	2960	1396

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Аналіз надання адміністративних послуг, пов'язаних із реєстрацією нерухомого майна, за II півріччя 2023 року, 2024 рік та I півріччя 2025 року демонструє значне зростання обсягів звернень. Якщо у II півріччі 2023 року загальна кількість наданих послуг становила 1023, то у 2024 році вона зростає до 2960, а у I півріччі 2025 року – 1396.

Ця динаміка свідчить про підвищений попит громадян на реєстрацію нерухомого майна, що може бути зумовлено як активізацією ринку нерухомості та потребами населення у законному оформленні прав власності. Значна кількість послуг у 2025 році, що надаються через відділ «Центр надання адміністративних послуг», вказує на продовження стабільного

попиту та підтверджує важливість доступності таких адміністративних послуг для громадян.

Адміністративні послуги, пов'язані з Державним земельним кадастром, мають важливе значення для забезпечення правової визначеності щодо земельних ділянок, їх власників та користувачів. Ці послуги охоплюють реєстрацію земельних ділянок, надання витягів та інші операції, необхідні для ефективного управління земельних відносин у громаді. Загальна кількість таких послуг наведено у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Надання адміністративних послуг, що пов'язаних із Державним земельним кадастром за II півріччя 2023 року та I півріччя 2025 року

Адмінпослуги ДЗК	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року
ВСЬОГО	24	123	-

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Аналіз надання адміністративних послуг, що пов'язаних із Державним земельним кадастром вказує на те, що у 2024 році кількість цих послуг зросла. У 2025 році таких послуг не надано, через звільнення адміністратора. На сьогодні ця посада є вакантною. Послуги, пов'язані з Державним земельним кадастром, залишаються менш затребуваними порівняно з іншими адміністративними послугами, але не менш важливими для точок доступу до державних сервісів Білокриницької сільської ради.

Для проведення загальної оцінки кількісних показників надання адміністративних послуг за напрямками визначеними вище, зведемо отримані результати в єдину таблицю.

Таблиця 2.9.

Надання адміністративних послуг за II півріччя 2023 року – I півріччя 2025 року

Назва адміністративної послуги	II півріччя 2023 року	2024 рік	I півріччя 2025 року
Реєстрація актів цивільного стану	79	215	117
Адміністративні послуги соціального характеру (включаючи акти обстеження соціально-побутових умов проживання)	1025	2027	1269
Послуги пов'язані з Реєстром територіальної громади (включаючи довідки місцевого значення)	1273	5127	2182
Послуги пов'язані з реєстрацією нерухомого майна	1023	2960	1396
Послуги ДЗК	24	123	-
ВСЬОГО	3722	10452	4964

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Аналіз надання адміністративних послуг у Білокриницькій територіальній громаді за період II півріччя 2023 року, 2024 рік та I півріччя 2025 року свідчить про загальне зростання обсягів звернень у 2024 році та подальшу стабілізацію або незначне зменшення у I півріччі 2025 року.

Найбільшу кількість звернень у зазначений період отримували послуги, пов'язані з Реєстром територіальної громади (1273 у II півріччі 2023 року, 5127 у 2024 році та 2182 у I півріччі 2025 року), адміністративні послуги соціального характеру (1025, 2027 та 1269 відповідно) та реєстрація нерухомого майна (1023, 2960 та 1396 відповідно). Реєстрація актів цивільного стану мала менші обсяги (79, 215 та 117 відповідно), а надання послуг ДЗК у I півріччі 2025 року тимчасово не здійснювалося. Зменшення обсягів у I півріччі 2025 року порівняно з 2024 роком може бути зумовлене як частковим переведенням певних послуг у цифровий формат (наприклад, через портал «Дія»), так і стабілізацією потреб громадян в умовах воєнного стану. Водночас значна кількість послуг надається через відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця у селі Городище

та селі Шубків, що свідчить про їхню доступність і важливість для населення. Загалом динаміка обсягів послуг підтверджує ефективність організації роботи адміністративних підрозділів громади та оптимізацію процесів надання послуг.

Поряд із оцінкою якості адміністративних послуг, рівнем доступності та ефективності надання адміністративних послуг мешканцям громади, ключове значення набуває цифровізація процесів надання адміністративних послуг. Саме вона визначає рівень їхньої доступності, оперативності та прозорості у взаємодії між громадянами та органами влади. Оцінка рівня цифровізації дозволяє визначити ефективність впроваджених інструментів та напрями подальшого розвитку [90].

Процес цифровізації має охоплювати два основних напрямки: перший – це інтеграція інформаційних систем у територіальні громади, що включає програмні рішення для надання адміністративних послуг; другий – онлайн-послуги для громадян. Основу для першого напрямку закладено в Порядку інтеграції інформаційних систем органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу надання адміністративних послуг, другий напрямок активно реалізується через Гід з державних послуг (рис.2.9).



Рис. 2.9. Процес цифровізації у точках доступу до державних сервісів Білокриницької сільської ради

Одним із ключових індикаторів успішності реформи державного управління є частка пріоритетних державних електронних інформаційних ресурсів, які забезпечують ефективну взаємодію громадян із органами влади. У своїй роботі для надання адміністративних послуг відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця використовуються такі шість Державних реєстрів. Розглянемо їх використання в розрізі точок доступу, які наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Використання Державних реєстрів

Назва реєстру	ЦНАП	ВРМ с. Городище	ВРМ с. Шубків
Державний реєстр актів цивільного стану громадян	+	-	-
Державний земельний кадастр	+	-	-
Державний реєстр речових прав на нерухоме майно	+	-	-
Єдиний державний реєстр ветеранів війни (ЄДРВВ)	+	+	+
Реєстр пошкодженого та знищеного майна (РПЗМ)	+	+	+
Реєстр територіальної громади	+	+	+

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Відсутність доступу до деяких державних реєстрів у віддалених робочих місцях села Городище та села Шубків зумовлена низкою об'єктивних причин, пов'язаних із вимогами до кваліфікації персоналу, технічного забезпечення та заходів безпеки. Зокрема, доступ до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно можливий лише за умови наявності у державного реєстратора вищої юридичної освіти. Наразі із браком кадрів складно забезпечити їх таким спеціалістом. Державний реєстр актів цивільного стану громадян вимагає використання бланків суворої звітності та дотримання підвищених заходів безпеки, що є складним для реалізації у віддалених робочих місцях через брак фінансування в умовах збройної агресії росії проти України. Крім того, Державний земельний кадастр

потребує спеціального технічного оснащення на робочому місці, що забезпечує безпечне з'єднання з відповідною базою даних, що також ускладнює його використання у всіх ВРМ. Віддалені робочі місця мають доступ до важливих реєстрів, як Єдиний державний реєстр ветеранів війни, Реєстр пошкодженого та знищеного майна та Реєстр територіальної громади, що дозволяє забезпечувати базові адмпослуги на місцях.

У своїй роботі для надання адміністративних послуг використовуються чотири інформаційні системи. Розглянемо використання інформаційні системи в розрізі точок доступу, які наведені у табл.2.11.

Таблиця 2.11

Використання інформаційних систем

Назва реєстру	ЦНАП	ВРМ с. Городище	ВРМ с. Шубків
Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада»	+	+	+
Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС)	+	+	+
Портал електронних послуг Пенсійного фонду	+	+	+
Єдина державна електронна система у сфері будівництва	+	-	-

Джерело: розроблено автором на підставі даних [9].

Аналіз доступу до інформаційних систем у точках доступу до державних сервісів Білокриницької сільської ради показує, що більшість інформаційних систем є інформаційними системами соціального спрямування та є доступними у всіх точках надання адміністративних послуг. Зокрема, це Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада», Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) та Портал електронних послуг Пенсійного фонду, що дозволяють оперативно обробляти звернення громадян з питань адміністративних послуг соціального характеру. Водночас Єдина державна електронна система у сфері будівництва наразі доступна лише у відділі «Центр надання адміністративних послуг», що пов'язано з підвищеними вимогами до

кваліфікації персоналу, зокрема для роботи з архітектурно-будівельною документацією. Це створює певні обмеження для жителів віддалених населених пунктів, які змушені звертатися безпосередньо до центрального офісу ЦНАП або обласного центру.

Отже, аналіз використання Державних реєстрів у розрізі точок доступу та інформаційних систем свідчить, що доступ до них у відділі «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місцях у селі Городище та селі Шубків є частково обмеженим через кадрові, технічні й фінансові чинники, зумовлені як вимогами законодавства, так і умовами воєнного стану. Водночас зазначені віддалені робочі місця забезпечують роботу з ключовими соціальними реєстрами, що дозволяє надавати громадянам основні адміністративні послуги за місцем проживання. Основним викликом залишається розширення переліку доступних реєстрів, зокрема у сфері нерухомості, земельних відносин та будівництва, що потребує посилення кадрового потенціалу й технічного оснащення.

2.3. Проблеми та виклики у роботі відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради в умовах воєнного стану

Мережа надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради залишається однією з ключових точок взаємодії держави та громадян навіть у складних умовах воєнного стану. Попри загрози, обмеження та численні виклики, система надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради продовжує виконувати свою головну функцію – забезпечувати громадянам доступ до базових адміністративних сервісів.

З початку повномасштабного вторгнення росії на територію України відділ «Центр надання адміністративних послуг», віддалені робочі місця сіл Городище та Шубків працюють у режимі постійної адаптації до нових реалій,

впроваджуючи нестандартні формати роботи та розробляючи нові моделі взаємодії з населенням.

Особливо важливою є теза Наталії Шамрай: «ЦНАП – це не лише про документи. Це місце, де люди отримують допомогу, підтримку й доступ до важливих сервісів у складні моменти життя» [97]. В умовах війни ця ідея набула ще більшої актуальності, адже центри надання адміністративних послуг у багатьох громадах, зокрема у Білокриницькій сільській раді, виконують не лише сервісну функцію, а й роль кризового центру, де мешканці можуть отримати відповіді на всі питання, необхідну соціальну підтримку, консультації та допомогу у вирішенні нагальних питань.

У Білокриницькій сільській раді збереження та нарощення бази надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану набуло особливого значення. Для багатьох мешканців громади саме відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця адміністраторів у старостинських округах стали так званими «точкою стабільності» – місцями, де можна отримати документи, консультацію, а в окремих випадках і гуманітарну чи психологічну підтримку [44].

Також вірно зазначає Л. Д. Полішкевич, що адміністративні послуги є одним із важливих засобів регулювання відносин між владою і громадянськістю, а якість їх надання свідчить про рівень забезпеченості прав і свобод людини [48]. А тому, незважаючи на прагнення органів місцевого самоврядування забезпечити максимально ефективно та безперервне надання адміністративних послуг, повністю уникнути проблем і викликів у роботі центру надання адміністративних послуг неможливо. Разом з тим, розуміння існуючих обмежень та ризиків є критично важливим, оскільки дозволяє розробляти превентивні заходи, адаптувати процеси до мінливих умов та підвищувати якість обслуговування громадян. Вважаю, що саме такий підхід сприяє формуванню проактивної моделі управління, коли рішення приймаються не лише для усунення вже наявних проблем, а й для запобігання потенційним труднощам у майбутньому. Враховуючи зазначене

вище та специфіку роботи мережі надання адміністративних послуг у Білокриницькій громаді, доцільно виділити ключові проблеми та виклики, які впливають на ефективність функціонування.

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну значно розширився спектр адміністративних послуг соціального характеру, які надаються ветеранам, членам їх сімей, родинам загиблих та внутрішньо переміщеним особам. З'явилися нові види послуг, що пов'язані як із соціальною підтримкою, так і з оформленням відповідних документів [3].

Станом на 01.06.2025 року у Білокриницькій територіальній громаді налічується понад 300 ветеранів, 500 Захисників та Захисниць, понад 100 членів родин загиблих та 127 внутрішньо переміщених осіб [5]. Така кількість громадян, які потребують персоналізованого обслуговування, створює значне навантаження на працівників відділу. Зважаючи на продовження війни, можна очікувати подальше збільшення кількості звернень. Це ставить вимогу забезпечення високого рівня якості обслуговування: швидкого, професійного та комплексного. Особлива складність полягає у наданні комплексних послуг, що передбачає координацію з різними державними структурами та врахування широкого спектру соціальних і психологічних потреб громадян. Ключові виклики у роботі з цією категорією населення представлені на рис. 2.10:



Рис. 2.10. Основні виклики у наданні адміністративних послуг окремим соціальним групам населення у Білокриницькій сільській раді

Зростання обсягу запитів на отримання адміністративних послуг соціального характеру пояснюється тим, що в умовах війни спектр соціально орієнтованих адміністративних послуг значно розширився та включив допомогу ветеранам, членам їхніх сімей, родинам загиблих, внутрішньо переміщеним особам та іншим категоріям населення, які постраждали від воєнних дій. Це призвело до істотного збільшення кількості звернень до центру надання адміністративних послуг, що створює додаткове навантаження на персонал та вимагає оптимізації процесів обслуговування для забезпечення доступності та ефективності надання послуг [3].

Складність комплексного обслуговування зумовлена необхідністю надання персоналізованих і комплексних послуг, що передбачає координацію роботи з різними державними та місцевими структурами (соціальні служби, пенсійний фонд, медичні установи, органи реєстрації тощо). Така взаємодія ускладнює оперативне обслуговування громадян, потребує точного дотримання процедур, високої професійної компетентності працівників та ефективного обміну інформацією між відомствами [79].

Психологічна та соціальна підтримка отримувачів адміністративних послуг стає критично важливою, оскільки громадяни, що звертаються за послугами у воєнний час, часто мають підвищений рівень стресу та потребують не лише документального обслуговування, а й психологічної підтримки у складних життєвих обставинах. Це зумовлює необхідність спеціалізованої підготовки персоналу у сфері психологічної підтримки, комунікації та соціальної адаптації користувачів послуг, щоб обслуговування було не лише швидким, а й чутливим до потреб громадян.

Швидкість та якість надання адміністративних послуг ускладнюються високим навантаженням, складністю процедур та потребою у комплексному обслуговуванні. Для підтримання стандартів ефективності та прозорості надання послуг необхідно оптимізувати внутрішні процеси, впроваджувати цифрові інструменти, системи контролю та моніторингу.

