Чорноморський національний університет імені Петра Могили
(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»
В.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування
_____Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ
“____” _____20___року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
Магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Керівник: д. політ. н., професор
Євтушенко Олександр Никифорович
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: старший викладач
Верба Світлана Миколаївна
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студент VI курсу групи
Голуб Юлія Віталіївна
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Місцеве самоврядування»

Миколаїв – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ...8
1.1 Стан наукової розробки проблеми 8
1.2 Цифровізація сфери адміністративних послуг в Україні.....14
1.3 Європейський досвід у сфері надання адміністративних послуг 24
Висновки до 1 розділу 32
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....33
2.1 Особливості надання адміністративних послуг в Україні в умовах запровадження цифрових технологій 33
2.2 Аналіз практики надання адміністративних послуг в Скадовській територіальній громаді 48
2.3 Оцінка якості надання адміністративних послуг ЦНАП.....58
Висновки до 2 розділу 76
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....78
3.1 Проблеми надання адміністративних послуг в сучасних умовах 78
3.2 Напрями вдосконалення діяльності ЦНАП та рекомендації щодо покращення якості надання адміністративних послуг в розрізі Скадовської територіальної громади Скадовського району Херсонської області 91
Висновки до 3 розділу 99
ВИСНОВКИ 101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 107
ДОДАТКИ.....120

ВСТУП

Актуальність теми роботи зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються в системі публічного управління в Україні в контексті розбудови сервісної держави, децентралізації влади та впровадження цифрових технологій. Адміністративні послуги як інструмент реалізації прав громадян на отримання доступних, якісних і прозорих сервісів є центральною складовою взаємодії між громадянином і державою. Водночас ефективність їх надання значною мірою визначає рівень довіри до інституцій місцевого самоврядування, що особливо критично в умовах підвищеного суспільного запиту на підзвітність, інклюзивність і результативність публічних послуг.

Децентралізація, яка стала ключовою державною реформою останнього десятиліття, створила нові управлінські можливості для територіальних громад, але водночас поставила перед ними низку викликів, зокрема створення інституційно спроможних Центрів надання адміністративних послуг (далі ЦНАП), розробки локальних регламентів, забезпечення кадрового потенціалу та розвитку цифрової інфраструктури. Саме на цьому рівні стикаються глобальні цілі цифрової трансформації держави з реаліями локального управління, де питання ресурсного забезпечення, технічної спроможності та організаційної зрілості залишаються гостро актуальними.

Виклики воєнного часу додатково актуалізували проблему функціональної стійкості інституцій, відповідальних за надання адміністративних послуг. Забезпечення безперебійного доступу до них, включно з можливістю дистанційної і цифрової взаємодії, набуло статусу елементу національної безпеки та соціальної стабільності. У цих умовах цифровізація постає не лише як інструмент модернізації, а як стратегічна необхідність забезпечення базових прав громадян. Крім того, у межах реалізації державної політики цифрової трансформації (відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, Концепції розвитку електронного урядування в Україні) територіальні громади стають ключовими суб’єктами впровадження цифрових інновацій. Це зумовлює

необхідність розробки ефективних моделей організації адміністративного сервісу з використанням цифрових технологій, що не лише прискорюють надання послуг, а й підвищують їхню прозорість, знижують корупційні ризики та розширюють можливості громадян для участі в управлінських процесах.

Дослідження теми удосконалення організації надання адміністративних послуг у диджиталізованому середовищі на рівні територіальних громад є актуальним не лише в контексті реалізації державної політики, а й з огляду на необхідність формування ефективної, відкритої, орієнтованої на потреби людини моделі публічного адміністрування, здатної відповідати на виклики сучасності та забезпечити сталий розвиток місцевих спільнот.

Метою дослідження є визначення перспективних напрямків удосконалення організації надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади в умовах диджиталізації (на прикладі діяльності ЦНАП Скадовської територіальної громади Скадовського району Херсонської області).

Для виконання сформульованої мети дослідження, були поставлені наступні завдання:

- охарактеризувати стан наукової розробки проблеми;
- визначити роль цифровізації в сфері адміністративних послуг в Україні;
- розглянути європейський досвід у сфері надання адміністративних послуг;
- показати особливості надання адміністративних послуг в Україні в умовах запровадження цифрових технологій;
- проаналізувати практику надання адміністративних послуг в Скадовській територіальній громаді;
- здійснити оцінку якості надання адміністративних послуг ЦНАП;
- окреслити проблеми надання адміністративних послуг в сучасних умовах;

- обґрунтувати напрями вдосконалення діяльності ЦНАП в контексті диджиталізації;
- запропонувати рекомендації щодо покращення якості надання адміністративних послуг в розрізі Скадовської територіальної громади Скадовського району Херсонської області.

Об'єктом дослідження є процес цифровізації сфери адміністративних послуг в Україні.

Предметом дослідження є удосконалення організації надання адміністративних послуг в розрізі Скадовської територіальної громади Скадовського району Херсонської області.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів, які забезпечили повноцінне наукове осмислення предмета вивчення. Зокрема, здійснено пошук, аналіз та критичне опрацювання методичної й наукової літератури, що дало змогу виявити ключові підходи до розуміння досліджуваної проблематики. Використано методи порівняння та класифікації для виокремлення спільних і відмінних характеристик досліджуваних явищ, а також з'ясування структурно-функціональних особливостей. У межах дослідницької логіки встановлено причинно-наслідкові зв'язки між виявленими феноменами, проведено систематизацію результатів, отриманих у процесі вивчення відповідної документації та аналітичних матеріалів. Крім того, важливим джерелом емпіричної інформації стали результати опитування, що надали змогу верифікувати теоретичні положення з огляду на практичний досвід суб'єктів дослідження.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному осмисленні трансформаційних процесів публічного адміністрування в контексті цифровізації місцевого самоврядування. Вперше здійснено цілісне теоретико-прикладне обґрунтування механізмів оптимізації діяльності ЦНАП у диджиталізованому управлінському середовищі з урахуванням викликів децентралізації, цифрової трансформації та безпекової нестабільності. Застосування системного підходу дозволило виявити критичні точки

неузгодженості між нормативно-інституційною базою, цифровими платформами, управлінськими процедурами та очікуваннями отримувачів послуг.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання якості надання адміністративних послуг у територіальних громадах на основі впровадження індикаторно-метричних інструментів цифрового моніторингу та зворотного зв'язку з користувачами. Запропоновано нову класифікацію цифрових моделей взаємодії «громада – адміністратор – громадянин» в умовах сервісного публічного управління, що враховує специфіку технічної спроможності громад, рівень цифрової грамотності населення та інституційну готовність місцевої влади до трансформацій.

Подальшого розвитку набула концепція диджиталізації як чинника підвищення ефективності публічної сервісної діяльності в умовах місцевого самоврядування, зокрема у частині формування цифрового екосередовища ЦНАП, підвищення інклюзивності доступу до адміністративних послуг через мультиканальні платформи та хмарні сервіси, запровадження цифрових паспортів громади як інструменту управлінської аналітики. Уточнено методичні засади адаптації національного досвіду до європейських стандартів у сфері цифрових адміністративних сервісів, що дозволяє створити передумови для інтеграції громадян в єдиний простір е-сервісів.

Теоретична та практична цінність роботи полягає в комплексному обґрунтуванні засад сервісно-орієнтованої моделі публічного управління, що відповідає викликам цифрової трансформації, децентралізації та модернізації місцевого самоврядування в Україні. На теоретичному рівні дослідження поглиблює сучасні наукові уявлення про сутність, зміст та структурні компоненти цифрових адміністративних сервісів як ключового елемента інноваційного управління публічним сектором. У роботі обґрунтовано концептуальні положення формування нової парадигми взаємодії «громада – громадянин – цифрова платформа», в основі якої лежить перенесення акценту з адміністративно-бюрократичного механізму на динамічну, гнучку та

прозору систему обслуговування на засадах довіри, участі та технологічної інклюзивності. Розкриття системної взаємозалежності між якістю адміністративних послуг, цифровими інструментами управління, соціальним капіталом громад і результативністю управлінських рішень створює підґрунтя для подальших наукових досліджень у галузі е-врядування та сервісної моделі публічного управління.

Практична цінність роботи зумовлена прикладним характером напрацьованих рекомендацій щодо модернізації ЦНАП на рівні територіальних громад, у тому числі в частині створення цифрових екосистем, розробки програм цифрової адаптації персоналу, застосування технологій хмарних сервісів, електронної ідентифікації, цифрової аналітики для управління чергами, навантаженням і зворотним зв’язком з користувачами. Матеріали дослідження можуть бути використані для розробки програм цифрового розвитку, локальних стратегій оптимізації надання послуг, планів підвищення цифрової компетентності службовців, створення індикативних моделей оцінки ефективності надання послуг на основі цифрових даних.

Результати дослідження мають практичну цінність для управлінців територіальних громад, керівників ЦНАП, аналітиків з питань цифрового врядування та фахівців, залучених до розробки нормативно-правових актів у сфері надання адміністративних послуг. Матеріали роботи також можуть бути використані в освітньому процесі при підготовці магістрів і аспірантів за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування», «Менеджмент», «Соціальні технології». Запропоновані підходи формують методичну базу для розвитку кадрового потенціалу публічної служби в умовах цифровізації.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів (які охоплюють 8 підрозділів), висновків, списку використаних джерел (110 найменувань) і 6-х додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Стан наукової розробки проблеми

Стан наукової розробки проблеми надання адміністративних послуг в умовах цифровізації є предметом підвищеної дослідницької уваги як у межах вітчизняної наукової школи публічного управління, так і на рівні глобальної наукової спільноти, що зумовлено трансформаційними процесами в системі державного управління, детермінованими динамікою розвитку цифрових технологій, потребами громадян та очікуваннями щодо якості, доступності й прозорості адміністративного сервісу. Теоретико-методологічне осмислення цієї проблематики здійснюється в контексті парадигм «good governance», «smart governance», «digital government», що репрезентують сучасні уявлення про ефективне, орієнтоване на потреби людини публічне адміністрування [70].

У цьому дослідженні будемо використовувати такі поняття, закріплені законодавством України:

- «адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та / або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [56, ст. 1];

- «публічна послуга – юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та / або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та / або нематеріальні блага суб'єкту звернення» [61, ст. 1];

- «електронна публічна послуга – послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга, яка надається на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» [61, ст. 1].

Значна кількість сучасних досліджень акцентує увагу на синергії між цифровою інфраструктурою, інституційною зрілістю органів місцевого самоврядування та ефективністю сервісної орієнтації. Зокрема, у межах Європейського дослідницького простору особливого значення набуває оцінка цифрової спроможності громад [110], цифрової інклюзії та кібербезпеки в контексті надання адміністративних послуг, а також моделювання індикаторів ефективності е-сервісів.

У працях таких дослідників, як С. Гіл-Гарсія [97] та М. Янссен, простежується глибока методологічна рефлексія щодо впливу інформаційно-комунікаційних технологій на зміну моделей надання публічних послуг, динаміку організаційних структур, формування нових форм взаємодії між владою та громадянами.

У вітчизняному науковому просторі проблематика цифровізації адміністративних послуг розробляється в межах таких наук, як державне управління, адміністративне право, інформаційний менеджмент та соціальна інформатика. У працях українських дослідників, зокрема В. Авер’янова [1] та В. Рябченко [65] аналізують правову природу адміністративної послуги, класифікації послуг, їх сервісні характеристики, а також трансформацію механізмів їх надання в умовах цифровізації. Значна увага приділяється питанням побудови мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), формуванню стандартів послуг, інтеграції цифрових платформ, розвитку реєстрів та систем «Трембіта», «Вулик», «Дія».

І. Андріянов відзначив, що категорія адмінпослуг пов’язана з запитами суспільства на надання нових послуг їх удосконалення, одночасно з розвитком нових технологій і методик [2]. Поняття адміністративної послуги у цифровому вимірі набуває нового функціонального наповнення. Вона розглядається як результат діяльності суб’єкта владних повноважень (фізичній або юридичній особі) з використанням цифрових технологій – електронної ідентифікації, електронного підпису, державних реєстрів, порталів публічних послуг. Отже, цифровізація змінює не лише форму взаємодії, а й саму структуру та логіку здійснення управлінських дій, які раніше вимагали фізичної присутності заявника, паперових документів та тривалих процедур.

Як зазначає І. Сурай, теоретична сутність цифровізації адміністративних послуг також передбачає перехід від ієрархічно-орієнтованих моделей управління до мережевих, гнучких, адаптивних управлінських систем, де ключовими чинниками ефективності виступають інформаційна сумісність, цифрова довіра, інституційна відкритість та інноваційна спроможність органів публічної влади. Особливу роль у цьому процесі мають інтегровані інформаційно-комунікаційні системи, цифрові інтерфейси взаємодії, які забезпечують функціональну взаємодію між різними суб’єктами публічного управління [78].

Поняття «оцифрування» все частіше використовується для позначення трансформації, яка виходить за рамки простої заміни аналогового чи фізичного ресурсу цифровим еквівалентом [66, с. 73]. Це дозволяє процесам перерости в онлайн-діалог між різними учасниками процесу. Цифровізація являє собою зміну парадигми в методах мислення, дій і спілкування як із зовнішнім середовищем, так і один з одним, причому технологія виступає в якості інструменту [26].

Н. Хлібороб стверджує, що суть цифровізації полягає не в самих технологіях, а в індивідах, яким ці технології призначені приносити користь. Вкрай важливо визначити пріоритет не просто кількості доступних послуг, а й

їх доступності, зручності та корисності для населення. Підкреслення поваги до фундаментальних прав людини в рамках цифровізації має важливе значення цифрові технології, що мають ґрунтуватися на забезпеченні цих прав [84].

Резонною є позиція С. Чорного у тому, що цифровізація вимагає запровадження стратегічних технологій у державному управлінні. Це включає створення «цифрового» робочого місця, впровадження інноваційних методів для виявлення та розуміння потреб і прагнень громадян, а також використання соціальних мереж для активного залучення громадян до політичних процесів. Крім того, необхідні системи електронної ідентифікації (e-ID) для громадян, тоді як державні установи повинні зосередитися на підвищенні якості послуг, оптимізації чисельності робочої сили та зменшенні операційних витрат. Технологія, відома як «блокчейн», дозволяє створити розподілену однорангову публічну мережу, яка постійно записує інформацію про транзакції, захищену криптографічними засобами [90, с. 229].

У найширшому розумінні під цифровізацією на мікрорівні розуміється інтеграція цифрових технологій, інструментів і платформ в діяльність суб’єкта господарювання, наприклад приватної організації [105, с. 48]. Цей процес може проявлятися фрагментарно, зосереджуючись на конкретних аспектах розвитку організації, або може бути комплексним, впливаючи на значну частину системи управління розвитком компанії. Водночас існують численні визначення «оцифрування»; розглянемо деякі з них. Отже, поняття цифровізації це: сприяння, покращення та революціонізація бізнес-процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованої інформації.

Цифровізація зазвичай охоплює постійну інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти суспільного життя [94]. Процес має на меті покращити якість життя окремих осіб суспільства, ж представляє значний зсув у державному управлінні в бік цифрового управління через трансформаційні цифрові процеси [34].

Розробка та впровадження нових, за своєю суттю, цифрових, сумісних та стандартизованих інформаційних систем у державному управлінні

дозволяють не тільки оцифровувати та автоматизувати поточні процеси управління за допомогою електронних засобів, але й ідентифікувати конкретні «критичні точки» в цих процесах, сприяючи розумінню їх взаємозв'язків та прийняттю обґрунтованих рішень на основі цих знань [47]. Крім того, це передбачає використання онлайн-можливостей і передових цифрових технологій усіма зацікавленими сторонами в економічній системі, починаючи від окремих користувачів і закінчуючи великими корпораціями та державними установами [85]. Сучасна схильність суспільства до віртуальної комунікації позначена трансформацією характеру та стилю публічної та урядової взаємодії. Ця зміна вимагає інтеграції державних і адміністративних органів у віртуальну сферу та спонукає до змін у методах управління, зокрема через створення онлайн-платформ для громадської активності [36].

Як зазначив М. Кравченко, впровадження цифрових технологій у державне управління докорінно змінює традиційні рамки правового регулювання. Ця зміна потребує коригування адміністративних і правових стандартів, щоб вони відповідали новим обставинам, спричиненим прогресом інформаційних технологій. Цифровізація адміністративного права виходить за межі простих технічних вдосконалень процесів управління; це суттєве оновлення правових механізмів, що сприяє ефективній діяльності органів державної влади, одночасно захищаючи права громадян у цифровій сфері [31].

Як зазначив О. Тодощак, процес цифровізації посилює лібералізацію та адаптивність методів державного управління, що проявляється в упорядкуванні різноманітних адміністративних процедур шляхом впровадження та використання цифрових технологій та рішень [80, с. 83].

Р. Мигаль, Е. Фітяк та Д. Кузик зауважують, що теоретичні та правові основи цифровізації адміністративних процесів охоплюють різні питання, що стосуються природи цифрового урядування, його керівних принципів та регуляторних механізмів, а також узгодження цифрових інструментів із фундаментальними принципами адміністративного права, включаючи верховенство права, законність, рівність перед законом та доступ до

правосуддя [42, с. 3]. Л. Кримчак, Л. Віхтюк та Є Рудніченко представили класифікацію електронних публічних послуг (Додаток А).

Споживачами цифрових технологій є держава та суспільство (громадяни). Н. Петренко та Л. Машковська зазначають, що «цифрове суспільство – це суспільство, яке інтенсивно та продуктивно використовує цифрові технології для власних потреб (самореалізація, робота, відпочинок, навчання, дозвілля кожного), а також для досягнення та реалізації спільних економічних, суспільних та громадських цілей» [51].

Проблематика вдосконалення організації надання адмінпослуг в умовах цифровізації розглядається крізь призму модернізації управління в громадах, інституційного розвитку органів місцевого самоврядування, забезпечення якості публічних сервісів та реалізації прав громадян на доступ до адміністративних послуг. В останні роки зросла кількість досліджень, присвячених питанням інтероперабельності державних інформаційних систем (В. Копанєва [69], Л. Костенко, О. Костенко, М. Кутова [35], Т. Назірова [46], М. Сенченко та ін.), цифрової грамотності населення (О. Бречко [9], А. Мостова [45], І. Тараненко, Н. Тілікіна [79], О. Хандій [81], Г. Щолокова та ін.), протидії цифровій нерівності (О. Іващенко, А. Каркач [24], О. Карпенко [25], Є. Матвійчук, Є. Осипова, В. Панченко [49], Н. Резнікова, Т. Семигіна, а також дослідженням моделей адаптивного управління цифровими трансформаціями в органах влади (О. Бобровський [88], Н. Костенюк [29], І. Макарова, М. Масляк [41], Ю. Пігарєв, Н. Піскоха [8], П. Польовий [54], А. Самойлович [67], Л. Сметаніна, В. Ченцов та ін.).

Одним із напрямів аналітичної розробки теми є критичний аналіз ефективності імплементації політики цифровізації у сфері надання адміністративних послуг в умовах децентралізації влади (Г. Возняк [12], О. Дорофєєв [16], О. Дубинка, К. Коцюба [30], О. Корват [28] та ін.). Встановлено, що в Україні досі мають місце фрагментарність інтеграції електронних сервісів, недостатній рівень цифрової зрілості персоналу органів місцевого

самоврядування, проблеми з кібербезпекою, низький рівень доступності послуг для уразливих груп населення, що знижує ефективність диджиталізації.

Отже, сучасний стан наукової розробки проблеми надання адміністративних послуг в умовах цифровізації засвідчує наявність сформованого міждисциплінарного підґрунтя для подальших досліджень. Водночас існує потреба у поглибленні досліджень розвитку цифрових сервісів у громадах, розробці моделей оцінювання цифрової готовності територіальних громад до трансформацій у сфері надання адміністративних послуг, вивченні впливу цифрових технологій на зміну управлінської культури місцевого самоврядування.

1.2. Цифровізація сфери адміністративних послуг в Україні

Цифровізація сфери адміністративних послуг в Україні є складним, багаторівневим і багатоаспектним процесом, що інтегрує в собі інституційні, нормативно-правові, технологічні, соціальні та управлінські зміни, спрямовані на досягнення якісно нового рівня взаємодії держави з громадянами в умовах становлення цифрового суспільства. Визначається не лише як інструмент технічної модернізації публічного управління, а як стратегічна трансформація сервісної моделі держави відповідно до принципів відкритості, прозорості, орієнтованості на потреби людини, децентралізації та управлінської гнучкості.

У контексті публічного управління цифровізація адміністративних послуг виступає системною відповіддю держави на нові виклики ефективності, доступності та якості державних сервісів. Ґрунтується на положеннях нової публічної служби, цифрового врядування, а також концептуальних основах Good Governance, де держава позиціонується як сервісна структура, що не просто регламентує, а забезпечує інклюзивність, участь та врахування інтересів всіх мешканців громад. Саме через адміністративні послуги формується щоденна взаємодія між державою та

громадянином, що надає цьому інституту стратегічної ваги у модернізаційних процесах.

Цифровізація сприяла запровадженню електронного документообігу в державних структурах, що дозволило відмовитися від використання паперу, дало можливість зекономити державні кошти, пришвидшити процес ухвалення управлінських рішень та вплинути на поліпшення внутрішньої дисципліни [89]. Натепер можна виділити характерні ознаки цифровізації:

1) усі види контенту переходять з аналогових, фізичних і статичних у цифрові. Індивід отримує можливість контролювати свій особистий контент, направляти інформаційні запити, формувати індивідуальну траєкторію інформаційної діяльності;

2) здійснюється перехід до простих технологій комунікації, як засобу, інструменту спілкування;

3) комунікації стають гетерогенними, відбувається перехід до мережевої структури комунікації [89].

Центральною особливістю цифровізації сфери адміністративних послуг в Україні є не лише технічне оновлення інфраструктури чи впровадження електронних платформ, а насамперед глибинна трансформація інституційного підходу до надання послуг із традиційної процедурно-бюрократичної моделі на сучасну сервісно-орієнтовану. Це перетворення має системоутворююче значення для всього механізму публічного адміністрування, оскільки передбачає докорінну зміну ролей, функцій і ціннісних орієнтирів у процесі взаємодії між державою і громадянами. Йдеться про відхід від домінування адміністративно-наказової логіки, коли орган влади діє як єдиний носій повноважень і контролю, до моделі, в основі якої лежить користувацький досвід (user experience), індивідуальні потреби особи та принцип клієнтоцентричності. У новій управлінській парадигмі центральним стає не процес регламентованої взаємодії «влада-заявник», а створення комфортного, доступного, передбачуваного і гнучкого середовища, в якому громадянин

виконує роль активного суб'єкта, що має право на якісний сервіс, зворотний зв'язок і вибір форми отримання послуги.

Цифрова трансформація змінює природу адміністративної послуги – від одномоментного управлінського акту до багатовимірного сервісного циклу, в якому включаються етапи інформування, попереднього супроводу, безпосереднього надання послуги, оцінювання результату, збору зворотного зв'язку, подальшого вдосконалення. У цьому контексті держава перестає бути виключним джерелом ініціативи, а стає партнером і модератором процесу. ЦНАП, як базовий інструмент реалізації державної політики в сфері адміністративних послуг, трансформується у сервісний хаб, який не лише формально виконує функції посередника між владою та громадянином, а створює середовище, зручне для життя, підприємництва, міграції, навчання, соціальної інтеграції.

Ключовим у цьому процесі є зміщення акценту з внутрішньої ефективності інституційної діяльності на результативність з точки зору громадянина. Якщо раніше ефективність оцінювалася через кількість оброблених звернень чи дотримання строків, то тепер визначальними критеріями є задоволеність користувача, доступність сервісу, його зручність, інклюзивність, а також наявність цифрових інструментів самообслуговування. Іншими словами, відбувається перехід від «адміністрування» до «обслуговування», що потребує не лише оновлення технологій, а й формування нових управлінських компетенцій, ціннісних орієнтацій та моделей комунікації.

Цей перехід не є лише технічним або організаційним завданням, а має глибокий цивілізаційний і демократичний сенс. Він символізує переорієнтацію державної політики на утвердження людської гідності, рівності доступу, прозорості процедур і довіри до публічної влади. У цифрову епоху громадянин очікує не просто доступу до сервісу, а гарантованого права на ефективну взаємодію з державою в зручний спосіб – у режимі реального часу, з мобільного пристрою, без дублювання документів, із персоналізованим

підходом до кожної життєвої ситуації. Така модель адміністративного сервісу відповідає міжнародним стандартам «good governance» і демонструє потенціал України до інтеграції у спільноту цифрових демократичних держав.

У цілому, трансформація інституційного підходу в напрямі сервісної моделі, орієнтованої на користувача, є не лише необхідною відповіддю на виклики цифровізації, а й умовою сталого розвитку публічного сектору, що здатен забезпечувати високоякісні послуги навіть у кризових і воєнних обставинах. Вона формує передумови для більш гнучкої, адаптивної, соціально чутливої системи управління, в центрі якої – не держава як інституція, а людина як носій права і партнер у процесі формування політики.

Електронне надання державних послуг підвищує доступність та зручність для громадян і організацій, оптимізує взаємодію з інституціями, зменшує корупційні ризики та забезпечує ефективніше використання бюджетних ресурсів. Оцифрування сприяє продуктивності державних установ через автоматизовану й точну обробку документів. Ці переваги закріплено Концепцією розвитку системи е-послуг в Україні, відповідно до якої адміністративні та інші послуги можуть надаватися в електронному форматі з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [62].

Фундаментальною вимогою для створення сервісно-орієнтованої держави є здатність надавати високоякісні державні послуги кожному громадянину, а також усім економічним і громадським організаціям. Важливо дотримуватися принципу рівності; іншими словами, на якість послуги не має впливати особа, яка її надає, або географічний контекст. Крім того, рівень відмови в обслуговуванні має бути мінімальним, тоді як ступінь доступності має бути максимальним [92].

Дослідники визначили дві взаємопов’язані тенденції цифровізації державних послуг: перша, цифровізація є передумовою для створення е-урядування як інноваційної основи управління; друга тенденція висвітлює перехід від традиційного до інформаційного, що покращує взаємодію між громадянами та державою [38, с. 25].

Цифрові новації запроваджуються за такими напрямами: створення цифрових товарів та послуг; збір, зберігання й оброблення інформації; цифрове проєктування; автоматизація ручної праці, електронний документообіг; управління виробничими процесами тощо. Цифровізація приводить до: підвищення доступності, якості та зручності отримання товарів і послуг; збільшення споживчої здатності населення; зростання внутрішньогалузевої конкуренції; підвищення конкурентоспроможності галузі економіки держави на світових ринках; появи нових професій.

Нині поняття цифровізації підміняють поняттям автоматизації. Це не синонімічні явища. Цифровізація спрямована не так на автоматизацію та вдосконалення робочих і виробничих процесів (хоча це часто необхідно), як на зміну всієї бізнес-моделі. Автоматизація покращує виробництво, проте за неї зберігається спосіб ведення справ в установі та на підприємстві, а за цифрової трансформації змінюється сам продукт, трансформуються взаємини між клієнтом і надавачем послуг, позиціонування самої установи. Це комплексний підхід до використання цифрових ресурсів для підприємств та установ [50].

Принципи, на яких ґрунтується надання адміністративних послуг в ТГ у мирний час, залишаються актуальними й під час воєнного стану, зокрема, законність, доступність, відкритість, ефективність, прозорість, ввічливість, орієнтованість на результат. Проте, реалізація вказаних принципів може мати певні особливості (Додаток Б).

Важливо зазначити, що в умовах воєнного стану не всі принципи можуть бути реалізовані в повному обсязі. Є додаткові аспекти, які слід враховувати:

- зміна пріоритетів – деякі публічні онлайн послуги можуть стати менш пріоритетними, натомість зростає потреба в наданні інших, наприклад, переоформленні документів, реєстрації народження, шлюбу, місця проживання, догляду тощо;

- переміщення – внутрішньо переміщені особи (ВПО) мають потребу в отриманні публічних послуг в ТГ, де вони тимчасово проживають;

- руйнування інфраструктури – будівлі деяких ЦНАП можуть бути пошкоджені або зруйновані внаслідок бойових дій, що потребує їх релокації або організації мобільних ЦНАП;

- збільшення навантаження на органи влади, що надають публічні послуги, через збільшення кількості звернень від громадян.

Зважаючи на вказане, влада ТГ має бути готова до швидкого реагування на дані виклики та оптимізації чи трансформації існуючих підходів до надання публічних послуг в умовах воєнного стану.

В Україні цифровізація сфери адміністративних послуг розпочалася із запровадженням концепції е-врядування, що адаптована до умов національної інституційної архітектури та стала передумовою створення сучасної цифрової держави. Початково акцент здійснено на інформатизації органів влади, автоматизації окремих процедур, створенні реєстрів та електронних порталів. Однак трансформація досягла нового рівня після ухвалення стратегії цифрової трансформації, у межах якої з’явився акцент на людиноцентричність, комплексність послуг, інтегровані платформи, міжвідомчу взаємодію, цифрову ідентифікацію та кібербезпеку [13].

Цифрування державних послуг виходить за межі простої інтеграції цифрових технологій; це фундаментально передбачає переоцінку сутності суспільних послуг, пріоритет цінності для особистості. Такий підхід веде до спрощення процесів і усунення бюрократичних перешкод [84, с. 35].

