

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи
ПУА-41 спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» ОР
«Бакалавр»

Горобець Мар'яна Вікторівна

Керівник: доктор філософії, асистент
кафедри публічного управління та
адміністрування

Дудкевич Василь Ілліч

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту в інформаційних
технологіях

Коледіна Катерина Олександрівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Сутність та зміст адміністративних послуг у системі публічного управління.....	6
1.2. Принципи та стандарти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	13
1.3. Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В БІЛОБОЖНИЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	29
2.1. Загальна характеристика Білобожницької територіальної громади як суб'єкта надання адміністративних послуг.....	29
2.2. Особливості діяльності Центру надання адміністративних послуг Білобожницької територіальної громади.....	33
2.3. Аналіз якості та доступності адміністративних послуг для мешканців громади.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В БІЛОБОЖНИЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ.....	48
3.1. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.....	48
3.2. Перспективи та проблеми у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні.....	53
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Білобожницькій територіальній громаді.....	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Сучасний розвиток системи публічного управління в Україні відбувається в умовах глибоких інституційних змін, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами. Одним із ключових напрямів цих трансформацій є переосмислення ролі органів місцевого самоврядування, які поступово переходять від виконання суто адміністративних функцій до надання якісних, доступних і зрозумілих послуг населенню. У цьому контексті адміністративні послуги виступають не лише формальним результатом діяльності органів влади, а й важливим елементом взаємодії між державою та громадянином.

З огляду на впровадження реформи децентралізації, територіальні громади отримали розширені повноваження та нові можливості для самостійного вирішення питань місцевого значення. Водночас разом із розширенням повноважень зросла і відповідальність органів місцевого самоврядування за якість управлінських рішень, у тому числі у сфері надання адміністративних послуг. Саме тому питання організації ефективної системи обслуговування населення набуває особливої актуальності.

На сучасному етапі адміністративні послуги розглядаються як один із базових інструментів реалізації прав і законних інтересів громадян. Від того, наскільки швидко, зручно та прозоро вони надаються, залежить рівень довіри до органів влади, соціальна стабільність та загальне сприйняття держави як сервісної інституції. Водночас практика свідчить, що навіть за умов наявності нормативно визначених стандартів і процедур, їх фактична реалізація може суттєво відрізнятися залежно від конкретної територіальної громади.

Особливої уваги заслуговують сільські та селищні громади, де процес формування ефективної системи надання адміністративних послуг відбувається в умовах обмежених ресурсів – фінансових, кадрових та інфраструктурних. У таких громадах важливо не лише забезпечити базовий перелік послуг, але й створити зручні умови для їх отримання, зокрема шляхом оптимізації

внутрішніх процесів, впровадження цифрових рішень та підвищення рівня професійної підготовки працівників.

У цьому аспекті особливий інтерес становить Білобожницька територіальна громада, яка є типовим прикладом громади, що перебуває на етапі розвитку та вдосконалення власної системи управління. Аналіз практики надання адміністративних послуг у цій громаді дає змогу не лише оцінити реальний стан справ, але й виявити характерні проблеми, притаманні подібним громадам, а також визначити ефективні шляхи їх вирішення.

Варто зазначити, що у науковій літературі питання надання адміністративних послуг достатньо широко висвітлене, однак значна частина досліджень має загальнотеоретичний характер. Водночас прикладні аспекти функціонування системи на місцевому рівні, особливо в контексті конкретних територіальних громад, потребують більш детального вивчення. Саме це зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Мета дослідження полягає у комплексному вивченні організації процесу надання адміністративних послуг у Білобожницькій територіальній громаді, оцінці ефективності їх функціонування та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення цієї сфери.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та ролі адміністративних послуг у системі публічного управління;
- проаналізувати чинну нормативно-правову базу, що регулює процес надання адміністративних послуг;
- охарактеризувати організаційні засади функціонування системи надання адміністративних послуг у територіальних громадах;
- провести аналіз діяльності Білобожницької територіальної громади у сфері надання адміністративних послуг;
- оцінити рівень доступності, зручності та якості послуг для мешканців громади;
- виявити основні проблеми та недоліки у функціонуванні системи;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності надання адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження є процес організації та надання адміністративних послуг на рівні місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступають управлінські, організаційні та правові аспекти надання адміністративних послуг у Білобожницькій територіальній громаді.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують всебічне вивчення обраної теми. Теоретичний аналіз використано для систематизації наукових підходів і формування понятійного апарату дослідження. Системний підхід дозволив розглядати процес надання адміністративних послуг як комплекс взаємопов'язаних елементів. Порівняльний метод застосовано для виявлення відмінностей у практиці різних громад. Статистичні методи використано для аналізу показників діяльності. Також застосовано метод узагальнення, що дав змогу сформулювати висновки та практичні рекомендації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в діяльності органів місцевого самоврядування Білобожницької територіальної громади. Запропоновані у роботі підходи можуть сприяти підвищенню якості адміністративних послуг, удосконаленню організації роботи відповідних структур, а також покращенню взаємодії з населенням. Крім того, результати дослідження можуть бути корисними для інших територіальних громад із подібними умовами розвитку.

Дипломна робота має логічну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні та правові засади надання адміністративних послуг. Другий розділ присвячений аналізу практичної діяльності Білобожницької територіальної громади у цій сфері. У третьому розділі обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Сутність та зміст адміністративних послуг у системі публічного управління

Сучасний розвиток української держави супроводжується змінами у системі публічного управління. Якщо раніше діяльність органів влади здебільшого будувалася на принципах контролю та виконання владних повноважень, то сьогодні дедалі більшого значення набуває сервісний підхід. Його суть полягає у тому, що держава повинна не лише здійснювати управління, а й забезпечувати громадянам якісні та доступні послуги. Саме тому адміністративні послуги стали одним із головних показників ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Від того, наскільки швидко, зручно та прозоро люди можуть отримати необхідну послугу, залежить рівень довіри населення до влади загалом [1].