У національному контексті важливо зазначити, що Україна реалізує програму «Безбар’єрна країна», метою якої є забезпечення універсального доступу до держсервісів для всіх категорій населення [99]. Враховуючи ці тенденції, Білокриницькій сільській раді доцільно продовжувати вдосконалювати безбар’єрність мережі надання адміністративних послуг, забезпечуючи фізичну, інформаційну та цифрову доступність у всіх точках обслуговування, що сприятиме підвищенню рівня інклюзивності, ефективності та довіри громадян до органів місцевого самоврядування [11].

Як зазначалося раніше, станом на 01.06.2025 року загальний рівень фізичної безбар’єрності у мережі надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради становить 81,0%. Цей показник свідчить про достатньо високий рівень доступності, проте наша оцінка демонструє, що існують проблемні зони, які потребують подальшого вдосконалення. Насамперед це стосується віддалених робочих місць у старостинських округах села Городище та села Шубків. Враховуючи викладене та наявний рівень фізичної, інформаційної та цифрової доступності, доцільно виділити ключові виклики та проблеми, які перешкоджають повноцінному створенню безбар’єрного простору у мережі надання адміністративних послуг Білокриницької громади, які представлені на рис.2.11.



Рис. 2.11. Ключові проблеми реалізації принципу безбар’єрності в організації надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради

Обмеженість ресурсів для розвитку інклюзивної інфраструктури: попри те, що рівень фізичної безбар'єрності мережі надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради має достатній рівень, окремі елементи інфраструктури залишаються недостатньо розвиненими. Зокрема, відсутність пандуса у віддаленому робочому місці села Городище та сходів із поручнями у віддаленому робочому місці села Шубків створює перешкоди для відвідувачів з інвалідністю та інших маломобільних груп. В умовах обмеженого фінансування громади модернізація будівель, облаштування підйомників чи спеціально обладнаних робочих місць відкладається, що сповільнює процес досягнення повної інклюзивності. Така ситуація відображає загальну тенденцію для багатьох громад України, де розвиток інфраструктури залежить від наявності цільових державних або донорських програм [44].

Цифрова нерівність серед користувачів послуг: хоча розвиток електронних сервісів («Дія», онлайн-черга до центру надання адміністративних послуг, доступ до реєстрів) є значним досягненням у сфері цифровізації, їхнє повноцінне використання ускладнюється низьким рівнем цифрової грамотності частини населення. У сільських населених пунктах Білокриницької громади ще є значна кількість громадян, які не мають достатніх навичок користування смартфонами чи інтернет-сервісами, особливо це стосується людей похилого віку. Це призводить до часткового збереження черг, оскільки громадяни віддають перевагу особистому зверненню, навіть у випадках, коли послугу можна замовити онлайн. Таким чином, цифрова нерівність не лише створює додаткове навантаження на персонал, а й уповільнює процеси переходу до електронного урядування [44].

Невідпрацьованість практичних алгоритмів взаємодії персоналу з громадянами, які потребують індивідуального підходу: надання послуг людям з інвалідністю, ветеранам війни, вимагає не лише дотримання процедур, а й високого рівня комунікаційних та психологічних навичок від працівників. На практиці персонал центру надання адміністративних послуг

Білокриницької сільської ради стикається з випадками, коли стандартні інструкції не враховують індивідуальних потреб заявників: наприклад, необхідність більше часу для оформлення документів літнім людям або організація обслуговування осіб із порушеннями слуху чи зору. Відсутність системних тренінгів та методичних рекомендацій щодо таких ситуацій ускладнює роботу адміністраторів, що інколи призводить до зниження рівня задоволеності громадян якістю обслуговування.

Ще однією проблемою в умовах воєнного стану є фінансове забезпечення діяльності центрів надання адміністративних послуг, яке зазнає значних обмежень, оскільки переважна частина бюджетних асигнувань спрямовується на потреби оборони та подолання наслідків збройної агресії. Це призводить до недостатнього фінансування витрат на утримання, модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази відділу і віддалених робочих місць. Навіть за наявності обґрунтованих потреб отримати додаткові ресурси вкрай складно, що гальмує розвиток сервісної інфраструктури та впровадження цифрових рішень. Особливої уваги потребує питання кадрового забезпечення: високий рівень навантаження на персонал у поєднанні з недостатньою оплатою праці знижує мотивацію працівників і створює ризик кадрового дефіциту. Тому стимулювання працівників та формування належних умов їхньої роботи є необхідною передумовою підвищення якості та ефективності надання адміністративних послуг. На рис. 2.12. виділені ключові виклики у сфері фінансового забезпечення діяльності центру надання адміністративних послуг.



Рис. 2.12. Ключові виклики у сфері фінансового забезпечення центру надання адміністративних послуг у Білокриницькій громаді

Так, обмеженість бюджетних ресурсів і зміщення пріоритетів фінансування пояснюється тим, що значна частина коштів спрямовується на оборонні та стабілізаційні потреби, що обмежує можливості для оновлення матеріально-технічної бази та розвитку цифрових сервісів у центрі надання адміністративних послуг. Унаслідок пріоритетного фінансування військових та відновлювальних заходів відбувається зміщення акценту від розвитку цифрових сервісів, що уповільнює впровадження інновацій та модернізацію робочих процесів. Низький рівень мотивації персоналу та кадрові ризики пояснюється тим, що при високому навантаженні та невисокій оплаті праці існує ризик професійного вигорання, зниження ефективності та втрати кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на якість обслуговування громадян.

Наступним важливим викликом для ефективної діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради та його віддалених робочих місць сіл Городище і Шубків є обмеженість переліку доступних адміністративних послуг. Незважаючи на наявність широкого спектру базових сервісів, низка найбільш затребуваних адміністративних послуг відсутня, що створює певний дисбаланс між попитом громадян та можливостями органу місцевого самоврядування [101].

Найбільш затребуваними серед них є оформлення паспорта громадянина України у формі ID-картки та паспорта громадянина України для виїзду за кордон. Ці послуги залишаються одними з найактуальніших у всій системі ЦНАПів країни, проте їх запровадження на місцевому рівні ускладнене через високу вартість обладнання. Для здійснення відповідних процедур необхідна паспортна станція, що включає спеціалізоване програмне забезпечення, біометричні сканери та обладнання для захищеного каналу зв'язку. Вартість таких комплексів є значною, а в умовах обмеженого фінансування органи місцевого самоврядування не мають можливості їх придбати. Ситуацію поглиблює й те, що процес оснащення громад за рахунок державних субвенцій фактично призупинений у зв'язку з війною та обмеженням

капітальних видатків. Водночас варто підкреслити, що мережа територіальних підрозділів Державної міграційної служби України з 2021 року поступово скорочується, а відтак доступність паспортних послуг для населення зменшується. Попри це, державні міграційні служби наразі відмовляються передавати громадам обладнання, вивільнене внаслідок скорочення підрозділів, хоча така передача частково могла б зняти напругу та задовольнити реальний попит громадян.

Ще однією популярною і часто запитуваною серед мешканців послугою є виготовлення та заміна водійського посвідчення. Аналогічно до паспортних сервісів, проблема тут полягає у відсутності належного обладнання, необхідного для здійснення цих процедур. До того ж ситуація ускладнилася через урядове рішення про заміну бланків відповідних документів, що спричинило необхідність масового оновлення обладнання. Водночас коштів для цього немає, а раніше закуплене обладнання виявилось частково непотрібним. Це створює додаткове навантаження на бюджети та призводить до формування черг у сервісних центрах МВС, хоча громадяни значно більше довіряють центрам надання адміністративних послуг, де відсутні великі скупчення людей та є вищий рівень прозорості. Введення таких послуг до переліку надання адміністративних послуг не лише підвищило б рівень довіри населення, а й сприяло б зростанню доходів місцевого бюджету, оскільки частина послуг є платними.

Не менш гострою залишається потреба у запровадженні послуги з реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Для цього необхідна наявність державного реєстратора – спеціаліста, який відповідає кваліфікаційним вимогам Міністерства юстиції України, має юридичну освіту та склав відповідне тестування. Проте у зв'язку з жорсткими умовами допуску до професії, а саме введенням складного тестування без законодавчого підґрунтя, підготовки та оприлюдненого банку запитань, відсоток успішного складання іспиту залишається низьким. Це

унеможлиблює поповнення штату кваліфікованими кадрами, а доступ до послуг у сфері реєстрації бізнесу для громадян фактично звужується [90].

Водночас слід наголосити, що розширення переліку адміністративних послуг не може здійснюватися без урахування кадрового потенціалу. Невелика чисельність персоналу унеможлиблює одночасне впровадження широкого кола нових сервісів, тому орган місцевого самоврядування змушений діяти зважено, балансуючи між запитами громадян та наявними ресурсами.

Як бачимо, недостатність переліку адміністративних послуг у відділі «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради та його віддалених робочих місцях сіл Городище і Шубків має системний характер і зумовлена трьома ключовими чинниками, які представлені на рис.2.13.



Рис. 2.13. Бар'єри розширення переліку адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді

Як бачимо, проблема недостатнього переліку послуг у відділі «Центр надання адміністративних послуг» та його віддалених робочих місцях є комплексною. Вона охоплює як обмежене технічне забезпечення, так і кадрові бар'єри, що разом знижують рівень доступності адміністративних сервісів для мешканців громади. Водночас розширення спектра послуг, зокрема у напрямі паспортного обслуговування, реєстрації бізнесу та видачі водійських посвідчень, могло б істотно підвищити імідж громади, покращити

рівень задоволеності громадян та забезпечити додаткові надходження до місцевого бюджету.

Ще одним ключовим викликом сучасної системи надання адміністративних послуг є кадровий потенціал центрів надання адміністративних послуг, особливо у сільській місцевості. Тут складно залучати кваліфікованих спеціалістів через невисокий рівень заробітної плати та обмежені можливості конкурувати з ринком праці обласних центрів чи великих міст. Це створює ризик дефіциту фахівців і підвищує навантаження на наявний персонал. Водночас якість надання адміністративних послуг безпосередньо залежить від професійності працівників, їхньої здатності орієнтуватися у динамічних змінах законодавства, оперативно впроваджувати нові підходи у сфері публічного управління та адаптуватися до розширення спектра послуг [97].

Особливої актуальності набуває робота з окремими категоріями громадян – ветеранами, Захисниками та Захисницями, членами сімей загиблих, особами з інвалідністю та маломобільними групами. Ці заявники потребують індивідуального підходу та високого рівня емпатії з боку працівників. В умовах війни кадрові виклики посилюються, адже громадяни часто перебувають у стані емоційної напруги та очікують миттєвого вирішення своїх запитів. Це, у свою чергу, збільшує психологічне навантаження на персонал і підвищує ризики професійного вигорання [99].

Додатковою проблемою є нестача спеціалізованих фахівців із досвідом роботи з пільговими категоріями, а також обмежені можливості залучення психологічної підтримки для працівників. Крім того, значна частина навантаження пов'язана з необхідністю обробки запитів у стислі терміни, що потребує гнучкої організації праці та цифрових інструментів автоматизації. Водночас налагодження системи внутрішньої комунікації, менторської підтримки та професійного розвитку сприятиме зниженню стресового навантаження й підвищенню якості обслуговування громадян. У таких умовах особливої ваги набуває навчальна, системна та інформаційна

підтримка персоналу. Постійне підвищення кваліфікації, набуття нових знань у сфері цифровізації та стандартизації адміністративних послуг, а також організація тренінгів із комунікації та психологічної стійкості є критично необхідними.

З огляду на це, кадровий аспект у Білокриницькій сільській раді включає кілька ключових проблем, які представлені на рис. 2.14.

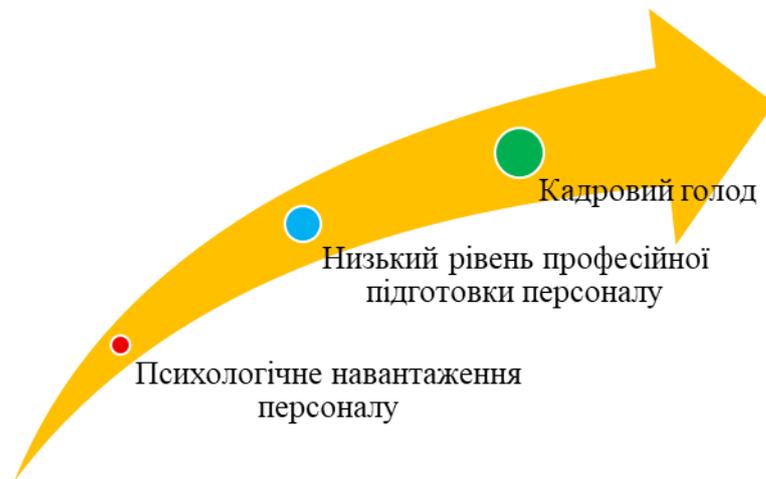


Рис.2.14. Ключові виклики, пов'язані з кадровим потенціалом

Подолання цих проблем потребує системного підходу до навчання, мотивації та психологічної підтримки працівників для забезпечення високої якості надання адміністративних послуг.

Поряд із рушійними викликами й проблемами функціонування відділу «Центр надання адміністративних послуг» та його віддалених робочих місць, які були розглянуті раніше, існує низка специфічних викликів, пов'язаних із цифровізацією та доступністю адміністративних послуг. Ці виклики значно впливають на ефективність обслуговування громадян та рівень задоволеності користувачів послуг.

По-перше, відзначається перевантаження персоналу консультаційними запитами, що стосуються базових аспектів надання адміністративних послуг. Такі запити значно зменшують час, який адміністратори можуть приділити виконанню складніших і персоналізованих операцій, створюючи додаткові труднощі для суб'єктів звернення. В умовах відсутності автоматизованого

інструменту для надання оперативної інформації або консультацій у режимі 24/7, швидке та ефективне інформування громадян залишається проблематичним.

По-друге, обмежена фізична та функціональна доступність адміністративних послуг є серйозним викликом для громадян, що проживають у віддалених територіях або належать до маломобільних та вразливих груп населення. Наявні віддалені робочі місця не завжди забезпечують можливість оперативного обслуговування, що особливо актуально у випадках потреби надання послуг «тут і зараз» у кризових або екстрених життєвих обставинах.