Центральним елементом цифровізації стала побудова інфраструктури е-послуг, серед яких ключовими є Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», система взаємодії електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», національні реєстри, цифрові ідентифікатори (шеринг), електронний підпис, хмарні сервіси, а також система електронної ідентифікації громадян. Саме вони створили технічну можливість переходу від паперових і територіально обмежених форм адміністративної взаємодії до мобільного, безконтактного, доступного та швидкого обслуговування [5].

Фундаментальною вимогою для створення сервісної держави є її здатність надавати якісні адміністративні послуги кожному громадянину, суб'єкту господарювання та громадському об'єднанню [38]. У цьому контексті важливо дотримуватися принципів рівності; зокрема, на якість послуг не має впливати особа чи місцезнаходження особи, яка їх отримує. Причому частота відмови в обслуговуванні повинна бути мінімальною, а доступність послуг – максимальною [11, с. 89]. В епоху, позначену цифровізацією, яка характеризується ефективною взаємодією між людьми та Інтернет-технологіями, вищезазначені принципи та вимоги державних послуг можуть бути реалізовані. Головною метою цифровізації державних послуг - забезпечення населення адмінпослугами в електронному форматі. Електронні адміністративні послуги – це послуги, що надаються заявникам онлайн із використанням сучасних Інтернет-технологій [51, с. 115].

Крім того, науковці вказують на те, що в цифровізації адміністративних послуг виявилися дві взаємопов'язані тенденції: перша стверджує, що цифровізація є «фундаментальною вимогою для створення електронного урядування як нової моделі управління»; друга передбачає, що новий спосіб доступу до інформаційних ресурсів і послуг передбачає «перехід від традиційного адміністрування до електронного урядування» [19, с. 58].

Цифровізація адміністративних послуг в Україні не є процесом, ізольованим від загального курсу реформ. Вона безпосередньо пов'язана з децентралізацією влади, реформуванням публічної служби, трансформацією державної регуляторної політики, розвитком е-демократії та нових форм соціальної участі. Її успішність залежить від здатності системи публічного управління синхронізувати цифрові інновації з інституційною структурою, нормативними процедурами та управлінською культурою.

Ю. Пігарєв та Н. Костенюк виділяють кілька ключових технологій цифровізації, зокрема, щодо надання державних послуг. До них належать багатоканальна інформація та залучення громадян, ініціативи відкритих даних, електронна ідентифікація громадян, всеосяжна аналітика,

інтелектуальні машини та пристрої, інтернет речей і цифрові урядові платформи [52, с. 95].

Змістовна трансформація надання адміністративних послуг у цифрову епоху означає докорінну зміну розуміння й використання даних як ключового ресурсу публічного управління. Якщо раніше інформація розглядалася як допоміжний елемент управлінських процедур, то на сучасному етапі вона постає як самостійна, системоутворювальна категорія, яка забезпечує ефективність функціонування державних інституцій, прискорює прийняття рішень та формує підґрунтя для аналітики та прогнозування. Завдяки створенню й інтеграції електронних реєстрів на засадах інтероперабельності формується єдиний цифровий контур взаємодії між органами влади, що уможливлює обмін достовірними й актуальними даними без участі громадянина як посередника. Така логіка дозволяє зменшити адміністративний тиск на заявника, усунути зайві етапи подання документів, значно скоротити терміни оброблення запитів і практично звести до нуля ризики дублювання або помилкового внесення інформації.

Крім зручності для користувачів, вищезазначене сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів. Кожна операція в цифровому середовищі залишає цифровий слід, що забезпечує можливість здійснення незалежного аудиту, внутрішнього моніторингу та виявлення порушень. Це створює передумови для формування якісно нової моделі публічного сервісу, орієнтованої не лише на ефективність, а й на відкритість, законність та недискримінаційність у доступі до послуг. Відтак, підзвітність державних структур суттєво зростає, а цифрова архітектоніка управління поступово витісняє тіньові та корупційно вразливі практики, водночас задаючи нові етичні координати діяльності державних службовців, де пріоритетом виступають не владні повноваження, а сервісна функція держави.

Проте цифрова еволюція не може відбуватися поза контекстом правового регулювання, яке, в свою чергу, повинно реагувати на динаміку технологічних змін. Необхідність у нормативно-правовій адаптації викликана

потребою легітимізувати нові форми цифрової взаємодії – від електронної автентифікації до захисту персональних даних та регламентації використання штучного інтелекту у процедурі прийняття рішень. Такий контекст вимагає не лише створення нових законів, а й оновлення вже чинного законодавства, гармонізацію нормативних актів із міжнародними стандартами у сфері цифрових прав і свобод, а також закріплення інституційної відповідальності за дотримання норм безпеки та конфіденційності.

Соціальний вимір цифровізації адміністративних послуг репрезентує не лише зміну інструментів взаємодії громадян із державою, а й трансформацію самої природи цієї взаємодії, де громадянин перестає бути пасивним отримувачем послуг і поступово інтегрується в структуру цифрового врядування як активний суб’єкт. Його роль в умовах електронної демократії значно розширюється: через цифрові канали взаємодії він отримує можливість впливати на формування рішень, долучатися до обговорень суспільно важливих питань, ініціювати зміни, відслідковувати результати реалізації політик. Таким чином, створюється нова соціальна парадигма, де участь громадянина у державному управлінні не обмежується виборчим правом, а розгортається у щоденному цифровому просторі через інструменти зворотного зв’язку, онлайн-консультацій, електронних петицій і процедур е-участі.

Однак така трансформація ставить перед суспільством вимогу формування нової цифрової культури, яка б охоплювала не лише технічну здатність користуватися електронними ресурсами, але й розвиток ціннісного ставлення до цифрових сервісів. Довіра до електронного урядування має ґрунтуватися на впевненості в безпеці персональних даних, стабільності цифрових інтерфейсів і передбачуваності процедур, що реалізуються онлайн. Водночас користувач повинен володіти необхідними навичками для самостійного оперування цифровими інструментами, вміти орієнтуватися в електронному середовищі, критично сприймати цифровий контент, розрізняти маніпулятивну або недостовірну інформацію й уникати цифрових ризиків.

Невідворотним викликом у цьому контексті стає цифрова нерівність, яка проявляється як у технологічному, так і в соціальному вимірах. Різний рівень інфраструктурного забезпечення, особливо в малих населених пунктах і сільській місцевості, обмежена технічна доступність, відсутність навичок цифрового самозабезпечення або інтернет-грамотності, зумовлена віковими, освітніми, мовними або економічними чинниками, породжують дисбаланс у доступі до цифрових послуг. Цей цифровий розрив не лише ускладнює рівноправне включення всіх категорій громадян до публічних сервісів, а й загрожує відтворенням або навіть поглибленням соціальної нерівності, що суперечить принципам справедливого врядування.

У підсумку, цифровізація адміністративних послуг у соціальному аспекті виходить за межі технічного оновлення й постає як глибокий процес переосмислення ролі громадянина у взаєминах із державою, що вимагає системної політики цифрової інклюзії, активного формування цифрової компетентності населення й забезпечення доступності цифрових благ для кожного, незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

В умовах повномасштабної війни Росії проти України цифровізація надання адміністративних послуг продемонструвала свою критичну значущість для збереження функціональності державних інститутів, забезпечення доступу громадян до базових послуг у складних умовах, а також реалізації політики внутрішнього переміщення, соціального захисту, ідентифікації осіб і підтримки постраждалих громад. У цьому контексті цифрові сервіси стали інструментом не лише адміністрування, а й соціальної стійкості, що потребує інтеграції концепцій безпеки, сталості, адаптивності в архітектоніку електронного врядування.

Таким чином, особливості надання адміністративних послуг в умовах запровадження цифрових технологій в Україні виявляються в інституційній трансформації сервісної логіки, у функціонуванні цифрової інфраструктури, у зміні взаємодії «влада – громадянин», у переосмисленні правового регулювання та в посиленні ролі даних як основи публічного управління.

Результативність цього процесу залежить від комплексності підходів, політичної волі, синергії між рівнями влади та безперервної адаптації до технологічного розвитку й соціальних запитів.

1.3. Європейський досвід у сфері надання адміністративних послуг

Європейський досвід у сфері надання адміністративних послуг відображає багаторівневу еволюцію управлінських підходів до задоволення публічного інтересу, модернізації публічної адміністрації, а також підвищення якості взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Він є надзвичайно цінним для України, особливо з огляду на вектор європейської інтеграції, гармонізацію нормативно-правової бази, імплементацію принципів належного врядування та побудову сервісно-орієнтованої моделі публічного управління. Вивчення й адаптація цього досвіду дозволяє не лише запозичити інструменти підвищення ефективності надання послуг, а й трансформувати управлінську філософію на всіх рівнях влади [108].

Фундаментом європейського підходу є концепція «публічного сервісу», що передбачає обслуговування громадянина як основного суб’єкта правовідносин у публічному управлінні. У країнах ЄС адміністративні послуги розглядаються як невід’ємна складова суспільного добробуту, інструмент реалізації соціальних прав, механізм забезпечення демократичної участі, а також як засіб зміцнення довіри до влади. Сервісна орієнтація держави проявляється у таких ключових характеристиках, як спрощення процедур, уніфікація форм, інституційна зручність, прозорість дій та гарантії прав громадян.

З 2021 року ініціатива Європейської Комісії сприяє втіленню Цифрового порядку денного для Європи та визначає напрями формування посиленої політики інтероперабельності на загальноєвропейському рівні [100].

Основна увага в структурах ЄС спрямована на організаційну та управлінську підтримку кібербезпеки, причому значно менше уваги

приділяється практичній розробці систем, призначених для захисту від кібератак і протидії їм. Ця невідповідність у розподілі фінансових ресурсів на окремі сфери кіберполітики є суттєвим фактором, що сприяє ослабленню позиції ЄС у глобальному ландшафті кібербезпеки, на який переважно впливають США та Китай [14, с. 8].

У 2021 році Європейська комісія опублікувала повідомлення під назвою «Цифровий компас 2030: Шлях Європи до цифрового десятиліття». У цьому документі описано очікуване впровадження та розвиток автоматизованої обробки даних, технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності в наданні цифрових державних послуг. Бачення передбачає, що цифрування може стати вирішальним засобом прав і свобод, дозволяючи громадянам звільнитися від обмежень, накладених певною територією, соціальним статусом або спільнотою, і відкрити нові можливості для навчання, розваг, роботи, досліджень і досягнення своїх амбіцій [102].

Метою Європейського Союзу є гарантувати, що до 2030 року всі люди, включно з особами з обмеженими можливостями, зможуть брати участь у демократичних процесах і отримувати доступ до державних послуг онлайн у високоякісному цифровому середовищі. Це середовище має на меті пропонувати прості, ефективні та індивідуальні послуги та інструменти, дотримуючись суворих стандартів безпеки та захисту конфіденційності.

У 2020 році Європейський Союз ініціював проєкт EU4DigitalUA для підтримки цифрової трансформації України та сприяння її адаптації до єдиного цифрового ринку ЄС. Проєкт передбачає реалізацію п’яти ключових напрямів: розвиток інтероперабельності та інфраструктури цифрового уряду (eGA); зміцнення інституцій та підвищення потенціалу (FIIAPP); інформування та комунікація з громадськістю (FIIAPP); розбудова електронних послуг (eGA); забезпечення захисту даних (FIIAPP) та кібербезпеки (eGA).

Початковий елемент під назвою «Інтероперабельність» спрямований на покращення фундаментальних аспектів системи цифрового уряду, які

включають публічні реєстри та цілісність їхніх даних, систему сумісності «Трембіта» та систему електронної ідентифікації, а також її узгодження з європейськими стандартами. Основним механізмом забезпечення взаємодії в рамках електронного урядування в ЄС є програма «Рішення для взаємодії для європейських державних адміністрацій» (ISA^2) [100].

Європейська стратегія сумісності (EIS) окреслює фундаментальні принципи, що регулюють взаємодію та комунікацію між державними адміністраціями в Європі. Ця стратегія охоплює правові рамки, бізнес-процеси, компоненти та обмін інформацією, спрямовані на досягнення встановлених цілей. Він формулює 12 всеосяжних принципів сумісності та включає 47 рекомендацій, застосовних на різних рівнях, а також концептуальну модель, розроблену для цифровізації державних послуг з акцентом на сумісності [99]. Крім того, Європейська структура сумісності (EIF) пропонує вказівки, які дозволяють державним адміністраціям держав-членів ЄС покращити управління ініціативами, спрямованими на досягнення сумісності; розвивати міжвідомчі зв’язки; оптимізувати процеси, які підтримують комплексні цифрові послуги; а також забезпечити відповідність поточних і майбутніх законодавчих стандартів рішенням, реалізованим у цій сфері.

Змістовним ядром реформ публічних сервісів у країнах ЄС стало впровадження електронного врядування (e-Government) та цифрових адміністративних послуг (e-Services). Національні уряди країн-членів створили єдині цифрові платформи для надання адміністративних послуг, що забезпечують користувачеві «єдине вікно» доступу до всіх сервісів – від реєстрації бізнесу до оформлення соціальних пільг. У таблиці (Додаток В) наведено систематизацію інформації та основні характеристики різних зарубіжних моделей, їх переваги та недоліки.

Континентально-європейська модель електронного урядування вирізняється інституційною багаторівневістю, що зумовлена функціонуванням наднаціональних органів, таких як Європейський

Парламент, Єврокомісія та Суд Європейського Союзу, а також наявністю обов'язкових до виконання нормативно-правових рекомендацій, що формуються цими інституціями та імплементуються державами-членами. На відміну від англо-американської моделі, яка орієнтується переважно на розширення спектра публічних електронних послуг, оперативність і забезпечення відкритості діяльності урядових інституцій, європейський підхід є системно збалансованим, враховує значну соціально-економічну та політико-культурну варіативність між країнами ЄС і ґрунтується на гармонізованому правовому полі, що регулює інформаційні відносини в межах єдиного цифрового простору.

У порівнянні з азіатською моделлю, яка тяжіє до централізованої організації управління з урахуванням національних управлінських традицій і культурних особливостей, а також фокусується на технологізації освіти та культурної сфери, континентальна модель є більш правореалістичною, формалізованою і водночас чутливою до вимог цифрової безпеки, захисту персональних даних та підзвітності влади в умовах політичної багатополярності ЄС.

Європейська комісія запропонувала систему цифрової ідентифікації, що підтримується законодавством, яка дозволить цифровим гаманцям підключати національні цифрові ідентифікатори до перевірки особистих атрибутів, таких як водійські права, полегшуючи доступ до онлайн-сервісів, захищаючи від непотрібного обміну або компрометації особистих даних. Регламент ЄС про послуги електронної ідентифікації та автентифікації (eIDAS) створив рамки, які сприяють транскордонному використанню національних цифрових ідентифікаторів, таким чином дозволяючи доступ до державних послуг в інших державах-членах ЄС. Незважаючи на досягнення певних успіхів, необхідні подальші зусилля, зокрема щодо «можливості пересилання»; це передбачає забезпечення інтероперабельності національних цифрових ідентифікаторів через кордони за допомогою впровадження технічних вузлів [108].

У відповідь на пандемію Іспанія розширила послуги, що сприяють взаємодії між урядом і бізнесом. Блокування значно вплинуло на надання бізнес-консультацій і підтримки для малих і середніх підприємств (МСП), які прагнуть до цифровізації. Щоб протистояти цьому, Іспанія запустила програму Acelera Pyme у березні 2020 року, спрямовану на надання надійної інформації щодо національних заходів разом із каталогом цифрових рішень. А вже у травні 2020 року цю програму було розширено, щоб охопити консультаційні послуги та навчання, запровадження заходів для підтримки нових технологічних інновацій та надання фінансової допомоги. Інституції ООП, які були створені у 2023 році, відіграють вирішальну роль у Єдиному цифровому шлюзі ЄС. Ця структура дозволяє державним установам у всьому регіоні та на всіх адміністративних рівнях обмінюватися даними громадян, гарантуючи, що особи, які шукають державні послуги, повинні надати свою інформацію лише один раз. Концепція була сформульована в Мальмеській декларації 2009 року, а згодом повторена в Талліннській декларації 2017 року.

Реєстр нерезидентів Нідерландів (RNI) забезпечує обмін даними між державними органами, що дозволяє скоротити кількість транзакцій, пов’язаних зі збором та обробкою інформації. Зареєстрованим користувачам достатньо один раз подати свої дані, після чого вони стають доступними для всіх відповідних органів. Завдяки цьому кількість потенційних транзакцій між громадянами та державними структурами зменшилася на 50%, а економічний ефект склав 112 мільйонів євро [98]. Нідерландське поняття співпраці, яке називають «Коаліцією бажаючих», представляє проактивну ініціативу, яка дозволяє державам-членам об’єднатися для покращення розуміння та обміну досвідом, пов’язаним з цифровим управлінням [64, с. 62].

Окремий вектор європейської практики – це міждержавна інтероперабельність адміністративних послуг у межах ЄС, яка ґрунтується на принципах Єдиного цифрового ринку. Усі країни-учасниці зобов’язані забезпечувати взаємне визнання цифрових ідентифікаторів, доступ до транснаціональних сервісів, інтеграцію національних реєстрів, а також

використання спільних інфраструктур – зокрема, eIDAS (Electronic Identification, Authentication and Trust Services), Once-Only Principle (OOP), Single Digital Gateway. Така уніфікація сприяє мобільності громадян і бізнесу, усуває адміністративні бар'єри, створює умови для повної цифрової інклюзії на всьому європейському просторі.

У нормативному аспекті країни ЄС керуються чіткими стандартами і принципами, закріпленими у документах Європейської комісії, Ради Європи, OECD, а також у стратегічних актах національного рівня. Зокрема, ключовими орієнтирами виступають принципи доступності, прозорості, відкритості даних, захисту персональної інформації, забезпечення права на сервіс, а також обов'язковість дотримання стандартів кібербезпеки.

Підготовка кадрів для надання публічних сервісів також є важливою складовою європейської моделі. Акцент здійснено на розвитку цифрових компетентностей, клієнтоорієнтованого мислення, управління змінами, проєктного менеджменту в публічній сфері. У багатьох країнах створено державні освітні платформи, які забезпечують підвищення кваліфікації службовців, що працюють у сфері адміністрування послуг. Цей підхід базується на розумінні, що якість послуги починається з якості виконавця.

Загалом європейський досвід демонструє високий рівень системності, стратегічного планування, міжінституційної координації та інклюзивного підходу у сфері надання адміністративних послуг. Він доводить, що ефективне адміністрування публічних сервісів неможливе без цифрової трансформації, безперервної інноваційності, підтримки політичної волі, інституційної зрілості та активної участі громадян. Для України, яка перебуває у фазі трансформації управлінської моделі та децентралізації публічного управління, адаптація цього досвіду відкриває широкі можливості не лише для підвищення ефективності адміністративного сервісу, а й для формування нової культури взаємодії держави з громадянином – прозорої, відкритої, цифрової та відповідальної.

У низці європейських досліджень, розглядається потенціал використання методів розуміння природної мови (NLU) для покращення доступності публічних сервісів. Такий підхід дозволяє спростити сприйняття адміністративних процедур та покращувати досвід взаємодії користувачів із цифровими платформами [104].

Однією з областей цифрової трансформації в Європі є впровадження електронного урядування. Європейська комісія вже зробила значні кроки в напрямку створення електронного урядування як на національному, так і на європейському рівнях. Проте реалізація стратегій цифровізації, рекомендованих Європейською комісією, різниться в різних державах-членах ЄС. Згідно з EU e-Government Benchmark 2020, уряд Греції відстає у досягненні конкретних цілей цифрової трансформації, таких як прозорість, транскордонна мобільність та ключові фактори. Як результат, темпи цифровізації та проникнення в Греції значно нижчі за середні показники по ЄС [106].

Європейська Комісія та уряд Греції визначили стратегічні цілі щодо розвитку електронного урядування на певний період. Водночас Польща, впроваджуючи принципи, прийняті в Європейському Союзі, створила організаційну структуру, що охоплює правові норми інформатизації для цифровізації та оцифрування державної адміністрації. Наступним кроком у цьому напрямі стало створення Електронної системи комунікації державного управління (SEKAP) та Електронної платформи державних адміністративних послуг (ePUAP), підвищення рівня взаємодії, інтеграція SEKAP та ePUAP, а також запуск платформи електронного навчання [107].

Аналіз дослідження дозволяє зробити висновок, що поштовхом до використання інформаційно-комунікаційних технологій у наданні адміністративних послуг є трансформація міст у «розумні міста». Розумні міста використовують ІКТ для зв’язку між міськими видами діяльності, які до цього часу не були пов’язані між собою. Функціональна концепція використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє досягти

багатьох цілей і завдань розвитку комунікації з громадянами, зокрема, надання послуг на основі знань з використанням збору «великих даних» [103].

У державах-членах ЄС порядок денний реформи державного управління переважно відображається в пріоритетах, визначених у Планах відновлення та стійкості. Ці плани поділяють спільні цілі для країн ЄС, вирішуючи такі питання, як цифровізація (Австрія, Бельгія, Болгарія, Кіпр, Данія, Естонія, Німеччина, Італія, Румунія, Іспанія), спрощення обов'язків на різних рівнях управління (Греція), вдосконалення розробки та виконання політики (Болгарія, Румунія), проблеми державної зайнятості (Греція, Італія, Іспанія), адміністративне спрощення (Італія), покращення ефективності судової системи (Румунія) та модернізація державних послуг (Іспанія).

Протягом 2021–2022 рр. близько половини держав-членів ЄС вжили заходів для боротьби з корупцією. принаймні 10 держав-членів ЄС прийняли основні стратегії, програми та угоди у сфері реформування публічного адміністрування, розробили міжурядові стратегії або плани, зокрема: Коаліційна угода уряду Болгарії на 2021–2025 рр., Стратегія Естонії до 2035 року, Програма уряду Хорватії на 2020–2024 рр., Програма уряду Ірландії «Наше спільне майбутнє» (2022), Політичний маніфест Мальти (2022), Річна робоча програма уряду Словенії, Стратегія Іспанії до 2050 року [109]. Основні стратегії, програми та угоди реформування публічного адміністрування країн ЄС представлено у таблиці (Додаток Г).

У 2020–2024 роках віртуальні спільноти допомогли покращити доступність та якість у наданні адміністративних послуг через Інтернет. У таких формах, як форуми та соціальні мережі; віртуальні консультаційні центри; електронні публічні консультації; спільні проєкти та інновації; навчання та інформаційна освіта; електронні петиції та апеляції [93].

Органи державного управління на різних рівнях, сприяють взаємодії уряду з громадськістю та відіграють важливу роль у реалізації цілей ЄС, сприяючи їх інтеграції у відповідну внутрішню політику. В процесі реформування державного управління в країнах ЄС було реалізовано ряд

ініціатив пов’язаних з внутрішніми та зовнішніми комунікаціям, що посилило співпрацю у сфері державного управління, сприяло обміну досвідом, спонукало до вивчення нових механізмів та інструментів і сприяло узагальненню практики управління.

Висновки до 1 розділу

Цифровізація сфери адміністративних послуг в Україні постає як невід’ємна складова процесу трансформації системи публічного управління. Вона покликана забезпечити сервісно-орієнтовану взаємодію держави з громадянами і бізнесом, формуючи нову парадигму врядування, яка ґрунтується на принципах прозорості, доступності, клієнтоцентризму та цифрової інклюзії. Цифровізація спрямована, як на переведення процедур у цифрову форму, так і на переосмислення логіки надання послуг, їх уніфікацію, автоматизацію та персоналізацію. На рівні територіальних громад цифровізація адмінпослуг через ЦНАП, інтегровані е-платформи, геоінформаційні системи, реєстрову інтероперабельність та мобільні офіси, зміцнення довіри до місцевої влади. Водночас актуальними залишаються питання управлінської спроможності громад, кадрового забезпечення, цифрових компетентностей персоналу, стійкості цифрової інфраструктури та гарантування кібербезпеки.

Європейські країни досягли значних результатів завдяки стратегічному баченню, нормативному забезпеченню цифрової трансформації, впровадженню принципу «єдиного вікна», стандартизації сервісів, системності кадрової політики та міжвідомчої інтеграції. Успішність цифрової трансформації в Європі значною мірою пояснюється акцентом на інтероперабельність, довіру до цифрових інструментів, широке залучення користувачів до процесу формування політик, а також гарантованість права на доступ до сервісу як базової цінності.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Особливості надання адміністративних послуг в Україні в умовах запровадження цифрових технологій

У період воєнного стану Міністерство цифрової трансформації України та профільний парламентський комітет разом із органами виконавчої влади та місцевого самоврядування активно розширюють використання цифрових технологій для відбудови країни й реалізації інноваційних проєктів цифрової економіки. На позитивну оцінку заслуговують дії та рішення української влади щодо забезпечення в умовах воєнного стану соціального захисту громадян, зокрема щодо надання допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам, компенсації витрат за тимчасове їх розміщення, відшкодування за пошкоджене майно тощо.

Викликом для центру надання адміністративних послуг та уповноважених осіб органів місцевого самоврядування, пов’язаних з обліком та наданням допомоги внутрішньо переміщеним особам, стало застосування комплексу «Соціальна громада», особливо в періоди пікових навантажень. В свою чергу, можливість отримання електронних публічних послуг через мобільний застосунок Дія створило суттєвий вплив на зменшення фізичних звернень за цими послугами. Кількість користувачів Дії щомісяця стрімко зростає, що свідчить про набуття та удосконалення населенням цифрових навичок. Для мільйонів українців очевидною є практична корисність застосунку Дія.

Як зазначено в Постанові КМУ «Про деякі питання цифрового розвитку» [58], в Україні реалізація державної політики цифрового розвитку базується на кількох ключових принципах, серед яких: відкритість; прозорість; багатофункціональність; технологічна нейтральність і

портативність даних; орієнтація на громадянина; інклюзивність і доступність; безпека та конфіденційність; багатомовність; підтримка прийняття рішень; адміністративне спрощення; збереження інформації; та оцінка ефективності та результативності.

З метою цифровізації соціальної сфери та переведення більшості соціальних послуг в онлайн-режим, Урядом було прийнято рішення про розробку та впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, тобто Єдиного соціального реєстру, в якому зібрана інформація про всіх отримувачів соціальних виплат, пільг та будь-яких інших видів соціальної підтримки. Єдина інформаційна система соціальної сфери – це перехід від районорієнтованості до екстериторіального принципу, що в умовах бойових дій та тимчасової окупації частини районів країни стало критичною необхідністю. Якщо Дію знає кожен пересічний громадянин, то з Єдиною інформаційною системою соціальної сфери зіштовхуються здебільшого працівники системи соціального захисту, ЦНАПу та держслужбовці. Така система спрощує роботу користувачам системи та підвищує швидкість надання послуг при особистих зверненнях громадян, а також забезпечує централізоване накопичення, зберігання та автоматизовану обробку інформації, призначення виплат та формування платіжних відомостей щодо соціальних виплат.

Організаційно значущою складовою процесу диджиталізації надання адміністративних послуг в Україні є інституціоналізація мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які поступово перетворюються з бюрократичних структур на динамічні сервісні осередки, здатні надавати якісні, зручні та доступні публічні послуги на місцевому рівні. Цей процес модернізації охоплює не лише фізичну інфраструктуру, а й логістичну архітектоніку взаємодії з користувачами, що змінюється відповідно до цифрових стандартів та принципів орієнтації на потреби громадян. Розвиток інструментів електронної черги, можливість дистанційного бронювання часу візиту, подання заяв в електронній формі, отримання онлайн-консультацій

через відеозв'язок, а також запровадження мобільних офісів у віддалених населених пунктах сприяє формуванню нової якості сервісної комунікації, що суттєво знижує адміністративне навантаження на мешканців громад, мінімізує часові витрати та зменшує залежність від фізичного перебування у приміщеннях ЦНАП.

Яскравою ілюстрацією впровадження сучасної цифрової стратегії в державному управлінні є ініціатива «Цифрова держава», очолювана Міністерством цифрової трансформації України. Цей проєкт охоплює Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал Дія) і мобільний застосунок «Дія», планується об'єднати всі державні установи в єдину онлайн-платформу. Функціонал «Дії» стрімко розширюється, адже вона включає додаткові послуги як для громадян, так і для бізнесу. У 2021 році Міністерство цифрової трансформації спільно з Секретаріатом КМУ та Фондом Східна Європа здійснили пілотне тестування різних компонентів національної платформи електронної демократії «ВзаємоДія». Передбачається, що ця платформа запровадить інструменти електронної участі, зокрема електронні звернення, електронні запити, електронні консультації, електронні петиції, електронне голосування, електронні експертизи, електронні опитування та доступ до державної інформації [72, с. 80].

Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» [60] визначає завдання у сфері цифрової трансформації регіонів, серед яких: реінжиніринг державних послуг, вдосконалення нормативно-правового забезпечення їх надання через Єдиний державний вебпортал; налагодження електронної взаємодії між національними та місцевими реєстрами; розширення доступу до електронних сервісів через смартфони, застосунок «Дія» та публічні Wi-Fi-зони; розвиток платформ і порталів для органів МС; впровадження інтегрованої системи електронної ідентифікації; переведення пріоритетних публічних послуг, включаючи відкриті дані та інструменти е-демократії, у цифровий формат; забезпечення доступу до швидкісного Інтернету в усіх населених пунктах;

розгортання систем відеоспостереження для моніторингу стану довкілля та якості повітря в державних і муніципальних установах.