У сучасних умовах адміністративні послуги відіграють важливу роль у взаємодії держави, громадян та бізнесу. Через механізм їх надання реалізуються права та законні інтереси населення, а також створюються належні умови для здійснення підприємницької діяльності. Саме тому питання сутності та змісту адміністративних послуг є важливим напрямом дослідження у сфері публічного управління. Теоретичне розуміння цього поняття дозволяє краще дослідити механізми організації надання послуг, оцінити їх ефективність та визначити напрями вдосконалення діяльності органів влади [2].

Поняття «адміністративна послуга» є порівняно новим для української системи управління, однак за останні роки воно набуло особливого значення. Його поява пов'язана із проведенням адміністративної реформи, необхідністю подолання бюрократичних процедур та впровадженням європейських стандартів у діяльність органів влади. Раніше громадянин у відносинах із

державою переважно виступав як пасивний учасник, який змушений був пристосовуватися до складних процедур та вимог державних установ. Натомість сучасна модель передбачає інший підхід: громадянин стає споживачем послуги, а орган влади – установою, яка повинна забезпечити якісне, своєчасне та законне обслуговування.

Важливим кроком у розвитку системи адміністративних послуг стало прийняття Закон України «Про адміністративні послуги», який заклав правові основи функціонування сучасної системи взаємодії громадян із державними органами та органами місцевого самоврядування. У положеннях закону адміністративна послуга визначається як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну або припинення прав чи обов'язків особи відповідно до законодавства. Практичне значення адміністративних послуг полягає у забезпеченні реалізації базових прав громадян та створенні умов для їх повноцінної участі у суспільному житті. Саме через систему адміністративних послуг громадяни отримують можливість оформлювати паспорти, реєструвати місце проживання, здійснювати державну реєстрацію бізнесу, оформлювати соціальні виплати, дозволи, ліцензії, довідки, витяги та інші документи. Прийняття цього закону стало важливим етапом реформування системи публічного управління, оскільки сприяло переходу від застарілої бюрократичної моделі до більш відкритої та орієнтованої на потреби населення системи надання послуг. Крім того, закон визначив основні принципи надання адміністративних послуг, серед яких доступність, законність, прозорість, оперативність, рівність прав громадян та відповідальність органів влади за якість обслуговування населення. У результаті впровадження цих принципів поступово почала формуватися нова модель взаємодії між державою та громадянином, у якій головна увага приділяється не контролю, а забезпеченню якісного сервісу та ефективного задоволення потреб суспільства [3].

Разом із тим науковці зазначають, що адміністративна послуга – це не лише кінцевий результат у вигляді документа чи рішення. Вона охоплює також сам процес взаємодії між громадянином і органом влади. Саме тому в науковій літературі існує декілька підходів до розуміння сутності адміністративних послуг. Кожен із них акцентує увагу на певних особливостях цього поняття та дозволяє глибше розкрити його зміст.

Для кращого розуміння сутності адміністративних послуг доцільно розглянути основні наукові підходи до їх визначення, які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності адміністративних послуг*

Підхід	Сутність підходу	Основний акцент
Функціональний	Адміністративна послуга розглядається як вид діяльності органів публічної влади	Виконання управлінських функцій та задоволення потреб громадян
Процесуальний	Послуга трактується як послідовність адміністративних процедур	Етапи надання послуги (прийняття заяви, розгляд, рішення, видача результату)
Результативний	Основна увага приділяється результату діяльності органу влади	Отримання адміністративного акта, довідки, дозволу чи реєстрації
Комплексний	Поєднує діяльність органу влади, процедуру та кінцевий результат	Цілісне розуміння адміністративної послуги як елементу публічного управління

*Джерело: власна розробка автора

Як видно з таблиці, відсутній єдиний підхід до трактування адміністративних послуг. Це пояснюється тим, що дана категорія є багатогранною та поєднує у собі декілька важливих складових одночасно. Так, функціональний підхід акцентує увагу насамперед на діяльності органів влади. У межах цього підходу адміністративна послуга розглядається як одна з функцій держави та органів місцевого самоврядування, спрямована на

задоволення потреб населення. Основна увага приділяється тому, як саме орган влади реалізує свої повноваження у процесі надання послуг [4].

Процесуальний підхід, навпаки, більше зосереджується на процедурі надання адміністративної послуги. У цьому випадку важливими є чіткість етапів, строки розгляду заяв, порядок прийняття рішень та дотримання встановлених правил. Саме цей підхід сьогодні має особливе значення, оскільки громадяни все частіше оцінюють якість роботи органів влади через швидкість та зручність отримання послуг.

Результативний підхід визначає адміністративну послугу через її кінцевий результат. Тобто головним є те, що особа отримує після звернення до відповідного органу: дозвіл, довідку, витяг, свідоцтво чи інший офіційний документ. Такий підхід дозволяє оцінити практичну користь адміністративної послуги для громадянина або юридичної особи [5].

Найбільш повним вважається комплексний підхід, який поєднує усі попередні елементи. Він враховує і діяльність органів влади, і сам процес надання послуги, і кінцевий результат. Саме комплексний підхід дає можливість розглядати адміністративну послугу як важливий елемент системи публічного управління, що забезпечує реалізацію прав та законних інтересів громадян [6].