По-третє, спостерігається недостатня прозорість та обмежений доступ громадян до аналітичної інформації щодо обсягу та динаміки надання адміністративних послуг у точках доступу. Це обмежує можливості для контролю, планування та прийняття рішень як адміністраторами, так і громадянами, що потребує запровадження сучасних інструментів.

По-четверте, наявна цифрова нерівність серед користувачів послуг ускладнює ефективне використання електронних сервісів. Частина громадян не володіє необхідними навичками цифрової взаємодії, що обмежує можливості впровадження електронного консультування та самообслуговування.

Таким чином, поряд із загальними проблемами, пов'язаними з кадровим забезпеченням, безбар'єрністю та фінансуванням прослідковуються специфічні виклики, пов'язані із цифровізацією та доступністю адміністративних послуг, які представлені на рис.2.15. Підсумовуючи, можна стверджувати, що діяльність відділу «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місць Білокриницької громади стикається з комплексними викликами, пов'язаними з високим навантаженням на персонал та потребою у персоналізованому обслуговуванні ветеранів, членів сімей загиблих, захисників і внутрішньо переміщених осіб. Обмеженість бюджетних ресурсів і зміщення пріоритетів фінансування у бік оборони

обмежує модернізацію матеріально-технічної бази та розвиток цифрових сервісів.



Рис.2.15. Виклики, пов'язані із цифровізацією та доступністю адміністративних послуг

Недостатній перелік послуг та обмежена штатна чисельність персоналу створюють додаткові бар'єри для громадян. Питання безбар'єрності, кадрового потенціалу та ресурсного забезпечення залишаються актуальними. Поряд із цим існують виклики, які можна частково вирішити за допомогою цифрових інструментів.

Висновки до другого розділу

Розділ 2 був присвячений аналізу функціонування мережі надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради в умовах воєнного стану, оцінці її потенціалу та визначенню ключових викликів. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Мережа надання адміністративних послуг у Білокриницькій громаді включає відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця у селах Городище й Шубків, що забезпечує територіальну доступність сервісів для мешканців.

2. Станом на 01.06.2025 року через відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця у селах Городище й Шубків надається понад 160 адміністративних послуг, серед яких значна частина стосується соціального захисту, реєстрації місця проживання, реєстрації актів цивільного стану, реєстрації нерухомого майна, послуги земельного кадастру, що відображає потреби жителів сільської місцевості.
3. Якість надання послуг загалом відповідає вимогам чинного законодавства та очікуванням громадян, проте існує потреба у подальшій цифровізації процесів, зокрема у старостинських округах, де функціонують віддалені робочі місця адміністраторів.
4. З початку повномасштабної війни відділ «Центр надання адміністративних послуг» та віддалені робочі місця у селах Городище й Шубків працюють у режимі постійної адаптації, забезпечуючи не лише базові адміністративні послуги, а й виконуючи роль кризового центру соціальної підтримки для ветеранів, членів їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій.
5. Важливим викликом залишається приведення у відповідність до чинних норм безбар'єрного простору, хоча рівень фізичної доступності становить 81,0 %, при цьому віддалені робочі місця у селах мають суттєві обмеження щодо інфраструктури для маломобільних груп.
6. У процесі надання адміністративних послуг активно використовуються інформаційні системи («Соціальна громада», ЄІССС, портал електронних послуг Пенсійного фонду, Єдина державна електронна система у сфері будівництва) та державні реєстри (ДРАЦС, ДЗК, ДРРПНМ, ЄДРВВ, РПЗМ, Реєстр територіальної громади), що сприяє прозорості та ефективності роботи
7. Проблемами для стабільної роботи відділу «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місць у селах Городище й Шубків є обмежене фінансове забезпечення, низький

рівень мотивації персоналу, кадровий дефіцит, а також недостатній перелік послуг, зокрема паспортних), що обмежує можливості громади задовольняти запити населення.

8. Сукупність виявлених проблем і викликів підтверджує необхідність проактивної моделі управління, яка поєднує стратегічне планування, цифровізацію, підвищення професійного рівня персоналу та пошук додаткових ресурсів для забезпечення стійкого функціонування системи адміністративних послуг у громаді.
9. Попри використання цифрових рішень, рівень цифрової грамотності населення залишається неоднорідним, що зумовлює необхідність впровадження додаткових інструментів для покращення комунікації з громадянами.
10. Умови воєнного стану створюють додаткові проблеми та виклики у роботі ЦНАП: зростання навантаження на персонал, потребу в нових послугах соціального характеру, обмеженість фінансування та необхідність швидкої цифрової трансформації
11. Простежується позитивна динаміка розвитку системи надання адміністративних послуг: з кожним роком перелік послуг розширюється, зростає попит на їх отримання, особливо у сфері соціально орієнтованих адміністративних сервісів, державної реєстрації актів цивільного стану та послуг, пов'язаних із веденням реєстру територіальної громади.

Таким чином, результати аналізу засвідчують, що мережа надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради, попри значні виклики воєнного часу, демонструє здатність до адаптації та розвитку. Вона забезпечує базові потреби населення, водночас потребуючи вдосконалення у сфері фінансування, кадрового забезпечення, цифровізації та розширення переліку послуг. Це створює підґрунтя для подальшої модернізації системи, підвищення її ефективності та зміцнення довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДОЮ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1. Стратегічні напрями розвитку ЦНАП та покращення доступу до адміністративних послуг: очікувані результати взаємодії влади й громади в умовах сьогодення

У сучасних умовах, коли в Україні триває воєнний стан і країна щодня долає наслідки повномасштабної війни, особливого значення набуває забезпечення громадян якісними та доступними адміністративними послугами. Центри надання адміністративних послуг, зокрема у сільських громадах, виконують не лише функцію надання державних сервісів, а й стають осередками довіри населення до влади, місцями комунікації та підтримки. Їхня діяльність виходить далеко за межі оформлення документів, адже вони слугують інструментом соціальної стабільності та відновлення нормального функціонування місцевого самоврядування [35].

Попередній аналіз організації діяльності мережі надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради дозволив оцінити рівень доступності та ефективності наданих послуг, а також виявити ключові проблеми й виклики, з якими стикається громада в умовах воєнного стану. На основі цього постає необхідність визначення стратегічних напрямів розвитку відділу «Центр надання адміністративних послуг», що сприятиме підвищенню ефективності місцевого врядування та зміцненню взаємодії влади і громади.

Відділ «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради разом із віддаленими робочими місцями в старостинських округах сіл Шубків та Городище є важливою ланкою у системі взаємодії органів влади та жителів громади. Тут кожен мешканець може отримати необхідні послуги швидко, зручно та без зайвих процедур. Робота точок

доступу до державних сервісів Білокриницької громади спрямована на забезпечення реальної підтримки органів місцевого самоврядування у вирішенні щоденних потреб громадян. Білокриницька територіальна громада – активна спільнота, яка розвивається навіть у складних умовах сучасності, об'єднує людей, що цінують порядок, прозорість і відкритість у діяльності влади [79].

У цьому контексті центр надання адміністративних послуг виступає не лише адміністративним підрозділом, а справжнім сервісним майданчиком, що забезпечує рівний доступ до послуг, сприяє цифровізації та підвищує рівень довіри громадян до місцевої влади. Як бачимо, діяльність центру надання адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді є не лише технічним виконанням функцій, а й важливим чинником соціальної згуртованості та сталого розвитку громади.

Проведений аналіз організаційно-правових засад та практичних аспектів функціонування системи надання адміністративних послуг засвідчує наявність низки структурних, ресурсних та інституційних викликів, що обумовлюють потребу у виробленні нових стратегічних орієнтирів.

З огляду на це, вбачаю за необхідне наголосити, що ефективність роботи відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради та віддалених робочих місць у старостинських округах села Городище та села Шубків визначається не лише якістю сервісу, а й здатністю забезпечувати безперервність адміністративного обслуговування громадян у кризових та повоєнних умовах. Рахую, що комплексне стратегічне планування є передумовою підвищення інституційної спроможності та зміцнення довіри громадян до влади.

А тому, підходжу до висновку, що на основі виявлених проблем і потреб населення доцільним є формування стратегічних напрямів розвитку точок доступу до надання адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді, які узагальнені та представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Стратегічні напрями розвитку точок доступу до надання адміністративних
 послуг у Білокриницькій сільській раді

№ з/п	Стратегічний напрям	Зміст/Захід	Очікувані результати
1	Розвиток моделей інтегрованого обслуговування ветеранів, членів їх сімей, членів сімей загиблих Захисників і Захисниць України та ВПО за принципом «єдиного вікна»	Модернізація діючого адмінсервісу «ВЕТЕРАН»	Забезпечення адресного, пріоритетного та комплексного обслуговування цієї категорії населення
2	Створення безбар'єрного простору	Забезпечення доступності та інклюзивності для перебування та обслуговування в осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення	Забезпечення інклюзивності та рівного доступу до адміністративних послуг
		Впровадження спеціалізованих технічних та цифрових рішень для подолання бар'єрів у наданні адміністративних послуг (імплементация фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної безбар'єрності)	
3	Посилення фінансового забезпечення	Гідна оплата праці персоналу та сучасне матеріально-технічне оснащення відділу і віддалених робочих місць	Підвищення ефективності роботи, мотивації працівників і якості надання адміністративних послуг
4	Розширення спектру найзапитуваніших серед населення послуг відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523	Придбання сучасних робочих станцій для оформлення паспортів та водійських посвідчень. Створення актуального Переліку адміністративних послуг	Максимальне наближення адміністративних послуг до потреб громади, імідж громади
5	Навчальна та інформаційна підтримка персоналу, популяризація центру надання адміністративних послуг як клієнтоорієнтованої сервісної інституції	Забезпечення систематичного навчання персоналу з питань стандартизації, оптимізації та цифровізації адміністративних послуг	Професійність, стійкість, клієнтоорієнтованість та високий імідж центру надання адміністративних послуг
		Тренінги з психологічної підтримки для розвитку стійкості, комунікаційних навичок і вирішення конфліктів	
6	Посилення ресурсного забезпечення	Співпраця з міжнародними донорами та громадськими організаціями	Додаткові ресурси

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності точок доступу до державних сервісів у Білокриницькій сільській раді та розділу II цієї роботи

На основі запропонованих стратегічних напрямів розвитку центру надання адміністративних послуг доцільно детально проаналізувати кожен із заходів та визначити очікувані результати їх реалізації:

1. Розвиток моделей інтегрованого обслуговування ветеранів, членів їх сімей, членів сімей загиблих Захисників і Захисниць України та внутрішньо переміщених осіб за принципом «єдиного вікна». Реалізація цього заходу забезпечить цільове та персоналізоване надання адміністративних послуг, підвищить соціальну підтримку найбільш вразливих категорій населення, сприятиме формуванню довіри до органів місцевого самоврядування та створить умови для ефективного використання державних і регіональних ресурсів.
2. Створення безбар'єрного простору в центрі надання адміністративних послуг та його віддалених робочих місцях. Забезпечення фізичної, інформаційної, цифрової та соціальної безбар'єрності гарантує доступність послуг для осіб з інвалідністю та маломобільних груп, сприяє підвищенню якості обслуговування, усуває бар'єри взаємодії з громадянами та підвищує інклюзивність адміністративного сервісу.
3. Посилення фінансового забезпечення. Адекватне фінансування дозволить забезпечити гідну оплату праці персоналу та оновлення матеріально-технічної бази відділу та віддалених робочих місць, що підвищить ефективність роботи, стабільність функціонування центру та мотивацію працівників до надання якісних послуг.
4. Розширення спектру найзапитуваніших послуг. Впровадження додаткових сервісів, зокрема оформлення паспортів та видачі/обміну посвідчень водія, забезпечить комплексне, зручне та цифрове обслуговування громадян, зменшить черги й адміністративні бар'єри та сприятиме додатковим надходженням до місцевого бюджету.
5. Навчальна та інформаційна підтримка персоналу. Систематичне навчання, участь у тренінгах з безпеки, комунікацій, психологічної підтримки та цифрових сервісів підвищить професійну підготовку

співробітників, їх стресостійкість та здатність ефективно взаємодіяти з громадянами у різних умовах, що безпосередньо впливає на якість надання послуг.

6. Посилення рівня ресурсного забезпечення. Залучення додаткових ресурсів, у тому числі міжнародних донорських програм, сприятиме стабільності роботи центру надання адміністративних послуг, модернізації технічного оснащення та підвищенню соціальної значущості діяльності центру.

Підходячи до висновку, вбачаю, що реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку центру надання адміністративних послуг та його віддалених робочих місць сприятиме підвищенню ефективності надання адміністративних послуг, покращенню взаємодії влади й громади, зміцненню соціальної підтримки вразливих категорій населення та забезпеченню сталого відновлення громади. Проведений аналіз функціонування системи свідчить, що комплексне впровадження заходів дозволить створити сучасний, доступний і клієнтоорієнтований центр, здатний оперативно реагувати на потреби громадян.

3.2. Запровадження цифрових технологій у роботі ЦНАПу як інструмент покращення комунікації з громадянами

Стрімкий розвиток суспільних відносин та глобальні процеси цифровізації зумовлюють активне впровадження інформаційних технологій у сферу публічного адміністрування [11]. Електронні публічні послуги, які стали невід'ємною частиною електронного урядування, поступово формують новий стандарт взаємодії держави та громадян [78]. Вони дозволяють підвищити якість обслуговування населення, зменшити витрати часу для громадян і бізнесу, зміцнити довіру до органів влади та створити прозоріші умови надання адміністративних послуг.

Для України цифровізація є не лише відображенням глобальних трендів, а й відповіддю на виклики воєнного часу. Повномасштабне вторгнення зумовило зростання попиту на окремі адміністративні послуги та появу нових державних програм підтримки для різних категорій населення. В умовах безпекових ризиків і переміщення громадян саме цифрові сервіси стали чи не єдиним інструментом забезпечення безперервного доступу людей до державних послуг [81]. Це особливо актуально для сільських громад, де віддаленість і обмежені ресурси традиційно ускладнювали взаємодію мешканців з органами місцевого самоврядування.

Мережа точок доступу до державних сервісів у Білокриницькій громаді потребує модернізації та впровадження сучасних цифрових рішень, адже для ефективного обслуговування громадян необхідно йти в ногу з часом. Це дозволить зменшити навантаження на працівників, які працюють офлайн, водночас розширивши можливості для громадян отримувати послуги швидше, зручніше та у зрозумілому форматі.