Мережа Дія. Центрів активно розвивається навіть під час воєнного стану. Станом на початок 2024 року в Україні функціонувало 66 Центрів Дія, що були сформовані на базі ЦНАП. З них за 2023 рік в Україні запрацювали 35 Дія. Центрів у 18 областях. Найбільше з них – у Тернопільській, Львівській, Волинській, Рівненській, Івано-Франківській. Для прикладу, у Вінницькій області створено 4 Дія. Центри у населених пунктах Чернівці, Теплик, Козятин та Жмеринка. За даними Міністерства цифрової трансформації України станом на 1 січня 2024 року було відкрито 4 Дія. Центри на Заході України у населених пунктах: Кострино, Більче-Золоте, Добросин, Кадубівці [48, с. 47]. Станом на 1 серпня 2025 року кількість Дія. Центрів в Україні зросла до 86, і цей показник має стабільну тенденцію до збільшення в межах подальшої цифрової трансформації.

Цифрове розширення функціоналу ЦНАП супроводжується значним переформатуванням їх внутрішньої організації та зовнішньої взаємодії з іншими суб’єктами публічного адміністрування, а також із приватними структурами – зокрема банківськими установами та операторами електронної ідентифікації. Це забезпечує інтеграцію багатьох сервісів в одну точку доступу, унеможливлює дублювання процедур та відкриває нові можливості для міжвідомчої синхронізації. У результаті відбувається перехід до системної моделі надання адміністративних послуг, де ЦНАП функціонує як багатофункціональний сервісний вузол, що поєднує цифрові, комунікаційні, інформаційні та інфраструктурні компоненти. Таке розширення ролі центрів передбачає також оновлення компетенцій персоналу, впровадження нових стандартів якості обслуговування, моніторинг показників ефективності на основі електронної аналітики та зворотного зв’язку з користувачами.

У вересні 2022 року Україна також долучилася до програми «Цифрова Європа», що має на меті пришвидшення цифрової трансформації, відновлення економіки та наближення до цифрового безвізу в Європейському Союзі. Така

програма передбачає отримання фінансування в наступних напрямках: штучний інтелект, хмарні послуги, цифрові навички, використання цифрових технологій в економіці й суспільстві [27, с. 227].

Наразі головним завданням Міністерства цифрової трансформації є освіта цифрових представників громадськості та просування цієї ролі в усіх регіонах країни [68]. Ініціатива, відома як «Громада 4.0», насамперед націлена на представників місцевих органів влади, надаючи підтримку реалізації цифрових проєктів як під час поточного конфлікту, так і на наступному етапі відновлення. Перегляд карти громад-учасниць на офіційному вебсайті програми показує, що, наприклад, у Харківській області задіяні Близнюківська, Донецька та Нововодолазька селищні територіальні громади, кожна з яких зосереджена на окремих сферах: електронні послуги (транспортні та комунальні), ГІС (геоінформаційна система) та державні послуги відповідно. Місцева влада на різних посадах спрямовує свої зусилля на модернізацію комплексу послуг для громадян, що є життєво важливим аспектом Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [39].

Окремо слід зазначити за програму «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), яка реалізується Фондом Східної Європи, Мінцифри та Фондом Innovabridge, і яка вже має свої результати. Яскравим прикладом є Макарівська сільська громада, яка у співпраці з Данією та Громадською спілкою «Український фонд енергоефективності та енергозбереження» у 2023 році ініціювала проєкт цифровізації громади. Умовами угоди визначено, що громада отримає доступ до програм, спрямованих на спрощення електронного документообігу, управління зверненнями громадян та надання державних послуг [73].

Додатковим досягненням програми EGAP стала розробка мобільної валізи ЦНАП, інструменту, який набув особливого значення під час війни. Ця технологія полегшує виконання заходів ЦНАП у польових умовах, спеціально спрямованих на надання послуг особам, які мають обмежений фізичний доступ до ЦНАП через такі фактори, як інвалідність, похилий вік або

госпіталізація [44]. Безсумнівно, ця практика має набути популярності в післявоєнну еру, спричинена сумним зростанням кількості осіб, які потребують інклюзії, і зростанням попиту на послуги з відновлення житла.

Інформатизація сфери послуг відіграє вирішальну роль, особливо з появою нових типів послуг, які спеціально спрямовані на потреби внутрішньо переміщених осіб. Враховуючи посилення тиску на місцеву владу та триваючі бойові дії, особливо відчутні в окремих регіонах України, у поєднанні з обґрунтованими побоюваннями мешканців щодо відвідування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та соціальних служб, функціонування таких сервісів, як Єдиний державний вебпортал електронних послуг, єДопомога, ПК «ІІС «Соціальна громада» та ін., є цілком виправданим [74].

Створення згуртованих регіональних вебпорталів має вирішальне значення для консолідації інформації про доступні послуги, тим самим підвищуючи обізнаність громадськості про ці пропозиції. Доречним прикладом такої послуги в Харківській області є карта послуг, розміщена на офіційному сайті Харківської ОДА. Ця карта впорядкована за районами області та окремими громадами, пов’язаними з кожним районом. Список кожної громади містить інформацію про соціальні послуги та послуги для ветеранів, а також інформацію про те, де можна отримати доступ до цих послуг [40].

Серед різноманітних заходів, організованих для вирішення питань цифровізації громад під час їх післявоєнного відновлення, Комітет з цифрової трансформації провів слухання 27 липня 2023 року, зосередившись на темі «Смарт інфраструктура для післявоєнного відновлення та розвитку громад та територій». Під час цих обговорень було висвітлено ключові цифрові вимоги до громад, які охоплювали потребу у покращенні швидкості Інтернету та надійному покритті, зокрема у віддалених регіонах, а також впровадження системи електронного голосування, інструментів електронної демократії, ідентифікаційних карток мешканців тощо [71].

Враховуючи, що План відновлення України спрямований на створення цифрової держави на національному рівні, вищезазначені ініціативи на місцевому рівні допоможуть досягти цієї головної мети. Відкритість і прозорість мають важливе значення, оскільки вони дають мешканцям можливість контролювати рух коштів та інших ресурсів «від донора до будівництва», а також контролювати міжбюджетні трансферти для різних проєктів [91, с. 4]. Такий підхід допоможе зменшити корупційні ризики та сприятиме залученню громадськості до пропозицій та коментарів щодо цифрових трансформацій, сприяючи створенню конструктивного середовища для дискусій. Показовим прикладом області, яка активно прагне до прозорості влади, є Полтава. У зв'язку з цим ОВА запропонувала проєкт політики відкритих даних, яка надає мешканцям доступ до інформації щодо доходів і видатків бюджету, а також рішень, прийнятих під час сесій [87]. Крім того, відкритість стосується не лише фінансових питань, а й екологічних проблем. Враховуючи, що конфлікти неминуче призводять до забруднення екосистем, будь-які майбутні зусилля, спрямовані на відновлення постраждалих територій, повинні враховувати екологічні показники та включати стратегії відновлення навколишнього середовища. Так, у Сумській області розробляється інтерактивна карта, яка дозволить давати інформацію про якість атмосферного повітря в реальному часі [77].

Для ефективного розподілу ресурсів важливо точно задокументувати руйнування та пошкодження. Миколаїв став першим містом в Україні, яке впровадило ГІС-модуль для пошкоджених конструкцій у рамках програми EUACI з початку повномасштабного вторгнення. Такий підхід до консолідації наслідків війни дає змогу фахівцям створювати звіти комісійних оглядів та ініціативи щодо реконструкції каталогу. Досвід міста сприятиме проведенню ретельної зовнішньої оцінки масштабів збитку та допоможе у формуванні перспективного плану відновлення для громади.

Що стосується поточних і майбутніх ініціатив відновлення, важливо висвітлити згадану раніше Стратегію регіонального розвитку на 2021–2027

роки. Хоча ця стратегія була схвалена до початку повномасштабного вторгнення, вона робить значний акцент на цифровізації спільнот. Ключовим пріоритетом у цьому контексті є посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема щодо зусиль з цифровізації. Крім того, зосереджена увага на переході соціальних і культурних послуг в електронний формат, що має на меті сприяти економічному відродженню регіонів через цифрові рішення [60].

Відповідно до цього законодавства реалізуються більш цілеспрямовані регіональні ініціативи, спрямовані на цифровізацію та інноваційний розвиток. Наприклад, Регіональна програма для Одеської області на 2024–2026 роки передбачає створення об’єктів цифрової інфраструктури, що сприятиме розвитку підприємництва. Ця ініціатива особливо важлива в післявоєнному контексті, оскільки підтримка малих і середніх підприємств відіграє вирішальну роль у зусиллях з відновлення економіки [15].

Особливого визнання заслуговує ініціатива «Дашборд відновлення та розвитку міста Харкова». Цей проєкт започатковано Департаментом цифрової трансформації Харківської міської ради спільно з КУ «Офіс реформ Харкова», а розроблено IT-компанією EPAM у партнерстві з Kharkiv IT Cluster. Завдяки інтерактивній карті інформаційна панель дозволяє громадянам оцінювати поточний стан міста, контролювати фінансові операції та сприяє прозорій та ефективній співпраці між міською владою та інвесторами. Ця передова послуга призначена для полегшення аналізу та визначення найбільш ефективної комбінації різних проєктів, спрямованих на досягнення єдиної мети; наприклад, кілька проєктів можуть займатися реставрацією однієї будівлі, хоча й на різних етапах її реконструкції [63].

Важливо підкреслити, що Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки визначає три основоположні принципи – цифрову трансформацію органів державної влади, прозорість та відкритість даних [59]. Ці принципи спрямовані на сприяння доброчесності та ефективності державних установ. У рамках цифрової трансформації в українських державних установах важливо

підкреслити поточні ініціативи, спрямовані на посилення прозорості та підзвітності, зокрема:

1. ProZorro представляє значущу громадську ініціативу, яка виникла як трансформаційний крок у сфері державних закупівель в Україні, гарантуючи значний ступінь прозорості та ефективності розподілу бюджетних коштів. Ця ініціатива не тільки покращує використання бюджетних ресурсів, але й зміцнює відносини між владою та суспільством.

2. Ініціатива СЕТАМ суттєво покращила виконання судових рішень завдяки автоматизації аукціонів майна, що збільшило надходження до державного бюджету та зміцнило довіру громадян.

3. Edata пропонує публічний доступ до вичерпної фінансової інформації, тим самим сприяючи прозорості розподілу державних коштів. Цей своєрідний вебресурс надає офіційні дані щодо використання бюджетних ресурсів. Його створено з метою посилення прозорості фінансових операцій держави та спрощення громадського контролю за витрачанням бюджетних коштів.

4. Єдиний державний вебпортал відкритих даних та відкритий бюджет пропонують широкий доступ до інформації про бюджетні видатки та відкриті дані, що сприяє активному залученню громадськості та контролю. Крім того, ID. GOV. UA сприяє безпечній електронній взаємодії між користувачами та державними установами, покращуючи електронну ідентифікацію та захищаючи дані. Він забезпечує захист даних, розмежовує доступ, реєструє безпечні події, а також перевірку інформації через реєстри та надання деталей щодо вкрадених документів.

5. Бюджет участі дає можливість громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини місцевого бюджету, тим самим сприяючи активному залученню громадськості та підвищенню прозорості в територіальних громадах. Ця ініціатива дає змогу мешканцям міста брати участь у прийнятті рішень щодо використання бюджетних ресурсів на розвиток міста [23, с. 261–262].

6. Єдиний державний реєстр актів МС є інноваційною ініціативою, спрямованою на підвищення відкритості та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування. Цей реєстр покликаний забезпечити зручний і вільний доступ громадян до нормативно-правових актів, ухвалених місцевими радами та їх виконавчими органами. Його впровадження має на меті підвищення довіри до рішень органів місцевого самоврядування, ефективніший громадський контроль і рівний доступ до актуальної правової інформації незалежно від місця проживання. Наразі система перебуває на етапі розробки та впровадження, однак її запуск стане важливим кроком до уніфікації практик оприлюднення рішень у громадах та подальшої цифровізації публічного управління. Впровадження даного реєстру має зменшити кількість звернень громадян із запитами про доступ до публічної інформації.

Затверджена у грудні 2024 року Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (Стратегія WinWin), окреслює стратегічне завдання «підвищення можливостей держави через інтеграцію технологій у сектор управління (GovTech)». GovTech охоплює технології, розроблені для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян шляхом сприяння розробці та впровадженню цифрових рішень, автоматизації процесів і використання великих даних, штучного інтелекту та інших передових технологій у державному управлінні [18].

Підхід до цифровізації системи надання адміністративних послуг має відповідати принципам доступності послуг, що охоплює як електронну, так і цифрову доступність, що має гарантуватися ЦНАП, які виступають як «цифрові посередники». Крім того, важливо дотримуватися офіційних стандартів, які захищають права людини, включаючи право бути почутим, виправдання негативних адміністративних дій та надання можливості оскаржити такі дії – принципи, які встановлені Законом «Про адміністративну процедуру». Органам місцевого самоврядування необхідно надати

повноваження для підвищення їхньої спроможності щодо надання електронних послуг у межах їх юрисдикції [75].

Для досягнення цієї мети необхідно встановити процедурні стандарти, що регулюють підготовку, закупівлю, виконання, прийняття та розгортання цифрових продуктів з належним урахуванням їхніх унікальних характеристик; крім того, пропонується сформулювати та представити регуляторні заходи, які передбачають єдині стандарти, що застосовуються протягом усього життєвого циклу розробки програмного забезпечення, охоплюючи проєктування, тестування, впровадження та підтримку [76].

Стратегія WinWin насамперед наголошує на створенні інноваційної екосистеми, яка включає створення GovTech-інкубаторів, сприяння успішному експорту рішень GovTech для підвищення технологічного бренду України, а також проведення досліджень, навчань та освітніх ініціатив [76]. Однак він не є комплексним документом, який окреслює стратегію розвитку електронних послуг на системному рівні, зокрема щодо функції центрів надання адміністративних послуг. Помітним пілотним проєктом у сфері цифровізації є ініціатива «Шлюб за добу»; однак, щоб ця процедура була юридично обґрунтованою, потрібні зміни до Сімейного кодексу. Цим кодексом наразі встановлено місячний термін для прийняття рішення про шлюб, а також необхідні зміни до Закону України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану», оскільки ним встановлено, що реєстрація шлюбу відбувається протягом одного місяця з дня подання заяви [6, с. 24].

Іншим пілотним проєктом є «Електронна публічна послуга «Національний кешбек», умови надання якої передбачають відмову від збереження банківської таємниці, за заявою (власною згодою) заявника. У тексті Постанови особа надає «згоду на передачу інформації про платіжні операції з обраних поточних рахунків до інформаційної системи для надання електронної публічної послуги «Національний кешбек» [55].

Підхід до впровадження даної послуги викликає занепокоєння, оскільки передбачає необхідність передачі всіх даних з обраного заявником облікового

запису для аналізу та порівняння з категоріями товарів, які підлягають кешбеку. Вперше в історії законодавчого регулювання електронних послуг заявники повинні відмовитися від гарантій банківської таємниці для доступу до сервісу.

Щоб прискорити цифрову трансформацію різних регіонів, поряд із порталом найкращих практик планується створити офіс, присвячений цифровому регіональному розвитку. Цей портал збиратиме вичерпну інформацію про успішні ініціативи та проєкти, пов'язані з цифровізацією регіонів, сприятиме обміну досвідом між українськими громадами. Головна стратегія регіональної цифровізації охоплює вдосконалення цифрової інфраструктури, виконання національних проєктів цифровізації та їх впровадження в регіонах. Наразі система DREAM служить єдиним цифровим інструментом, призначеним для відновлення громади, функціонуючи як вебпортал, де представники громад можуть пропонувати та реєструвати проєкти. Метою цієї служби є гарантія прозорого та ефективного виконання зусиль з відновлення як на національному, так і на місцевому рівнях. Таким чином, платформу DREAM можна розглядати як майданчик для діалогу між громадськістю та громадами, де агрегування започаткованих проєктів допомагає визначити потреби населення в окремих регіонах та контролювати фінансовий менеджмент.

Під егідою Програми відновлення ІІІ, яка отримує підтримку від Європейського інвестиційного банку, 235 громад залучилися, пропонуючи різні проєкти, які будуть реалізовані через систему DREAM [21]. Тим не менш, ефективна реалізація цих інноваційних ініціатив неможлива без підвищення рівня цифрової грамотності. Отже, набуття таких навичок дозволить населенню безперешкодно користуватися всіма електронними послугами. Крім того, для представників місцевої влади ці компетенції є важливими для розвитку того, що називається електронним мисленням; справді, без фундаментального розуміння цифрових технологій практична реалізація стає надзвичайно складною.

Проблема недостатнього рівня цифрової грамотності безпосередньо стосується і публічних службовців. Саме тому постановою КМУ «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України» від 9 жовтня 2020 року №940 цифрову грамотність додано як обов'язкову компетенцію для держслужбовців [57]. Наразі впроваджуються спеціалізовані навчальні програми для підвищення цифрової культури в громадах. Так, Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради ініціював безоплатний міський курс, спрямований на підвищення цифрової грамотності мешканців. Крім того, клуб GOV, який є платформою для співпраці між експертами з державного управління та бізнес-професіоналами, у партнерстві з Європейським Союзом та Міжнародним фондом «Відродження» запустив ініціативу «Основи цифрової безпеки органів місцевого самоврядування в контексті відбудови України» [86]. Результати аналізу щодо основних потенціалів та викликів цифровізації адміністративних послуг у місцевому самоврядуванні подано в таблиці (Додаток Д).

Характеристика правових проблем цифровізації електронних послуг.

1. Відсутність уніфікованої форми для розробки інформаційної картки (ІК). Ст. 8 Закону України «Про адміністративні послуги» передбачає обов'язкове затвердження суб'єктом надання адміністративної послуги (далі – СНАП) ІК, які вони передають ЦНАП (у разі інтеграції відповідної послуги у ЦНАП). Проблема виникає через те, що різні ЦНАП створюють інформаційну картку (ІК) із помітними розбіжностями, іноді відображаючи неоднозначну (невизначену) мову, як видно з розділу під назвою «Перелік документів: інші документи, які необхідні для розгляду питання по суті (у разі потреби)». Ця неоднозначність перешкоджає ефективному використанню ІК та наданню якісних адміністративних послуг. Крім того, процес затвердження ІК та їх зміст тепер має відповідати положенням, викладеним у Законі України «Про адміністративну процедуру» [3], зокрема щодо принципу офіційності та принципу «автоматизації». [6, с. 16].

Наприклад, зазначена зовнішня структура більшості електронних адміністративних послуг не забезпечує справжньої зручності для користувачів. Станом на 2020 рік для отримання електронної адміністративної послуги з реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) потрібно було заповнити близько 50 окремих інформаційних полів. Обрані види діяльності згідно з КВЕД необхідно було повторити в різних розділах. Сервіс був обтяжений складною юридичною мовою, йому бракувало вказівок у вигляді підказок, відео чи текстових інструкцій, а також пояснень щодо заповнення електронної форми [83, с. 123]. У 2023 році портал «Дія» та його мобільний додаток сприяли автоматичній реєстрації фізичних осіб-підприємців. Процес розрахований на завершення менше ніж за 10 хвилин і має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Тим не менш, такий розвиток подій значно послаблює загальну структуру делегування повноважень від державного реєстратора, оскільки замінює орган, відповідальний за реєстраційні дії, програмним забезпеченням [4].

2. У сфері паспортних послуг суттєвою проблемою є існування єдиного постачальника комплектів, до складу яких входять пристрої для зчитування документів та біометричних даних, необхідні для оформлення та видачі документів, які підтверджують громадянство України та ідентифікують особу чи її конкретний статус. Крім того, відсутність паспортних послуг у мобільних ЦНАП обмежує доступ до цих послуг для громадян, які проживають у віддалених районах [6, с. 31].

3. У сфері видачі посвідчень водія та реєстрації транспортних засобів проблема полягає у тому, що 15.05.2022 року набула чинності Постанова КМУ, якою внесені зміни до «Технічного опису бланка реєстраційного посвідчення транспортного засобу та частково до бланка посвідчення водія». Поліграфкомбінат «Україна» припинив виробництво свідоцтв про реєстрацію транспортних засобів та водійських прав попереднього зразка та розпочав виготовлення бланків нового зразка. Водночас обладнання, придбане для друку та персоналізації цих посвідчень та ліцензій, призначене для МВС та

різних ЦНАП, виявилося технічно непридатним для персоналізації бланків нових зразків. Це особливо помітно з огляду на те, що лише наприкінці 2021 року таке обладнання було закуплено для багатьох ЦНАП за кошти субвенції з державного бюджету, спрямованої на розвиток мережі ЦНАП в Україні, із середньою вартістю 264 тис. грн за комплект. Як наслідок, таке рішення спричинило додаткові бюджетні витрати на сотні мільйонів гривень та фактично потребувало заміни одного постачальника обладнання на іншого [6, с. 39].

4. Проблема, пов’язана з реєстраційними діями у сфері нерухомого майна та бізнесу, полягає в необхідності доступу державних реєстраторів до інших реєстрів. Ці доступи мають вирішальне значення для захисту реєстраторів від незаконної діяльності та для захисту прав законних власників, дозволяючи їм уточнювати інформацію щодо будь-яких заборон на відчуження, арештів та інших обмежень. Крім того, перед вчиненням реєстраційної дії обов’язково необхідно отримати інформацію про відсутність судових обмежень чи заборон. Відсутність такої інтеграції змушує реєстратора надсилати додаткові запити та чекати відповідей, тим самим подовжуючи процес [6, с. 34].

Для вирішення цих питань пропонується прийняти Державну стратегію як комплексний урядовий документ, спрямований на цифровізацію адміністративних послуг. Цей документ має містити: широке бачення цифрової трансформації адміністративних послуг; набір пріоритетів, що визначають послідовність реалізації електронних взаємодій в інформаційних системах ЦНАП та електронних послуг; встановлення ролі адміністратора ЦНАП як «цифрового посередника / представника»; просування цифровізації місцевих адміністративних послуг, обмежених повноваженнями органів місцевого самоврядування. Ця ініціатива стосується виконання статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», яка зобов’язує ЦНАП надавати певний перелік послуг. До цього переліку, зокрема, мають бути включені адміністративні послуги органів виконавчої влади, затверджені

Кабінетом Міністрів, а також адміністративні послуги, які надаються органами місцевого самоврядування на виконання делегованих повноважень [6, с. 14].

Узагальнюючи, цифровізація сфери адміністративних послуг в Україні є стратегічним напрямом трансформації публічного управління в умовах нової управлінської парадигми, орієнтованої на цифрову інклюзивність, сервісність, відкритість та ефективність. Вона поступово трансформує модель державної взаємодії з громадянином, змінюючи логіку, інфраструктуру, інструментарій та ідеологію публічної влади.

2.2 Аналіз практики надання адміністративних послуг в Скадовській територіальній громаді

Аналіз практики надання адміністративних послуг у Скадовській територіальній громаді Херсонської області у контексті сучасних викликів публічного управління, трансформацій децентралізаційної політики та цифровізації суспільних відносин виявляє як позитивні тенденції, так і численні структурні та функціональні диспропорції, що стримують підвищення якості публічних сервісів. Враховуючи стратегічну важливість забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг як одного з ключових механізмів реалізації принципів доброго врядування, забезпечення законності, прозорості та підзвітності діяльності місцевого самоврядування, системний аналіз ситуації в Скадовській ТГ набуває особливого значення для обґрунтування практичних моделей управлінського удосконалення в умовах воєнного стану та постконфліктної реконструкції.

ЦНАП у Скадовській територіальній громаді функціонує з 2016 року та за цей час пройшов шлях інституційного становлення в умовах реформи децентралізації. Нині його діяльність здійснюється в особливо складному середовищі, що характеризується впливом зовнішніх деструктивних факторів

— безпекових загроз, тимчасової окупації, часткового руйнування інфраструктури, а також масштабного переміщення населення. Попри ці виклики, ЦНАП залишається ключовою ланкою у забезпеченні доступу громадян до адміністративних послуг та підтриманні елементів публічного управління на місцевому рівні. У таких умовах діяльність ЦНАП постає не лише як адміністративна функція, а як критично важливий елемент соціальної стійкості громади, здатної забезпечити мінімально необхідний рівень державного сервісу на місцях. Адміністративні послуги в громаді охоплюють базові напрями: реєстрація місця проживання, послуги соціального характеру, місцеві послуги, ветеранські послуги тощо, однак структура попиту істотно змінилася під впливом воєнної реальності, що потребує переосмислення змісту та обсягів сервісів, а також відповідності процедур реальним потребам населення.

Упродовж 2024 року ЦНАП Скадовської територіальної громади продемонстрував стабільну динаміку функціонування, що засвідчує ефективність його роботи в умовах зростаючих суспільних запитів. Діяльність ЦНАП характеризувалася не лише системністю й організованістю, але й гнучкістю в адаптації до змін у нормативно-правовому середовищі, а також здатністю своєчасно та адекватно відповідати на потреби мешканців громади. Варто наголосити, що після початку повномасштабного вторгнення збройних формувань країни-агресора ЦНАП було релоковано до Київської області. Утім, із 19 штатних працівників фактично виконують свої посадові обов’язки лише 2 посадові особи. Незважаючи на критичну нестачу персоналу, протягом 2024 року було надано понад 4200 адміністративних послуг, що свідчить про високу відповідальність, професіоналізм і самовідданість працівників, які забезпечують безперервність обслуговування громадян навіть у надзвичайно складних умовах.

У контексті функціонального навантаження особливої уваги заслуговує обсяг консультаційної допомоги, наданої громадянам. За період зазначений вище було зафіксовано 1334 звернення, у формі усних та письмових

консультацій, що є переконливим свідченням зростаючої інформаційної чутливості населення до адміністративних процедур. З огляду на те, що не всі установи громади були релоковані з тимчасово окупованої території, потреба населення в консультативній підтримці суттєво зросла. Така динаміка демонструє не лише довіру до фахівців ЦНАП, а й свідчить про потребу в поглибленому супроводі громадян під час їхньої взаємодії з інституційною системою. У цьому контексті ЦНАП виконує роль не лише сервісного центру, а й комунікативного посередника між владними структурами та населенням, забезпечуючи прозорість, зрозумілість і доступність публічних послуг.

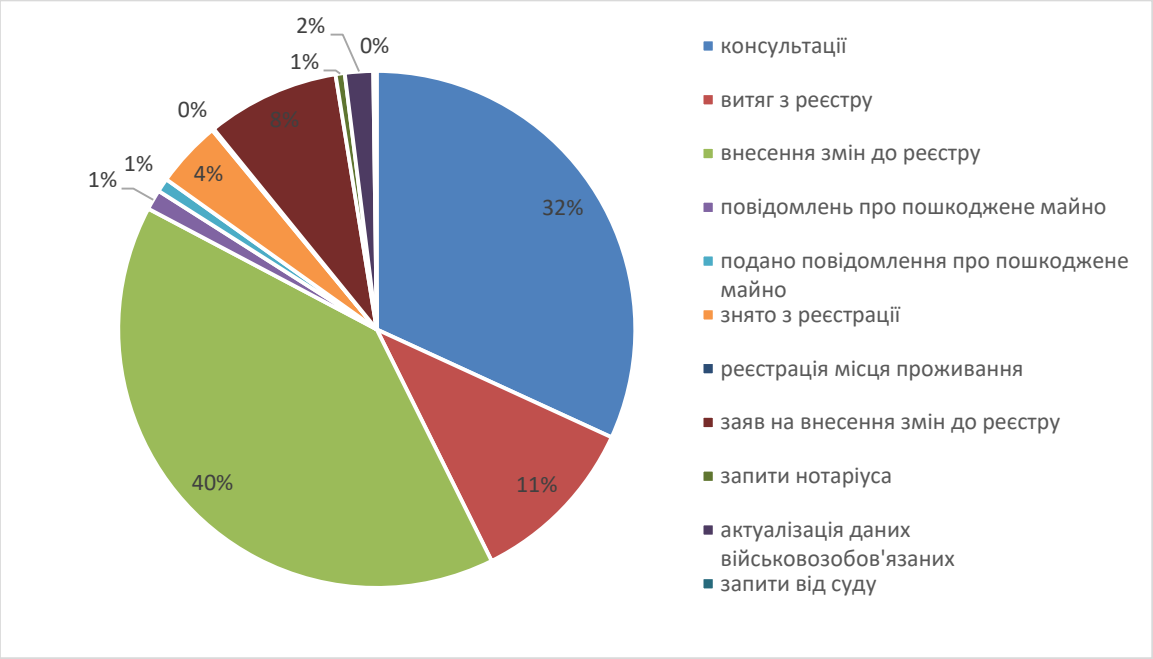

Рис. 2.1. Звернення до ЦНАП Скадовської територіальної громади за отриманням адміністративних послуг у 2024 році, у%

У структурі звернень, які опрацьовувалися протягом звітного періоду, особливе місце посідають запити, пов’язані з функціонуванням Реєстру територіальної громади Скадовської міської ради (рис. 2.1). Діяльність у цьому напрямі виявилася доволі інтенсивною, адже було видано 453 витяги з реєстру, що вказує на сталі потреби громадян у підтвердженні місця реєстрації. Значно більшу частку склали звернення, пов’язані з оновленням інформації в реєстрі – загалом у 1678 випадках здійснено внесення змін до реєстру Скадовської територіальної громади. Це засвідчує потребу в підтримці

реєстраційних записів у актуальному стані, що особливо важливо в умовах воєнного часу, коли зміни місця проживання відбуваються з об’єктивних причин, пов’язаних із безпековою ситуацією.