Слід зазначити, що ефективне надання адміністративних послуг є одним із пріоритетних напрямів реформування публічного управління в Україні. Зміст адміністративної послуги є багатограним і включає сукупність дій та рішень, які здійснюються у визначеній послідовності (рисунок 1.1). До основних елементів змісту адміністративної послуги належать:

1. Ініціювання процесу. Послуга надається виключно за заявою зацікавленої особи (принцип диспозитивності). Орган влади не може нав'язувати послугу, за винятком випадків, прямо передбачених законом.

2. Документальне забезпечення. Заявник надає необхідні документи, а суб'єкт надання послуги зобов'язаний самостійно запитувати інформацію з інших державних реєстрів, якщо це можливо.

3. Прийняття рішення. Це центральний елемент змісту, який може бути позитивним (надання послуги) або негативним (відмова). Рішення має бути обґрунтованим, законним та своєчасним.

4. Видача результату. Фіксація результату у вигляді документа, запису в реєстрі або іншої форми, передбаченої законодавством.

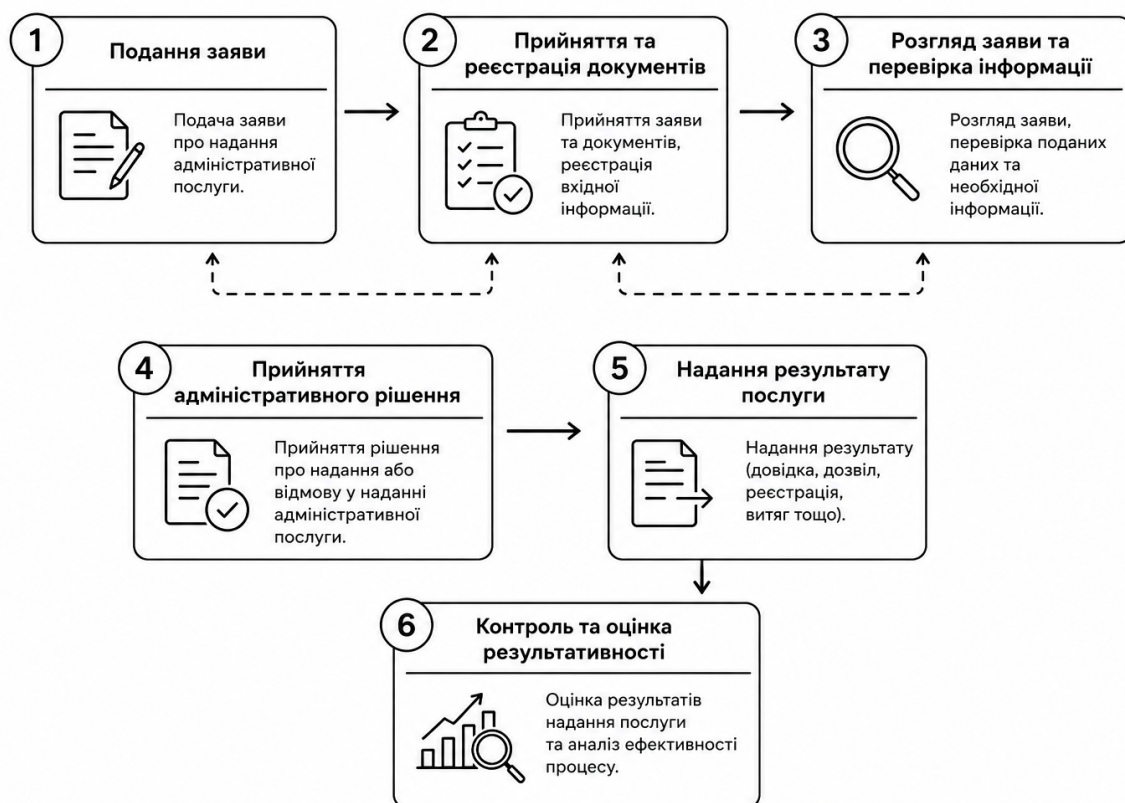


Рисунок 1.1. Етапи процесу надання адміністративної послуги*

*Джерело: власна розробка автора

Важливо розмежовувати поняття «адміністративна послуга» та суміжні категорії, такі як «державна функція» або «технічна послуга». Державна функція має ширший характер і може не передбачати індивідуального звернення громадянина (наприклад, функція нагляду чи контролю). Адміністративна послуга завжди персоніфікована. Технічна послуга (наприклад, ксерокопіювання документів, консультування без прийняття рішень) не тягне за собою юридичних наслідків для прав та обов'язків особи, тоді як адміністративна послуга завжди змінює правовий статус заявника [7].

У системі публічного управління адміністративні послуги виконують низку важливих соціальних та економічних функцій. По-перше, правозастосовна функція, яка полягає у реалізації матеріальних норм права через індивідуальні акти. По-друге, соціальна функція, що забезпечує доступ громадян до соціальних благ, гарантованих державою (пенсії, субсидії, реєстрація місця проживання). По-третє, економічна функція, яка створює сприятливе середовище для ведення бізнесу через спрощення дозвільних процедур та реєстраційних дій. По-четверте, легітимізує функція, оскільки якісне надання послуг підвищує довіру населення до влади та зміцнює авторитет державних інституцій [8].

Принципи надання адміністративних послуг є наскрізними елементами їх змісту та визначають стандарти якості публічного управління. До ключових принципів, закріплених у законодавстві України, належать:

- Законність – надання послуг виключно на підставі та в межах повноважень, визначених законом.
- Доступність – фізична та інформаційна можливість отримання послуги для всіх категорій громадян, включаючи осіб з інвалідністю та мешканців віддалених територій.
- Прозорість – відкритість інформації про умови, строки, вартість та процедуру надання послуги.
- Ефективність – досягнення очікуваного результату з мінімальними витратами часу та ресурсів як для заявника, так і для держави.
- Конфіденційність – захист персональних даних заявника під час обробки інформації.