Варто також зазначити, що сьогодні низка адміністративних послуг уже доступна на вебресурсах органів місцевого самоврядування, які реалізують їх в електронній формі в межах своїх повноважень [36]. Водночас для Білокриницької громади важливо розуміти, що рівень успішності впровадження цифрових адміністративних сервісів безпосередньо залежить від оперативності інформаційного обміну між органами державної влади та місцевого самоврядування, інтегрованості їхніх інформаційних систем і систем електронного документообігу, а також від модернізації локальної інформаційної інфраструктури. Не менш суттєвим чинником є належна поінформованість громадян і бізнесу про можливості отримання адміністративних послуг у цифровій формі, що, у свою чергу, визначає рівень довіри до органів влади та ступінь ефективності взаємодії між громадою і державою.

З огляду на проведений аналіз функціонування мережі надання адміністративних послуг у Білокриницькій територіальній громаді вважаю доцільним запровадження цифрових інструментів, які наведені на рис.3.1.



Рис. 3.1. Інноваційні рішення цифрової трансформації мережі адміністративних послуг Білокриницької громади

Детальніше розглянемо обрані цифрові інструменти. Так:

1. Чат-бот забезпечуватиме цілодобову онлайн-підтримку громадян, відповідаючи на типові запитання щодо порядку отримання послуг, термінів, необхідних документів, а також надаватиме консультації щодо користування електронними сервісами. Це дозволить зменшити навантаження на офлайн-персонал, підвищити швидкість обслуговування та зробити послуги доступними незалежно від часу доби та місця перебування громадян. Для громади віртуальний адміністратор створить додатковий канал комунікації, сприятиме формуванню культури цифрового користування послугами та зміцнить довіру до органів влади через оперативну підтримку та прозорість процесів.
2. Мобільна валіза забезпечуватиме надання адміністративних послуг у будь-якій точці Білокриницької громади, дозволяючи

охопити всі категорії населення – від маломобільних груп до сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, а також мешканців віддалених населених пунктів. Використання мобільної валізи передбачатиме підключення до баз даних, оформлення та друк документів без прив'язки до стаціонарного офісу, що сприятиме зменшенню адміністративних бар'єрів, скороченню черг та забезпеченню рівного доступу до соціально важливих послуг. Для громади мобільна валіза стане ефективним інструментом підвищення інклюзивності, соціальної підтримки та оперативного реагування на потреби населення, одночасно сприяючи підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування.

3. Публічний онлайн-дашборд відобразатиме статистичні показники надання адміністративних послуг у режимі реального часу: кількість оброблених запитів, середній час очікування, завантаженість співробітників та популярні послуги. Це забезпечить прозорість роботи точок доступу до державних сервісів, дозволить оперативно виявляти проблемні ділянки, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність використання ресурсів. Для громади дашборд стане інструментом моніторингу, планування та контролю, сприятиме підвищенню якості обслуговування та створить основу для обґрунтованих управлінських рішень на місцевому рівні.
4. QR-коди дозволятимуть громадянам швидко отримувати повну інформацію про доступні адміністративні послуги, включно з актуальними формами документів, порядком їх подання, термінами обслуговування та контактами відповідальних осіб. Після сканування коду користувачі зможуть одразу перейти до онлайн-сервісів для заповнення форм, запису на прийом або отримання консультації, що значно спростить взаємодію з

центром надання адміністративних послуг та віддаленими робочими місцями. Використання QR-кодів дозволить зменшити час очікування та навантаження на працівників, підвищить доступність послуг для всіх категорій населення, включно з маломобільними групами та сім'ями у складних життєвих обставинах, а також сприятиме формуванню сучасного комунікаційного каналу та зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування.

Як бачимо, впровадження зазначених цифрових інструментів сприятиме модернізації мережі адміністративних послуг громади, зменшенню навантаження на працівників, підвищенню задоволеності громадян та формуванню ефективного і сучасного середовища взаємодії влади та громади. Однак тут слід врахувати, що цифрова трансформація супроводжується певними викликами, серед яких подолання бар'єрів цифрової грамотності, зміна усталених практик користувачів та вибір найбільш ефективних каналів комунікації з різними соціальними групами.

Підсумовуючи викладене, вважаю, що впровадження цифрових технологій у роботі відділу «Центр надання адміністративних послуг» та віддалених робочих місць є пріоритетним напрямом розвитку, який сприятиме формуванню сучасного, зручного та прозорого середовища для мешканців громади та стане важливим кроком у побудові ефективної та якісної системи публічних сервісів на місцевому рівні.

3.3. Імплементация європейського досвіду у сферу адміністративних послуг на місцевому рівні

Обравши курс на європейську інтеграцію, Україна взяла на себе зобов'язання створити сучасну демократичну державу, у якій органи публічної влади функціонують прозоро, відкрито та підзвітно громадянам [7]. Це передбачає формування системи управління, орієнтованої

на задоволення потреб населення, а також впровадження механізмів, що забезпечують ефективну взаємодію між державою та суспільством. У країнах Європейського Союзу принципи прозорості, підзвітності та відкритості органів влади давно стали базовими елементами публічного управління, а ключовою моделлю взаємодії держави і громадян є концепція «сервісної держави». Сутність цієї концепції полягає у сприйнятті громадян не просто як заявників або одержувачів адміністративних послуг, а як клієнтів, задоволеність яких визначає ефективність роботи установ, імідж та професійну репутацію посадових осіб [38].

Уже з 1980-х років країни ЄС розпочали активне впровадження заходів із підвищення якості роботи органів влади. Ключовим орієнтиром стала оцінка задоволеності споживачів послуг, що згодом трансформувалося у запровадження систем управління якістю у 1990–2000-х роках. У сучасних умовах одним із головних критеріїв ефективності публічного управління є орієнтація на очікувані позитивні результати та постійне вдосконалення сервісів. Досвід ЄС демонструє, що надання якісних адміністративних послуг є невід’ємним елементом модернізації публічного сектору та формування довіри громадян до державних інституцій. Спільною рисою політики урядів стало прагнення не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечити активний зворотний зв’язок із населенням, регулярний моніторинг якості послуг та оперативне реагування на потреби громадян, що особливо важливо на місцевому рівні [96].

Важливим аспектом є те, що в країнах ЄС переважно використовується ширше поняття – «публічні послуги», яке охоплює адміністративні, соціальні, освітні, комунальні та інші сервіси [7;34]. Це підкреслює відповідальність органів влади за створення умов для реалізації громадянами своїх прав та законних інтересів. Одним із напрямів підвищення ефективності надання послуг стало впровадження електронного врядування, що дозволило скоротити бюрократичні процедури, підвищити швидкість і доступність послуг, а також забезпечити громадський контроль за діяльністю органів

влади. Цифровізація створила передумови для інтеграції різних каналів обслуговування, зменшення часу на отримання послуг та підвищення клієнтоорієнтованості.

У 2010 році країни ЄС ухвалили стратегію «Європа 2020», спрямовану на соціально-економічні та управлінські реформи. Серед її пріоритетів було вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг, підвищення ефективності роботи органів публічного управління, забезпечення прозорості та відкритості процесів, а також оптимізація ресурсів. Ця стратегія стала важливим кроком у створенні уніфікованої системи взаємодії держав-членів і підвищенні довіри громадян до державних інституцій. Водночас практика показує, що ефективна система надання послуг потребує не лише цифрових рішень, а й організаційних змін, підготовленого персоналу та адаптації процесів до потреб населення [78].

Європейський досвід імплементації інновацій у сферу адміністративних послуг базується на низці принципів, які є орієнтиром для модернізації публічного сектору (рис. 3.2) [98].



Рис. 3.2. Принципи європейського досвіду модернізації публічного сектору та надання адміністративних послуг

Втілення цих принципів на місцевому рівні дає змогу створювати якісні, швидкі та зрозумілі сервіси, що відповідають сучасним потребам громадян. Для України важливо не лише нормативне закріплення цих принципів, а й їх практична реалізація з урахуванням фінансових, організаційних і кадрових ресурсів громад, особливо сільських, де вони обмежені.

На сьогодні органи місцевого самоврядування стикаються зі складним завданням: забезпечити стабільну роботу існуючих сервісів, водночас постійно модернізуючи їх відповідно до потреб населення та сучасних вимог. Традиційні методи управління, що базуються на бюрократичних процедурах та централізованому підході, дедалі більше втрачають ефективність. Вони створюють довгі черги, складнощі у доступі до послуг, обмежену прозорість процесів та недостатньо враховують індивідуальні потреби мешканців. Це особливо актуально у контексті воєнного стану та подальшого повоєнного відновлення, коли громади потребують не лише стабільності, а й гнучких, інноваційних підходів до організації сервісів [90].

В Україні вже впроваджено низку ініціатив, спрямованих на цифровізацію та спрощення доступу до адміністративних послуг. Платформа «Дія» дозволяє громадянам отримувати окремі послуги онлайн, подавати заяви та перевіряти документи без необхідності відвідувати установу, що демонструє прогрес цифрової трансформації публічного управління [17]. Водночас практика показує, що існуючі сервіси мають обмеження: неповна інтеграція послуг, недостатня клієнтоорієнтованість, обмежений доступ для людей, які не користуються цифровими технологіями, а також інколи нестабільна робота платформ. Це підкреслює необхідність поєднання цифрових інструментів із сучасними організаційними підходами.

У цьому контексті важливим стає вивчення та адаптація зарубіжного досвіду. Розвинені країни вже давно відмовилися від виключно бюрократичного підходу, створивши системи, які поєднують цифровізацію, прозорість, інклюзивність та клієнтоорієнтованість. Такі моделі демонструють, що сучасні адміністративні послуги можуть бути не лише

інструментом оформлення документів, а комплексним сервісом, що полегшує життя громадян, підвищує довіру до державних інституцій та стимулює активну участь населення у місцевому розвитку. Впровадження подібних практик на місцевому рівні потребує не лише технологічних рішень, а й адаптації організаційних процесів, підготовки персоналу та врахування специфіки громади.

Для Білокриницької сільської ради та її точок доступу до державних сервісів це відкриває можливість трансформувати існуючі сервіси у більш ефективну, прозору та клієнтоорієнтовану систему. Адаптація передових практик дозволяє оптимізувати роботу з документами, скоротити час на надання послуг, забезпечити інтеграцію електронних та фізичних каналів обслуговування, підвищити доступність сервісів для різних категорій населення та враховувати індивідуальні потреби громадян. Вивчення та використання успішного зарубіжного досвіду відкриває перспективу для розвитку інноваційних підходів, що можуть не лише покращити якість надання послуг у громаді, а й стати прикладом для інших територіальних громад України. Завдяки таким практикам можна більш гнучко реагувати на потреби мешканців, забезпечувати персоналізований підхід, підвищувати ефективність роботи та формувати сучасну культуру обслуговування населення.

Вважаю, що інтеграція передового міжнародного досвіду у сфері надання адміністративних послуг стає одним із ключових інструментів модернізації локальних центрів надання адміністративних послуг, включно з Білокриницьким. Вона забезпечує ефективну взаємодію держави та громадян, сприяє підвищенню довіри до органів влади та формує новий рівень якості обслуговування, який відповідає сучасним вимогам та очікуванням мешканців громади. Вивчення і адаптація кращих закордонних практик дасть змогу Білокриницькій громаді не лише вдосконалити внутрішні процеси, а й виступати як приклад для інших громад України, демонструючи реальні

результати цифрової трансформації та інноваційного управління на місцевому рівні.

Особливу увагу в контексті європейського досвіду варто приділити Польській Республіці, яка першою серед посткомуністичних держав розпочала активний процес інтеграції до європейських стандартів адміністративного управління. Формування єдиної централізованої системи надання публічних послуг у Польщі було безпосередньо пов'язане з адміністративно-територіальною реформою 2000-х років. У її межах організацію та забезпечення доступу населення до публічних послуг було покладено на органи місцевого самоврядування. Це створило міцну основу для формування сучасної та ефективної системи публічного адміністрування на місцевому рівні [1].

Уже наприкінці 1990-х років, у процесі реформування, відбувся масштабний перерозподіл функцій: близько 63 % підрозділів державного сектору було передано у підпорядкування муніципальному рівню, новоствореним органам місцевого самоврядування. Відтак функція державного управління зазнала суттєвої трансформації: від безпосереднього надання послуг вона перейшла до пріоритетних завдань із формування політики, розробки стратегій та контролю якості. Натомість муніципальний сектор отримав завдання надавати публічні послуги відповідно до узгоджених стандартів [46].

Після адміністративної реформи 1998 року розпочався процес адаптації сучасних методів управління. Одним із ключових досягнень стало створення системи чіткого документування публічних послуг. Кожна послуга у воєводській адміністрації мала власну «карту послуги», де зазначалися перелік необхідних документів, розмір плати, контактні дані відповідальної особи, місце подання та отримання, телефон для зв'язку, можливість подання скарг, правові підстави та рекомендації клієнтам. Це забезпечувало прозорість, підзвітність та зручність для громадян, а також зменшувало бюрократичні бар'єри [32].

У Польщі основу системи складають принципи субсидіарності (наділення максимальною компетенцією того органу, який є найближчим до громадян), унітарності держави та компліментарності (взаємозв'язок і взаємодоповнення різних рівнів влади) [98]. Завдяки цим засадам вдалося збалансувати централізацію стратегічних функцій та децентралізацію безпосереднього надання послуг.

Територіальне самоврядування у Польщі розглядається як важливий елемент публічної адміністрації та поділяється на місцевий рівень (гміни, повіти) і регіональний рівень (воєводства). Вони не перебувають у ієрархічному підпорядкуванні й залишаються незалежними від виконавчої влади, але водночас активно співпрацюють у питаннях розвитку територій. Органи місцевого самоврядування зобов'язані організовувати надання послуг населенню, однак не завжди роблять це власними силами. Поширеною практикою є укладання договорів з підприємствами або неурядовими організаціями [41]. Таким чином, у Польщі громадянам забезпечується доступ до адміністративних, соціальних (освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога, культура, ринок праці тощо) та комунальних (енергія, водопостачання, транспорт, утримання доріг) послуг на засадах ефективної взаємодії публічного та приватного секторів.