Така активність у роботі з реєстром є важливою не лише з точки зору локального адміністрування, а й у контексті забезпечення доступу громадян до широкого спектра державних і муніципальних послуг. Актуальність даних у цьому реєстрі має критичне значення для реалізації прав людини в частині отримання соціальних гарантій, медичних послуг, участі у виборчих процесах, а також у межах реалізації державної політики внутрішнього переміщення.

Окремо слід виділити роботу з фіксації фактів пошкодження чи знищення майна внаслідок збройної агресії РФ. Упродовж року працівники Центру здійснили обробку 53 повідомлень громадян про пошкоджене або зруйноване майно, які були внесені до Реєстру пошкодженого та знищеного майна. Цей напрям має не лише правовий, а й гуманітарний вимір, оскільки йдеться про документування втрат і створення підстав для майбутнього відшкодування збитків. Крім того, через адміністраторів ЦНАП 36 осіб подали такі повідомлення до відповідного реєстру на Єдиному державному вебпорталі електронних послуг.

Попри релокацію та критичну нестачу персоналу, наведені показники засвідчують не стільки масштаб, скільки напруженість та інтенсивність роботи адміністраторів ЦНАП. Вони демонструють, що навіть в умовах сьогодення, вдалося забезпечити безперервну роботу з реєстрами та надати значну кількість адміністративних та публічних послуг. Це є свідченням не лише високого рівня професійної відданості, а й зростаючої ролі цифрових технологій у підтримці стабільності адміністративного управління в умовах кризових викликів.

У контексті реєстраційного обліку населення, який здійснювався у співпраці з Державною міграційною службою України, зафіксовано 174 випадки зняття з реєстрації місця проживання або перебування. Цей показник є індикатором динамічних демографічних процесів, що продовжують

формуватися під впливом воєнних подій, внутрішнього переміщення населення, евакуації з територій, що зазнають загрози, а також зміни життєвих обставин громадян, пов’язаних із соціальними, економічними або особистими факторами. Така тенденція підтверджує високий рівень мобільності населення громади, зумовлений складними умовами безпекового середовища та потребою у пошуку безпечнішого або більш стабільного місця проживання.

Водночас 5 осіб звернулися із заявами про реєстрацію місця проживання на території Скадовської територіальної громади. Попри те, що цей показник є значно нижчим порівняно з кількістю випадків зняття з реєстрації, він свідчить про збереження та реалізацію громадянами свого права на вільний вибір місця проживання, зокрема й на території тимчасово окупованої громади. Це, своєю чергою, підтверджує здатність адміністративної системи забезпечувати виконання ключових функцій у сфері реєстрації навіть в умовах глибоких соціальних трансформацій.

Таким чином, ці дані відображають багатовекторну діяльність Центру надання адміністративних послуг, який продовжує ефективно виконувати свої повноваження у сфері реєстрації населення в умовах підвищених викликів, спричинених воєнним станом. Важливо підкреслити, що функціонування ЦНАП у таких умовах зберігає риси організаційної стійкості, адміністративної адаптивності та орієнтації на потреби громадян, що, своєю чергою, сприяє зміцненню довіри населення до інституцій місцевого самоврядування та гарантує безперервність базових адміністративних сервісів.

Упродовж 2024 року діяльність ЦНАП Скадовської територіальної громади демонструвала сталу орієнтацію на дотримання принципів публічності, правової визначеності та оперативності управлінських рішень. Це знайшло своє відображення у повсякденній практиці взаємодії з мешканцями громади. Сформований механізм обслуговування, заснований на доступності, прозорості й гнучкості, дозволив забезпечити належне реагування на всі звернення громадян. Такий обсяг запитів громадян є свідченням не лише активної участі населення в комунікації з органами місцевого самоврядування,

але й високого рівня інституційної довіри до системи надання адміністративних послуг, яка сприймається жителями як ефективний інструмент розв'язання життєво важливих питань. Одночасно кількість звернень відображає зростання правової культури й поінформованості громадян, що на практиці виявляється у прагненні діяти в межах чинного правового поля, використовуючи доступні механізми для відстоювання власних прав та інтересів. Вказані характеристики свідчать про ефективність комунікаційної політики ЦНАП, який виконує не лише сервісну, а й просвітницьку функцію, зміцнюючи інституційну основу місцевого самоврядування в умовах соціальних і безпекових викликів.

Окремої уваги заслуговує напрям діяльності, пов'язаний з опрацюванням заяв, що стосувалися актуалізації персональних даних у реєстрі військовозобов'язаних, внаслідок чого були сформовані та надані 74 витяги з Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів. У контексті тривалої збройної агресії РФ проти України така робота відіграє надзвичайно важливу роль, адже оперативність і точність внесення даних про осіб, які підлягають військовому обліку, безпосередньо впливає на ефективність функціонування системи територіальної оборони, своєчасність реалізації мобілізаційних заходів, а також гарантування правового регулювання статусу військовозобов'язаних громадян. Враховуючи поточну безпекову ситуацію, належне ведення цього напрямку діяльності є одним із чинників забезпечення обороноздатності регіону, а також сприяє формуванню довіри до державних інституцій, які мають забезпечити баланс між правами громадян і вимогами національної безпеки. І хоча виконання цієї функції ЦНАП мало тимчасовий характер і тривало лише близько двох місяців, сам факт залучення до такої роботи засвідчив високий рівень інституційної гнучкості Центру. В умовах надзвичайної безпекової ситуації ЦНАП продемонстрував здатність оперативно адаптуватися до нових викликів, виходити за межі класичного набору адміністративних послуг та інтегрувати у свою діяльність завдання, що мають стратегічне значення для

національної безпеки. Такий підхід не лише сприяє зміцненню обороноздатності держави, а й формує у громадян відчуття надійності й довіри до державних інституцій, які готові ефективно реагувати в кризових умовах.

Поряд із виконанням основних функцій, ЦНАП Скадовської територіальної громади активно здійснював діяльність, пов’язану з реагуванням на запити, що надходили від суб’єктів, які здійснюють юридично значущі дії. Зокрема, протягом звітного періоду було опрацьовано 24 запити від нотаріусів щодо підтвердження фактів, необхідних для оформлення спадкових прав. Важливо підкреслити, що хоча чинне законодавство передбачає надання такої інформації упродовж п’яти робочих днів, у нашому ЦНАП її опрацювання зазвичай відбувається впродовж одного робочого дня, у поодиноких випадках — не більше двох. Такий підхід сприяє оперативному проведенню нотаріальних дій, зменшує ризики затягування процедур оформлення майнових прав, забезпечує правову визначеність у сфері спадкування, а також формує довіру громадян до ЦНАП і органу місцевого самоврядування в цілому.

Разом із тим, надано відповіді на 12 запитів, які охоплювали ширший спектр адміністративних питань, включаючи підтвердження місця реєстрації, встановлення фактів проживання, участі в певних адміністративних процедурах та інші юридично значущі аспекти. Така діяльність засвідчує багатовекторність функціонального навантаження Центру, який у межах чинного законодавства демонструє здатність оперативно і професійно реагувати на потреби різних категорій користувачів адміністративних сервісів. Крім того, така практика зміцнює довіру з боку як фізичних, так і юридичних осіб до інституційної спроможності органу місцевого самоврядування, що виконує не лише сервісну, а й посередницьку функцію у забезпеченні законності, захисту прав громадян і дотримання принципів належного врядування в територіальній громаді.

Також протягом 2024 року було оброблено 9 запитів, що надійшли до Центру від органів судової влади, в межах яких запитувалася персоналізована

інформація з реєстру Скадовської територіальної громади. Йдеться передусім про відомості щодо реєстрації місця проживання фізичних осіб, які є суттєвими для належної ідентифікації учасників судових проваджень, встановлення юрисдикції, формування доказової бази або підтвердження певних юридичних фактів. Надання таких даних становить собою важливий елемент процесуального супроводу судових справ, адже забезпечує дотримання основоположних принципів змагальності, відкритості та законності під час здійснення правосуддя. Крім того, своєчасне надання запитуваної інформації виступає запорукою реалізації конституційного права громадян на справедливий суд, що охоплює не лише доступ до суду, а й обов'язок держави створити умови для ефективного здійснення судового захисту.

Водночас зазначені результати свідчать про високий рівень організаційної культури та професійної взаємодії Центру надання адміністративних послуг із системою судових інституцій, що функціонує в межах публічної влади. ЦНАП, у цьому контексті, постає не лише як сервісний майданчик для обслуговування населення, а як повноцінна інституція публічного адміністрування, що виконує критично важливу роль у забезпеченні міжвідомчої комунікації, правової інтеграції даних та реалізації функцій держави у сфері юрисдикційного регулювання. Така функціональна взаємодія є свідченням злагодженості роботи на стику адміністративного і судового компонентів державного управління, що, у свою чергу, сприяє загальному зміцненню довіри до правових механізмів і демократичних інститутів у середовищі громадянського суспільства.

Оновлення інформації про зареєстроване місце проживання особи в межах Скадовської територіальної громади набуло якісно нового рівня зручності завдяки впровадженню цифрових інструментів, зокрема через Єдиний державний вебпортал електронних послуг. Запроваджена можливість самостійного звернення за актуалізацією власних персональних даних у реєстрі територіальної громади, без фізичного відвідування Центру надання

адміністративних послуг, суттєво трансформувала традиційний порядок адміністративного обслуговування населення. Такий підхід не лише відповідає сучасним стандартам електронного урядування, а й сприяє реалізації принципів доступності, прозорості та інноваційності в публічному управлінні.

Завдяки цифровим рішенням жителі громади отримали змогу здійснювати юридично значущі дії дистанційно, що особливо актуально в умовах воєнного стану, тимчасової окупації частини територій, обмеження мобільності або потреби в захисті персональної безпеки. Уникнення необхідності фізичної присутності в адмінбудівлях зменшує ризики для громадян, забезпечує оперативність процесу та оптимізує навантаження на працівників ЦНАП, дозволяючи їм зосередитися на опрацюванні складніших звернень, які потребують індивідуального підходу. Крім того, зменшення бюрократичного навантаження створює передумови для підвищення загальної ефективності системи надання адміністративних послуг та забезпечує відповідність національної моделі врядування вимогам цифрової трансформації.

Таким чином, упровадження можливості онлайн-актуалізації місця проживання через Портал Дія можна розглядати як крок уперед у побудові відкритої, орієнтованої на потреби громадян, сервісної держави, яка адаптується до викликів часу та впроваджує практики, що відповідають кращим європейським зразкам.

Особливу увагу в контексті цифровізації процесу реєстрації місця проживання варто приділити регламентованим особливостям подання таких змін у випадку з неповнолітніми особами. Згідно з чинною нормативно-правовою базою, діти, які досягли 14-річного віку, наділені правом самостійного звернення щодо внесення інформації про своє місце проживання. Такий підхід ґрунтується на нормах українського законодавства, зокрема положеннях Цивільного та Сімейного кодексів України, які

передбачають поступове розширення дієздатності неповнолітніх осіб відповідно до їх вікових особливостей.

Самостійне подання зазначених відомостей не лише забезпечує реалізацію правової суб'єктності підлітків, але й виступає важливим елементом громадянського становлення особистості, сприяючи формуванню в них правової культури, відповідальності за прийняті рішення та усвідомлення власної ролі в адміністративно-правових процесах. Участь у подібних процедурах дозволяє підліткам здобути практичний досвід взаємодії з державними інституціями, що є цінним для майбутньої соціальної адаптації та активної участі в житті громади.

Крім того, з урахуванням впровадження електронних сервісів, таких як Портал Дія, процес подання даних стає більш доступним та зрозумілим, навіть для осіб, які ще не мають повної юридичної самостійності. Проте водночас держава забезпечує необхідні запобіжники та гарантії, спрямовані на дотримання інтересів дитини та контроль з боку законних представників, якщо це необхідно. Таким чином, можливість самостійного подання відомостей дітьми віком від 14 років розглядається не лише як правовий механізм, але й як інструмент виховання свідомого та відповідального громадянина.

З управлінської точки зору, у Скадовській територіальній громаді, яка функціонує в умовах воєнного стану та після вимушеної релокації з тимчасово окупованої території, спостерігається поступове формування підходів до стратегічного планування у сфері надання адміністративних послуг. Незважаючи на обмеженість кадрових і технічних ресурсів, ЦНАП демонструє готовність адаптуватися до нових умов, активно впроваджує доступні цифрові інструменти та орієнтується на потреби населення.

Хоча цифрова стратегія розвитку ЦНАП ще перебуває на стадії формування, у громаді вже впроваджено ключові елементи електронного врядування. Зокрема, забезпечено доступ до електронних послуг через Портал Дія, налагоджується робота з державними реєстрами, а також запроваджено окремі сервіси платформи e-DEM: офіційний вебсайт ЦНАП, електронну

чергу, систему попереднього запису та чат-боти у Viber і Telegram. Існує прагнення до розширення електронної траєкторії отримання послуг, що дозволить у перспективі скоротити час їх надання та підвищити якість сервісу.

Інформаційно-аналітична база наразі формується та наповнюється, і це відкриває можливості для подальшого розвитку системи моніторингу ефективності управлінських рішень. У громаді є фахівці, які проявляють ініціативність і здатні впроваджувати інноваційні зміни. За належної підтримки, а також із запровадженням дієвої системи мотивації, цей кадровий потенціал може стати основою для стійкого організаційного розвитку ЦНАП.

Варто також відзначити зростаючі очікування мешканців щодо доступності електронних сервісів. Це свідчить про достатній рівень цифрової зрілості громадян та може стати важливим стимулом для подальших перетворень у публічному адмініструванні.

У контексті просторової організації сервісів громада визнає потребу у розширенні доступу до адміністративних послуг. Попри централізовану модель розміщення ЦНАП, уже сьогодні ведуться обговорення щодо віддалених робочих місць та інтеграції інфраструктури з іншими громадами. Такі підходи здатні забезпечити наближення послуг до громадян і створити нові формати взаємодії у сфері публічного сервісу.

Таким чином, практика надання адміністративних послуг у Скадовській територіальній громаді демонструє комплексне поєднання викликів та можливостей. Вона віддзеркалює загальноукраїнські тенденції, проте в умовах посилених регіональних ризиків потребує цілеспрямованої державної підтримки, ресурсного зміцнення та реалізації стратегічно вивіреної програми цифрової трансформації ЦНАП як центрального елементу нової моделі публічного сервісу.

2.3 Оцінка якості надання адміністративних послуг ЦНАП

Оцінка якості надання адміністративних послуг Центром надання адміністративних послуг (ЦНАП) на рівні територіальної громади є

стратегічно важливим інструментом публічного управління, оскільки безпосередньо впливає на довіру громадян до інституцій держави, ефективність реалізації управлінських функцій, легітимність місцевого самоврядування та рівень соціальної згуртованості. У сучасних умовах диджиталізації та децентралізації влади якісні характеристики надання адміністративних послуг перетворюються з формальної функції держави на критерій ефективності публічного сервісу, підзвітності управлінської діяльності, професійної спроможності органів місцевого самоврядування та соціальної справедливості. Особливої ваги це набуває у контексті впровадження концепції «держава у смартфоні» та поступової трансформації ЦНАП із адміністративного інструменту у сервісно-орієнтований хаб громадської взаємодії.

Ключовими детермінантами якості надання адміністративних послуг, які підлягають аналізу, виступають доступність, прозорість, ефективність, компетентність персоналу, технологічна підтримка, швидкість та зручність отримання послуг, а також рівень персоніфікації сервісу.

Враховуючи все вищезазначене на базі ЦНАП Скадовської територіальної громади було проведено опитування відвідувачів з метою оцінки якості надання адміністративних послуг. Розроблено анкету, що має комплексний характер та включає блоки ідентифікації респондента, оцінки досвіду звернення до ЦНАП, суб’єктивну оцінку якості наданих послуг, доступності та зручності сервісів, а також відкриті питання для збору якісних даних. Структура побудована з урахуванням сучасної методології соціологічних досліджень у сфері публічного управління та сервісного адміністрування.

У межах дослідження якості надання адміністративних послуг ЦНАП Скадовської територіальної громади, яке проводилось серед 63 відвідувачів, отримані результати відображають загальні тенденції задоволеності населення сервісною діяльністю установи.

Серед опитаних жінки становили 59% (37 осіб), чоловіки – 41% (26 особи). Найчисельнішою віковою категорією були респонденти віком 30–44 роки (23 особи, що становить 36,5%), наступна група 45–59 років (17 осіб, 27%). Молодь віком 18–29 років представлена 12 респондентами (19%), люди віком 60+ – 11 осіб (17,5%).

У структурі зайнятості найбільше було найманих працівників – 28 осіб (44,4%), самозайнятих і підприємців – 9 осіб (14,3%), пенсіонерів – 11 осіб (17,5%), студентів – 6 осіб (9,5%), тимчасово не працюючих – 5 осіб (7,9%), інші – 4 особи (6,4%).

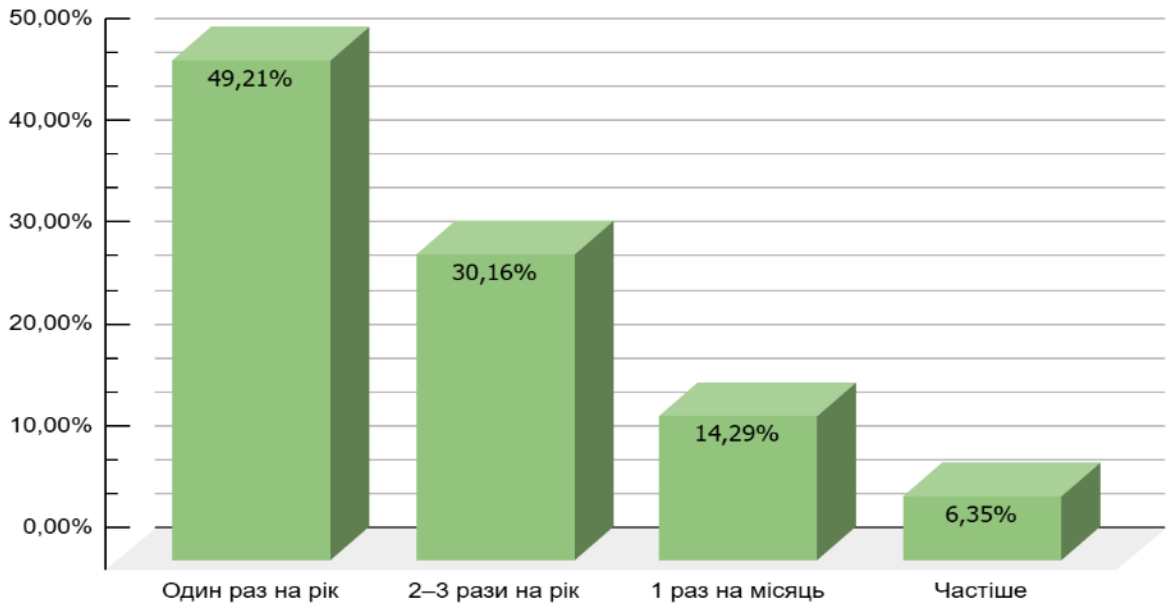

Рис. 2.2 Частота звернення до ЦНАП, у%

Згідно з рис. 2.2, упродовж останнього року всі опитані респонденти, тобто 63 особи (100%), зверталися до Центру надання адміністративних послуг, що свідчить про ревалентність вибірки для аналізу якості надання послуг. Такий показник дає підстави вважати, що ЦНАП виконує ключову функцію у забезпеченні базових потреб населення громади в адміністративних послугах. Аналіз частоти звернень показав, що майже половина респондентів – 49,21%, тобто 31 особа, зверталися до ЦНАП одноразово протягом звітного періоду, що може свідчити про епізодичний або ситуативний характер їхніх потреб в адміністративному обслуговуванні.

Близько третини респондентів, а саме 19 осіб (30,16%), повідомили про звернення 2–3 рази на рік, що, ймовірно, відповідає періодичному характеру потреб у різних адміністративних послугах, зокрема в реєстраційних чи соціальних сервісах. Регулярну взаємодію з ЦНАП у формі щомісячного звернення продемонстрували 9 осіб (14,29%), що може вказувати як на складніші життєві обставини, так і на потребу в отриманні декількох послуг протягом року. Ще 4 респонденти (6,35%) повідомили, що зверталися навіть частіше, ніж один раз на місяць, що може бути пов'язано з особливим статусом осіб, наприклад соціально вразливих груп. Така диференціація частоти звернень дозволяє не лише оцінити рівень навантаження на ЦНАП, а й виокремити потенційні групи з підвищеними адміністративними потребами.

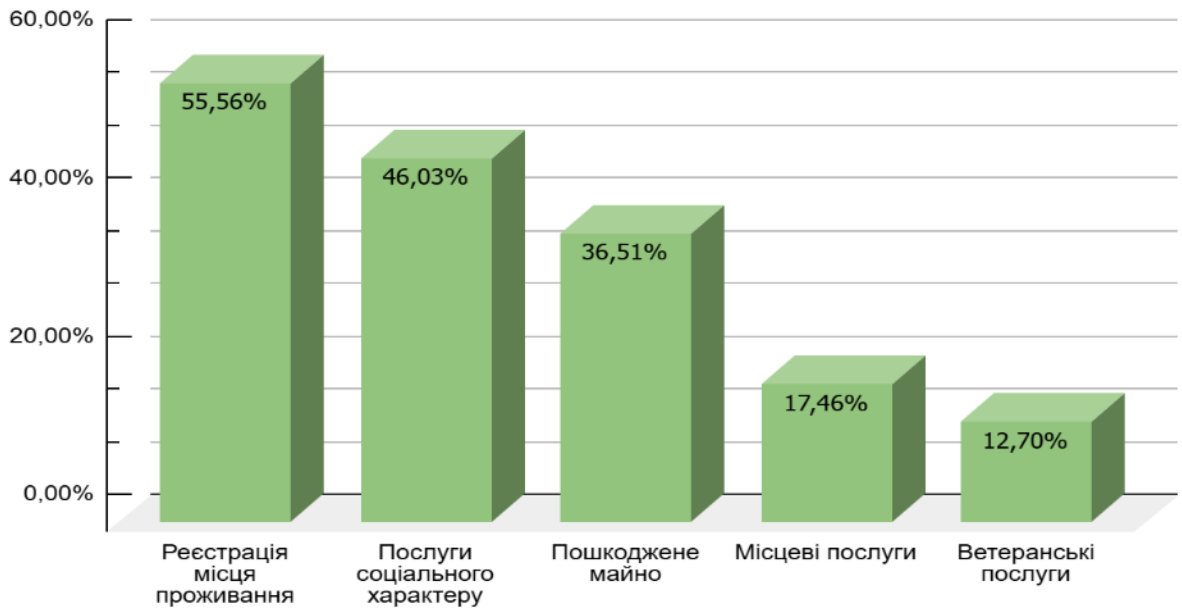

Рис. 2.3. Причини звернення до ЦНАП, у%

Аналіз звернень до Центру надання адміністративних послуг засвідчив (рис. 2.3), що найпоширенішою причиною взаємодії респондентів із установою стало звернення за внесенням змін до реєстру територіальної громади, отримання витягів про місце проживання та реєстрація місця проживання. Такий рівень попиту свідчить про постійне оновлення демографічного складу громади або необхідність фіксації нових житлових обставин у відповідних державних реєстрах. Цей вид послуг був актуальним

для 35 осіб, що становить 55,56% серед усіх, хто звертався, й підтверджує значущість даних послуг у загальній структурі запитів громадян. Суттєвою також виявилася потреба в оформленні адміністративних послуг соціального характеру, що засвідчили 29 респондентів (46,03%).

Значна частина опитаних – 23 особи (36,51%) – скористалася послугами, пов’язаними з подачею інформаційних повідомлень про пошкоджене майно. Це свідчить про стійкий попит на фіксацію пошкоджень та оформлення документів, необхідних для підтвердження права на компенсацію або відновлення майна, а також про важливу роль ЦНАП у забезпеченні реалізації прав громадян у сфері відшкодування втраченого чи пошкодженого майна. Ще 11 осіб (17,46%) зверталися за місцевими послугами у вигляді матеріальної допомоги, що засвідчує актуальність надання адресної підтримки соціально вразливим категоріям населення в межах системи адміністративного сервісу.

Окрему категорію склали адміністративні послуги, спрямовані на забезпечення прав ветеранів, зокрема щодо оформлення статусу, реалізації пільг і соціальних гарантій. Наявність 8 звернень (12,7%) за цими послугами засвідчує практичну потребу в їх наданні та поступове впровадження сервісів, орієнтованих на підтримку осіб з числа захисників України. Сукупно така структура запитів демонструє пріоритети мешканців громади у сфері адміністративного обслуговування, а також рівень реалізації функціональних напрямів діяльності ЦНАП.

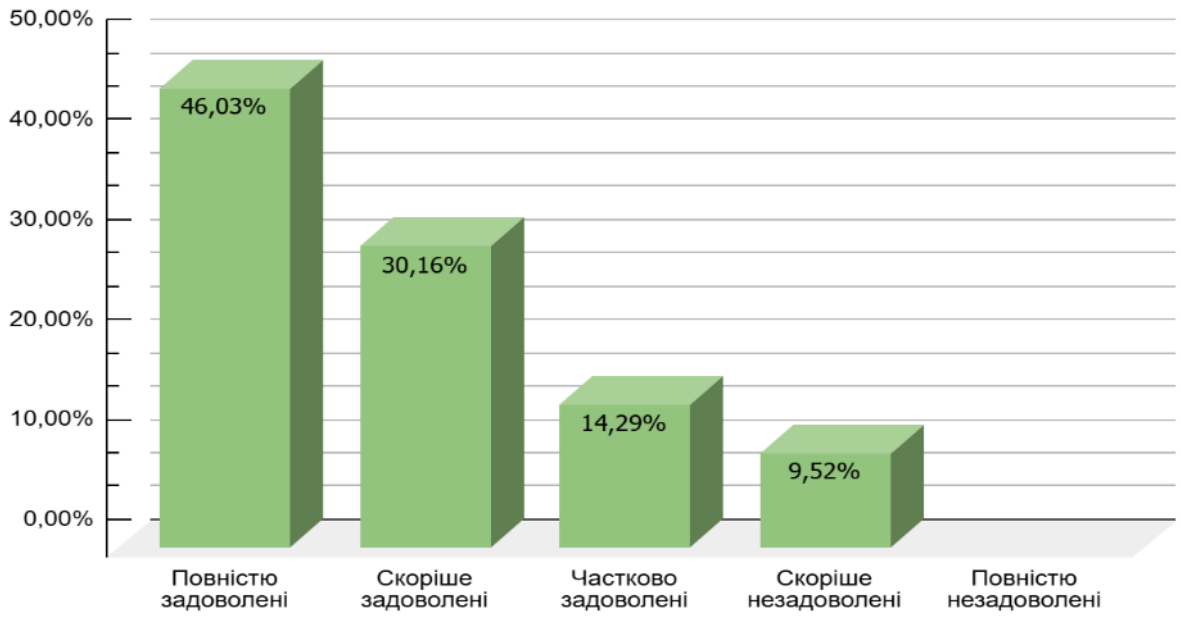

Рис. 2.4. Задоволеність якістю послуг ЦНАП, у%

Результати дослідження рівня задоволеності якістю адміністративних послуг, отриманих у ЦНАП, (рис. 2.4) засвідчили загальну позитивну динаміку та доволі високий рівень схвалення з боку користувачів. Найбільша частка респондентів – 29 осіб, що становить 46,03% від усіх опитаних, зазначили, що вони повністю задоволені як форматом надання послуг, так і якістю сервісу загалом. Це свідчить про ефективність організаційної моделі ЦНАП, відповідність процедур очікуванням громадян та достатній рівень професійної підготовки персоналу.

Ще 19 респондентів, що складає 30,16%, висловили оцінку «скоріше задоволені», що можна інтерпретувати як переважно позитивний досвід користування послугами, попри можливі незначні недоліки або індивідуальні особливості сприйняття сервісу. Водночас частково задоволеними виявилися 9 осіб, або 14,29%, що вказує на наявність окремих аспектів, які, на думку цих респондентів, потребують вдосконалення або уточнення.

Невелика частка респондентів – 6 осіб (9,52%) – повідомили про своє «скоріше незадоволення», що може бути пов’язано з певними труднощами через недосконаліть організації окремих процедур. Важливо зазначити, що жоден із респондентів не засвідчив повного незадоволення, що є позитивним

індикатором загального рівня обслуговування та засвідчує відсутність критичних системних збоїв в роботі ЦНАП. Сукупно така картина дозволяє зробити висновок про домінування позитивного клієнтського досвіду, а також свідчить про достатній рівень якості адміністративних послуг, що надаються через дану інституцію.