Особливе місце у системі публічного управління посідає питання суб'єктного складу відносин щодо надання адміністративних послуг. Суб'єктами надання таких послуг є органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, а також інші суб'єкти, які відповідно до закону уповноважені здійснювати владні управлінські функції. Це підкреслює, що інститут адміністративних послуг є інтегративним для всієї системи

публічної влади, об'єднуючи діяльність центральних органів та місцевого самоврядування. При цьому органи місцевого самоврядування відіграють критично важливу роль, оскільки саме на місцевому рівні відбувається безпосередній контакт з громадянином і надається переважна більшість послуг повсякденного характеру (реєстрація актів цивільного стану, надання довідок, реєстрація місця проживання тощо) [9].

Еволюція розуміння адміністративних послуг в Україні пройшла шлях від хаотичного надання дозволів та довідок до створення цілісної системи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та впровадження цифрових сервісів (портал «Дія»). Це свідчить про те, що зміст адміністративної послуги постійно трансформується під впливом технологічного прогресу. Сучасний зміст послуги все більше зміщується у цифрову площину, де фізична присутність заявника стає необов'язковою, а процес взаємодії автоматизується. Проте, навіть в умовах цифровізації, юридична сутність послуги залишається незмінною – це владне рішення, що породжує правові наслідки [10].

Варто також звернути увагу на проблему якості адміністративних послуг, яка є похідною від їх змісту. Якість визначається відповідністю наданої послуги встановленим стандартам, дотриманням строків, відсутністю корупційних ризиків та задоволеністю заявника. У системі публічного управління впровадження стандартів якості адміністративних послуг є інструментом контролю за діяльністю чиновників та механізмом захисту прав громадян. Відхилення від змісту послуги, передбаченого стандартом (наприклад, вимагання зайвих документів, порушення строків), розглядається як правопорушення і тягне за собою відповідальність посадових осіб.

Таким чином, адміністративна послуга у системі публічного управління є складним багатоаспектним явищем, яке поєднує в собі владний характер державного управління та сервісну спрямованість на задоволення потреб людини. Її сутність полягає у легалізованому процесі взаємодії між суб'єктом владних повноважень та приватною особою, результатом якого є зміна правового статусу останньої. Зміст адміністративної послуги охоплює весь цикл

дій – від подання заяви до отримання кінцевого результату, і регламентується чіткими принципами та стандартами [11].

Розуміння теоретичних засад адміністративних послуг є необхідною передумовою для аналізу специфіки їх надання саме в органах місцевого самоврядування. Оскільки місцеве самоврядування є найбільш наближеним до населення рівнем публічної влади, саме тут принципи доступності, прозорості та ефективності адміністративних послуг набувають найбільш практичного виміру. Подальше дослідження вимагає детального розгляду нормативно-правового регулювання та організаційних механізмів реалізації цього інституту на місцевому рівні, що буде предметом наступних підрозділів даної роботи [12].

Отже, адміністративна послуга виступає не просто технічною процедурою, а фундаментальним елементом демократичної правової держави, який забезпечує баланс між владними повноваженнями та правами людини. Чітке визначення її сутності та змісту дозволяє уникнути правових колізій, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити верховенство права у сфері публічного адміністрування.

1.2. Принципи та стандарти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Ефективність функціонування системи місцевого самоврядування безпосередньо залежить від того, наскільки чітко організовано процес взаємодії між громадою та владою. У цьому контексті принципи та стандарти надання адміністративних послуг виступають своєрідним «каркасом», що забезпечує стабільність, передбачуваність та якість публічного адміністрування на місцевому рівні. Якщо сутність адміністративної послуги визначає, що саме надається громадянину, то принципи та стандарти регламентують *як* цей процес

має відбуватися, встановлюючи межі допустимої поведінки для чиновників та гарантії для заявників.

Принципи надання адміністративних послуг – це закріплені в законодавстві основоположні засади та вимоги, які визначають діяльність суб'єктів надання послуг, а для органів місцевого самоврядування мають особливе значення через безпосередню взаємодію з громадянами (таблиця 1.2) [13].

Таблиця 1.2

**Основні принципи надання адміністративних послуг органами
місцевого самоврядування***

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення для ОМС
Законність	Надання послуг виключно на підставі законів та нормативних актів	Запобігання свавіллю посадових осіб
Доступність	Можливість отримання послуг усіма громадянами незалежно від місця проживання чи соціального статусу	Розвиток мережі ЦНАП та електронних сервісів
Прозорість	Відкритість інформації щодо процедур, строків та вартості послуг	Зменшення корупційних ризиків
Ефективність	Надання послуг у найкоротші строки з мінімальними витратами ресурсів	Підвищення якості управлінських процесів
Неупередженість	Рівне ставлення до всіх заявників без дискримінації	Забезпечення справедливості прийняття рішень
Конфіденційність	Захист персональних даних громадян	Гарантія безпеки інформації

*Джерело: власна розробка автора

Фундаментальним принципом є законність. У діяльності органів місцевого самоврядування цей принцип означає, що надання будь-якої адміністративної послуги можливе виключно на підставі та в межах

повноважень, визначених Конституцією та законами України. Це захищає громадян від свавілля місцевих чиновників, які не можуть вимагати виконання дій або надання документів, що не передбачені офіційними переліками. Для ОМС принцип законності також означає розмежування власних повноважень територіальної громади та делегованих повноважень органів виконавчої влади, що має критичне значення при визначенні відповідальності за якість наданої послуги [14].