Важливою новацією стало створення централізованої мережі Відділів обслуговування мешканців (WOM) у всіх районах Варшави. Ці установи стали прикладом принципу «єдиного вікна»: громадяни можуть отримати широкий спектр послуг – від реєстрації транспортних засобів і видачі посвідчень до вирішення соціальних чи комунальних питань. Завдяки WOM адміністративні процедури були суттєво спрощені: якщо раніше людина мала звертатися до кількох різних кабінетів, то тепер усі дії виконуються в одному місці. До ключових принципів роботи WOM належить відокремлення функцій прийняття звернень від розгляду справ і прийняття рішень, що дозволяє мінімізувати корупційні ризики та підвищує довіру громадян [32].

Окрім базових функцій, WOM виконують роль інформаційних центрів, активно впроваджуючи електронні системи обслуговування. Використання цифрових технологій і електронних підписів поступово зменшило потребу у паперовому документообігу, що стало важливим кроком на шляху до цифровізації публічних сервісів. Паралельно було створено Інформаційний центр державної служби, який забезпечує доступ громадян і службовців до відомостей про послуги та сфери діяльності органів влади.

Особливістю польського досвіду є й те, що суб'єктами звернення за адміністративними послугами виступають не лише громадяни, а й державні органи, які розглядаються як «внутрішні клієнти» [41]. Це свідчить про комплексний підхід до організації сервісів, коли державні структури взаємодіють між собою на тих самих умовах, що й у роботі з населенням.

Управління якістю надання адміністративних послуг у Польщі базується на комплексі заходів: ретельному доборі й підготовці кадрів, створенні кадрового резерву, побудові гнучких організаційних структур, ефективному управлінні інформаційними потоками. Такі кроки забезпечують професіоналізацію сфери публічного адміністрування та сталість кадрового потенціалу [46].

Для України досвід Польщі має особливу цінність. По-перше, це приклад ефективної децентралізації, де громади отримують ключову роль в організації послуг. По-друге, вартий уваги принцип «єдиного вікна» та уніфікований підхід до створення ЦНАП, включно з дизайн-кодом, що робить сервіси впізнаваними і зручними. По-третє, корисною є практика розмежування функцій прийому та розгляду звернень, що мінімізує корупційні ризики. По-четверте, позитивним є залучення приватного сектору й неурядових організацій до надання послуг, що зменшує навантаження на державні структури та підвищує ефективність сервісів.

Особливу увагу в контексті європейського досвіду варто приділити також Латвійській Республіці. Подібно до України, Латвія тривалий час перебувала у складі Радянського Союзу та мала адміністративно-

територіальний устрій, заснований на централізованій моделі управління. Проте вже після проголошення незалежності у 1991 році країна обрала курс на масштабні реформи, які мали на меті створити сучасну європейську систему публічного адміністрування. Результатом цього стало швидке інституційне зростання: у 2004 році Латвія вступила до Європейського Союзу, а невдовзі приєдналася і до Єврозони, що стало підтвердженням стабільності економіки та ефективності управлінських процесів [10].

Адміністративно-територіальна реформа в Латвії була спрямована на укрупнення муніципалітетів та передачу їм значної частини повноважень у сфері публічних послуг. Органи місцевого самоврядування отримали можливість не лише організувати, а й контролювати процес надання адміністративних, соціальних та комунальних послуг на місцях. Це сприяло формуванню прозорої та гнучкої системи врядування, де держава зосередилася переважно на стратегічних завданнях, а громади стали ключовими постачальниками послуг [24].

Найвагомішим внеском Латвії у розвиток сучасного публічного управління вважається створення інноваційної системи електронного врядування [104]. Вона ґрунтується на трьох ключових елементах, які представлені на рис.3.3.

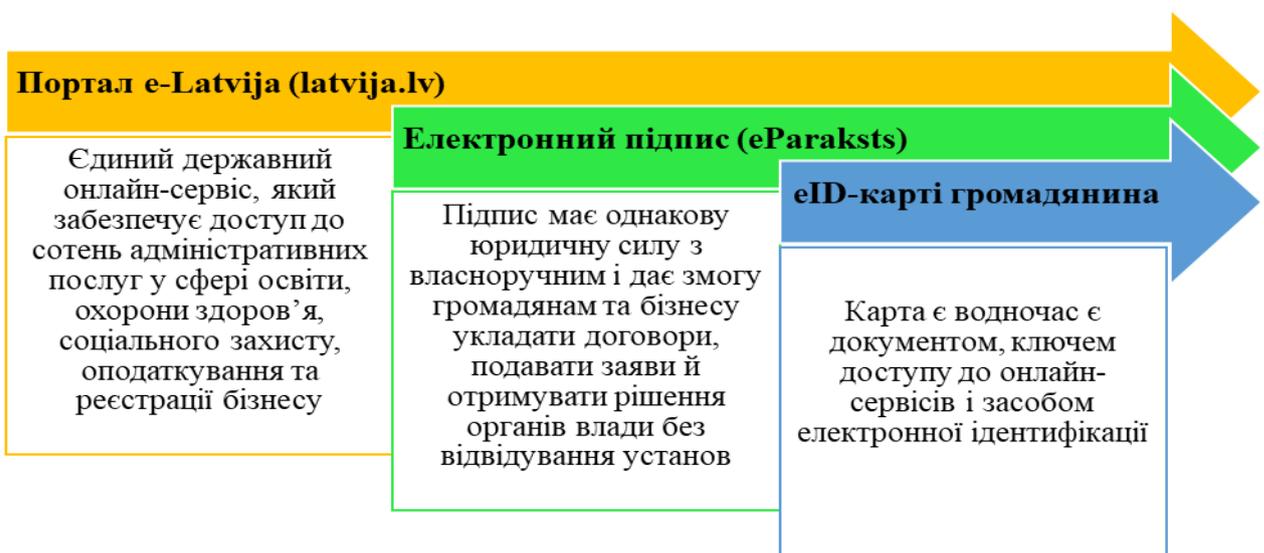


Рис. 3.3. Ключові елементи інноваційної системи електронного врядування Латвії

Завдяки цим інструментам адміністративні процедури в Латвії стали максимально зручними, прозорими й орієнтованими на користувача. Громадянам більше не потрібно витратити час на відвідування численних установ, а підприємцям – на виконання складних бюрократичних процедур.

Ще однією особливістю латвійської моделі є інтеграція публічних та приватних сервісів. Наприклад, через єдиний портал можна не лише сплатити податки чи подати заяву на соціальну допомогу, а й здійснити банківські операції чи перевірити дані у державних реєстрах. Це суттєво розширює функціонал електронного врядування та робить його невід'ємною частиною повсякденного життя [104].

Управління якістю публічних послуг у Латвії ґрунтується на системному підході: проводиться підготовка кадрів, активно розвивається цифрова інфраструктура, постійно оновлюються стандарти надання сервісів. Крім того, значну увагу приділяють інформаційній безпеці та захисту персональних даних громадян, що є особливо актуальним у сучасних умовах.

Для України досвід Латвії є надзвичайно цінним у кількох аспектах. По-перше, він демонструє, як країна з подібною радянською спадщиною змогла за короткий час побудувати ефективну та сучасну систему публічних сервісів. По-друге, приклад Латвії підтверджує, що цифровізація є не лише технічним інструментом, а й стратегічною засадою розвитку держави. По-третє, латвійська модель інтеграції публічних і приватних сервісів може бути корисною для вдосконалення роботи українських ЦНАПів, які поступово розширюють спектр своїх послуг.

Розвиваючи тему європейського досвіду реформування публічного управління, вважаю слід звернути увагу на Грузію, яка до Революції троянд у 2004 році перебувала у стані значного занепаду. Після розпаду Радянського Союзу країна стикалася з високим рівнем корупції, слабкою економікою та нестабільними державними інституціями. Революція троянд стала поштовхом для масштабних реформ у сфері державного управління та надання публічних послуг, завдяки чому Грузія протягом кількох років змогла

перетворитися на державу з ефективними органами влади, стабільною економікою та орієнтацією на сервісне обслуговування населення [40].

Однією з ключових реформ стало створення Будинків юстиції – державних установ, які об'єднують під одним дахом усі органи, що надають адміністративні послуги, працюючи за принципом «єдиного вікна». Перший Будинок юстиції відкрився у Батумі у 2011 році, і наразі вони функціонують у 21 місті країни, включно з Тбілісі, Кутаїсі та Батумі. Завдяки такій організації громадяни можуть отримати широкий спектр послуг, не відвідуючи численні установи та кабінети [93].

У Будинках юстиції інтегровані послуги Міністерства юстиції, місцевих муніципалітетів, податкової служби, сервісних центрів МВС, Палати нотаріусів, агентств публічного та громадянського реєстрів, Національного архіву та Національного виконавчого бюро. Громадяни можуть отримати послуги з реєстрації народження, шлюбу або смерті, оформлення паспорта та громадянства, реєстрації бізнесу і нерухомості, виконання рішень виконавчої служби, сплати державного мита, штрафів та аліментів, а також замовити архівні довідки, що підтверджують право власності, стаж роботи, сімейний стан або історичні дані про об'єкти та земельні ділянки.

Принципи організації послуг у Грузії подібні до польського та латвійського досвіду. Основними є субсидіарність – максимальне наближення компетенцій до громадян, принцип «єдиного вікна» – концентрація різних сервісів у межах одного простору, прозорість та підзвітність, а також активне впровадження цифрових технологій. Кожна послуга документується і доступна громадянам у електронному вигляді, що значно підвищує зручність і зменшує ризики корупції [40].

Процес надання послуг у Будинках юстиції організовано таким чином, щоб забезпечити ефективність і комфорт. Для цього створено зони самообслуговування, де можна самостійно оплатити послугу, зробити фото або отримати документ; зони швидкого обслуговування, де процедура триває до 5 хвилин, і зони тривалого обслуговування для комплексних послуг. Крім

того, доступні онлайн-сервіси через портал psh.gov.ge, які дозволяють отримати консультацію, подати заявку на дозвіл на проживання, зареєструвати документи і відстежувати їх статус. Сервіс доступний грузинською, російською та абхазькою мовами.

Будівлі Будинків юстиції спроектовані з урахуванням сучасного дизайну та простору, вони світлі, відкриті та зручні для людей з інвалідністю. Для відвідувачів передбачені Wi-Fi, комп'ютери, ігрові зони для дітей та кафе. У великих містах, таких як Тбілісі, Кутаїсі та Батумі, впроваджено інноваційні сервіси: Just safe, де документи можна отримати під час перебування у кафе, і Just drive, де документи видаються через спеціальні термінали для автомобілів [93].

Приходжу до висновку, що у Грузії надання адміністративних послуг організоване через кілька основних інституційних форм і механізмів (рис.3.4), які стали базою всієї моделі сервісного врядування.



Рис.3.4. Ключові інституції та механізми надання адміністративних послуг у Грузії

Результати реформ у Грузії демонструють високу ефективність. Середній час отримання послуги скоротився до 7 хвилин, а рівень задоволеності громадян сягає майже 90%. Найпопулярніші послуги – електронне посвідчення особи, реєстрація шлюбу, паспорт, реєстрація народження та власності [40].

Для України грузинський досвід є надзвичайно цінним. Насамперед, це приклад організації єдиного державного електронного реєстру та уніфікованого переліку послуг у всіх ЦНАП. По-друге, варто перейняти практику зон самообслуговування, що скорочує час і ресурси. По-третє, важливим є поєднання офлайн та онлайн-сервісів для максимальної доступності. Нарешті, інноваційні рішення, як-от Just cafe і Just drive, демонструють, як прості, але нестандартні підходи підвищують комфорт і задоволеність громадян.

Таким чином, досвід Грузії свідчить про успішну трансформацію державного управління та ефективну організацію адміністративних послуг на сучасному рівні прозорості, зручності та цифровізації, що може бути корисним для розвитку українських ЦНАП.

Серед країн, які сформували ефективні моделі організації надання послуг, також варто звернути увагу на Федеративну Республіку Німеччина, де було сформовано одну з найбільш системних моделей організації сервісного обслуговування громадян. Ідея створення так званих універсамів послуг (офісів для громадян) виникла наприкінці ХХ століття як реакція на потребу підвищення якості бюджетних послуг, що надаються населенню. Поштовхом для цього стала загальна тенденція до реформування публічного управління, яка ґрунтувалася на концепціях «низькооплачуваної держави» та знятті з уряду тягаря виконання поточних сервісних функцій. Значний вплив мав і досвід Нідерландів, де вже успішно застосовувалася модель «one-stop-shop» [46].

Організація універсамів послуг у Німеччині передбачає чітке розмежування між фронт-офісом, де безпосередньо обслуговуються

відвідувачі, та бек-офісом, де здійснюється опрацювання документів, розподіл кореспонденції та робота телефонних служб. Важливою рисою є принцип універсальності: усі працівники мають компетенцію для надання широкого кола послуг, що зменшує час очікування та дозволяє більш ефективно розподіляти навантаження. У порівняно великих містах офіси оснащуються інфотеками біля входу, де відвідувачі можуть отримати базову інформацію, бланки чи готові документи без черги. Для впорядкування прийому застосовуються електронні системи черги, а робота організовується позмінно, з урахуванням годин найбільшої відвідуваності [41].

Кожен універсам самостійно формує перелік послуг, орієнтуючись на потреби громади, проте існують загальні стандарти якості, які охоплюють асортимент послуг, порядок документування, години прийому, роботу персоналу, технічне забезпечення та облаштування приміщень. Зазвичай у таких офісах надається близько 80% усіх базових адміністративних послуг, необхідних протягом року: реєстрація місця проживання, реєстрація та перереєстрація транспортних засобів, видача паспортів і посвідчень особи, оформлення податкових карток. Крім того, громадяни можуть отримати довідки, засвідчити документи, скористатися послугами бюро знахідок, отримати консультації або туристичну інформацію. Соціальні послуги, дозволи на будівництво та реєстрація актів цивільного стану залишаються поза межами компетенції універсамів і належать до відання спеціалізованих органів [32;43].