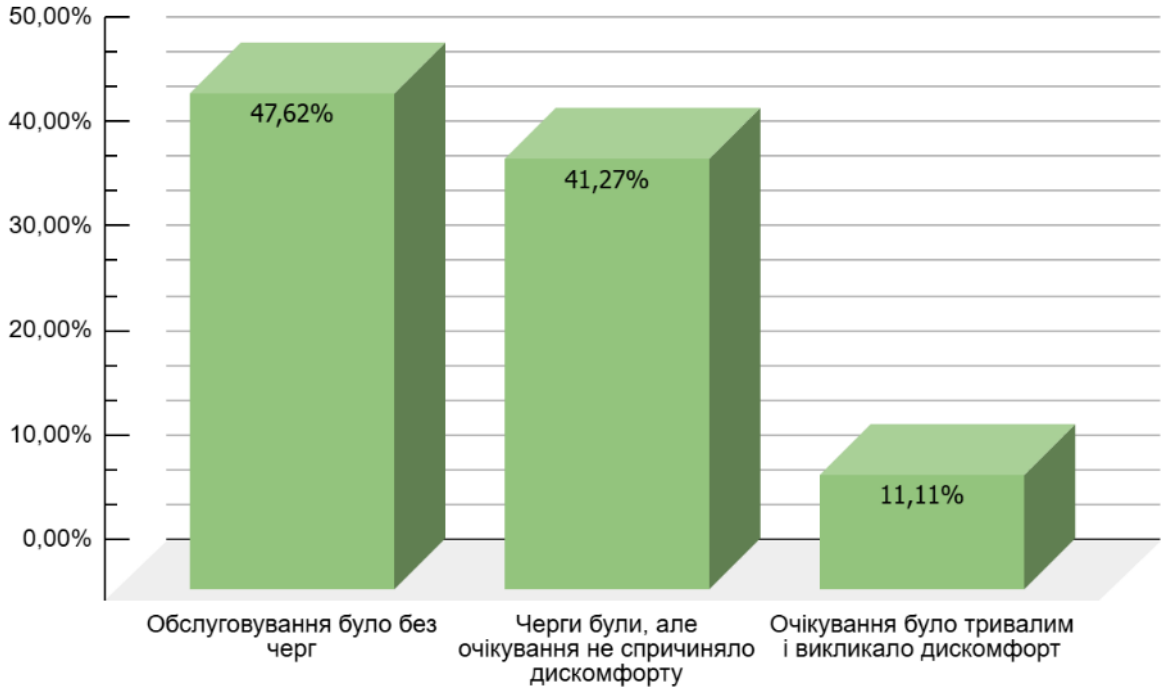

Рис. 2.5 Наявність черг у ЦНАП, у%

Аналіз відповідей респондентів щодо організації черг у Центрах надання адміністративних послуг (рис. 2.5) свідчить про переважно позитивну оцінку цього аспекту сервісу. Так, майже половина опитаних, а саме 30 осіб (47,62%) зазначили, що обслуговування відбувалося без необхідності очікування в черзі. Цей факт можна розцінювати як свідчення ефективної організації внутрішніх процедур, раціонального використання часу працівників та наявності систем попереднього запису.

Ще одна значна частка респондентів у кількості 26 осіб, у відсотковому співвідношенні це 41,27%, вказали, що черги все ж були присутні, однак очікування не створювало відчутного дискомфорту або не впливало критично на загальне враження від отриманої послуги. Це свідчить про терпимість громадян до помірного часу очікування, особливо якщо він супроводжується

прогнозованістю, чіткою інформованістю або відповідною організаційною підтримкою.

Натомість лише 7 осіб, що складає 11,11% респондентів, повідомили про значне навантаження та затримки під час звернення, що, ймовірно, є наслідком пікових періодів звернень, кадрового дефіциту або тимчасових організаційних збоїв, зумовлених, зокрема, війною в Україні — таких як аварійні відключення електроенергії чи перебої у роботі зв'язку та цифрових систем. Проте кількісна незначущість цієї групи свідчить про те, що подібні випадки мають радше винятковий, ніж системний характер. Загалом отримані результати підтверджують тенденцію до поступового підвищення рівня клієнтоорієнтованості ЦНАП і оптимізації процесів обслуговування громадян.

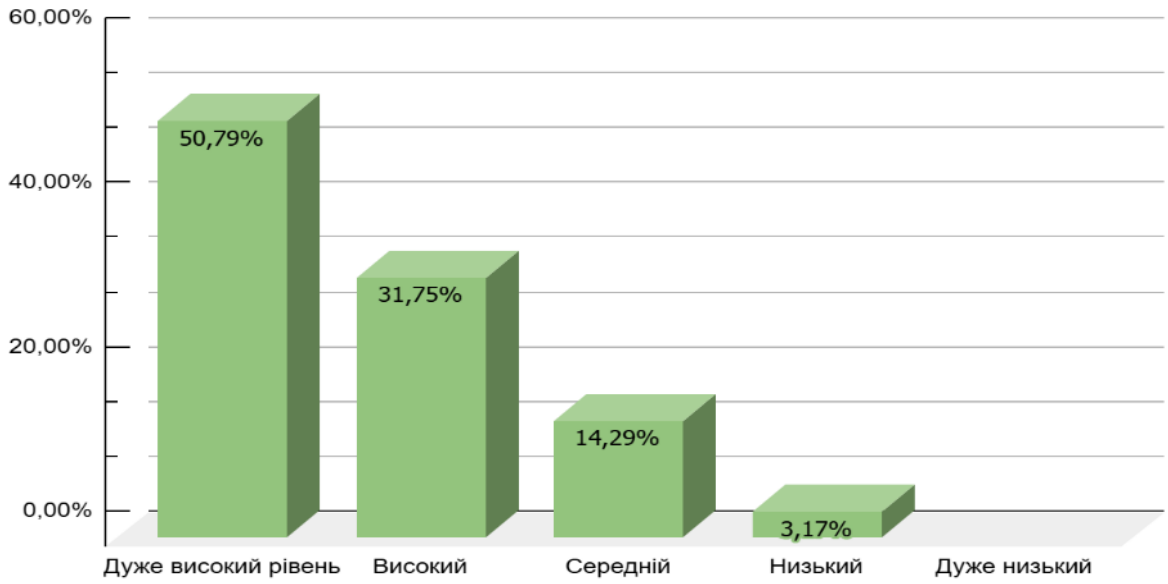

Рис. 2.6 Оцінка професіональності персоналу ЦНАП, у%

Результати оцінювання професійної компетентності працівників Центру надання адміністративних послуг (рис. 2.6) продемонстрували загальну тенденцію до позитивного сприйняття якості роботи персоналу серед опитаних громадян. Так, найбільша частка респондентів – 32 особи, що становить 50,79% – висловили думку про дуже високий рівень професіоналізму обслуговуючих адміністраторів. Такий показник свідчить про високий рівень підготовки кадрів, належне володіння працівниками процедурними аспектами надання адміністративних послуг, їхню здатність

оперативно та безпомилково виконувати посадові обов'язки, а також демонструвати стійкі навички міжособистісної комунікації.

Ще 20 респондентів (31,75%) також оцінили професійність персоналу високо, що підтверджує сталість позитивного уявлення про якість кадрів, задіяних у сфері публічного обслуговування. Водночас 9 осіб (14,29%) надали оцінку на середньому рівні, що може свідчити як про випадкові труднощі в процесі взаємодії, так і про необхідність покращення: у частині індивідуального підходу, швидкості реагування або гнучкості в умовах нестандартних ситуацій.

Лише двоє опитаних (3,17%) вказали на низький рівень професійності, що, ймовірно, пов'язано з індивідуальними випадками недотримання стандартів обслуговування, ситуативними помилками або суб'єктивним сприйняттям окремих аспектів взаємодії з адміністратором. Важливо зазначити, що жоден респондент не повідомив про дуже низький рівень професіоналізму, що в цілому характеризує персонал ЦНАП як такий, що в більшості випадків забезпечує якісне, фахове й ефективне надання адміністративних послуг. Це також свідчить про належну систему кадрового менеджменту, добір персоналу та підтримання стандартів професійної етики.

Рис. 2.7 Оцінка ввічливості персоналу ЦНАП, у%

Ввічливість працівників Центру надання адміністративних послуг (рис. 2.7) високо оцінена переважною більшістю респондентів, що є свідченням

належного рівня етичної поведінки, дотримання комунікативних стандартів та орієнтованості персоналу на створення сприятливої атмосфери для відвідувачів. Зокрема, 31 особа, що становить 49,21% від усіх опитаних, засвідчила дуже високий рівень ввічливості з боку працівників, що вказує на системне дотримання принципів доброзичливого ставлення, відкритості до діалогу, готовності до допомоги та надання детальних роз'яснень.

Ще 21 респондентів (33,33%) зазначили, що спілкування з персоналом було достатньо ввічливим, що підтверджує сталість позитивного досвіду більшості громадян при зверненні до ЦНАП. Це може свідчити про наявність сформованої корпоративної культури ввічливого обслуговування, що сприяє довірі громадян до установи.

Разом із тим, 11 осіб (17,46%) охарактеризували стиль комунікації працівників як нейтральний, що може свідчити про недостатній рівень емоційної залученості або формальний підхід під час надання послуг. Водночас такий результат доцільно розглядати в контексті загального психоемоційного виснаження, спричиненого війною — зокрема хронічного стресу, тривожності, порушень сну та загального перевантаження як з боку працівників, так і з боку громадян. Це підкреслює необхідність посилення компоненту сервісної доброзичливості у програмах підвищення кваліфікації персоналу, з акцентом на навички емоційної стійкості та підтримувальної комунікації. Загалом дані результати свідчать про високу клієнтоорієнтованість персоналу ЦНАП, що є важливим критерієм у контексті якості публічного сервісу.

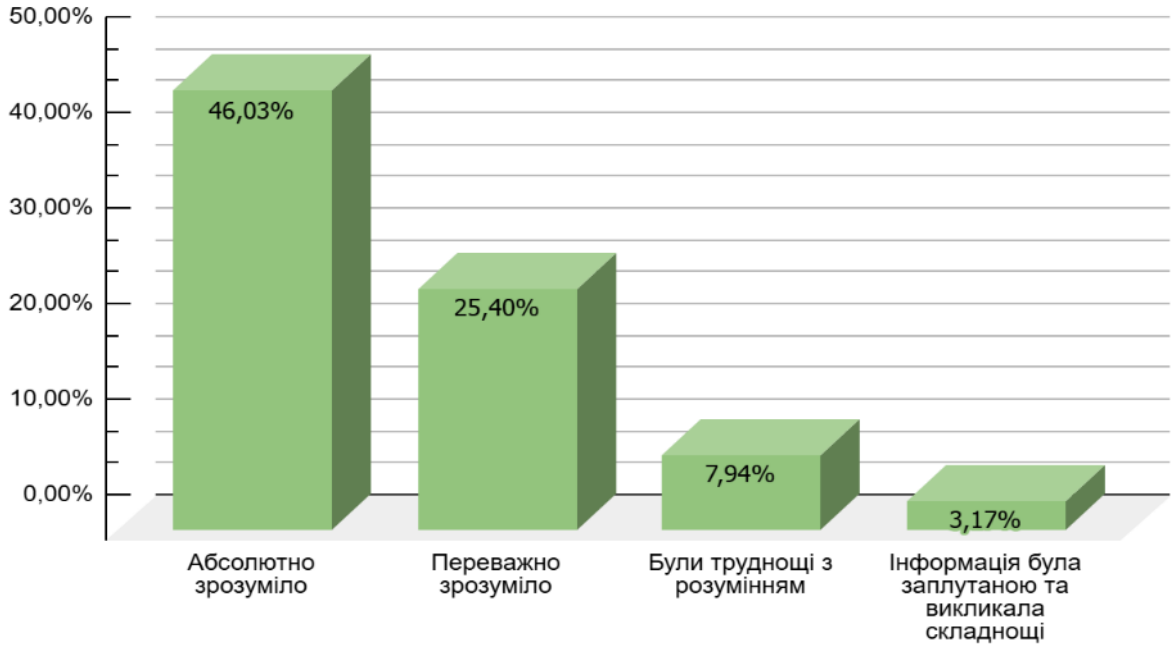

Рис. 2.8 Оцінка зрозумілості інформації щодо переліку документів у ЦНАП, у%

Рівень зрозумілості інформації щодо необхідного переліку документів для отримання адміністративних послуг у ЦНАП (рис. 2.8) переважно оцінювався респондентами позитивно, що свідчить про достатній рівень інформаційної відкритості, належну організацію комунікаційних каналів і якісне опрацювання інформаційних матеріалів, що використовуються у процесі обслуговування. Зокрема, абсолютну зрозумілість у наданні інформації засвідчили 29 осіб (46,03% від загальної кількості опитаних), що вказує на наявність чітких, доступних і структуровано викладених роз'яснень, які сприяють швидкому орієнтуванню громадян у процедурних вимогах.

Ще 16 респондентів (25,4%) зазначили, що інформація є переважно зрозумілою, тобто вони не зазнавали значних труднощів у процесі ознайомлення з документальними вимогами, однак, можливо, потребували уточнень або допомоги персоналу в окремих випадках. Такий рівень оцінювання вказує на відносно високу, хоча й не повністю задовільну ефективність інформаційної підтримки, яка може бути покращена шляхом застосування більш інтерактивних або візуалізованих форматів подання інформації.

Разом з тим, певна частина опитаних, а саме 5 осіб (7,94%), повідомила про труднощі у розумінні переліку документів, що може свідчити про наявність термінологічної складності, відсутність прикладів або недостатню логічну структуру подання інформації на сайті та соціальній мережі установи. Такі результати підкреслюють потребу в адаптації інформації до різних рівнів обізнаності громадян, зокрема для осіб з низьким рівнем цифрової чи адміністративної грамотності.

Найменша кількість респондентів – лише 2 особи (3,17%) – зазначили, що інформація щодо документів була заплутаною, що несе ознаки інформаційного бар'єра. Попри незначну кількість таких відповідей, подібна оцінка вимагає уваги з боку адміністрації ЦНАП, оскільки навіть поодинокі випадки свідчать про ймовірні прогалини в уніфікації та стандартизації способів інформування. Загалом отримані результати підтверджують достатньо високий рівень зрозумілості інформації, однак актуалізують завдання подальшого вдосконалення інструментів комунікації з користувачами послуг.

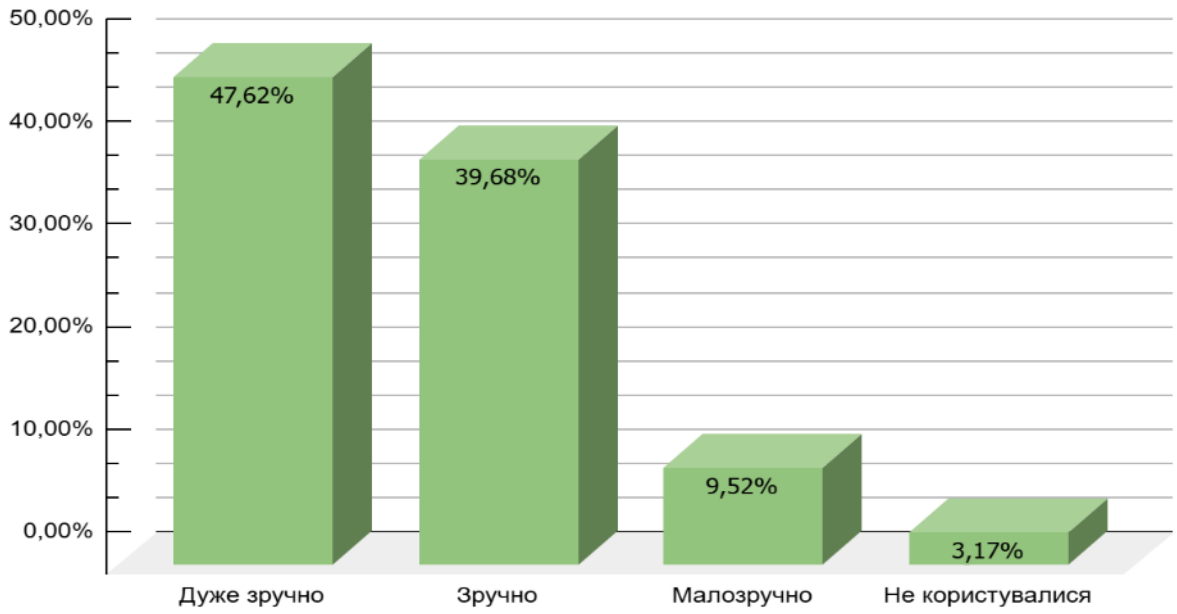

Рис. 2.9. Оцінка онлайн сервісів у ЦНАП, у%

Оцінювання зручності використання онлайн-сервісів, зокрема функції попереднього запису та дистанційних консультацій, (рис. 2.9) засвідчує

загальну позитивну динаміку цифровізації адміністративних послуг у межах діяльності ЦНАП. Найбільша частка опитаних – 30 осіб (47,62%) – наголосили на тому, що використання таких сервісів є дуже зручним. Це свідчить про високу функціональність, доступність, інтуїтивну зрозумілість інтерфейсів цифрових платформ, а також про ефективну адаптацію персоналу ЦНАП до умов надання послуг у цифровому форматі. Відповідно, даний результат можна розглядати як позитивний індикатор ефективності впроваджених діджитал-рішень.

Ще 25 респондентів (39,68%) оцінили онлайн-сервіси як зручні, що свідчить про загалом сприятливе сприйняття інструментів попереднього запису й онлайн-консультацій, хоча, ймовірно, у частини користувачів виникали незначні труднощі, наприклад, пов’язані з доступом до Інтернету, технічною грамотністю чи навігацією сайту. Проте така оцінка все ж підтверджує, що онлайн-інструменти виконують функцію спрощення доступу до послуг.

Водночас 6 респондентів (9,52%) визнали онлайн-сервіси малозручними. Це може бути свідченням недостатньої інформованості про можливості цих сервісів, проблем з адаптацією цифрових технологій до потреб усіх соціально-вікових груп, або ж наявності технічних недоліків у роботі окремих функцій системи попереднього запису чи онлайн-консультацій. Така частка незадоволених користувачів вказує на необхідність додаткового аналізу користувацького досвіду (UX) та проведення заходів з інформування й навчання користувачів, зокрема осіб літнього віку.

Лише 2 особи (3,17%) повідомили, що не користувалися онлайн-сервісами взагалі, що може свідчити як про відсутність у них відповідної потреби, так і про певні бар’єри – наприклад, відсутність технічних засобів, доступу до інтернету або цифрових навичок. Невелика кількість таких респондентів є позитивним показником, оскільки свідчить про доволі високий рівень охоплення населення цифровими адміністративними інструментами. Таким чином, отримані дані в цілому засвідчують успішне функціонування та

високу оцінку онлайн-сервісів серед користувачів, при цьому водночас ідентифікують потребу у подальшому розвитку цифрової інфраструктури та проведенні роботи з удосконалення зручності її використання.

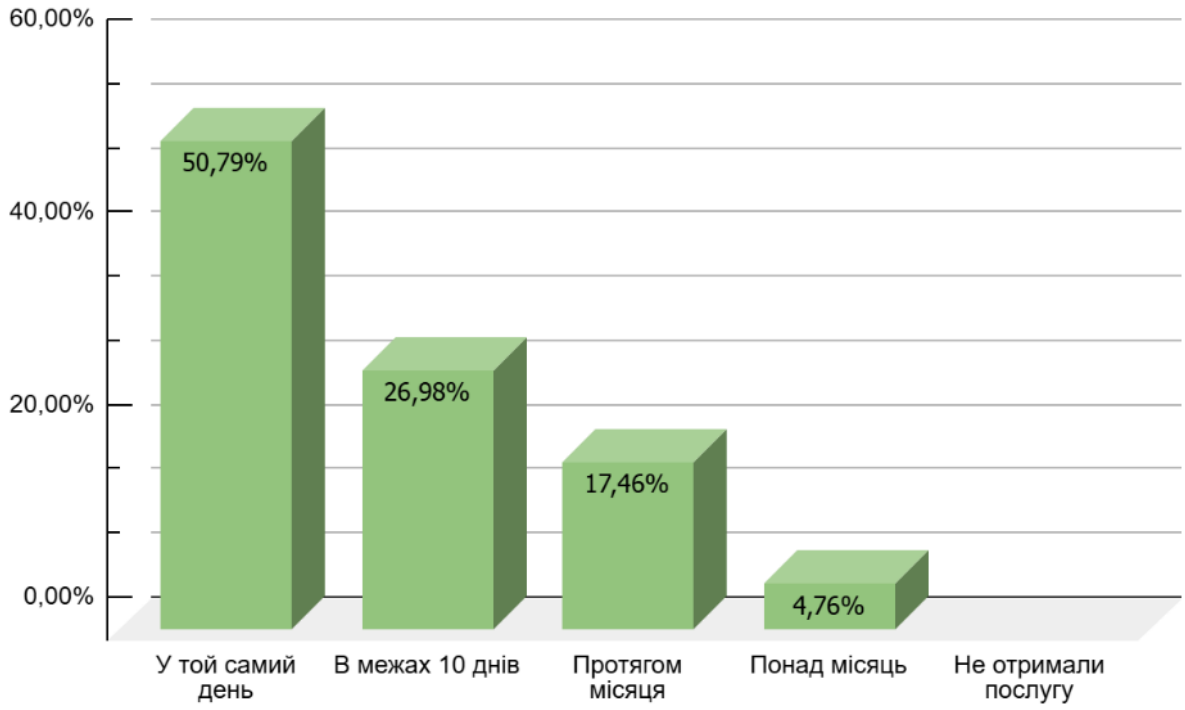

Рис. 2.10. Співвідношення термінів отримання послуг у ЦНАП, у%

Аналіз термінів отримання адміністративних послуг у ЦНАП (рис. 2.10) дає підстави стверджувати, що в більшості випадків послуги надаються у стислі строки, що відповідає сучасним очікуванням громадян щодо оперативності обслуговування. Так, половина опитаних – 32 особи (50,79%) – зазначили, що отримали необхідну послугу у день звернення. Цей показник свідчить про належний рівень організаційної спроможності Центру, оптимізовані внутрішні процеси документообігу та ефективне функціонування попереднього запису. Така швидкість надання послуг також вказує на успішне впровадження принципів «єдиного вікна» та раціонального використання цифрових інструментів адміністрування.

Ще 17 респондентів (26,98%) отримали послуги в межах 10 днів, що також є прийнятним терміном у межах регламентів надання багатьох видів адміністративних послуг. У цьому випадку йдеться, про ті послуги, які потребують міжвідомчої взаємодії, додаткового опрацювання документів або

узгодження з іншими структурами, але при цьому не виходять за межі нормативно визначених строків.

Для 11 осіб (17,46%) термін очікування становив до одного місяця, що пов’язане з особливостями запитаних послуг, їхньою складністю, наявністю додаткових процедур, необхідністю звернення до зовнішніх баз даних тощо. Незважаючи на збільшення терміну очікування, даний показник загалом залишається в межах допустимих стандартів якості надання адміністративних послуг. Лише 3 респонденти (4,76%) повідомили про отримання послуг із затримкою понад місяць. Такий незначний відсоток є індикатором поодиноких випадків ускладнень, спричинених індивідуальними обставинами – наприклад, необхідністю отримання документів з інших установ, перебоями в роботі інформаційних систем чи технічними труднощами.

Позитивним аспектом є те, що жоден з опитаних не повідомив про повну відмову або неможливість отримання послуг. Це є важливим показником того, ЦНАП забезпечує гарантовану доступність послуг для всіх звернень, навіть у випадках, коли терміни надання виходили за межі встановлених законодавством. Сукупно отримані дані свідчать про високу результативність та стабільну організаційну дисципліну в наданні адміністративних послуг, що в перспективі сприяє підвищенню рівня довіри громадян до діяльності органів місцевого самоврядування.

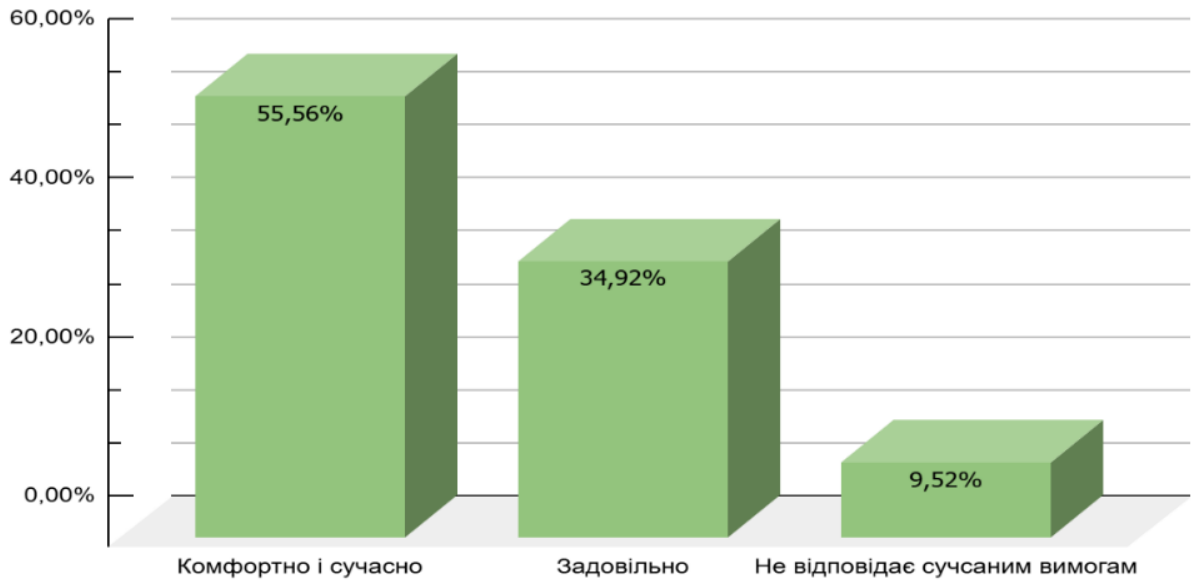

Рис. 2.11. Оцінка комфорту приміщення ЦНАП, у%

У зв’язку з релокацією ЦНАП наразі функціонує у тимчасовому приміщенні, яке має базовий набір меблів та зручностей. Попри обмеженість ресурсів, відвідувачі загалом позитивно оцінюють умови обслуговування, що підтверджують результати опитування щодо комфорту просторово-предметного середовища (рис. 2.11). Понад половина респондентів – 35 осіб (55,56%) – охарактеризували приміщення як комфортне та сучасне. Це свідчить про те, що навіть за мінімального оснащення простір ЦНАП відповідає базовим вимогам до фізичної доступності та ергономіки, а також забезпечує можливість отримання найважливіших адміністративних послуг, зокрема тих, що можуть бути надані лише у межах відповідної територіальної громади (реєстрація місця проживання, внесення змін до реєстру громади тощо). Такий рівень задоволеності користувачів можна розглядати як індикатор ефективного забезпечення принципу доступності адміністративних послуг навіть за умов релокації.

Водночас 22 особи (34,92%) зазначили, що оцінюють умови приміщення як задовільні. Це може свідчити про існування окремих аспектів організації простору, які не повною мірою відповідають очікуванням користувачів. Ідеться, зокрема, про відсутність достатньої кількості сидячих місць у зоні очікування, обмежену площу приміщення в умовах значного навантаження, недосконаліть візуальної навігації або недоступність певних зон для осіб з особливими потребами. Ця категорія відповідей вказує на потенційні точки для подальшого удосконалення організаційно-просторових характеристик ЦНАП.

Натомість лише 6 осіб (9,52%) висловили критичну оцінку приміщення, наголосивши на його невідповідності сучасним вимогам, причиною чого може бути: недостатнє освітлення, відсутність зон для обслуговування вразливих категорій населення, проблеми з вентиляцією або опаленням, а також недоліки у санітарному стані.

Загалом результати демонструють досить високий рівень задоволеності користувачів у частині умов перебування у приміщенні ЦНАП, проте одночасно вказують на потребу в системному моніторингу просторових характеристик з метою виявлення резервів для модернізації та забезпечення максимальної відповідності приміщення принципам людиноцентричності та інклюзивності в системі публічного сервісу.

Рис. 2.12. Оцінка загального рівня організації ЦНАП, у%

Результати оцінки загального рівня організації роботи Центру надання адміністративних послуг (рис. 2.12) свідчать про наявність високого рівня довіри та позитивного сприйняття з боку користувачів. Зокрема, 28 респондентів, що становить 44,4% усіх опитаних, висловили повну задоволеність організацією діяльності ЦНАП, засвідчує ефективну реалізацію адміністративних процедур, чітке функціонування внутрішніх регламентів, належну координацію дій персоналу, а також орієнтацію на зручність і потреби громадян у процесі надання послуг. Високий показник задоволеності може бути наслідком комплексного впровадження стандартів якості публічного сервісу, дотримання принципів прозорості, відкритості, клієнтоорієнтованості та технологічної інноваційності.

Ще 23 особи (36,51%) зазначили, що загалом задоволені організацією роботи ЦНАП. Це свідчить про наявність переважно позитивного досвіду взаємодії з установою, хоча в окремих ситуаціях мали місце незначні організаційні труднощі, які не мали істотного впливу на загальне враження. Можна припустити, що до таких ситуацій належали, наприклад, випадкові затримки в обслуговуванні або незначна недоступність інформації у форматі, зручному для користувача.

У той же час часткова задоволеність, яку висловили 9 респондентів (14,29%), вказує на існування конкретних аспектів організаційної діяльності, які не відповідають очікуванням цієї частини відвідувачів. Це може стосуватися, зокрема, якості внутрішньої комунікації, швидкості обробки запитів, недостатньо гнучких механізмів попереднього запису, складності у доступі до окремих послуг тощо. Такі результати свідчать про потребу в поглибленому аналізі організаційних процесів і більш персоналізованому підході до користувачів.