Принцип доступності є одним із найбільш дискусійних та важливих у контексті децентралізації влади. Доступність адміністративних послуг має забезпечуватися у трьох вимірах: фізичному, інформаційному та фінансовому. Фізична доступність передбачає наявність мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) або пунктів доступу навіть у віддалених сільських територіях. В умовах української реформи децентралізації це питання стоїть особливо гостро, оскільки об'єднані територіальні громади зобов'язані забезпечити мешканцям усіх населених пунктів можливість отримати послугу без необхідності тривалих поїздок до районного чи обласного центру. Інформаційна доступність передбачає зрозумілість процедур для пересічного громадянина, відсутність бюрократичної мови у комунікації та наявність актуальної інформації на веб-порталах громад. Фінансова доступність гарантує, що розмір адміністративного збору не є надмірним обтяженням для заявника, а для певних категорій населення (пільговиків) послуги надаються безоплатно.

Принцип прозорості тісно корелює з доступністю, але має дещо інше навантаження. Він вимагає відкритості процесу прийняття рішень щодо надання послуг. Для органів місцевого самоврядування це означає публічність реєстрів, відкритість даних про черги, строки розгляду заяв та підстави для відмов. Прозорість є потужним антикорупційним інструментом, оскільки вона унеможливорює «тіньові» домовленості між заявником та посадовою особою. Впровадження електронних кабінетів та інтеграція з реєстрами територіальних громад значно підвищують рівень прозорості, дозволяючи заявнику відстежувати статус своєї заявки в режимі реального часу [15].

Принцип ефективності (або дієвості) орієнтує органи місцевого самоврядування на досягнення максимального результату з мінімальними витратами часу та ресурсів. Ефективність вимірюється не лише швидкістю надання послуги, а й якістю кінцевого продукту. Якщо громадянин отримав довідку швидко, але з помилками, що змусило його звертатися повторно, таку послугу не можна вважати ефективною. У цьому контексті важливим є впровадження принципів «єдиного вікна» та «мовчазної згоди», коли відсутність відповіді від органу влади у встановлений строк автоматично вважається позитивним рішенням. Це стимулює ОМС дотримуватися дисципліни та не затягувати процеси розгляду [16].

Принцип неупередженості забороняє дискримінацію заявників за будь-якими ознаками (раса, стать, політичні погляди, місце проживання тощо). Для місцевого самоврядування це особливо актуально, оскільки посадові особи часто особисто знайомі з мешканцями громади. Ризик кумівства або упередженого ставлення до «чужих» має бути нівельований чіткими процедурними правилами, які виключають суб'єктивний вплив на прийняття рішення [17].

Принцип конфіденційності гарантує захист персональних даних громадян, які стають відомі органам місцевого самоврядування в процесі надання послуг. ОМС обробляють великі масиви чутливої інформації (дані про майно, склад сім'ї, доходи тощо), тому забезпечення кібербезпеки та дотримання законодавства про захист персональних даних є невід'ємною частиною стандартів якості.

Якщо принципи є загальними засадами, то стандарти надання адміністративних послуг – це конкретизовані, вимірювані параметри, що визначають вимоги до процедури надання послуги. Стандарт є публічним документом, який затверджується суб'єктом надання послуг і містить вичерпну інформацію для заявника (рисунок 1.2). Згідно з законодавством, стандарт адміністративної послуги повинен містити такі обов'язкові елементи: найменування послуги, категорії заявників, вичерпний перелік документів,

строк надання, розмір адміністративного збору, зразки оформлення документів, підстави для відмови та способи оскарження [18].

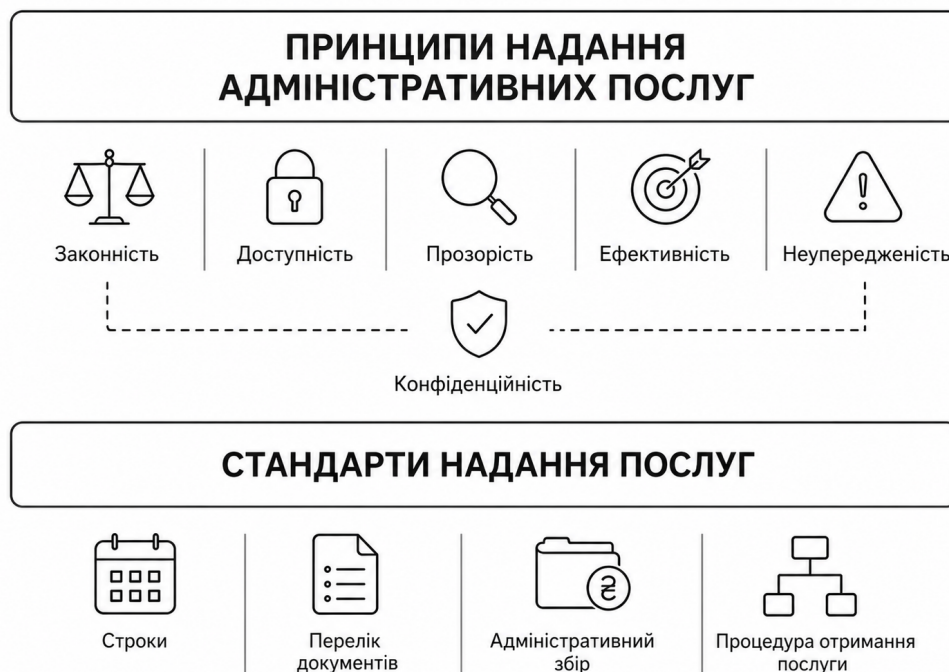


Рисунок 1.2. Система принципів та стандартів надання адміністративних послуг*

*Джерело: власна розробка автора

Для органів місцевого самоврядування розробка та затвердження стандартів є обов'язковою вимогою, яка має кілька важливих функцій. По-перше, інформаційна функція: стандарт слугує інструкцією для громадянина, усуваючи невизначеність щодо того, що потрібно для отримання послуги. По-друге, обмежувальна функція: стандарт обмежує дискреційні повноваження чиновника, забороняючи вимагати документи, які не зазначені у стандарті. По-третє, контрольна функція: наявність затвердженого стандарту дозволяє контролюючим органам та громадськості перевіряти дотримання процедурних норм [19].