Особлива увага приділяється кадровому забезпеченню: відбір персоналу здійснюється через відкритий конкурс, далі передбачена трирічна професійна підготовка за напрямом «фаховий адміністративний працівник». Працівники регулярно проходять внутрішні та зовнішні тренінги, набувають соціальних і професійних компетенцій, а досвідчені співробітники виконують роль наставників. Універсами послуг у Німеччині також вирізняються високим рівнем облаштування приміщень: вони зручно розташовані, доступні для осіб

з інвалідністю, мають комфортні зони очікування, дитячі куточки, кімнати психологічної розвантаження для персоналу [24].

Водночас, попри розвиток офлайнових форм надання послуг, цифровізація в Німеччині розвивається повільно, що зумовлює потребу у глибших реформах у сфері електронного урядування. Ключові проблеми цифровізації у сфері публічних послуг Німеччини виділено на рис. 3.5.

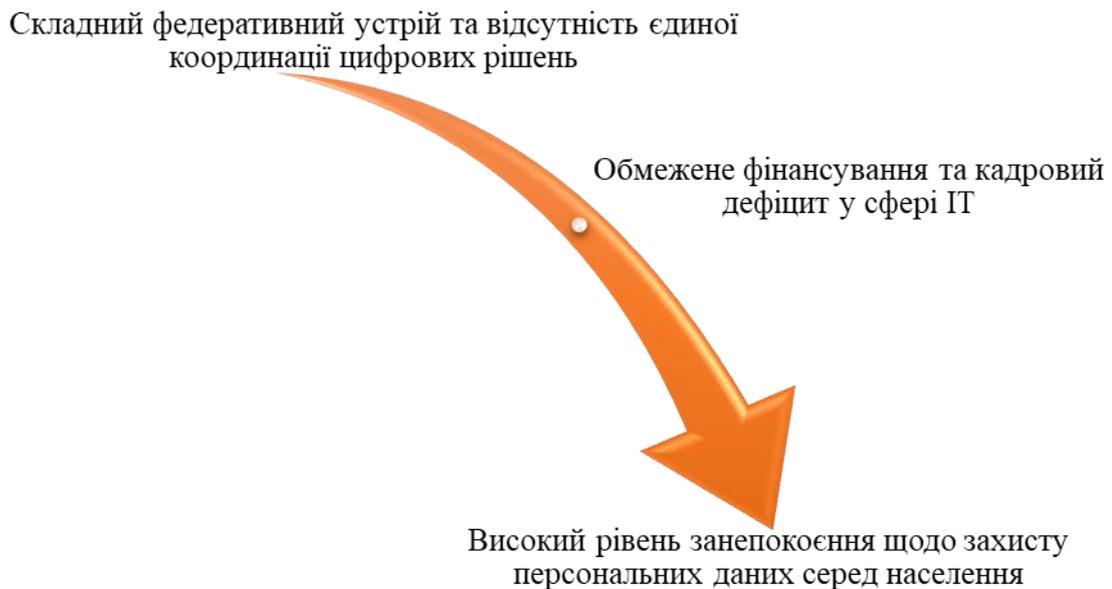


Рис. 3.5. Бар'єри цифровізації адміністративних послуг у Німеччині

Для України корисним у німецькому досвіді є кілька аспектів: стандартизація якості адміністративних послуг, принцип універсалізму при підготовці кадрів, організація офісів як «візитівки» адміністрації, створення комфортного та зручного середовища для громадян, а також поєднання очних і дистанційних каналів доступу до послуг. Водночас німецький досвід показує і ризики – повільний розвиток електронного урядування у разі відсутності належної централізації та координації.

Ще одна європейська держава, яка заслуговує на увагу, - Нідерланди. На думку численних як іноземних, так і вітчизняних дослідників, нідерландська система офісів для громадян (універсамів послуг) вважається однією з найкращих у Європейському Союзі [41]. Вона вирізняється дворівневою

моделлю організації: перший рівень складає центральний універсам послуг міста, другий – районні офіси. Центральний офіс надає більш складні або спеціалізовані послуги, зокрема з міграційних питань, тоді як у районних офісах громадяни можуть отримати найбільш поширені послуги, що сприяє оптимальному розподілу ресурсів.

Подібна організаційна модель забезпечує високий рівень ефективності роботи системи, зменшує навантаження на центральні структури та економить час громадян. Універсами послуг у Нідерландах функціонують переважно на муніципальному рівні і дозволяють громадянам отримати повну інформацію про адміністративні послуги, подати заяви та отримати результати у тому самому офісі. Така інтеграція процесів сприяє зручності для населення, скороченню кількості візитів до установ і зниженню ризику корупції через обмеження прямого контакту з посадовими особами [24].

На основі наведеного досвіду функціонування нідерландських універсамів послуг можна виділити низку характерних рис, що забезпечують ефективність та зручність обслуговування громадян. Ключові особливості нідерландських універсамів послуг (універсамів громадян), представлені на рис. 3.6.



Рис.3.6. Ключові особливості нідерландських універсамів послуг

На прикладі міста Гаага (Den Haag) видно ефективність нідерландської системи. Центральний універсам послуг у місті обслуговує весь спектр

складних запитів, а сім районних офісів покривають решту послуг, що робить систему максимально доступною. Робочий тиждень у цих установах складається з п'яти днів: чотири дні робота ведеться протягом першої половини дня (з 8:00 до 14:00), а один день – за спеціальним «вечірнім» графіком (з 12:00 до 20:00). При цьому «вечірні» дні у різних офісах розподілені так, щоб вони не збігалися [24].

Позитивні аспекти нідерландської системи включають: централізацію найскладніших адміністративних послуг, високий рівень доступності для населення, ефективну організацію робочого часу та інтеграцію послуг у єдиному офісі. Така модель доволі актуальна для України, особливо у контексті розвитку мережі ЦНАПів на регіональному та районному рівнях, де прагнення до оптимізації роботи та зручності для громадян має ключове значення.

Після детального розгляду організації універсамів послуг у Нідерландах варто звернути увагу на досвід Великої Британії, яка також демонструє високий рівень системності та інноваційності у сфері надання адміністративних послуг. На відміну від дворівневої моделі нідерландських універсамів, британська система орієнтована на інтеграцію онлайн та офлайн-послуг, що забезпечує широкий доступ громадян до адміністративних сервісів незалежно від місця їх проживання.

У Великій Британії діє єдиний портал державних послуг, який надає громадянам можливість отримувати онлайн-послуги, згруповані за категоріями: отримання пільг; реєстрація народжень, смертей і шлюбів; послуги для бізнесу та підприємців; питання громадянства та права на проживання; політичні права; судові та поліцейські послуги; сервіси для людей з обмеженими фізичними можливостями; право власності; імміграційні питання; трудові права громадян [24].

Важливою складовою системи є концепція «Best Value» («Найкраща якість»), що реалізується з 2000 р. і передбачає надання послуг відповідно до чітких стандартів ефективності, вартості та якості. Місцеві ради оцінюють

діяльність на основі визначених показників ефективності, що дозволяє підвищувати якість і доступність адміністративних послуг для громадян [46].

Адміністративні реформи, розпочаті на початку 80-х років і продовжені урядом на чолі з Т. Блером у 1997 р., включали формування виконавчих агентств з автономією, впровадження «Хартії громадянина» та програму модернізації уряду (Modernising Government White Paper), що передбачали комплексний підхід до підвищення якості державних послуг, орієнтацію на споживача та широке застосування інформаційних технологій [41].

На сучасному етапі британська система публічних послуг характеризується принципами «one stop shop» та «move the file not the citizen», що забезпечує отримання необхідних послуг у одному місці, зменшення бюрократії та підвищення ефективності. Окрему увагу приділено розвитку електронного уряду (E-government), зокрема порталу www.gov.uk, який виступає єдиною точкою доступу до державних сервісів [41].

Проаналізувавши систему надання адмінпослуг у Великій Британії, доцільно виділити ключові особливості її організації, які забезпечують ефективність та доступність державних сервісів для громадян (рис.3.7).

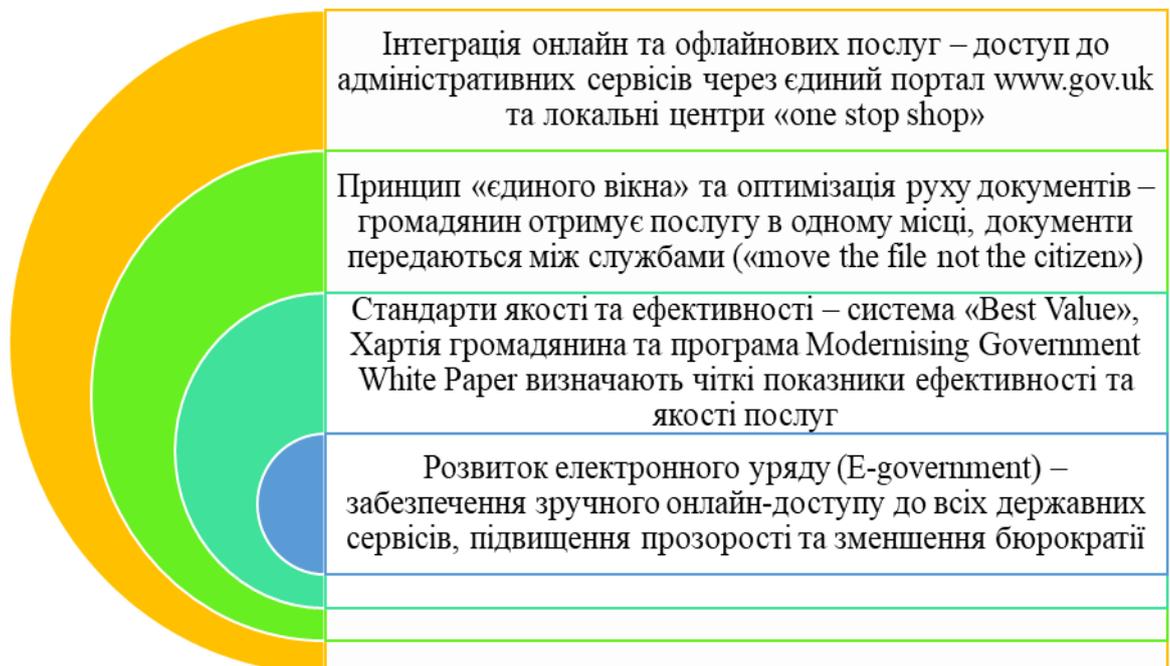


Рис. 3.7. Ключові особливості організації адміністративних послуг у Великій Британії

Продовжуючи аналіз європейського досвіду, вважаю за доцільне звернути увагу на Францію. У Франції формування сучасної системи надання публічних послуг ґрунтується на багаторівневій інтеграції державних та приватних структур, що забезпечують реалізацію адміністративних функцій. Було створено інноваційні Центри публічних служб, у яких зосереджені послуги, що належать до компетенції різних установ, зокрема органів місцевого самоврядування, державних агентств, соціальних органів та приватних організацій, що працюють за державним замовленням. Основними принципами організації таких центрів є: постійне підвищення якості послуг; концентрація найбільш затребуваних сервісів в одному місці; доступність і зручність розташування; формування зручного графіка роботи; створення комфортних умов для відвідувачів, у тому числі для осіб з обмеженими фізичними можливостями; впровадження електронних систем отримання послуг онлайн [20;46].

Важливим етапом реформування державного управління стало ухвалення у 1992 р. «Хартії про надання державних послуг», яка закріпила основні принципи діяльності французької державної служби: рівність, безпристрасність, наступництво, прозорість та підзвітність. Хартія передбачає адаптацію державних інститутів до змін у запитах та очікуваннях населення, а також стимулює розробку інноваційних підходів у сфері публічних послуг [41].

Французька практика підвищення якості послуг передбачає регулярне оцінювання системи державного управління та діяльності державних установ. Одним із механізмів є щорічний конкурс на визнання інноваційних ініціатив, що стимулює демонстрацію досягнень у покращенні якості обслуговування громадян та розвитку партнерства між установами. Крім того, у Франції функціонує «Хартія Маріанна», що встановлює основні принципи поведінки державних службовців при взаємодії з громадянами, а також їх зобов'язання щодо надання публічних послуг, подібно до британської «Хартії громадянина» [32].

Створення Комісії з питань якості державних послуг дозволяє формалізувати контроль за ефективністю діяльності органів влади та впроваджувати системи управління якістю. Основними завданнями Комісії є визначення реалістичних стандартів для міністерств і служб, сприяння ефективності управління, забезпечення ролі споживача в системі надання послуг та формування культури оцінювання.

Французький державний портал (<http://www.service-public.fr/>) є ключовим інструментом електронного урядування. Портал надає доступ до структурованої інформації про адміністративні послуги та процедури, включає понад 200 тематичних папок, 2500 документів, декілька тисяч гіперпосилань на офіційні ресурси, форми та електронні сервіси. Він забезпечує онлайн-реєстрації, обрахунки, завантаження типових бланків, контакти телефонних центрів та каталог місцевих і загальнодержавних послуг [24].

Структура порталу зручна для користувачів і передбачає три основні групи послуг: для громадян (Particuliers), для бізнесу (Professionnels) та для об'єднань громадян (Associations). Окрім цього, послуги рубрикуються за сферами суспільних відносин: питання іноземців та громадянства, сім'я, трудові відносини, правосуддя, нерухомість, охорона здоров'я та соціальні послуги. Кожна група має підгрупи з конкретними опціями, що спрощує пошук необхідної інформації та отримання послуг.

Особливої уваги заслуговує інтеграція зворотного зв'язку на порталі, що передбачає коментарі, поради та оцінки користувачів щодо якості наданих послуг. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, адаптивності та оперативності державних установ, а також дозволяє швидко реагувати на зміни у потребах населення.

На підставі аналізу французького досвіду можна виділити ключові особливості організації публічних послуг, які сприяють ефективності та задоволенню потреб громадян, які представлені на рис.3.8.