Водночас лише 3 особи (4,76%) висловили незадоволення загальним рівнем організації роботи ЦНАП. Це відносно невеликий відсоток, що, однак, не зменшує значущості такого зворотного зв’язку. Критичні зауваження слід розглядати як важливе джерело для стратегічного вдосконалення внутрішніх процедур, особливо у тих випадках, коли йдеться про порушення термінів, недостатню компетентність окремих працівників або неефективну логістику обслуговування.

Аналіз відповідей на питання щодо можливих шляхів покращення діяльності Центру надання адміністративних послуг засвідчує, що респонденти, попри загальний високий рівень задоволеності, конструктивно вказують на напрями, які потребують подальшого розвитку. Переважно опитані акцентували увагу на необхідності удосконалення електронної інфраструктури ЦНАП, зокрема запровадження персонального електронного кабінету. Це свідчить про запит громади на підвищення рівня диджіталізації сервісів, що дає змогу забезпечити більш гнучкий та доступний формат

взаємодії з адміністративною системою. Крім того, було висловлено пропозиції щодо модернізації терміналів для самостійного користування, що вказує на актуальність оновлення технічної бази ЦНАП відповідно до сучасних стандартів ергономіки, інтерактивності та зручності використання для всіх категорій громадян. Також респонденти наголошували на важливості розширення переліку доступних послуг, що свідчить про потребу у подальшій інтеграції суміжних функцій державного сервісу, включаючи соціальну, реєстраційну, дозвільну, інформаційну підтримку.

На сьогодні Центр надання адміністративних послуг продовжує функціонувати в умовах релокації, що суттєво впливає як на просторову організацію, так і на кадрове забезпечення. У зв'язку з обмеженими ресурсами фактично здійснюють прийом лише двоє працівників, що створює додаткове навантаження на персонал в умовах поступового розширення переліку адміністративних послуг, дозволених до надання в період воєнного стану. Така ситуація актуалізує необхідність стратегічного планування щодо пошуку нового, більш просторого, функціонального та комфортного приміщення, яке відповідало б потребам як працівників, так і відвідувачів ЦНАП.

Таким чином, отримані дані засвідчують загальний високий рівень задоволеності користувачів адміністративними послугами, функціональною зручністю та професійною й комунікативною культурою працівників ЦНАП Скадовської громади. Водночас зафіксовані пропозиції респондентів чітко окреслюють вектори подальшого інституційного вдосконалення, передусім у напрямі цифровізації, модернізації інфраструктури й підвищення якості користувацького досвіду.

Висновки до 2 розділу

Аналіз стану організації надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифрової трансформації показав, що цифровізація поступово перетворюється на ключовий чинник модернізації публічного управління. Вона забезпечує зручність, відкритість та прозорість сервісів, формує нову

парадигму взаємодії держави й громадянина. Розвиток Порталу та застосунку «Дія», інтеграція державних реєстрів, впровадження мобільних офісів, онлайн-консультацій та електронних інструментів участі є прикладами реального наближення України до європейських стандартів електронного врядування.

Разом із тим, зберігаються системні проблеми: фрагментарність нормативно-правової бази, нерівномірність цифрової інфраструктури у громадах, низький рівень цифрової грамотності частини населення та публічних службовців, а також обмеженість інституційної та кадрової спроможності на місцях. Це уповільнює процес цифрової інтеграції та створює ризики для повноцінного функціонування електронних сервісів.

Практика Скадовської територіальної громади продемонструвала високу адаптивність локальної системи публічних послуг до умов воєнного стану та релокації. Попри кадровий дефіцит і безпекові виклики, ЦНАП забезпечив безперервність базових сервісів, активно інтегрував цифрові рішення та зберіг довіру громадян. Показовим є зростання попиту на консультаційні послуги, широке використання електронних реєстрів і поступове впровадження онлайн-сервісів, що свідчить про підвищення рівня правової культури та цифрової зрілості населення.

Водночас досвід громади підтверджує потребу у посиленій державній підтримці, модернізації інфраструктури, комплексному стратегічному плануванні цифрового розвитку та системній роботі з підвищення цифрової грамотності громадян і службовців. Саме ці напрями визначають перспективу переходу від локальних успіхів до сталих і всеохопних трансформацій, здатних сформувати нову якість публічного сервісу в умовах відновлення України.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

3.1. Проблеми надання адміністративних послуг в сучасних умовах

Проблематика надання адміністративних послуг в сучасних умовах розкриває багатовимірний і системний характер викликів, що постають перед публічним управлінням у процесі забезпечення якісного, своєчасного, прозорого та орієнтованого на громадянина сервісу. В умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, широкомасштабних цифрових змін, збройної агресії РФ проти України та активної імплементації європейських стандартів врядування, надання адміністративних послуг на всіх рівнях управління, а особливо – на рівні територіальних громад, перебуває в умовах глибокої трансформації, що породжує як нові можливості, так і численні загрози.

Враховуючи складні безпекові, інфраструктурні та соціально-економічні умови регіонів, удосконалення діяльності ЦНАП повинно відбуватися за мультивекторними напрямами із дотриманням принципів публічного сервісного управління, електронного врядування та управлінської адаптивності.

Проблема фрагментованості нормативно-правового забезпечення у сфері цифровізації адміністративних послуг у громадах виявляється як один із системних бар'єрів, що гальмує ефективну імплементацію цифрових інструментів у публічне управління. Застарілість або несинхронізованість нормативних актів із реальними технологічними процесами призводить до того, що правове регулювання не встигає адаптуватися до нових форматів надання послуг, у результаті виникають численні правові прогалини, непослідовність у тлумаченні норм, а також невизначеність щодо

відповідальності органів влади у цифровому середовищі. Це, у свою чергу, породжує численні труднощі як для розробників і провайдерів цифрових сервісів, які змушені діяти в умовах нормативної невизначеності, так і для самих користувачів, що стикаються з нерівними умовами доступу до послуг, залежно від регіону, адміністративної юрисдикції чи інтерпретацій місцевої нормативної практики.

Правова неоднорідність відображається також у відсутності єдиних стандартизованих процедур, що інтегровані в цифрове середовище незалежно від територіального контексту. Відсутність однакових вимог щодо процедур оформлення, термінів розгляду, каналів комунікації, а також вимог до електронної автентифікації й верифікації призводить до суттєвих відмінностей між громадами, що підриває цілісність цифрового врядування як уніфікованої системи. У межах цього виклику особливої уваги набуває питання неузгодженості між окремими нормативними актами, які одночасно регулюють суміжні аспекти цифрових сервісів, але містять суперечливі положення або надмірно вузьке трактування технологічних понять.

Відсутність єдиного кодифікованого закону, що комплексно унормовував процеси цифрового надання адміністративних послуг, посилює складність координації між різними суб’єктами управління. Така ситуація не лише уповільнює ухвалення рішень, а й ускладнює встановлення відповідальності за помилки чи збої в електронному середовищі. Крім того, нестача системного правового інструментарію створює ризики нерівного трактування цифрових прав громадян, ускладнює судовий захист у разі конфліктів та обмежує можливості ефективного моніторингу діяльності органу влади в цифровому форматі. Ці правові прогалини також знижують рівень довіри населення до електронного урядування та формують перешкоди на шляху до інклюзивної цифрової держави.

Таким чином, фрагментованість законодавчого поля в умовах стрімкої цифрової трансформації публічних сервісів перетворюється на структурну перешкоду, що не лише стримує інноваційний потенціал цифрових

технологій, але й ставить під сумнів принципи правової визначеності, рівного доступу та прозорості, які мають лежати в основі надання адміністративних послуг у цифрову епоху. Усунення цієї проблеми вимагає не точкових змін, а системної кодифікації, уніфікації регламентів, а також чітко окресленої моделі правового регулювання цифрового врядування на всіх рівнях.

Передача повноважень на місцевий рівень супроводжувалася посиленням ролі органів місцевого самоврядування в наданні адміністративних послуг у територіальних громадах. Водночас цей процес не був підкріплений належним зміцненням організаційно-ресурсної бази на місцях. Спостерігається кадровий дефіцит фахівців, спроможних забезпечити функціонування центрів надання адміністративних послуг на професійному рівні, що негативно впливає на ефективність реалізації делегованих повноважень. Також наявний брак управлінських навичок серед керівного складу громад, зокрема в частині стратегічного планування, цифрового менеджменту та впровадження сервісного підходу до обслуговування населення.

Передача повноважень створила нові можливості для розвитку інституційного потенціалу та зміцнення спроможності територіальних громад у сфері надання адміністративних послуг. У відповідь на розширення функцій спостерігається посилення відповідних структур, що свідчить про прагнення до модернізації та підвищення якості обслуговування населення.

У зв’язку зі зростанням складності управлінських завдань у зазначеній сфері особливого значення набуває безперервний професійний розвиток керівного складу. Інвестування в підвищення кваліфікації, опанування сучасних інструментів стратегічного планування, цифрового управління та сервісного підходу є важливим чинником сталого розвитку громад і підвищення якості адміністративних послуг для мешканців.

Фінансова неспроможність деяких громад також істотно обмежує здатність інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази, закупівлю програмного забезпечення, підтримку інформаційних систем та інтеграцію в

загальнонаціональні цифрові платформи. Як наслідок, інфраструктура надання адміністративних послуг у громадах часто залишається на початковому рівні розвитку, що унеможливлює впровадження повноцінного електронного врядування. В деяких ЦНАП фіксується відсутність обладнання для ідентифікації користувачів за допомогою кваліфікованого електронного підпису, обмеження в доступі до ключових державних реєстрів. Водночас громадяни, які мають особливі потреби, зокрема люди з інвалідністю або ті, що володіють низьким рівнем цифрової грамотності, часто залишаються поза межами цифрових сервісів через відсутність відповідних адаптацій і допоміжної інфраструктури.

На тлі зазначених викликів цифровий розрив постає як системне соціально-економічне явище, що підсилює існуючу нерівність. Нерівномірність доступу до цифрових адміністративних сервісів у громадах пояснюється не лише технічними, а й соціально-демографічними факторами. Так, часто фіксується низька якість інтернет-з’єднання або його часткова відсутність, що робить неможливим або значно ускладнює використання онлайн-сервісів. Крім того, значна частина домогосподарств у таких регіонах не має персональних цифрових пристроїв, що обмежує можливості громадян взаємодіяти з цифровими платформами навіть у разі їх доступності. Люди похилого віку, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи та малозабезпечені верстви населення є найбільш вразливими до виключення з цифрового середовища, оскільки вони рідше володіють необхідними навичками користування цифровими технологіями, не мають фінансових або соціальних ресурсів для навчання та адаптації.

Ситуація ускладнюється ще й тим, що в Україні досі відсутня комплексна державна політика з подолання цифрової нерівності, яка б передбачала не лише забезпечення доступу до інфраструктури, але й реалізацію програм цифрової інклюзії, спрямованих на формування навичок, підвищення рівня цифрової грамотності, а також підтримку інституційного розвитку на місцевому рівні. За відсутності такої політики значна частина

населення ризикує бути позбавленою реального доступу до державних послуг, що порушує принципи соціальної справедливості та рівноправного доступу, закладені в концепції демократичного врядування. Таким чином, усунення цифрового розриву має стати не лише технічним, а й глибоко соціальним і політичним пріоритетом, що потребує скоординованих зусиль як центральної влади, так і органів місцевого самоврядування.

Проблематика якості надання адміністративних послуг у громадах в умовах цифровізації та децентралізації набуває дедалі більшої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на довіру громадян до органів влади та ефективність публічного управління загалом. Незважаючи на те, що нормативно визначено широкий перелік сервісів, доступних у межах адміністративної взаємодії, фактичний рівень їх реалізації часто не відповідає очікуванням користувачів. Відсутність фокусування на зручності та ефективності з боку розробників онлайн-платформ призводить до того, що інтерфейси є перевантаженими, непослідовними або інтуїтивно незрозумілими, що ускладнює процес подання заяв та отримання інформації, особливо для малодосвідчених користувачів.

Окремим аспектом є обмежена функціональність електронних форм, які не завжди адаптовані до конкретних життєвих ситуацій користувачів або не враховують динаміку змін у нормативному полі. Це створює додаткове навантаження як на громадян, так і на працівників органів надання послуг, які змушені дублювати певні процедури, виправляти помилки або здійснювати повторні перевірки, що знижує загальну продуктивність системи. Нерідко виникають ситуації, коли подані через онлайн-платформу документи не потрапляють до відповідального органу вчасно або в повному обсязі, що породжує нові запити, призводить до дублювання звернень та затримок у прийнятті рішень.

Особливе занепокоєння викликає низький рівень сервісної орієнтації у взаємодії з громадянами. Відсутність ефективних каналів зворотного зв’язку, обмежений доступ до персоналізованого консультування, а також недостатня

підготовка працівників у сфері клієнтського обслуговування перешкоджають формуванню довіри до інституцій та знижують задоволеність користувачів отриманими послугами. Часто громадяни змушені витрачати надмірну кількість часу на з'ясування статусу звернення або отримання додаткових роз'яснень, що суперечить принципам ефективного врядування та сервісного підходу.

У контексті забезпечення якості слід окремо звернути увагу на недосконаліть існуючих механізмів моніторингу та оцінювання ефективності надання адміністративних послуг. Попри наявність формальних інструментів, таких як опитування, анкети або індикативні звіти, їх зміст і структура переважно носять поверховий або формальний характер. Реальна участь громадян у процесі зворотного зв'язку залишається обмеженою, а отримана інформація рідко трансформується у практичні управлінські рішення. Бракує системного підходу до збору, аналізу, верифікації й оперативного врахування даних про рівень задоволеності послугами, що обмежує можливості адаптації сервісів до реальних потреб населення та унеможливлює ефективне стратегічне планування на рівні органів публічної влади.

Таким чином, якість надання адміністративних послуг потребує не лише технічного удосконалення інформаційно-комунікаційних систем, а й системної зміни управлінської культури, орієнтації на потреби користувача, посилення зворотного зв'язку та впровадження гнучких механізмів адаптації сервісів до соціальних викликів і динаміки нормативного поля.

Проблема дефіциту цифрових навичок в контексті надання адміністративних послуг набуває системного характеру та чинить безпосередній вплив на якість, швидкість і зручність обслуговування громадян. У багатьох випадках працівники органів місцевого самоврядування виявляються недостатньо підготовленими до ефективного функціонування в умовах цифрової трансформації, оскільки не володіють необхідним рівнем цифрової компетентності, не мають досвіду роботи з цифровими платформами, адміністративними інформаційними системами, електронними

реєстрами та CRM-рішеннями. Це ускладнює реалізацію концепції е-сервісу як зручного, швидкого та персоналізованого інструменту комунікації між державою та громадянином. У результаті відбувається відтворення формалізованих практик, які переносяться з паперової моделі в цифрову без якісної переорієнтації на цифрову логіку управління, що спричиняє технічні помилки, втрати даних, дублювання звернень, зниження рівня довіри до онлайн-сервісів та послаблення загального ефекту цифровізації.

Крім обмежених технічних навичок, проблемою виступає також недостатня клієнтоорієнтованість, зумовлена відсутністю у працівників належної підготовки у сфері цифрової етики, комунікацій в електронному середовищі та вмінь працювати з цифровими скаргами, аналітикою поведінки користувачів чи емоційним супроводом у чат-ботах. Це знижує ефективність взаємодії з населенням та формує у громадян уявлення про неготовність системи публічного управління до роботи в умовах цифрового суспільства. Додатково ускладнює ситуацію відсутність системної політики щодо професійного розвитку персоналу: програми підвищення кваліфікації часто є фрагментарними, формалізованими або недоступними для всіх категорій працівників, особливо у віддалених або малих громадах. Недостатньо розвинута практика сертифікації цифрових компетентностей, бракує доступу до симуляторів, тренінгових модулів, адаптованих до реальних умов роботи органів місцевого самоврядування, що обмежує потенціал самоосвіти і внутрішньої цифрової мобільності кадрів.

З іншого боку, недостатній рівень цифрових навичок серед користувачів адміністративних послуг, особливо представників старших вікових груп, осіб з обмеженими можливостями, мешканців сільських територій або соціально вразливих категорій, також значно ускладнює доступ до сервісів. Ці громадяни стикаються з бар’єрами при самостійному заповненні електронних форм, автентифікації через електронний підпис, навігації цифровими платформами, що потребує від системи гнучких рішень на кшталт цифрових

консультантів, супровідних чатів, відео інструкцій, адаптивного дизайну платформ та офлайн-супроводу цифрових сервісів.

Незважаючи на формальну орієнтацію державної політики на цифрову трансформацію, інституційна культура інноваційності залишається слабкою. Органи публічної влади не демонструють стійкої готовності до впровадження експериментальних цифрових рішень, відкритих технологій, стандартів інтероперабельності, гнучких управлінських моделей. Домінують централізовані, бюрократизовані підходи, які недостатньо підтримують локальні ініціативи, не сприяють розвитку цифрового підприємництва в управлінській сфері та не стимулюють формування міжмуніципального партнерства для колективного вирішення цифрових викликів. Усе це формує замкнене коло, у якому цифрові інструменти впроваджуються повільно, непослідовно та без якісного оновлення професійної і технологічної основи публічної служби.

Проблематика кібербезпеки та захисту персональних даних у сфері надання цифрових адміністративних послуг дедалі більше набуває характеру структурного виклику, що не лише гальмує цифровізацію публічного управління, але й підриває довіру громадян до цифрової взаємодії з органами влади. На тлі активного впровадження електронного документообігу, розбудови єдиних інформаційних систем, інтеграції державних реєстрів та запровадження інструментів електронної ідентифікації, забезпечення захищеного середовища обробки даних стає критичною умовою функціонування цифрових сервісів. Однак поточний рівень кіберзахисту у громадах не відповідає ані національним, ані міжнародним стандартам у сфері інформаційної безпеки. Це проявляється у фрагментарності інфраструктури кібербезпеки, наявності неуніфікованих або застарілих програмних рішень, відсутності ефективного багаторівневого захисту даних, що підвищує ризики як внутрішніх технічних збоїв, так і зовнішніх деструктивних впливів, включно з хакерськими атаками, фішинговими кампаніями, DDoS-

навантаженням чи спробами несанкціонованого втручання до цифрових платформ.

Низький рівень захищеності інформаційного середовища у громадах створює сприятливі умови для потенційних зловживань із боку не лише зовнішніх акторів, але й самих працівників адміністративних структур у разі відсутності чітких протоколів контролю доступу до персональних даних. Уразливість каналів передачі інформації, слабка автентифікація користувачів, низька якість шифрування запитів, а також недостатній контроль за можливостями доступу може призводити до витоку конфіденційної інформації, маніпуляцій з базами даних або незаконного обміну персональними даними без відома користувача. Такі ситуації не лише порушують права громадян, закріплені в законодавстві про захист персональних даних, але й суттєво підривають репутацію органів влади, викликаючи стійкий скепсис щодо доцільності використання цифрових каналів взаємодії.

Особливої актуальності набуває відсутність ефективної, уніфікованої системи кіберзахисту, що має забезпечувати системний нагляд за інформаційною безпекою на рівні органів місцевого самоврядування. Муніципальні структури часто залишаються поза межами національної архітектури кіберзахисту, не мають доступу до спеціалізованих інструментів моніторингу, індикаторів ризику, систем раннього попередження чи базових рекомендацій з протидії інцидентам. За умов обмежених фінансових ресурсів громади не спроможні створити власні центри реагування на кіберзагрози, а відсутність кваліфікованого персоналу, який би володів актуальними знаннями у сфері кіберзахисту, призводить до неконтрольованого нарощування цифрових ризиків.

Окремою проблемою є слабкість процедур реагування на інциденти– органи місцевого самоврядування не мають чітко регламентованих і перевірених на практиці дій, у разі виявлення вторгнення або компрометації даних, не здійснюють фіксування атак, не фіксують події відповідно до вимог

цифрового аудиту. Це унеможливлює якісну постінцидентну аналітику, знижує ефективність управлінських рішень у сфері безпеки та позбавляє систему адміністративних послуг здатності до саморегуляції в умовах підвищених кіберзагроз.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кібербезпека на рівні цифрових адміністративних сервісів потребує не лише технічної модернізації, але й інституційної трансформації, що включає створення загальнонаціональної стратегії інформаційної безпеки для муніципального рівня, впровадження навчальних програм для службовців, розвиток спеціалізованої сертифікації кадрів, а також активну участь громадян у моніторингу прозорості та надійності обробки їхніх персональних даних. Без системного вирішення зазначених питань поширення цифрових послуг залишатиметься уразливим до багатовекторних загроз, а довіра до них – фрагментарною та нестійкою.

Не менш значущим і системно обумовленим викликом для забезпечення ефективності публічних адміністративних послуг в умовах цифровізації у громадах є обмеженість міжсекторальної взаємодії, яка становить фундаментальну перешкоду на шляху формування єдиного, узгодженого, прозорого та безшовного механізму надання сервісів громадянам. Природна міжвідомчість процесу адміністративного обслуговування передбачає наявність тісної координації між суб’єктами, що здійснюють функції у різних сферах публічного управління – від реєстраційних дій і ідентифікації особи до надання соціальних пільг, медичних гарантій, освітніх чи фінансових послуг. Утім, на практиці в Україні спостерігається домінування фрагментованого підходу, коли кожен з органів влади функціонує у межах власної відомчої юрисдикції, не враховуючи потреб у синхронізації даних, сервісних процедур чи нормативного забезпечення з іншими інституціями.

Така інституційна ізольованість є наслідком як історично сформованої вертикалі управління, так і відсутності дієвих механізмів міжінституційного діалогу, що ускладнює розробку спільних цифрових рішень, створення

консолідованих інформаційних платформ і впровадження спільних стандартів обслуговування. У результаті виникає дублювання функцій, нормативна конкуренція, розриви в обміні даними, що підриває цілісність цифрового середовища надання послуг і спричиняє додаткові адміністративні бар'єри для користувачів. Зокрема, кожна система реєстрації чи ідентифікації часто діє автономно, з власною логікою заповнення, без забезпечення автоматичного обміну інформацією між базами даних, що унеможливлює реалізацію принципу «єдиного вікна».

Наявність розрізнених, неінтегрованих каналів обслуговування у громадах також ускладнює побудову наскрізного маршруту надання послуг, що складається з етапів, пов'язаних із різними структурами. Громадяни змушені неодноразово підтверджувати свою ідентичність, повторно подавати документи, очікувати ручної перевірки відомостей, що містяться в інших державних реєстрах. Це призводить до перевантаження адміністративної системи, втрати часу, помилок у документації, а також знижує якість сервісу в сприйнятті користувачів. Додатковим чинником є відсутність єдиної термінологічної бази та процедурної уніфікації, що призводить до неоднозначного трактування окремих дій або критеріїв надання послуг представниками різних органів, навіть якщо вони працюють в одному адміністративному просторі.

Таким чином, обмеженість міжсекторальної взаємодії у сфері публічного управління не лише сповільнює процес цифрової трансформації, а й стримує покращення якості послуг, підвищує ризики адміністративної плутанини, сприяє виникненню конфліктів компетенцій і втраті цілісного бачення розвитку електронного врядування. У подальшій перспективі вирішення цієї проблеми вимагатиме переосмислення інституційного дизайну взаємодії між органами публічної влади, законодавчого закріплення обов'язковості інтероперабельності, створення горизонтальних форматів співпраці та впровадження спільної відповідальності за кінцевий результат послуги, орієнтований не на процедури, а на потреби громадянина.

В умовах відсутності інтегрованих рішень у сфері організації надання адміністративних послуг працівники ЦНАП стикаються з надмірним навантаженням, що обумовлене великою кількістю напрямів послуг, відмінностями в інтерфейсах реєстрів, а також різними підходами до виконання кожної окремої процедури. Таке середовище ускладнює стандартизацію та призводить до фрагментарного виконання функцій, що, у свою чергу, негативно впливає на якість обслуговування.

Низький рівень уніфікації цифрових інструментів і процедур зумовлює ситуацію, за якої кожна послуга передбачає окремий алгоритм дій, не підтримуючи принцип «єдиного вікна». Внаслідок цього адміністратори змушені витрачати додатковий час на уточнення процедур, перевірку актуальності нормативної бази, яка динамічно змінюється, і пошук рішень у непередбачуваних випадках. Яскравим прикладом ускладнення, спричиненого браком уніфікації, стало впровадження інформаційної системи «Вулик» — платформи автоматизації ЦНАП, створеної в межах міжнародної технічної допомоги. Попри потенційні переваги системи, у багатьох громадах її використання стало додатковим навантаженням, оскільки адміністратори змушені паралельно вносити одні й ті самі дані як у «Вулик», так і в зовнішні галузеві реєстри (наприклад, реєстр актів цивільного стану, реєстр територіальної громади, державний земельний кадастр, ЄДР, ЄІССС тощо). Відсутність повноцінної інтеграції між цими системами нівелює очікуваний ефект цифровізації, створюючи дублювання дій та втрату часу.

Постійна потреба у професійному розвитку не супроводжується належними організаційними умовами, що в умовах хронічного перевантаження та обмежених можливостей для навчання лише посилює ризики професійного вигорання.

Крім того, системна вада нинішньої моделі організації надання послуг полягає в тому, що держава фактично делегувала функції прийому документів, консультування й супроводу звернень від різних суб’єктів надання послуг до ЦНАП, не забезпечивши при цьому належного рівня уніфікації процедур,

стандартів і системної методичної підтримки. Універсальний адміністратор ЦНАП опинився в ситуації, коли він змушений одночасно орієнтуватися у сотнях різних послуг — від соціальних до дозвільних, від земельних до реєстраційних, кожна з яких регулюється окремим нормативно-правовим масивом і має свій специфічний алгоритм дій.

Натомість більшість суб'єктів надання послуг залишили за собою галузеву автономію та окремі інтерфейси взаємодії, які не були адаптовані під потреби ЦНАП. Це зумовлює необхідність глибокого вивчення адміністратором особливостей роботи десятків різних державних органів, без наявності інструментів спрощеної інтеграції або централізованої бази знань. У такому середовищі функціонування ЦНАП вимагає від працівників не лише високої професійної гнучкості, а й постійного самостійного навчання, яке відбувається у позаробочий час, оскільки штатний розпис і режим роботи не передбачають окремих періодів для підвищення кваліфікації.

Це спричиняє значне професійне й емоційне навантаження, знижує якість виконання функцій, створює ризики помилок і правових колізій, а також унеможливлює формування стабільного кадрового ядра. В результаті професія адміністратора ЦНАП стає дедалі менш привабливою для потенційних працівників: складність, відповідальність і психологічна напруга не відповідають рівню оплати праці, статусу або кар'єрних перспектив.

Таким чином, недосконалість системної інтеграції, відсутність централізованої методичної підтримки, фрагментарність підходів до регулювання, перевантаження адміністраторів і відсутність належних умов для професійного зростання суттєво ускладнюють як забезпечення безперервності процесів обслуговування, так і формування сталої інституційної спроможності громад в умовах цифрової трансформації. Крім того, обмеженість міжсекторальної взаємодії та дублювання процедур зумовлюють втрату цілісного бачення розвитку електронного врядування, а також породжують ризики фрагментації сервісів і неузгодженості управлінських процесів. У цих умовах особливої актуальності набуває потреба

у переосмисленні моделі публічного сервісу, впровадженні принципу орієнтації на потреби громадянина, а також створенні сталої, інтероперабельної цифрової інфраструктури, здатної забезпечити ефективну та безпечну взаємодію між усіма рівнями публічної влади.

3.2 Напрями вдосконалення діяльності ЦНАП та рекомендації щодо покращення якості надання адміністративних послуг в розрізі Скадовської територіальної громади Скадовського району Херсонської області

Удосконалення функціонування Центру надання адміністративних послуг у Скадовській територіальній громаді доцільно здійснювати в межах стратегічно визначених напрямів, які інтегрують інституційні, технологічні та соціально-орієнтовані компоненти модернізації. У межах інституційного вектору першочергового значення набуває перегляд та оптимізація організаційної структури ЦНАП з урахуванням потреб громади, навантаження на адміністраторів, а також необхідності формування функціональної гнучкості управлінських процесів. Впровадження адаптивної моделі управління людськими ресурсами має базуватись на принципах компетентнісного підходу, який передбачає системне формування та розвиток цифрових, комунікативних і сервісних навичок працівників з метою забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості, ефективності та етичності у наданні публічних послуг. Особливої ваги набуває запровадження прозорих механізмів оцінювання ефективності роботи персоналу, що уможливлює визначення потреб у підвищенні кваліфікації, стимулює до професійного зростання та сприяє формуванню культури якісного обслуговування.

З метою підвищення ефективності обслуговування та оперативності реагування на звернення громадян доцільним є створення внутрішньої бази знань адміністраторів ЦНАП. Така база може включати оновлювані алгоритми дій, зразки документів, короткі інструкції щодо обробки поширених запитів, а

також тлумачення ключових нормативних змін. Наявність такого ресурсу дозволить працівникам діяти узгоджено, мінімізувати кількість типових помилок, зменшити залежність від зовнішніх джерел методичних матеріалів і сприятиме підвищенню стандартів обслуговування.