Впровадження стандартів у діяльність ОМС тісно пов'язане з діяльністю Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Саме ЦНАП стали основними майданчиками, де стандарти реалізуються на практиці. Організація простору ЦНАП, графік роботи, наявність зручних місць для очікування,

доступність для осіб з інвалідністю – все це є складовими частинами стандарту якості обслуговування. Варто зазначити, що стандартизація не є статичним процесом. Вона потребує постійного оновлення у відповідь до змін у законодавстві та впровадження нових технологій. Наприклад, поява можливості отримання послуги онлайн через портал «Дія» вимагає адаптації стандартів, де фізичний візит до ЦНАП замінюється цифровою ідентифікацією [20].

Окремої уваги заслуговує питання відповідальності за порушення стандартів та принципів надання послуг. Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність перед територіальною громадою за якість управління, включаючи сферу надання послуг. Порушення строків, вимагання зайвих документів або необґрунтована відмова можуть стати підставою для дисциплінарної відповідальності посадової особи, а також для оскарження дій органу в адміністративному суді. Механізми зворотного зв'язку, такі як книги відгуків, гарячі лінії та соціологічні опитування задоволеності громадян, дозволяють виявляти системні проблеми у дотриманні стандартів та своєчасно їх усувати.

В умовах євроінтеграції України принципи та стандарти надання адміністративних послуг гармонізуються з кращими практиками Європейського Союзу. Це стосується впровадження принципу «once-only» (надання інформації державі лише один раз), коли органи влади самі обмінюються даними між собою без участі громадянина. Для місцевого самоврядування це означає необхідність інтеграції місцевих реєстрів у загальнодержавну цифрову екосистему. Відсутність такої інтеграції створює «інформаційні силоси», коли громадянин змушений неодноразово надавати одну й ту саму довідку до різних відділів міської ради, що суперечить принципу ефективності [21].

Важливим аспектом є також кадрове забезпечення дотримання принципів та стандартів. Навіть найдосконаліші нормативні акти не працюватимуть без кваліфікованого персоналу. Адміністратори ЦНАП та посадові особи ОМС повинні володіти не лише знаннями законодавства, а й навичками комунікації, клієнтоорієнтованості та роботи з цифровими

інструментами. Постійне підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування є необхідною умовою для підтримання високих стандартів надання послуг.

Аналізуючи сучасний стан справ, можна констатувати, що попри значний прогрес у сфері стандартизації, мають певні проблеми. До них належить нерівномірність розвитку інфраструктури ЦНАП у різних регіонах, залишкова цифровізація у деяких сільських громадах, а також інерція мислення частини чиновників, які звикли до командно-адміністративної моделі управління. Подолання цих бар'єрів вимагає не лише законодавчих змін, а й зміни управлінської культури на місцях, де пріоритетом стає інтереси громадянина, а не зручність бюрократичної машини [22].

Таким чином, принципи та стандарти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є фундаментальними інструментами забезпечення верховенства права та захисту прав громадян на місцевому рівні. Вони трансформують абстрактні норми закону у конкретні алгоритми дій, зрозумілі як для виконавців, так і для споживачів послуг. Дотримання цих принципів та стандартів сприяє підвищенню довіри до місцевої влади, зниженню рівня корупції та створенню комфортного середовища для життя та діяльності територіальної громади. У подальшому дослідженні доцільно розглянути організаційно-правові механізми реалізації цих засад у практичній діяльності конкретних органів місцевого самоврядування, що стане предметом наступного розділу роботи.

1.3. Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні

Аналіз чинного законодавства дозволяє виокремити ієрархічну структуру нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг. Її основу становить Конституція України, яка закріплює базові права і свободи громадян

та визначає обов'язок держави забезпечувати їх реалізацію. Наступний рівень складають закони України, серед яких ключове місце займає Закон України «Про адміністративні послуги», що регулює порядок надання адміністративних послуг, визначає повноваження суб'єктів їх надання та права отримувачів. Саме на рівні законів формуються основні принципи функціонування системи адміністративних послуг, такі як законність, доступність, прозорість та орієнтація на потреби громадян [23].

На підзаконному рівні нормативно-правове регулювання деталізується через постанови Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади та інші нормативні акти, які визначають конкретні процедури надання послуг, строки їх виконання та вимоги до документів (рисунки 1.3). Важливу роль також відіграють локальні акти органів місцевого самоврядування, які адаптують загальнодержавні норми до потреб територіальних громад. У сукупності така багаторівнева система забезпечує упорядкованість процесу надання адміністративних послуг, його правову визначеність та ефективність функціонування у практичній діяльності органів публічної влади [24].