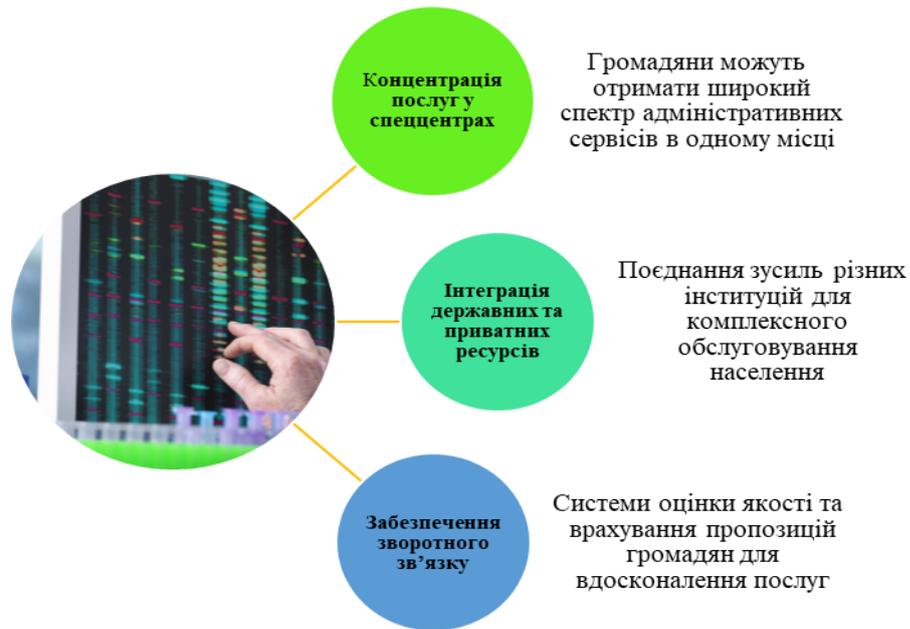


Рис. 3.8. Основні принципи функціонування публічних послуг у Франції

Розповсюдивши ці імперативи на сучасний український контекст, можна констатувати їх високу релевантність для підвищення доступності, прозорості та ефективності надання адміністративних послуг.

Опрацювання досвіду європейських країн дає змогу простежити різноманітні підходи до організації публічних послуг: від децентралізації та підвищення ролі місцевого самоврядування у Польщі, до розбудови цифрових сервісів у Латвії та Грузії, пошуку балансу між офлайн- та онлайн-послугами в Німеччині, а також комплексної інтеграції ресурсів у Франції та Нідерландах. Кожна з моделей має свої переваги й обмеження, однак усі вони демонструють прагнення до прозорості, зручності й підвищення якості сервісу. Водночас простежується тенденція до уніфікації стандартів надання послуг та розвитку інструментів електронного врядування. У результаті можна стверджувати, що поєднання кращих практик європейських країн створює передумови для формування сучасної, гнучкої та орієнтованої на потреби громадян системи адміністративних послуг в Україні. З урахуванням цих прикладів вбачаю за доцільне імплементувати у сферу адміністративних послуг на місцевому рівні ключові елементи, узагальнені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Імплементация зарубіжного досвіду у сферу адміністративних послуг на
місцевому рівні

Країна	Елемент впровадження	Суть реалізації	Імплементация на місцевому рівні
Польща	Інтеграція комунальних послуг у ЦНАП	Надання базових комунальних послуг: укладення договорів, перевірка заборгованості, зміна тарифів	Розширення функціоналу ЦНАП за рахунок включення базових комунальних послуг
Латвія	Підвищення прозорості роботи ЦНАП, е-урядування	Цілодобовий доступ громадян до показників діяльності ЦНАП. Можливість залишати звернення онлайн	Створення дашбордів у режимі реального часу й електронної форми для пропозицій мешканців
Грузія	Уніфікований дизайн ЦНАП	Єдині стандарти для приміщень, оформлення та логотипів	Запровадження єдиного брендбуку для точок доступу до державних сервісів у громаді
	Безбар'єрність	Доступності для маломобільних груп населення та осіб з інвалідністю	Облаштування приміщень з врахуванням інклюзивних рішень
Німеччина	Добір кадрів та підготовка персоналу	Формування реєстру потенційних кадрів із числа студентів, які успішно пройшли практику	Створення системи стажування, оцінки компетенцій та відбору найкращих працівників для ЦНАП
	Мобільний адміністратор (Mobile Bürgerämter)	Виїзне обслуговування для маломобільних груп населення	Впровадження системи мобільного адміністратора в громадах
	Локальна участь громадян у плануванні послуг	Громадяни на офіційному веб-сайті заповнюють форму щодо послуг які б вони хотіли отримати у ЦНАП	Збір та опрацювання пропозицій від мешканців щодо роботи ЦНАП з подальшим їх застосуванням
Велика Британія	Концепція «Move the file, not the citizen»	Обмін документами між відділами без необхідності фізичного відвідування громадянином	Впровадження внутрішньої координації між відділами громади
Нідерланди	Єдине вікно (One-stop-shop)	Усі послуги надаються в одному місці, незалежно від відомства	Впровадження моделі надання адміністративних послуг за принципом «Єдиного вікна»
Франція	Контроль якості надання адміністративних послуг та фітбек	Оцінювання громадянами якості наданих послуг	Впровадження обов'язкової оцінки якості надання адміністративних послуг через онлайн/офлайн-опитування

Джерело: розроблено автором на підставі даних [10;24;83;98]

Отже, узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що імплементація європейського досвіду у сферу адміністративних послуг на місцевому рівні є важливою передумовою підвищення якості управління та забезпечення потреб громадян. Досвід Польщі підтверджує ефективність децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування, що сприяє наближенню послуг до населення. Приклад Латвії та Грузії засвідчує значні переваги цифровізації, яка дозволяє спростити доступ до сервісів і мінімізувати бюрократичні бар'єри. Водночас, німецька практика демонструє необхідність пошуку балансу між офлайнними та онлайнними форматами, що є особливо актуальним для громад із різним рівнем цифрової готовності. Франція та Нідерланди акцентують увагу на інтеграції ресурсів та створенні універсамів послуг, що концентрують ключові сервіси для громадян у зручному та доступному форматі. Таким чином, вбачається, що для України доцільним є врахування цих підходів з метою уніфікації стандартів, розвитку електронного врядування та посилення прозорості. У підсумку, адаптація європейських практик сприятиме формуванню сучасної, результативної та орієнтованої на потреби громадян системи адміністративних послуг у територіальних громадах.

Висновки до третього розділу

У розділі 3 було здійснено комплексний аналіз стратегічних напрямів розвитку центрів надання адміністративних послуг у громадах, можливостей цифрової трансформації та адаптації європейського досвіду для вдосконалення публічних сервісів на місцевому рівні. Дослідження дало змогу оцінити сучасний стан функціонування ЦНАП у Білокриницькій територіальній громаді, визначити ключові проблеми та обґрунтувати напрями їх розв'язання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

уперше:

1. На основі аналізу діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради та віддалених робочих місць адміністраторів у старостинських округах сіл Шубків та Городище сформульовано комплекс стратегічних напрямів його розвитку, що охоплюють обслуговування ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, створення безбар'єрного простору, розширення спектру послуг, кадровий розвиток та залучення додаткових ресурсів.
2. Обгрунтовано необхідність використання цифрових інструментів (чат-бот, мобільна валіза, публічний дашборд, QR-коди) як ключових засобів модернізації комунікації з громадянами та підвищення прозорості роботи точок доступів до державних сервісів.
3. Встановлено, що цифровізація адміністративних послуг у сільських громадах є фактором подолання віддаленості, дефіциту ресурсів та обмеженості традиційних каналів обслуговування.
4. Розкрито, що імплементація європейського досвіду (Польщі, Латвії, Грузії, Німеччини, Великої Британії, Нідерландів і Франції) забезпечує основу для уніфікації стандартів, підвищення прозорості та розвитку сервісної моделі публічного управління.

удосконалено:

5. Підходи до стратегічного планування розвитку відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради та віддалених робочих місць, які тепер включають елементи соціальної підтримки вразливих категорій населення, а також інклюзивність і безбар'єрність як обов'язкові критерії оцінки ефективності.
6. Розуміння ролі цифрових технологій у місцевому врядуванні – від допоміжних інструментів до центрального механізму забезпечення доступності адміністративних послуг.

дістало подальшого розвитку:

7. Концепція «сервісної держави» у практиці місцевого самоврядування, що розглядає громадян не як заявників, а як клієнтів, задоволеність яких є основним показником результативності діяльності органів влади.
8. Ідея внутрішньої координації органів влади («move the file, not the citizen») як передумови скорочення бюрократичних процедур і створення зручних сервісів для мешканців.
9. Підходи до формування кадрового потенціалу відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради, що включають практику стажування, створення кадрового резерву та систематичну професійну підготовку персоналу.
10. Інструменти громадської участі (онлайн-форми зворотного зв'язку, оцінювання якості сервісів, публічні консультації), які посилюють прозорість та підзвітність роботи ЦНАП.

Отже, узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що вдосконалення системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, цифрової трансформації та імплементації кращих європейських практик. Це дозволить сформувати сучасні, клієнтоорієнтовані, прозорі та доступні центри надання адміністративних послуг, які зміцнюватимуть довіру громадян до органів місцевого самоврядування та сприятимуть сталому розвитку громад в умовах сьогодення, а також повоєнного відновлення.

ВИСНОВОК

Проведене магістерське дослідження було сфокусоване на системному аналізі механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальною громадою у контексті надання адміністративних послуг на прикладі Білокриницької сільської ради. Теоретичне обґрунтування та розробка стратегічних рекомендацій щодо удосконалення функціоналу відділу «Центр надання адміністративних послуг» та його віддалених робочих місць у децентралізованому та кризовому середовищі воєнного стану повністю забезпечила досягнення поставленої мети.

На основі реалізації визначених завдань, отримані наукові результати та практичні пропозиції були узагальнені у таких ключових положеннях:

1. Узагальнено теоретичні основи та еволюцію сервісної моделі публічного управління, визначено місце та роль центрів надання адміністративних послуг у системі надання адміністративних послуг. Шляхом компаративного аналізу визначено концептуальну позицію центру надання адміністративних послуг як ключового інституту людиноцентричного публічного адміністрування, що реалізує делеговані повноваження та виконує функцію інтегратора державних сервісів на базовому рівні місцевого самоврядування.
2. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні, виявлено його ключові переваги та інституційні прогалини. Здійснений структурний аналіз законодавчої бази підтвердив її регламентуючий потенціал, проте ідентифікував низку інституційних прогалин, зокрема щодо уніфікації фінансового та кадрового забезпечення центрів надання адміністративних послуг у сільських територіальних громадах.
3. Вивчено особливості зарубіжного досвіду взаємодії влади та громадськості в системі публічного адміністрування. Дослідження кейсів європейських країн дозволило обґрунтувати необхідність

імплементатії та адаптації таких парадигм, як проактивний підхід у наданні послуг та цифрова інклюзивність, як стратегічних пріоритетів для Білокриницької громади.

4. Проведено структурно-функціональний аналіз організації діяльності всіх трьох точок доступу до адміністративних послуг у Білокриницькій сільській раді. Оцінка функціональної діяльності відділу «Центр надання адміністративних послуг» та його віддалених робочих місць у селі Шубків та селі Городище засвідчила їхню територіальну ефективність, водночас обумовивши необхідність модернізації технічної інфраструктури та підвищення стійкості кадрового складу.
5. Досліджено динаміку, структуру та попит на адміністративні послуги, надані відділом «Центр надання адміністративних послуг» та віддаленими робочими місцями в селі Городище та селі Шубків за період II півріччя 2023 року – I півріччя 2025 року, з акцентом на комплексний аналіз. Результати моніторингу продемонстрували позитивну кореляцію між викликами воєнного часу та зростанням попиту на соціально-реєстраційні сервіси, що підкреслює критичну роль центрів надання адміністративних послуг у забезпеченні соціальної стабільності.
6. Виявлено ключові проблеми, виклики та фактори впливу воєнного стану на функціонування системи надання адміністративних послуг громади. Шляхом факторного аналізу ідентифіковано першочергові перешкоди: кадровий дефіцит, обмеження бюджетного фінансування та неоднорідний рівень цифрової компетентності громадян, що вимагає коригуючих управлінських рішень.
7. Розроблено стратегічні напрями розвитку всієї системи надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради, включаючи моделі інтегрованого обслуговування пільгових категорій. Обґрунтовано систему комплексних стратегічних пріоритетів, що передбачає розширення спектру послуг, поглиблення цифровізації та

створення уніфікованої моделі «єдиного вікна» для підвищення операційної ефективності та інклюзивності.

8. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів (чат-бот, мобільна валіза) та забезпечення інклюзивного безбар'єрного простору, які мають бути застосовані як точках доступу до державних сервісів у Білокриницькій сільській раді. Підтверджено доцільність застосування інтерактивних цифрових каналів та фізичної безбар'єрності як системних інструментів, спрямованих на максимізацію територіальної доступності та посилення громадської активності.
9. Запропоновано європейський досвід у сферу адміністративних послуг на місцевому рівні для впровадження в українські реалії. Синтезовано ключові принципи європейської сервісної культури (моніторинг задоволеності, проактивність, електронне урядування) з метою їх імплементації у Білокриницькій громаді, що має підвищити рівень довіри громадян та якість публічних сервісів.