Окремим елементом інституційного оновлення є створення внутрішньої системи моніторингу та контролю якості адміністративних послуг, зокрема через впровадження внутрішнього аудиту процедур, спрямованого на виявлення затримок, дублювання функцій, неузгодженостей між відомчими стандартами та нормативно-правовими актами, які регламентують діяльність ЦНАП. Такий аудит слугуватиме інструментом виявлення прихованих вразливостей, зменшення ризиків неефективного управління ресурсами та виявлення організаційних бар’єрів, які ускладнюють доступ громадян до сервісів. У межах управління якістю рекомендовано впровадити механізм щомісячного внутрішнього аудиту типових помилок та складних звернень, які виникають під час обслуговування громадян. Аналіз таких кейсів із подальшим їх обговоренням на внутрішніх нарадах або фахових сесіях дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки в роботі, адаптувати внутрішні інструкції, підвищувати кваліфікацію персоналу на основі реальних ситуацій та покращувати сервісну взаємодію з користувачами. Крім того, системний підхід до аналізу внутрішніх процесів дозволить покращити регламентування процедур, підвищити їх прозорість, а також розробити механізми превентивного реагування на типові помилки або недоліки в обслуговуванні, що у довгостроковій перспективі сприятиме зростанню довіри з боку мешканців громади до інституції ЦНАП як до ключової ланки сервісноорієнтованого місцевого управління. У контексті інституційної трансформації важливо забезпечити сталість і наступність змін, що передбачає не лише технічне вдосконалення, а й формування управлінської культури, здатної підтримувати стандарти ефективності, відповідальності та інноваційності.

У контексті динамічного розвитку цифрових технологій і зростаючих очікувань громадян щодо якості публічних сервісів модернізація технологічної інфраструктури системи надання адміністративних послуг набуває пріоритетного значення. Це зумовлено необхідністю не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, але й забезпечення безперервного, безпечного та персоніфікованого доступу до послуг для всіх категорій населення. У процесі цифровізації публічного управління ключовим є налагодження повноцінної інтеграції інформаційних систем ЦНАП із загальнодержавними реєстрами та платформами, що дозволить зменшити фрагментацію даних, пришвидшити обробку звернень громадян і унеможливити дублювання функцій при здійсненні адміністративних процедур. Водночас запровадження єдиних цифрових платформ для електронної ідентифікації користувачів, зокрема із застосуванням сервісів Mobile ID або Дія. Підпис, дозволить не лише спростити процедури автентифікації, а й істотно розширити географію користування послугами, особливо в умовах віддаленого доступу.

У цьому контексті особливу роль відіграє впровадження сучасних систем автоматизації обліку звернень, електронного документообігу, трекінгу статусу виконання адміністративних процедур, що значно знижує навантаження на персонал ЦНАП, мінімізує ризики людського чинника та створює передумови для прозорості й підзвітності. Одним з критичних чинників технологічної трансформації є гарантування високого рівня інформаційної безпеки, що передбачає комплексний підхід до захисту персональних даних, безперервний моніторинг кіберзагроз, оновлення систем кіберзахисту відповідно до актуальних стандартів і практик. В умовах зростаючих кіберзагроз важливим кроком на рівні громади є впровадження внутрішнього протоколу кібергігієни для персоналу ЦНАП. Такий документ може включати правила захисту персональних даних, вимоги до створення та оновлення паролів, принципи безпечної роботи з електронною поштою, обмеження щодо використання зовнішніх носіїв, а також алгоритми дій у разі

виявлення підозрілої активності. Запровадження локального протоколу сприятиме формуванню свідомої культури кібербезпеки, зниженню ризиків витоку інформації та підвищенню захищеності цифрової інфраструктури громади. З огляду на специфічні умови функціонування деокупованих або інфраструктурно обмежених територій, актуалізується потреба у впровадженні мобільних ЦНАП і моделей «виїзного» обслуговування, які базуються на застосуванні цифрових пристроїв для автономної обробки запитів громадян на місцях.

Крім того, необхідною умовою успішної цифровізації є підвищення доступності адміністративних е-послуг через Єдиний державний вебпортал електронних послуг або суміжні електронні сервіси, що має супроводжуватись можливістю адаптації інтерфейсів та інформаційних компонентів під локальні потреби окремих громад. Це передбачає врахування соціально-демографічних характеристик населення, мовних преференцій, рівня цифрових навичок користувачів та технічного оснащення регіону. З метою подолання цифрового бар’єру та сприяння рівному доступу до послуг доцільним є розроблення візуально адаптованих інформаційних матеріалів для користувачів, зокрема представників старших вікових груп або осіб із низьким рівнем цифрової грамотності. Такі матеріали можуть мати вигляд покрокових інструкцій зі скриншотами, схемами, QR-кодами для відеоінструкцій, поясненням термінів та алгоритмів дій. Розміщення цих матеріалів у приміщеннях ЦНАП, бібліотеках, старостатах або на офіційних ресурсах громади сприятиме підвищенню самостійності користувачів і зменшенню навантаження на адміністраторів. Тільки комплексний і клієнтоцентричний підхід до цифрової трансформації технологічної інфраструктури забезпечить реальну інклюзивність, ефективність і стійкість адміністративних сервісів у громадах, що перебувають у стані післявоєнного відновлення або мають обмежений доступ до ресурсів.

Соціально-орієнтований вектор розвитку діяльності Центру надання адміністративних послуг у Скадовській територіальній громаді має

ґрунтуватися на принципах відкритості, інклюзивності та підзвітності перед громадою, оскільки саме ці засади формують довіру громадян до органів місцевого самоврядування та спонукають до активної участі в управлінських процесах. Доцільним є забезпечення безперервного зворотного зв'язку з мешканцями шляхом систематичного залучення представників громади до процесу незалежного оцінювання якості надання адміністративних послуг. Така практика дозволяє не лише виявити проблемні аспекти функціонування ЦНАП, але й створює умови для спільного напрацювання рішень, що відповідають реальним потребам населення. З огляду на зростання ролі електронної взаємодії в управлінні, важливим завданням є удосконалення комунікаційної стратегії ЦНАП, яка має бути спрямована на покращення поінформованості громадян про доступні сервіси, алгоритми звернення, способи захисту прав користувачів адміністративних послуг, а також на підвищення загального рівня цифрової обізнаності.

Варто підкреслити, що підвищення цифрової грамотності мешканців громади повинно розглядатися не як додатковий інструмент підтримки, а як інтегральна складова соціальної політики, спрямованої на забезпечення рівного доступу до послуг в умовах цифрової трансформації публічного управління. Навчальні ініціативи, які реалізуються у партнерстві з громадськими об'єднаннями, освітніми закладами та бібліотеками, можуть істотно зменшити бар'єри для осіб похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Водночас формування довіри до органів місцевого самоврядування неможливе без публічної звітності, прозорості управлінських рішень та постійного інформування громадськості про досягнення, виклики й шляхи їх вирішення. У цьому контексті доцільним є запровадження практики регулярного публічного звітування про результати діяльності ЦНАП із використанням інтерактивних форматів, таких як онлайн-платформи, соціальні мережі, віртуальні форуми тощо.

Підвищення легітимності управлінських рішень також може бути досягнуте шляхом створення при органі місцевого самоврядування консультативно-дорадчих органів, до складу яких увійдуть представники різних секторів місцевої спільноти – громадських організацій, локального бізнесу, молодіжних ініціатив, професійних об'єднань, освітніх та культурних інституцій. Такі дорадчі ради сприятимуть не лише демократизації процесів прийняття рішень, а й стануть каналом для оперативного виявлення потреб, проблемних ситуацій і запитів на нові адміністративні послуги. Таким чином, соціально-орієнтований підхід до розвитку системи надання адміністративних послуг у громаді передбачає глибоку інтеграцію потреб мешканців у зміст і форми роботи ЦНАП, що в перспективі забезпечить стійкість, ефективність і громадське схвалення управлінських ініціатив.

У контексті постконфліктного відновлення територіальних громад, зокрема таких, як Скадовська ТГ, надзвичайної актуальності набуває впровадження комплексних інструментів управління якістю, що дозволяють забезпечити не лише відновлення базових адміністративних функцій, а й підвищення довіри громадян до органів влади та посилення інституційної стійкості. Запровадження системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001 є засадничим кроком до формалізації управлінських процесів, стандартизації процедур, підвищення прозорості діяльності центрів надання адміністративних послуг, а також до зміцнення внутрішньої культури якості серед персоналу. Така система дозволяє визначати чіткі цілі, відповідальність і механізми контролю на кожному етапі процесу надання послуг, що сприяє зменшенню ризиків, зростанню ефективності та підвищенню рівня задоволеності користувачів.

Крім того, у післявоєнний період особливої актуальності набувають механізми клієнтського аудиту, які передбачають залучення зовнішніх незалежних експертів, представників громадськості або самих користувачів до процесу оцінювання якості адміністративних послуг. Така модель дозволяє не лише отримати неупереджене бачення ефективності функціонування ЦНАП,

а й виявити приховані проблеми, пов’язані з організаційною логістикою, комунікаційними бар’єрами чи нормативною фрагментарністю. Водночас важливо систематично впроваджувати дослідження задоволеності споживачів адміністративних послуг, що включає як кількісні, так і якісні методи аналізу відгуків, зокрема опитування, фокус-групи, інтерв’ю, моніторинг коментарів у цифровому середовищі. Це дозволяє глибше зрозуміти очікування та запити громадян, виявити відмінності у потребах різних соціальних груп і вчасно коригувати управлінські підходи.

Особливо ефективним інструментом у процесі управління якістю є впровадження індикаторного моніторингу, який забезпечує динамічне відстеження ключових параметрів функціонування ЦНАП у режимі реального часу. Такий моніторинг дозволяє не лише оперативно виявляти збої чи перевантаження в системі, але й створює аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, фіксація таких індикаторів, як середній час очікування користувача, обсяг скарг, рівень автоматизації процедур, показники доступності для осіб із особливими потребами, індекс цифрового сервісу, середня кількість звернень на одну послугу, а також коефіцієнт покриття населення адміністративними послугами, дає змогу забезпечити об’єктивну оцінку ефективності надання послуг, виявити слабкі ланки та сформулювати цільові заходи щодо їх усунення. У сукупності ці підходи дозволяють перейти від фрагментарного адміністрування до системного управління якістю, що ґрунтується на результативності, прозорості і підзвітності перед громадою, що має ключове значення в умовах післявоєнного відновлення та розбудови соціального капіталу на місцевому рівні.

У контексті стратегічного розвитку адміністративних послуг у Скадовській територіальній громаді надзвичайно важливою залишається орієнтація на соціальну інклюзію, що зумовлено як структурними особливостями місцевої економіки, зокрема її аграрним характером, так і демографічним складом населення, серед якого помітну частку становлять

особи з обмеженою мобільністю та особи віку, що вимагає додаткової соціальної підтримки. Врахування цих чинників вимагає цілеспрямованого формування доступного, зручного та дружнього до користувача середовища, яке б унеможливлювало адміністративну дискримінацію за ознаками віку, стану здоров'я або місця проживання.

Особливої уваги потребує фізична доступність інфраструктури ЦНАП для осіб з інвалідністю, що передбачає не лише наявність пандусів, тактильних плиток, інформаційних табло зі шрифтом Брайля чи засобів відеозв'язку з сурдоперекладачем, а й формування чутливого до інклюзії підходу в обслуговуванні клієнтів з боку адміністраторів. Таке середовище повинно бути не просто пристосованим, а зручним і гідним для всіх категорій громадян, включаючи осіб з ментальними чи сенсорними порушеннями. Водночас важливою є адаптація адміністративної інформації відповідно до когнітивних можливостей осіб старшого віку, що передбачає створення зрозумілих, структурованих, візуально орієнтованих інформаційних матеріалів із чіткою логікою викладу та використанням доступної мови.

Окремого значення в умовах просторової дисперсності населених пунктів громади набуває розвиток інформаційної та сервісної присутності ЦНАП у віддалених територіях. У цьому контексті дієвим підходом є створення пунктів супроводу та підтримки, розміщених у місцях щоденного соціального контакту мешканців (наприклад, у сільських бібліотеках, клубах, амбулаторіях), функціонування яких доцільно забезпечити через залучення старост, які пройшли базове навчання з питань надання адміністративних консультацій. Вдалим практичним рішенням буде формат «віддаленого робочого місця ЦНАП», коли адміністратор надає послуги у визначені дні, а старости здійснюють щоденне консультування мешканців. Така модель дозволяє зменшити адміністративну відстань між громадянином і державою, підвищити обізнаність населення щодо своїх прав, а також створити умови для справді рівного доступу до публічних послуг для всіх мешканців громади, незалежно від їхнього віку, фізичних можливостей або віддаленості від

адміністративного центру. Розбудова інклюзивного компоненту в системі надання адміністративних послуг не лише відповідає європейським стандартам прав людини, а й є запорукою довготривалого соціального згуртування та формування стійкої моделі публічного управління, орієнтованої на потреби людини.

Таким чином, вдосконалення діяльності ЦНАП у Скадовській територіальній громаді потребує комплексного та системного підходу, що поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію, управління якістю, кадрову політику та соціальну орієнтацію сервісів. Успішна реалізація зазначених напрямів є можливою лише за умови активної підтримки з боку місцевої влади, наявності політичної волі до впровадження змін, інституційної спроможності апарату виконавчого комітету громади, а також тісної взаємодії з обласними адміністративними структурами, профільними міністерствами та міжнародними донорами.

Висновки до 3 розділу

В умовах децентралізації, цифрової трансформації та воєнної агресії РФ, система надання адміністративних послуг в територіальних громадах набула ключового значення як елемент забезпечення прав громадян, інституціоналізації сервісного врядування та побудови ефективної моделі взаємодії між державою та суспільством. Проведений системний аналіз дозволяє зробити висновки щодо сучасного стану, виявлених дисфункцій і стратегічних векторів вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг, зокрема в розрізі функціонування ЦНАП Скадовської територіальної громади.

Аналізуючи перспективи вдосконалення діяльності ЦНАП на рівні Скадовської ТГ, варто констатувати необхідність синхронізації інституційного, технологічного та соціального компонентів управління. Інституційний рівень має бути спрямований на реструктуризацію

організаційної моделі ЦНАП, введення гнучких регламентів управління персоналом, стимулювання професійного розвитку працівників на основі компетентнісного підходу. У цьому контексті визначальним чинником виступає запровадження механізмів внутрішнього управлінського аудиту, що забезпечує якісну оцінку процедур надання послуг, виявлення неефективних процесів та ухвалення рішень на основі об'єктивної управлінської аналітики.

На рівні технологічного розвитку критично важливо забезпечити модернізацію технічної бази ЦНАП, уніфікацію та інтеграцію цифрових рішень, поглиблення електронної взаємодії з реєстрами та інформаційними системами інших органів влади. Особливого значення набуває автоматизація прийому, обробки й супроводу звернень громадян, а також запровадження повноцінної цифрової траєкторії для кожної адміністративної послуги. Важливою складовою технологічного оновлення є побудова безпечного цифрового середовища, враховуючи зростаючі кіберзагрози в умовах війни. Визначальною умовою для реалізації цих змін виступає формування локального цифрового капіталу, зокрема через підвищення цифрової обізнаності як працівників, так і користувачів адміністративних сервісів.

Соціально-комунікаційна парадигма удосконалення передбачає не лише розширення спектру адміністративних послуг, але й переорієнтацію логіки обслуговування з формального виконання процедур на справжнє сервісне супроводження громадян. У цьому контексті надзвичайно важливою є інституціоналізація практик зворотного зв'язку, залучення громадськості до процесів оцінювання, а також створення відкритого інтерфейсу взаємодії між ЦНАП та мешканцями територіальної громади. Установлення постійно діючих консультативних механізмів та впровадження цифрових інструментів публічного моніторингу якості послуг дозволяють підвищити рівень довіри до місцевої влади та сформувати у громади суб'єктну позицію в управлінні публічними послугами.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати аналізу теоретичних засад дослідження процесу удосконалення організації надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади в умовах диджиталізації, сформовано цілісне уявлення про сутнісні характеристики цифровізації як системного трансформаційного явища в публічному управлінні, її вплив на еволюцію змісту, форм, каналів і механізмів надання адміністративних послуг, а також про місце та роль інститутів місцевого самоврядування в реалізації цифрового курсу держави. Теоретичне осмислення проблеми дозволило виокремити та класифікувати концептуальні підходи до трактування диджиталізації адміністративних послуг, які розглядаються не лише як технічне оновлення процедур, а насамперед як інструмент якісної зміни логіки публічного сервісу – від бюрократичного домінування до орієнтації на потреби та очікування користувачів.

Проведений аналіз стану наукової розробки проблеми підтвердив наявність розвиненої методологічної бази для дослідження адміністративних послуг у контексті цифрової трансформації. Наукові джерела, які охоплюють як вітчизняну, так і зарубіжну традицію публічного адміністрування, демонструють зростаючу увагу до тематики цифрових інновацій, електронного урядування, клієнтоцентризму, цифрової інклюзії, інтероперабельності систем та безпечного обміну даними. Водночас наявні підходи мають фрагментарний характер, недостатньо враховують інституційну специфіку територіальних громад як суб’єктів децентралізованої публічної влади, що зумовлює потребу у поглибленому вивченні процесів диджиталізації саме на рівні громад, а не лише в національному чи обласному вимірі.

Системний аналіз динаміки цифровізації сфери адміністративних послуг в Україні свідчить про поступове, але нерівномірне впровадження цифрових рішень на рівні органів місцевого самоврядування. Основними каталізаторами

цифрових змін виступають державні ініціативи та законодавчі зрушення, зокрема формування єдиного цифрового середовища, запровадження реєстрів, порталів електронних послуг та хмарної інфраструктури. Проте ці ініціативи реалізуються в умовах асиметрії ресурсів, компетенцій і технологічної підготовленості різних громад, що породжує цифрову нерівність між ними. Проблеми недостатньої інституційної спроможності, фрагментарності нормативного забезпечення, відсутності усталених стандартів цифрової взаємодії, нестачі підготовлених кадрів і низького рівня цифрової грамотності населення залишаються системними бар'єрами на шляху впровадження якісних адміністративних сервісів у цифровому форматі.

У порівняльному аспекті розгляд європейського досвіду у сфері надання адміністративних послуг дозволив окреслити базові вектори інституційної та технологічної модернізації, що можуть слугувати орієнтиром для національного та локального реформування. Зокрема, аналіз практик країн Європейського Союзу засвідчив високу результативність впровадження сервісно-орієнтованих моделей цифрового врядування, побудованих на принципах proactivity, interoperability, once-only, а також активному залученні користувачів до проєктування послуг. Ключову роль відіграє інтеграція цифрових платформ, функціональна взаємодія між органами влади різних рівнів та наявність гнучких нормативно-правових регуляторів, які дозволяють адаптувати управлінські рішення до швидких технологічних змін.

Узагальнення зарубіжного досвіду виявило критично важливе значення таких чинників, як інституціоналізація електронної ідентифікації, розвиток цифрових компетентностей службовців, формування єдиної цифрової культури в органах місцевого самоврядування, а також постійний зворотний зв'язок із громадянами як користувачами послуг. Це дозволяє зробити висновок про необхідність формування в Україні системної політики цифрового розвитку територіальних громад, яка поєднує централізоване регулювання з децентралізованими механізмами інноваційної адаптації.

У результаті здійсненого комплексного аналізу стану організації надання адміністративних послуг в Україні в умовах диджиталізації, з урахуванням загальнодержавних тенденцій та локальної специфіки функціонування системи адміністративного сервісу в Скадовській територіальній громаді, встановлено, що цифрова трансформація є не лише інструментом модернізації публічного управління, але й визначальним чинником формування нової парадигми взаємодії між громадянином і державою, що ґрунтується на відкритості, сервісності, зручності та прозорості. Запровадження цифрових технологій у сферу надання адміністративних послуг започаткувало глибоку трансформацію функціональних, організаційних, процедурних і комунікаційних механізмів, які становлять зміст публічного сервісу.

Особливістю сучасного етапу розвитку адміністративних послуг в Україні є поєднання децентралізованого управління з централізованим впровадженням цифрових стандартів і платформ. Це спричинило формування багаторівневої моделі адміністрування, у якій держава задає нормативно-правові рамки й технічні рішення, тоді як безпосередню реалізацію сервісу забезпечують органи місцевого самоврядування. У такому контексті саме територіальні громади опинилися в епіцентрі реалізації цифрових трансформацій, від їхньої управлінської спроможності, кадрового потенціалу, технічного забезпечення та цифрової зрілості залежить успішність політики публічного сервісу загалом.

Аналіз практики надання адміністративних послуг у Скадовській територіальній громаді засвідчив, що локальний рівень управління стикається із численними викликами, пов’язаними з обмеженістю фінансово-ресурсної бази, нерівномірністю цифрового охоплення, недостатньою технічною модернізацією ЦНАП, дефіцитом кадрів, слабко розвиненими механізмами моніторингу та оцінювання якості послуг. У громаді функціонує базова інфраструктура адміністративного сервісу, однак її можливості не повністю відповідають актуальним потребам населення, особливо в умовах воєнного

часу, що значно ускладнює доступ до публічних послуг, особливо для вразливих груп населення, внутрішньо переміщених осіб та мешканців віддалених населених пунктів. Визначено, що диджиталізація реалізується переважно в обмеженому обсязі – окремі сервіси доступні через портал «Дія», проте повноцінна цифрова траєкторія взаємодії громадянина із системою публічних послуг ще не сформована.

Проведена оцінка якості надання адміністративних послуг у Скадовській громаді засвідчила сформовану основу для забезпечення якісного сервісу, а також окреслила важливі напрями зростання, пов'язані з розбудовою системи індикаторного моніторингу та регулярними опитуваннями користувачів. Також установлено, що ключовими детермінантами сприйняття якості з боку громадян є простота процедур, доступність інформації, швидкість отримання послуг, відкритість працівників до комунікації, а також можливість звернення за допомогою у зручному форматі – телефоном, онлайн, особисто. Проблемними залишаються питання адаптованості сервісів для людей з інвалідністю, літніх осіб, осіб з низьким рівнем цифрової грамотності. Таким чином, рівень задоволеності користувачів не завжди корелює з наявністю технічної інфраструктури – визначальною є якість управління сервісною взаємодією.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно відзначити, що стан організації надання адміністративних послуг на локальному рівні в Україні демонструє суперечливе поєднання потенціалу цифрової трансформації та структурних бар'єрів, що обмежують її реалізацію. З одного боку, наявні нормативні, інституційні та технологічні основи створюють сприятливе середовище для модернізації сервісної функції держави. З іншого боку, недосконаліть інституційної культури управління, нестача ресурсів, слабка стратегічна спроможність громад і недостатня увага до вимірювання якості послуг унеможливлюють системний прорив у цій сфері.

У межах проведеного дослідження, спрямованого на виявлення та обґрунтування шляхів удосконалення організації надання адміністративних

послуг на рівні територіальної громади в умовах диджиталізації, сформульовано системні висновки, що ґрунтуються на аналізі сучасного стану функціонування Центрів надання адміністративних послуг, глибинному осмисленні актуальних проблем галузі та визначенні конкретних напрямів модернізації з урахуванням локального контексту, зокрема Скадовської територіальної громади Скадовського району Херсонської області.

На сучасному етапі розвитку системи надання адмінпослуг в Україні спостерігається ряд стійких проблем, які стримують ефективну реалізацію політики диджиталізації. Ці проблеми мають як об'єктивне, так і суб'єктивне походження та обумовлюються низкою чинників, серед яких визначальними є нерівномірність інституційної та технологічної спроможності громад, фрагментарність нормативно-правового забезпечення цифрової взаємодії, недостатня інтегрованість е-сервісів між державними реєстрами, обмежений рівень цифрової компетентності працівників ЦНАП, слабкі механізми зворотного зв'язку з користувачами. Разом з тим, починаючи з кінця 2024 року, завдяки впровадженню Модуля оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення, в Україні формується єдина система моніторингу якості послуг та зворотного зв'язку з користувачами, яка перебуває на етапі становлення та поступового розширення практичного застосування. Особливо гостро вищезазначені виклики проявляються в громадах, що функціонують в умовах безпекових, соціальних, комунікаційних обмежень, пов'язаних з воєнним станом, руйнацією інфраструктури, переміщенням населення.

У цьому контексті Скадовська територіальна громада виступає як репрезентативний приклад середовища, у якому диджиталізація потребує цілеспрямованого управлінського втручання, чітко структурованих стратегій розвитку ЦНАП та інтеграції цифрових сервісів у повсякденну практику взаємодії з населенням. Дослідження виявило, що у громаді є наявна база для забезпечення базових адміністративних функцій, однак спостерігається суттєва розірваність між технічними можливостями та реальним функціоналом, що доступний громадянам. Основними проблемами є

недостатній рівень цифрової інфраструктури, брак кваліфікованих кадрів, низька інформованість населення щодо можливостей отримання послуг в онлайн-режимі, слабка інституційна взаємодія із суб'єктами надання послуг та обмежена кількість послуг, які надаються у цифровому форматі. У ситуації війни ці чинники стають критично значущими.

На основі глибокого аналізу зазначених проблем запропоновано системні напрями удосконалення діяльності ЦНАП, що мають забезпечити не лише адаптацію надання послуг, але й трансформацію парадигми публічного адміністрування в бік сервісної держави. У центрі запропонованих змін – ідея про необхідність забезпечення повної цифрової траєкторії взаємодії громадянина з органами влади, яка передбачає не лише автоматизацію операційних процесів, а й радикальне оновлення підходів до інформування, супроводу та обслуговування клієнта. ЦНАП має стати не лише точкою надання послуг, а й осередком цифрової інклюзії, просвітницьким та комунікаційним центром громади, що сприятиме формуванню довіри до влади.

У межах Скадовської громади пропонується впровадити комплексну модель трансформації, яка передбачає поєднання таких складових, як оновлення технічної бази ЦНАП; впровадження локального порталу адміністративних послуг, синхронізованого з «Дія» та іншими державними ресурсами; розширення компетенцій персоналу шляхом навчання цифровому менеджменту; налагодження партнерства з громадськими організаціями для популяризації електронних сервісів серед населення; систематичного використання механізмів моніторингу рівня задоволеності послугами; інституалізація електронного зворотного зв'язку через інтерактивні інструменти – онлайн-опитування, чат-боти, мобільні застосунки. Паралельно слід розробити локальні програми цифрової освіти населення з урахуванням потреб осіб літнього віку, людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер’янов В. Б. Значення адміністративних процедур у реформуванні адміністративного права. *Часопис Київського університету права*. 2009. № 3. С. 8–14.

2. Андріянов І. О. Адміністративні послуги на місцевому рівні як об’єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*, 2024. №4. С. 9–16.

3. База даних «Законодавство України». URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / main / index (дата звернення: 01.06.2025 р.).

4. Баранов О. А., Дубняк М. В. Адміністративні правовідносини та штучний інтелект: проблема суб’єктності. *Вісник Національної академії правових наук України*, 2023. Т. 30. №2. С. 108–141.

5. Баранов О. А., Попова І. М. Правові проблеми дистанційного надання адміністративних послуг. *Університетські наукові записки*, 2011. №2. С. 242–247.

6. Біла книга державної політики у сфері адміністративних послуг: проєкт «Prosto підтримка доступності послуг в Україні». 2024. 55 с.

7. Бондаренко В. А. Чумакова Г. В. Інноваційні стратегії удосконалення системи надання публічних послуг в об’єднаних територіальних громадах під час воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право»*, 2024. № 6 (34). С. 279–291

8. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Public administartion aspects*, 2021. № 9 (4). С. 95–103.

9. Бречко О. Фінансова і цифрова грамотність, як базові складові розвитку сучасного інформаційного суспільства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2019. № 24. С. 129–135.

10. Вебдоступність сайтів державних органів влади. Звіт за

результатами моніторингу. URL: https: // www. undp.org / sites / g / files / zskgke326 / files / 2025–03 / undp-ua-basic_web_accessibility_of_100_websites – 2024. pdf (дата звернення: 01.06.2025 р.).

11. Венедіктова І. В. Юридична природа публічних послуг. *Вісник Харківського національного університету*, 2009. № 1 (5). С. 89–91.

12. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2024. №4 (54). С. 80–89.

13. Гриценко Г. М. Цифровізація соціальних послуг: проблеми можливостей та компетенції. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*, 2024. №47. С. 36–48.

14. Грубінко А. Особливості формування політики кібербезпеки Європейського союзу: правові аспекти. *Актуальні проблеми правознавства,* 2021. № 1 (25). С. 5–10

15. Два регіони затвердили програму інформатизації: пріоритети Одещини та Кіровоградщини до 2025 та 2026 років. *Урядовий портал,* 2024. URL: https: // www. kmu. gov.ua / news / dva-rehiony-zatverdyly-prohramu-informatyzatsii-priorytety-odeshchyny-ta-kirovohradshchyny-do – 2025-ta – 2026-rokiv (дата звернення: 01.06.2025 р.).

16. Дорофєєв О., Дубинка О. Особливості процесу діджиталізації комунікативної складової в діяльності органів публічної влади. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №330 (3). С. 207–211.

17. Дослідження цифрових навичок українців. Третя хвиля. URL: https: // osvita. diia. gov.ua / uploads / 1 / 8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023. pdf (дата звернення: 01.06.2025 р.).

18. Дубняк М. В. Адміністративно-правове забезпечення електронних послуг в умовах цифрової трансформації. *Інформація і право*, 2025. №1 (52). С. 96–111.

19. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 березня 2020 р.* С. 53–62.

20. Журавель А. В., Мороз В. М. Цифровізація адміністративних послуг у місцевому самоврядуванні: потенціали та виклики. *Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі: матеріали 11-ї Міжнар. наук. – практ. конф., 13 грудня 2024 р.* С. 134–137

21. Закінчено прийом проєктних пропозицій на третій етап Програми Відновлення України: отримано 453 заявки. *Міністерство розвитку громад та територій України*, 2025 р. URL: https: // mindev. gov.ua / news (дата звернення: 01.06.2025 р.).

22. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року. URL: https: // thedigital. gov.ua / storage / uploads / files / page / community / reports / %D0%86% D0%9D% D0%94% D0%95% D0%9A% D0% A1%202024%202%201. pdf (дата звернення: 01.06.2025 р.).

23. Кальниш Ю., Іваній О., Малафеєв С. Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці,* 2024. №5 (23). С. 253–265.

24. Каркач А. В., Семигіна Т. В. Подолання цифрової нерівності як виклик для сучасної соціальної роботи з літніми людьми. *Paradigms of the Modern Educational Process: Opportunities and Challenges for Society*, 2019. С. 96–105.

25. Карпенко О., Осипова Є., Матвійчук Є. Цифрова трансформація в контексті гібридних загроз. *Економіка та суспільство*, 2024. №65. URL: https: // economyandsociety.in.ua / index.php / journal / article / view / 4455 (дата звернення: 01.06.2025 р.).

26. Карплюк С. О. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі. *Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку: матеріали*

методологічного семінару НАПН України, 2019. С. 188–197.

27. Козіцька Н. О. Цифровізація соціальної сфери в умовах дії воєнного стану. *Облік, аналіз, аудит, оподаткування та фінансовий моніторинг в умовах глобалізаційних змін: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук. – практ. конф. 8 груд. 2022 р.* С. 276–227

28. Корват О. В. Розвиток електронного урядування до цифрової екосистеми. *Право та інновації*, 2023. № 2 (42). С. 41–45.

29. Костенюк Н., Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 2021. №26. С. 41–50.

30. Коцюба К. М. Організаційно-правовий механізм інформаційно-технологічного супроводу діяльності органів публічної влади України: дис.... д-ра філософії в галузі знань 281. Черкаси, 2025. 247 с.

31. Кравченко М. Г. Стандарти публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації: досвід України та Німеччини. *Київський юридичний журнал*, 2023. №3. С. 32–41.

32. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2022. №70. С. 329–334.

33. Кримчак Л., Віхтюк Л., Рудніченко Є. Цифровізація адміністративних послуг: законодавчі та теоретичні аспекти їх реалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2022. №312 (6 (2)). С. 55–59.

34. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*, 2018. № 1. С. 5–11.

35. Кутова М. Модель стратегічного планування розвитку системи електронного урядування в контексті забезпечення інформаційної безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2025. №342 (3

(1)). С. 12–16.

36. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. *Аспекти публічного управління*, 2020. Т. 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93.

37. Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021. №2 (83). С. 86–91.

38. Малець М. Р., Яровик Д. Р. Цифровізація адміністративного процесу: використання електронних засобів у державному управлінні та адміністративних процесах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2024. №3 (85). С. 23–28.

39. Мапа громад-учасниць. Громада 4.0 Акселератор цифрової незламності: сайт. 2023. URL: https: // www. hromada4.org / map (дата звернення: 01.06.2025 р.).

40. Мапа соціальних послуг. Харківська обласна військова адміністрація: вебсайт. URL: https: // kharkivoda. gov.ua / hova-map-pages (дата звернення: 01.06.2025 р.).

41. Масляк М. І. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 2021. Т. 32 (71). № 3. С. 127–131.

42. Мигаль Р. В., Фітяк Є. М., Кузик Д. О. Адміністративно-правове регулювання цифровізації адміністративних процедур в Україні. *Академічні візії*, 2024. № 33. С. 1–8.

43. Миколаїв став першим містом в Україні, що впровадило ГІС-модуль пошкоджених об’єктів за підтримки EUACI та уряду Данії. SOFTPRO: сайт. 12 листопада 2022 р. URL: https: // softpro.ua / mikolaiiv-vprovadiv-gis-modul-poshkodjenih-obektiv-v-misku-gis (дата звернення: 01.06.2025 р.).

44. Мобільна валізка ЦНАП на варті інклюзивних державних послуг. *EGAP Program: сайт.* 11 жовтня 2023 р. URL: https: // egap.in.ua / story (дата звернення: 01.06.2025 р.).

45. Мостова А. Д., Тараненко І. В., Щолокова Г. В. Цифрова

трансформація бізнесу і суспільства: роль цифрових навичок. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2023. № 4 (41). С. 51–57.

46. Назірова Т. О., Костенко О. Б. Інтероперабельність компонентів автоматизованих інформаційних систем медичних державних закладів. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*, 2018. №4. С. 29–35.

47. Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*, 2020. №1 (96). С. 115–121.

48. Окуньовська Ю. В. Функціонування ЦНАП та Дія. Центрів у системі е-врядування. *Політичне життя*, 2024. С. 45–49.

49. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2023. №320 (4). С. 31–39.

50. Панченко О., Сердюк І. Інформаційна державна політика на шляху цифровізації. *Аспекти публічного управління,* 2020. Т. 8. Спецвипуск №1. С. 107–109.

51. 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.

52. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021. № 2 (83). С. 92–96.

53. Піскоха Н. І. Цифрове врядування в органах місцевого самоврядування: дис. д-ра філософії 281. Дніпро, 2023. 225 с.

54. Польовий П. В. Концептуальні засади розвитку цифрових компетентностей кадрів органів публічної влади: дис. д-ра філософії: 281.

Харків. Національний університет цивільного захисту України. 2023. 184 с.

55. Порядок реалізації експериментального проєкту щодо надання державної грошової допомоги покупцям товарів та послуг українського виробництва в рамках Всеукраїнської економічної платформи «Зроблено в Україні»: Постанова КМУ від 20.08.24 р. № 952. URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 952–2024-%D0% BF#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

56. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 5203–17#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

57. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова КМУ від 09.10.2020 р. № 940 URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 940–2020-%D0% BF#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

58. Про деякі питання цифрового розвитку: Постанова КМУ від 30.01.2019 р. №56. URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 56–2019% D0% BF#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

59. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки: Постанова КМУ від 04.03.2023 р. № 220. URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 220–2023-%D0% BF#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

60. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. No 695 / Верховна Рада України. URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 695–2020-%D0% BF#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

61. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 1689–20#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

62. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження КМУ від 16.11.2016 р. №918-р. URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 918–2016-%D1%80#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

63. Прозоре відновлення Харкова: EPAM Ukraine та Kharkiv IT Cluster

спільно з містом реалізують проєкт City Recovery Dashboard. *Kharkiv IT Cluster*, 2024. URL: https: // it-kharkiv.com / prozore-vidnovlennya-kharkova/ (дата звернення: 01.06.2025 р.).

64. Решетова Н. Європейський досвід запровадження електронного урядування. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2023. №1 (23). С. 60–70.

65. Рябченко О. П. Новелізація категорій адміністративного права і процесу: окремі питання трансформації їх змісту. *Право України*, 2014. №3. С. 12–17.

66. Савченко О. С. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2022. №2. С. 72–76.

67. Самойлович А. Управління процесами цифровізації на регіональному рівні. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*, 2022. №21. С. 76–76.

68. Семенишин М. Диджиталізація українських громад: лідери цифрової трансформації обговорили можливості та перспективи. U-LEAD з Європою: сайт. 17 березня 2023 р. URL: https: // u-lead.org.ua / news / 161 (дата звернення: 01.06.2025 р.).

69. Сенченко М., Костенко Л., Копанєва В. Розвиток бібліотечно-інформаційних систем в умовах цифрової трансформації України. *Вісник Книжкової палати*, 2022. №1. С. 16–22.

70. Сиротін В. Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2023. №9. URL: https: // www. reicst.com.ua / pmtl / article / view / 2023–9–02–06 (дата звернення: 01.06.2025 р.).

71. Смарт інфраструктура для післявоєнного відновлення та розвитку громад та територій – слухання у Комітеті з питань цифрової трансформації. Верховна Рада України: вебпортал. 27 липня 2023 р. URL: https: // www. rada. gov.ua / news / news_kom / 239493. html (дата звернення: 01.06.2025 р.).

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

73. Стефанович Є. Чому цифровізація громад важлива для відбудови та розвитку України. *Економічна правда: сайт*. 19 травня 2023 р. URL: https: // epravda.com.ua / columns / 2023 / 05 / 19 / 700312 (дата звернення: 01.06.2025 р.).

74. Стешенко Т. В., Смольська Я. В. Цифровізація територіальних громад в процесі повоєнної відбудови України. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2025. № 3. С. 91–94.

75. Стратегія реформи. Адміністративні послуги та їх цифровізація. «Україна після перемоги». Бачення України 2030. Київ, 2023. 13 с.

76. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 31.12.24 р. № 1351-р. URL: https: // zakon. rada. gov.ua / laws / show / 1351–2024-%D1%80#Text (дата звернення: 01.06.2025 р.).

77. Сумщина: цифрові рішення для енергонезалежності та безпеки. Міністерство цифрової трансформації України: вебсайт. 19 грудня 2024 р. URL: https: // thedigital. gov.ua / regions / news / sumshchina-tsifrovi-rishennya-dlya-energonezalezhnosti-ta-bezpeki (дата звернення: 01.06.2025 р.).

78. Сурай І. Тенденції щодо надання публічних адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення,* 2024. № 8. С. 116–125.

79. Тілікіна Н. В. Медіа-, інформаційна і комп’ютерна грамотність як компоненти цифрової грамотності. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2021. №29. С. 46–56.

80. Тодощак О. В. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Право*. 2023. Т. 2. №76. С. 79–84.

81. Хандій О., Кобцева Д. Цифрова грамотність населення та

доступність цифрових послуг на шляху до цифрового розвитку. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 25 листопада 2020 р.* С. 365–367.

82. Хаустова К. М. Роль цифрових технологій у забезпеченні адаптивності управлінських систем. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 6–7 квітня 2022 р.).* С. 148–150.

83. Хлібороб Н. Функціонування інтегрованого порталу електронних адміністративних послуг: правові аспекти. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*, 2020. № 70. С. 121–128.

84. Хлібороб Н. Цифрова трансформація публічних послуг: правове регулювання в контексті європейських принципів. *Administrative law and process*, 2021. №1 (32). С. 28–40.

85. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проєкти «цифровізації» України до 2020 року. Київ: ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с.

86. Цифрова грамотність для громад. ГУРТ: портал. 2023. URL: https: // gurt.org.ua / news / trainings / 89524/ (дата звернення: 01.06.2025 р.).

87. Цифрові ініціативи Полтавщини: від політики відкритих даних до підготовки пілотів агродронів. Міністерство цифрової трансформації України: вебсайт. 08 січня 2025 р. URL: https: // thedigital. gov.ua (дата звернення: 01.06.2025 р.).

88. Ченцов В. В., Бобровський О. І. Парадигма цифрової трансформації діяльності органів виконавчої влади. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2023. № 2 (37). С. 59–70.

89. Чередніченко Н. С. Цифровізація державного управління URL: https: // conf. ztu. edu.ua / wp-content / uploads / 2021 / 01 / 354. pdf

90. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*, 2021. №4. С. 224–229.

91. Шаповал Н., Федосеєнко М., Грибановський О., Терещенко О. Повоєнне відновлення України. *Нові ринки та цифрові рішення. Аналітична записка. KSE Institute*, 2022. 28 с.

92. Яцків Я. С., Радченко А. І. Про ефективність видання наукових журналів в Україні. *Вісник НАН України*, 2012. №6. С. 62–67.

93. Blažic-Džonova B., Blažič A. J. Studying the virtual user community in an international innovation project: The attitudes and the cultural background. *IADIS international conference web based communities*, 2016. PP. 3–12.

94. Bouza A. What is Digital Transformation, Digitalization, and Digitization. URL: https: // medium.com / api-product-management / what-is-digital-transformationdigitalization-and-digitization-c76277ffbdd6 (дата звернення: 01.06.2025 р.).

95. Chechel A., Omelianovych R. Public administration in the field of provision of administrative services: european experience. *Law And Public Administration*, 2021. №1. PP. 279–284.

96. eGovernment in the European Union. European Commission, June 2018. URL: https: // joinup. ec. europa. eu / sites / default / files / inline-files / eGovernment_in_EU_June_2018_0. pdf (дата звернення: 01.06.2025 р.).

97. Gil-Garcia J. R., Dawes S. S., Pardo T. A. Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 2017. №20 (5). PP. 633–646.

98. Integrated Project «Making Democratic Institutions work» (2002–2004). URL: https: // www. coe.int / t / dgap / democracy / Activities / Previous% 20Projects / Default_en. asp#TopOfPage (дата звернення: 01.06.2025 р.).

99. Interoperable Europe Act. URL: https: // interoperable-europe. ec. europa. eu / interoperable-europe / interoperable-europe-act (дата звернення: 01.06.2025 р.).

100. ISA² – рішення для сумісності для державних адміністрацій,

підприємств і громадян. URL: https : // ec. europa. eu / isa2 / solutions / core-vocabularies_en/ (дата звернення: 01.06.2025 р.).

101. Janssen M., Charalabidis Y., Zuiderwijk A. Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management*, 2012. №29 (4). PP. 258–268.

102. Komunikacija komisije europskom parlamentu, vijeću, europskom gospodarskom isocijalnom odboru i odboru regija. COM / 2018 / 028 final. URL: https: // eur-lex. europa. eu / legal-content / HR / TXT / ?uri=CELEX% 3A52021DC0118. (дата звернення: 01.06.2025 р.).

103. Laconte P. From information-communication city to human-focused city. Information fusion and intelligent geographic information systems. *Advances in geographic information science,* 2019. PP. 27–54.

104. Mariani I., Karimi M., Concilio G., Rizzo G., Benincasa A. Improving public services accessibility through natural language processing: Challenges, opportunities and obstacles. *Intelligent systems and applications. IntelliSys*, 2022. PP. 272–289.

105. Panshin B. N. Digital economy: concept and directions of development. *Science and innovations*, 2019. № 3. PP. 48–60.

106. Patergiannaki Z., Pollalis Ya. E-government quality from the citizen's perspective: The role of perceived factors, demographic variables and the digital divide. *International Journal of Public Sector Management*, 2024. №37 (2). PP. 232–254

107. Skoczyńska-Prokopowicz B. Social benefits of innovative public administration services. *Communication, management and information technology*,. 2016. PP. 17–22.

108. Stephany F. It's not only size that matters: determinants of Estonias governance success. Electronic Government, 2020. Vol. 16. № 3. PP. 304–313.

109. Stimpson A., Moretti C., Lemmik J. Public administrations in the EU member states: overview. European commission, 2021. 64 p.

110. The OECD Digital Government Policy. Framework: Six dimensions of

a Digital Government», OECD Public Governance Policy Papers, No. 02, OECD Publishing, Paris, 2020. 40 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація електронних публічних послуг [33, с. 57]

Класифікаційна ознака	Види електронних послуг
За видами електронного подання	- інформування (надання безпосередньо інформації про державні (адміністративні) послуги); - одностороння взаємодія (забезпечена можливість користувача отримати електронну форму документа); - двостороння взаємодія (забезпечена можливість обробки електронної форми документа, включаючи ідентифікацію); - проведення транзакцій (електронна реалізація можливостей прийняття рішень та їх доставка)
За сферою діяльності	- послуги інформаційного характеру; - послуги консультаційного характеру; - послуги з підготовки політичних рішень або законів; - послуги із взаємодії між установами та організаціями; - послуги з надання допомоги та сприяння; - послуги обслуговування державного замовлення; - послуги з реалізації функцій нагляду та контролю з боку державних відомств.
За суб'єктом надання електронних послуг	- послуги, що надаються центральними органами виконавчої влади та їх підприємствами; - місцевими органами державної влади; - органами МС та бізнес-організаціями;
За споживачами	- B2B (Business-to-Business, Бізнес-Бізнес); - B2C (Business-to-Citizens, Бізнес-Громадянин); - G2B (Government-to-Business. Уряд-Бізнес); - G2C (Government-to-Citizens, Уряд-Громадянин); - G2G (Government-to-Government, Уряд-Уряд); - C2C (Citizens-to-Citizens, Громадянин-Громадянин).
За місцем отримання е-послуги	- послуги, що надає державний орган; - послуги «єдиного вікна»; - послуги, що надаються через портали органів влади.
З точки зору залучення в е-сервіс послуги	- повністю автоматизовані; - частково автоматизовані.
За результатом	- послуги, які передбачають оформлення адміністративного акту; - послуги, які не передбачають оформлення адміністративного акту.

Додаток Б

Принципи надання адміністративних послуг в ТГ під час воєнного стану [7, с. 284]

Принцип	**Опис**
Законність	Надання послуг виключно на підставі чинного законодавства з урахуванням змін та доповнень, внесених у зв'язку з воєнним станом. Чітке, доступне та зрозуміле оприлюднення інформації про послуги, порядок їх надання та необхідні документи на офіційних вебсайтах, комунікаційних платформах або офіційних чатах ТГ.
Доступність	Максимальне використання онлайн-сервісів та електронних платформ. Забезпечення доступності послуг для осіб з інвалідністю та інших вразливих груп населення.
Відкритість	Прозоре та чітке інформування громадян про всі аспекти та алгоритми надання послуг. Забезпечення можливості громадського контролю за діяльністю органів публічного управління.
Ефективність	Оптимізація процедур надання послуг з метою мінімізації часу та ресурсів завдяки використанню цифрових інструментів. Запровадження заходів щодо запобігання бюрократичним затримкам та дублюванню функцій.
Прозорість	Зрозумілі та чіткі правила та процедури надання послуг. Доступність інформації про хід розгляду заяв та прийняття рішень.
Ввічливість	Надання якісних та кваліфікованих консультацій як офлайн, так і онлайн. Забезпечення комфортних умов для отримання послуг.
Орієнтованість на результат	Задоволення потреб громадян у якісних та доступних публічних послугах. Постійне вдосконалення системи надання послуг на основі відгуків та пропозицій громадян (онлайн опитування тощо).

Додаток В

Основні характеристики моделей електронного врядування [96]

Моделі е-урядування	**Характеристика**	**Переваги / недоліки**
Континентально-європейська модель	- існування наднаціональних інституцій (таких як Європейський парламент, Європейська комісія та Європейський суд), які видають обов'язкові рекомендації для всіх держав-членів ЄС; - значний рівень просування в інтеграції європейських націй та їх народів; - чітко визначене законодавство, яке регулює інформаційні відносини в європейському інформаційному просторі.	Найбільш справедливий підхід, оскільки він враховує значні відмінності в економічних, політичних, культурних і технологічних можливостях країн-членів ЄС.
Англо-американська модель	- розширення спектра послуг, які держава пропонує як громадянам, так і підприємствам; - підвищення авторитету держави; - підвищення ефективності; - створення необхідної технічної та освітньої бази для забезпечення повного доступу до адміністративних послуг для всіх громадян.	У США основна увага приділяється принципам прозорості, відкритості та підзвітності уряду перед громадянами. Прикладом цього зобов'язання є остання міжнародна ініціатива уряду США, відома як «Партнерство.
Азіатська модель	- розгляд особливостей окремого підходу до управління, включаючи азіатську корпоративну культуру та ієрархічну структуру державного управління.	Ця модель насамперед зосереджена на інтеграції сучасних інформаційних та комунікаційних технологій у сфери освіти та культури.

Додаток Г

Основні стратегії, програми та угоди реформування публічного адміністрування країн ЄС [109]

Країна	Короткий опис
Хорватія	Стратегія Цифрової Хорватії до 2032 року, прийнята в грудні 2022 року, покликана спрямувати цифрову трансформацію хорватського суспільства та її економіки протягом наступного десятиліття. Ця стратегія визначає стратегічні цілі, що стосуються цифрового переходу економіки, цифровізації державного управління та системи правосуддя, покращення цифрового зв'язку через широкосмугові електронні комунікаційні мережі, а також розвитку цифрових навичок і можливостей працевлаштування.
Чехія	Стратегія «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» окреслює пріоритети чеського державного управління в довгостроковій перспективі.
Данія	«Реформа місцевого самоврядування» (2021) забезпечує близькість державних послуг для населення, яке проживає в менших містах або сільській місцевості.
Естонія	Цифровий порядок денний Естонії до 2030 року містить бачення та план дій щодо розвитку економіки, держави та суспільства Естонії за допомогою цифрових технологій.
Фінляндія	Розділ про врядування Урядової програми на 2019–2023 рр. наголошує на управлінні та координації стратегій урядової програми.
Франція	Public Action 2022 було запроваджено для спрощення адміністрування шляхом консолідації, злиття або ліквідації організацій.
Ірландія	Стратегія під назвою Making Innovation Real (2020) спрямована на реалізацію інновацій у державній службі. Тим часом у стратегії «Оновлення державної служби до 2030 року» окреслено цілі та ініціативи, спрямовані на просування кожного зі стратегічних пріоритетів: надання послуг, застосування цифрових технологій та інновацій, а також робоче місце державної служби. Connecting Government 2030 представляє інноваційну цифрову стратегію, спрямовану на покращення надання державних послуг.
Литва	Програма розвитку державного врядування на 2022–2030 роки спрямована на покращення системи управління людськими ресурсами в органах державного управління. Підвищення ефективності та прозорості державного управління; шукати інноваційні рішення для вирішення проблем в управлінні та державній політиці, які можуть підвищити ефективність та результативність державного управління; підвищити якість послуг, що пропонуються державними установами, тим самим підвищивши їх доступність і привабливість.

Мальта	Mapping Tomorrow (2019–2021) – це стратегічний план для цифрових трансформація публічного адміністрування.
Португалія	Національна стратегія Португалії на 2020–2023 роки окреслює чотири основні напрями трансформації державного управління: інвестиції в людський капітал, управління розвитком і використання технологій. Крім того, Угода про партнерство до 2030 року охоплює п’ять стратегічних цілей, які включають політичні ініціативи, спрямовані на централізацію державного управління, зокрема на регіональному та місцевому рівнях, поряд із децентралізацією влади.

Додаток Д

Основні потенціали та виклики цифровізації адміністративних послуг у місцевому самоврядуванні [20, с. 135–136]

1. Виклики	2. Потенціали
1.1 Загальний рівень цифрової трансформації громад. Згідно зі звітом Міністерства цифрової трансформації України «Індекс цифрової трансформації регіонів України» за 2024 рік, середній індекс для усіх громад становить 0,497 бали з 1 можливого. Цей показник вказує на наявність комплексу проблем які потребують вирішення [22].	2.1 Підвищення рівня цифрової трансформації за допомогою комплексного підходу: розгалуження інтернет покриття, модернізація технічної інфраструктури, створення ЦНАП та розвиток людського капіталу з акцентом на високий рівень цифрових компетенцій для реалізації необхідних процесів сприятимуть підвищенню рівня цифрової трансформації громад.
1.2 Розвиток інтернету. Згідно зі звітом Міністерства цифрової трансформації України «Індекс цифрової трансформації регіонів України» за 2024 рік, середнє значення субіндексу становить 0,686 з 1 можливого. Що свідчить про недостатнє покриття для надання цифрових послуг у певних регіонах України.	2.2 Розвиток інтернет-покриття у громадах, як провідного, так і безпровідного (мереж 4G / 5G), є головним акцентом цифровізації. Адже саме високоякісне стабільне покриття напряму впливає на впровадження сучасних технологій електронного врядування та дозволяє забезпечити рівний доступ до електронних послуг у громадах.
1.3 Невисокий рівень цифрової грамотності населення. Опираючись на «Дослідження цифрової грамотності в Україні» за 2023 рік [17] Міністерства цифрової трансформації України, 59.6% дорослого населення мають базові навички цифрової грамотності, з яких лише 38% дорослого населення опанували просунуті цифрові навички, що обмежує їх можливості у доступі до цифрових послуг.	2.3 Підвищення цифрової грамотності населення. Органи місцевого самоврядування за підтримки держави можуть стати ініціаторами проведення масових курсів для підвищення цифрової грамотності громадян. Це можуть бути як онлайн-курси, так і очні тренінги у місцевих центрах. Такі програми сприятимуть ширшому впровадженню цифрових послуг та зменшенню цифрової нерівності серед населення.
1.4 Цифрова інклюзія. За даними звіту UNDP «Вебдоступність сайтів державних органів влади» за 2024 рік [10], лише 17% державних вебсайтів мають достатній рівень базової доступності та ними можуть скористатися без перешкод всі	2.4 Адаптація цифрових рішень для людей з особливими потребами є дуже важливим аспектом доступності послуг, який має бути закладеним в основи створення сервісів. Зокрема достатня контрастність текстів, використання технологій текстового озвучення,

потенційні відвідувачі: люди з інвалідністю, люди похилого віку та користувачі з різними цифровими навичками.	екранних читачів та інтерфейсів для осіб із порушеннями зору, забезпечить інклюзивний підхід до надання послуг.
1.5 Безпека персональних даних. Обробка великого обсягу персональної інформації вимагає високого рівня захисту даних. Це стосується як державних органів влади так і громадян, які користуються цифровими послугами. Недостатній рівень кібербезпеки може спричинити порушення конфіденційності.	2.5 Забезпечення належної кібербезпеки, дотримання законів про захист персональних даних, а також впровадження сучасних систем моніторингу та безпеки допоможуть мінімізувати ризики витоку інформації та сприяти підвищенню довіри громадян до цифрових сервісів.

Додаток Е

Анкета респондента

для оцінки якості надання адміністративних послуг Центром надання адміністративних послуг (ЦНАП) Скадовської територіальної громади

Мета опитування: отримання об’єктивної інформації щодо рівня задоволеності мешканців Скадовської громади якістю адміністративних послуг, що надаються ЦНАП, а також виявлення напрямів для покращення сервісу.

Блок 1. Загальна соціально-демографічна інформація

1. Ваша стать:

   ☐ Чоловіча

   ☐ Жіноча

2. Ваша вікова категорія:

   ☐ до 18 років

   ☐ 18–29 років

   ☐ 30–44 роки

   ☐ 45–59 років

   ☐ 60 і більше років

3. Ваша зайнятість:

   ☐ Працюю (найманий працівник)

   ☐ Підприємець/самозайнятий

   ☐ Студент / учень

   ☐ Пенсіонер

   ☐ Тимчасово не працюю

   ☐ Інше (вкажіть): _____

4. Населений пункт, у якому Ви проживаєте: _____

Блок 2. Досвід звернення до ЦНАП

5. Як часто Ви звертаєтесь до ЦНАП?

☐ Один раз

☐ 2–3 рази на рік

☐ 1 раз на місяць

☐ Частіше

6. З якою метою Ви звертались до ЦНАП? (можна обрати кілька варіантів)

☐ Реєстрація місця проживання

☐ Послуги соціального характеру

☐ Пошкоджене майно

☐ Місцеві послуги

☐ Ветеранські послуги

☐ Інше (вкажіть): _____

Блок 3. Оцінка якості адміністративних послуг

8. Наскільки Ви задоволені якістю послуг, що надаються ЦНАП?

☐ Повністю задоволений (а)

☐ Скоріше задоволений (а)

☐ Частково задоволений (а)

☐ Скоріше незадоволений (а)

☐ Повністю незадоволений (а)

9. Чи були черги при зверненні до ЦНАП?

☐ Ні, обслуговування було оперативним

☐ Так, але очікування було прийнятним

☐ Так, очікування було тривалим і викликало дискомфорт

10. Наскільки компетентними були працівники ЦНАП?

☐ Дуже високий рівень

☐ Високий

☐ Середній

☐ Низький

☐ Дуже низький

11. Наскільки ввічливим було ставлення працівників до Вас?

☐ Дуже ввічливі

☐ Достатньо ввічливі

☐ Нейтральні

☐ Байдужі / непривітні

12. Наскільки зрозумілою була інформація щодо переліку документів та етапів отримання послуги?

☐ Абсолютно зрозуміло

☐ Переважно зрозуміло

☐ Виникали труднощі з розумінням

☐ Інформація була заплутаною / неповною

13. Як Ви оцінюєте доступність онлайн-сервісів ЦНАП (у тому числі попереднього запису, отримання консультації)?

☐ Дуже зручно

☐ Зручно

☐ Скоріше незручно

☐ Взагалі не користувався (-лась) онлайн-сервісами

14. Наскільки швидко Ви отримали потрібну послугу?

☐ У той самий день

☐ Протягом 10 днів

☐ Протягом місяця

☐ Понад місяць

☐ Отримати не вдалося

15. Як Ви оцінюєте комфорт і технічне облаштування приміщення ЦНАП?

☐ Комфортно, обладнання сучасне

☐ Загалом задовільно

☐ Не відповідає сучасним вимогам

☐ Немає власної думки

16. Наскільки Ви задоволені загальним рівнем організації роботи ЦНАП?

☐ Дуже задоволений (а)

☐ Задоволений (а)

☐ Частково задоволений (а)

☐ Незадоволений (а)

☐ Не можу оцінити

Блок 4. Пропозиції щодо покращення

17. Що, на Вашу думку, слід змінити або покращити в роботі ЦНАП?

_____

Дякуємо за участь в опитуванні! Ваші відповіді допоможуть покращити якість адміністративних послуг у Скадовській громаді.