Вершиною цієї піраміди є Конституція України, яка закріплює фундаментальні засади прав людини, громадянські свободи та основи організації публічної влади (таблиця 1.3). Зокрема, стаття 3 Конституції проголошує людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні, а права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Це положення є базовим для всієї системи адміністративних послуг, оскільки їх надання є одним із основних механізмів реалізації конституційних прав громадян на свободу пересування, підприємницьку діяльність, соціальний захист тощо. Також важливе значення має стаття 140 Конституції, яка визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення, що включає і організацію надання послуг населенню.

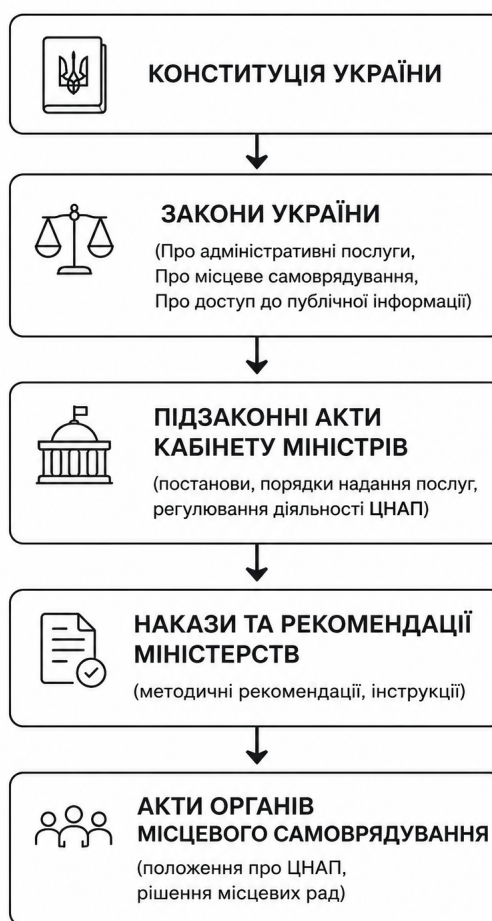


Рисунок 1.3. Ієрархія нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні*

*Джерело: власна розробка автора

Однак конституційні норми мають загальний характер, тому необхідним є їх деталізація у спеціальному законодавстві. Ключовим нормативно-правовим актом, що безпосередньо регулює відносини у цій сфері, є Закон України «Про адміністративні послуги», прийнятий у 2012 році. Цей закон став революційним для української правової системи, оскільки вперше на законодавчому рівні було введено поняття адміністративної послуги, визначено принципи їх надання, вимоги до суб'єктів надання та механізми контролю. Закон встановлює вичерпний перелік документів, які можуть вимагатися від заявника, забороняє вимагання інформації, яка вже є у розпорядженні органів влади, та закріплює створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Норми цього

закону є імперативними для всіх суб'єктів надання послуг, включаючи органи місцевого самоврядування, і будь-які інші нормативні акти не можуть суперечити його положенням [25].

Таблиця 1.3

Основні нормативно-правові акти у сфері надання адміністративних послуг в Україні*

Рівень правового регулювання	Нормативно-правовий акт	Значення для системи адміністративних послуг
Конституційний	Конституція України	Закріплює основні права і свободи людини та принципи організації публічної влади
Законодавчий	Закон України «Про адміністративні послуги»	Визначає поняття, принципи та порядок надання адміністративних послуг
Законодавчий	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Регламентує повноваження органів місцевого самоврядування у сфері надання послуг
Законодавчий	Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Забезпечує відкритість інформації щодо надання адміністративних послуг
Законодавчий	Закон України «Про електронні довірчі послуги»	Створює правову основу для електронних адміністративних послуг
Підзаконний	Постанови Кабінету Міністрів України	Визначають порядок функціонування ЦНАП та процедури надання послуг
Місцевий	Рішення органів місцевого самоврядування	Регулюють організацію надання послуг у конкретній територіальній громаді

*Джерело: власна розробка автора

Паралельно із профільним законодавством, діяльність органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг регулюється низкою спеціальних нормативно-правових актів, які комплексно визначають їх

правовий статус, компетенцію та організаційні засади функціонування. Важливе місце серед них посідає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який чітко розмежовує власні (самоврядні) повноваження територіальних громад і делеговані повноваження органів виконавчої влади.

Таке розмежування має принципове значення, оскільки дозволяє визначити не лише сферу відповідальності відповідного органу, але й джерела фінансового забезпечення реалізації цих повноважень. Власні повноваження фінансуються за рахунок місцевих бюджетів і відображають інтереси територіальної громади, тоді як делеговані повноваження забезпечуються державою та супроводжуються відповідними міжбюджетними трансфертами. Наприклад, реєстрація місця проживання громадян належить до делегованих повноважень, оскільки здійснюється в інтересах держави, тоді як затвердження правил благоустрою території є виключно власною компетенцією органів місцевого самоврядування.

Не менш важливу роль відіграє Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який встановлює правові та організаційні засади проходження служби посадовими особами. Він визначає вимоги до професійної підготовки, етичної поведінки, прав і обов'язків службовців, а також встановлює систему обмежень і гарантій їх діяльності. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня професіоналізму кадрів, забезпеченню належної якості надання адміністративних послуг та мінімізації корупційних ризиків у діяльності органів місцевого самоврядування.

Крім зазначених актів, важливе значення мають також законодавчі норми, що регулюють окремі сфери надання адміністративних послуг, зокрема у галузі реєстрації актів цивільного стану, земельних відносин, соціального захисту населення та містобудівної діяльності. Сукупність цих нормативно-правових актів формує цілісну правову основу функціонування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Важливу роль у системі регулювання відіграють закони, що забезпечують інформаційну відкритість та цифровізацію процесів. Закон України «Про

доступ до публічної інформації» зобов'язує органи місцевого самоврядування оприлюднювати інформацію про порядок надання адміністративних послуг, тарифи, строки та контакти відповідальних осіб. Це створює передумови для реалізації принципу прозорості. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, важливим є Закон України «Про електронні довірчі послуги» та Закон України «Про електронні комунікації», які закладають правову основу для використання електронного цифрового підпису, кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та взаємодії через портал «Дія». Ці нормативні акти дозволяють трансформувати традиційні адміністративні послуги в електронні, зменшуючи бюрократичне навантаження та фізичний контакт між чиновником і громадянином [26].