У підсумку, синергія результатів теоретичного аналізу, аналізу емпіричних даних та стратегічного планування демонструє значний потенціал для модернізації системи надання адміністративних послуг Білокриницької сільської ради. Реалізація розроблених стратегічних рекомендацій та інтеграція найкращих європейських практик є не лише фактором підвищення клієнтоорієнтованості та ефективності, але й ключовою умовою для забезпечення стійкості, соціальної згуртованості та відновлення територіальної громади в умовах постконфліктного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрак С. Місцеве самоврядування Республіки Польща: особливості становлення та засади функціонування. *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2013. Вип. 3. С. 255–262. URL:http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=Spup_2013_3_30.
2. Бакуменко В. Д. Збірка вибраних наукових праць: у 4 ч. Ч. 3. Статті до енциклопедії державного управління. Київ: АМУ, 2016. 284 с. URL:https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/01/БАКУМЕНКО-В.Д.-Збірник-вибраних-наукових-праць-частина-3.pdf?utm_source=chatgpt.com.
3. БЕЗТЕЛЕСНА Л. І., ПЛЕТЬОНКА О. Ю. Роль ЦНАП Білокриницької сільської ради у реалізації інтеграції ветеранів. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: матеріали конф.* (06-07.03.2025). С. 559. URL:<https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-progrv.pdf>.
4. Биков І. О. Надання адміністративних послуг в Україні: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми юридичної науки*. 2023. Т. 34, № 5. URL: https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/5_2023/19.pdf.
5. Білокриницька територіальна громада – вітаємо на офіційному веб-сайті. URL: <https://bilokrynytska-gromada.gov.ua/>.
6. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 2(74). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4318>.
7. Буханевич О. М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Юриспруденція»*. 2014. № 12,

- Т. 1. С. 120–122. URL: https://old.univer.km.ua/statti/24_Bukhanevich_O._M._Osoblivosti_pravovo_go_regulyuvannya_administrativnikh_poslug_v_krainakh_evropeyskogo_So_yuzu.pdf.
8. Використання технологій «мобільного уряду» в сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід для України : аналіт. зап. Київ : Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2016. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/vikoristannya-tehnologiy-mobilnogo-uryadu-v-sferi-nadannya-publichnikh>.
9. Вхід для адміністратора - Гід онлайн Дія. *Гід з державних послуг - Гід онлайн Дія*. URL: <https://guide.dii.gov.ua/backend/rsa/reports/856/update/>.
10. Ворона П. В., Гошовська В. А., Лопушинський І. П., Шаравара Т. О. та ін. *Місцева влада в країнах пострадянського простору* : монографія / за заг. ред. П. В. Ворони. Полтава : ПП Шевченко, 2016. 528 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/430>.
11. Громада розширює послуги через муніципальне співробітництво. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/18262?page=6>.
12. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 467–475.
13. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523-р. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p#Text>.
14. Довіра будується діями: досвід Латвії, виклики України та майбутнє HR у публічній службі – інтерв'ю з Катрі Винтіше. *РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ*. URL: <https://par.in.ua/information/publications/426-dovira-buduietsia->

- [diiamy-dosvid-latvii-vyklyky-ukrainy-ta-maibutnie-hr-u-publichnii-sluzhbi-interviu-z-katri-vyntishe.](#)
15. Дорожня карта євроінтеграції. *Міністерство цифрової трансформації*.
URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/yevrointegraciya/roadmap>.
16. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3.
17. Дія. Платформа Центрів - Мапа Дія Центрів. *Дія. Платформа Центрів*.
URL: <https://center.diiia.gov.ua/mapa-centriv-so-pracuut-pid-cas-vijni-2>.
18. Європейська правда. Центри надання адміністративних послуг по-шведськи. *Економічна правда*.
URL: <https://epravda.com.ua/columns/2018/09/3/640012/>.
19. Європейська хартія місцевого самоврядування. Страсбург, 15.10.1985. Дата ратифікації Україною: 15.07.1997 № 452/97-ВР. *Офіційний вебпортал парламенту України*.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
20. Єсімов С. С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 386–390.
URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001/292422>.
21. Жерліцин Д. К. Деякі аспекти практики надання якісних публічних послуг органами влади у США, Великій Британії, Канаді, Польщі, Японії, Швеції, Франції. URL: <http://82-117-235-189.gpon.sta.kh.velton.ua/e-book/db/20102/doc/5/03.pdf>.
22. Закон про адміністративну процедуру в Латвії. *РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ*.
URL: <https://par.in.ua/information/publications/240>.
23. Запис на прийом до ЦНАП. *Мапа Центрів*.
URL: https://cherga.diiia.gov.ua/app/thematic_area_office/634.

24. Зарубіжний досвід надання безконтактних адміністративних послуг у сфері земельно-кадастрових відносин: критичний аналіз та шляхи запозичення для України. *e-Pidruchniki.com*. URL: https://e-pidruchniki.com/content/1992_24zarybijinii_dosvid_nadannya_bezkontaktnih_administrativnih_poslyg_y_sferi_zemelno_kadastrovih_vidnosin_kritichnii_analiz_ta_shlyahi_zapozichennya_dlya_ukraini.html.
25. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. / Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. Київ : НАДУ, 2010. 28 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wpcontent/uploads/2014/02/N.-M.-Meltyuhova-V.-V.-Korzhenko-YU.-V.-DidokZarubizhnyj-dosvid-publichnogo-administruvannya.pdf>.
26. Ігор Д. ЦНАПи витримали війну і продовжують розвиватися. *Uacrisis.org*. URL: <https://uacrisis.org/uk/tsnapy-vytrymaly-vijnu-i-prodovzhuyut-rozvyvatysya>.
27. Ільчанінова Н. І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 130–134. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/28.pdf.
28. Калькулятор он-лайн. Відстань між населеними пунктами. URL: <https://uk.distance.to/>.
29. Ковальова Т. В., Гунбіна О. В. Правові проблеми надання адміністративних послуг з використанням інтернет-технологій. *Наукові перспективи. Серія «Право»*. 2021. № 9(15). С. 260–271. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/483/486>.
30. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
31. Краснопольська Т. М. *Взаємодія громадянського суспільства та правової держави* : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2015. 104 с.

- URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3cd8f723-a7b5-4ac8-9d26-17e0e3b0cbb6/content>.
32. Крилов Д. В. Досвід окремих європейських держав у сфері здійснення публічно-сервісної діяльності органами державної влади. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 4(29), Т. 1. С. 28–32. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/389/575>.
33. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 43–50. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=aplup_2015_9_8.
34. Малиновський В. Я. *Словник термінів і понять з державного управління*. 2-ге вид., доп. й перероб. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 251 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/8477/1/slovník.pdf>.
35. Мамонова В. В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг у громаді в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 83–92. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=apdy_2015_2_14.
36. Марчук В. Понад 10 країн активно вивчають та планують запозичити досвід української Дії. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3677423-mstislav-banik-kerivnik-iz-rozvitku-elektronnih-poslug-umincifri.html>.
37. Мельник Л. А. Європейський досвід ефективної взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 20–31.

38. Михайлюк Я. Б. Адміністративні послуги у країнах Європейського Союзу та Україні (порівняльно-правовий аспект): автореф. дис. канд. юрид. наук: 12.00.07. Запоріжжя, 2016. 20 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0416U002549>.
39. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / В. Тимошук та ін. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf>.
40. Обмін досвідом: як надають адміністративні послуги в Грузії. *Мережа UPLAN*. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/obmin-dosvidom-iaк-nadaiut-administratyvni-posluhy-v-hruzii/>.
41. Одінцов О. М., Ільченко Н. В., Ляшов Д. О. Міжнародний досвід надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 60. С. 41. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2157/1/41-51_Одінцов.pdf.
42. Островий О. В. Формування державної політики цифрового розвитку: сучасні тенденції та перспективи. *Публічне управління та адміністрування*. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/122/110>.
43. Офіційний сайт міста Саарбрюккен, Німеччина. URL: <http://www.Saarbruecken.de/rathaus>.
44. Офіційний сайт Рівненської обласної ради. Понад 250 учасників об'єднав Перший форум старост на Рівненщині. URL: <https://ror.gov.ua/novyny/ponad-250-uchasnikiv-obyednav-pershii-forum-starost-na-rivne-1738079845>.
45. Панкратов В. Електронне голосування як елемент електронної демократії: досвід країн ЄС. *Електронне урядування та цифрова демократія*. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/294405/287190>.

46. Перегляд Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Наукова періодика Міжрегіональної Академії управління персоналом*. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1088/1599>.
47. Петренко Н. О., Машковська Л. О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики*. 2020. № 2. С. 112–119. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf.
48. Полішкевич Л. Д. Адміністративні послуги органів місцевого самоврядування: теоретичні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 3. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3_2018/23.pdf
49. Порядок ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 № 13. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF>.
50. Порядок ведення Реєстру адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 № 57. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF>.
51. Послуги «ДІЯ». *Портал Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/services>.
52. ПРАВО В УМОВАХ ВІЙНИ. Адміністративні послуги: особливості надання під час воєнного стану. 2022. URL: https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf.
53. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
54. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного

- стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>.
55. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 17.09.2020 № 943-IX. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>.
56. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 № 888-VIII. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/888-19>.
57. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень: Закон України від 01.07.2004 № 1952-IV. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1952-15>.
58. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.
59. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29.07.2019 № 558/2019. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558/2019>
60. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента України від 04.08.2019 № 558/2019. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853>.

61. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
62. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
63. Про Єдину інформаційну систему обліку Національної програми інформатизації : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1400. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1400-2023-п#Text>.
64. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>.
65. Про затвердження переліку адміністративних послуг, які надаються через відділ «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області. *Білокриницька територіальна громада*. URL: <https://bilokrynycka-gromada.gov.ua/docs/1447818/>.
66. Про затвердження Положення про відділ «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області. *Білокриницька територіальна громада*. URL: <https://bilokrynycka-gromada.gov.ua/docs/1447766/>.
67. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п#Text>.
68. Про затвердження Регламенту відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області. *Білокриницька територіальна громада*. URL: <https://bilokrynycka-gromada.gov.ua/docs/1447771/>.

69. Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 165. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF>.
70. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.
71. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
72. Про схвалення методичних рекомендацій щодо критеріїв територіальної доступності центру надання адміністративних послуг, включаючи його територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.06.2021 № 574-р. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/574-2021-p#Text>.
73. Про утворення відділу «Центр надання адміністративних послуг» Білокриницької сільської ради Рівненського району Рівненської області. *Білокриницька територіальна громада*. URL: <https://bilokrynycka-gromada.gov.ua/docs/1447757/>.
74. Рабчинська Л. Роль ЦНАП (Центрів.Дія) у використанні е-послуг. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf>.
75. РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В БІЛОКРИНИЦЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ. *Інвестиції: практика та досвід*. Видавнича компанія «ДКС Центр». С. 254–259. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6360>.

76. Результати моніторингу мережі Центрів. *Міністерство цифрової трансформації*. URL: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezicentriv-2>.
77. Реформи онлайн: як Естонія зробила стрибок до цифрового лідерства. *Європейська правда*. 2020. 17 квітня. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2020/04/17/7108861>.
78. Реформування адміністративних послуг. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/>.
79. Рівненська обласна державна адміністрація - ЦНАП: новий старт. На Рівненщині провели круглий стіл для громад, які створюють центри адмінпослуг. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/tsnap-novyi-start-na-rivnenshchyni-provely-kruhlyi-stil-dlia-hromad-iaki-stvoriuiut-tsentry-adminposluh>.
80. Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг / В. Тимошук, Є. Школьний, А. Колохіна, Є. Бородін ; за заг. ред. В. Тимошука. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 73 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1497277551posibn_tymoshuk_print_web.pdf.
81. Роль центрів надання адміністративних послуг у розвитку громади під час воєнного стану. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття* : матеріали конф. / Державний університет «Житомирська політехніка». С. 169. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/povnyj-tekst.pdf>.
82. Рух відкритих даних: досвід Великої Британії для прозорості місцевої влади в Україні. *Громадський Простір*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ruh-vidkrytyh-danyh-dosvid-velykobrytaniji-dlya-transparentnosti-mistsevoji-vlady-na-harkivschyni-ta-v-ukrajini>.

- 83.Сєніна А. О. Особливості та організаційний досвід надання адміністративних послуг у країнах ЄС. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 25-33. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000231371>.
- 84.Сенча С. А. Аналіз можливості адаптації досвіду зарубіжних країн для стимулювання розвитку громадянського суспільства в Україні. *Право та державне управління*. 2020. Т. 2, № 1. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/28.pdf.
- 85.Сидоренко Н. О., Шкурат І. В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Публічне урядування*. 2021. № 2. С. 48–55. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1088/1599>.
- 86.Сита Є. М., Александрюк В. С., Пульча Д. О. Дослідження надання адміністративних послуг у Франції та перспективи впровадження в Україні. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2020. С. 295–297. URL: http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file_1700594068.pdf*.
- 87.Телицька В. А. Практика надання адміністративних послуг населенню органами влади в Німеччині та Польщі. *Економіка та держава*. 2012. № 6. С. 119–121. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecde_2012_6_34.
- 88.Тихонова Д. С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. *Право і Безпека*. 2014. № 4. С. 70–75. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pib_2014_4_15.

89. Тимошук В. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг. URL: <http://fmd.kh.ua/misceve-samovryaduvannja/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html>.
90. Тимошук В. ЦНАП як інструмент розвитку громади - експертна стаття. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13949?page=5>.
91. Тищенко М. Центри надання адміністративних послуг по-шведськи. *Економічна правда*. 2018. 03 вересня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/09/3/640012/>.
92. Топча А. О. Організація надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах: досвід для України. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 1. С. 350–353.
93. Успішний досвід ГРУЗІЇ в українських реаліях: Н. Шамрай про те, чому ЦНАП краще, ніж ЖЕК. *Politeka Online*. 2019. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=yxOGUhJBeqY>.
94. Хаустова М. Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261881/258267>.
95. Хлібороб Н. Цифрова трансформація публічних послуг: правове регулювання в контексті європейських принципів. *Адміністративне право і процес*. 2021. № 1(32).
96. Циганов О. Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 110–113. URL: http://lsej.org.ua/5_2017/31.pdf.
97. ЦНАПи під час війни: виклики, рішення, підтримка людей. *Київський ЦНАП*. URL: <https://kyivcnap.gov.ua/News/Details/e8c6146a-0167-46dc-a135-985d92b2b919>.

98. Чечель А. О., Омельянович Р. А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 279–284. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/43.pdf.
99. Чесно про безбар'єрність у ЦНАП: Частина 3. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/chesno-pro-bezbarernist-u-tsnap-chastina-3>.
100. Шульга В. Зарубіжний досвід комунікативної взаємодії органів публічної влади та суспільства. *Repository.title.prefixДТЕУ*. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/47eefdf9-e589-48e4-848c-80a63cd6c8c0/content>.
101. Юзефович В. В., Астапова Н. Л. Досвід зарубіжних країн у сфері надання адміністративних послуг: організаційний аспект. *Право та державне управління*. 2016. № 3. С. 130–136. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Ptdu_2016_3_22.
102. Як працюють Центри надання адміністративних послуг за кордоном? (аудіо). *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/11498>.
103. E-Estonia. Cyber security. URL: <https://e-estonia.com/solutions/cyber-security/ksi-blockchain/>.
104. eParaksts. *Official website eParaksts (Латвія)*. URL: <https://www.eparaksts.lv>
105. E-post till regeringen och departementen. *Regeringen.se (Швеція)*. URL: <https://www.regeringen.se/kontaktuppgifter/e-post-till-regeringen-och-regeringskansliet/>.