На другому рівні ієрархії розташовані підзаконні нормативно-правові акти, серед яких провідне місце займають постанови Кабінету Міністрів України. Урядова діяльність спрямована на деталізацію законодавчих норм та впровадження конкретних механізмів їх реалізації. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг» затверджує порядок організації роботи ЦНАП, вимоги до їх матеріально-технічного забезпечення та стандартів обслуговування. Також важливими є постанови, що затверджують переліки адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, та розміри адміністративних зборів. Ці акти є більш гнучкими порівняно із законами і дозволяють оперативніше реагувати на зміни у суспільних відносинах, наприклад, спрощуючи процедури в умовах воєнного стану або карантинних обмежень.

Окремий рівень регулювання становлять акти міністерств та відомств, які в межах своїх повноважень видають накази, роз'яснення та методичні рекомендації щодо надання конкретних видів послуг. Наприклад, Міністерство розвитку громад та територій України або профільне міністерство, що відповідає за цифрову трансформацію, видає рекомендації щодо інтеграції реєстрів, ведення електронних черг та організації роботи адміністраторів. Хоча

ці акти не завжди мають нормативний характер, вони відіграють важливу роль у уніфікації підходів до надання послуг у різних регіонах країни.

На місцевому рівні нормативно-правове регулювання реалізується через акти органів місцевого самоврядування. Це рішення сільських, селищних, міських рад та їх виконавчих комітетів. Саме на цьому рівні загальні законодавчі норми адаптуються до специфіки конкретної територіальної громади. Місцева рада затверджує Положення про Центр надання адміністративних послуг, визначає мережу пунктів доступу, затверджує стандарти адміністративних послуг та встановлює розміри плати за послуги місцевого характеру. Така децентралізація нормотворчості дозволяє враховувати місцеві особливості, проте створює ризики розбіжностей у стандартах обслуговування між різними громадами.

Незважаючи на наявність розгалуженої системи нормативно-правових актів, аналіз законодавства у сфері надання адміністративних послуг виявляє низку проблемних питань, що потребують вирішення. По-перше, існує певна фрагментарність та неузгодженість між різними законодавчими актами. Наприклад, норми профільного Закону «Про адміністративні послуги» іноді вступають у колізію з галузевими законами, що регулюють конкретні види діяльності (містобудування, реєстрація нерухомості тощо). Це створює правову невизначеність для суб'єктів надання послуг, які можуть трактувати вимоги по-різному.

По-друге, спостерігається певна застарілість окремих нормативних актів, які були прийняті ще до початку активної цифровізації державних послуг. Багато процедур досі передбачають обов'язкову паперову взаємодію або особисту присутність заявника, що суперечить концепції «держави у смартфоні». Хоча законодавство поступово змінюється, інерція правового регулювання гальмує впровадження інновацій.

По-третє, недостатньо чітко врегульоване питання відповідальності за неякісне надання послуг в умовах електронної взаємодії. У разі технічного збою

в реєстрі чи помилки автоматизованої системи, механізми відшкодування шкоди заявнику залишаються дискусійними.

По-четверте, існує проблема надмірного адміністративного регулювання на місцевому рівні. Окремі органи місцевого самоврядування, прагнучи посилити контроль, можуть вводити додаткові вимоги до заявників через свої рішення, що фактично порушує принцип законності та створює додаткові бар'єри. Це вимагає посилення нагляду з боку центральних органів влади за відповідністю місцевих актів національному законодавству [27].

Варто також зазначити, що нормативно-правове регулювання сфери адміністративних послуг перебуває у стані постійної динаміки. Процеси євроінтеграції вимагають імплементації стандартів Європейського Союзу, зокрема у сфері захисту персональних даних (відповідно до GDPR) та відкритості публічної інформації. Україна рухається у напрямку створення єдиного цифрового простору, що передбачає подальшу лібералізацію законодавства, скасування дозвільних документів там, де це можливо, та перехід до реєстраційної моделі регулювання.

Особливу увагу в контексті нормативного регулювання слід приділити антикорупційній складовій. Чіткість процедур, вичерпність переліків документів, відсутність дискреційних повноважень у чиновників – все це є результатом якісного правового регулювання. Закон України «Про запобігання корупції» також містить норми, що стосуються діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, зокрема щодо декларацій та конфлікту інтересів. Інтеграція антикорупційних механізмів у процедуру надання послуг є важливим завданням для законодавця [28].

Таким чином, нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні являє собою комплексну систему, що складається з конституційних норм, спеціальних законів, підзаконних актів та рішень органів місцевого самоврядування. Ця система пройшла значний шлях розвитку від хаотичного набору інструкцій до цілісної концепції сервісної держави. Проте, наявність певних колізій, застарілих норм та проблем із

імплементациєю цифрових стандартів свідчить про необхідність подальшого вдосконалення законодавства. Оптимізація нормативно-правової бази має бути спрямована на усунення суперечностей, повну цифровізацію процедур та забезпечення реальної доступності послуг для кожного громадянина незалежно від місця проживання. Ефективне правове регулювання є запорукою того, що принципи та стандарти, розглянуті у попередньому підрозділі, будуть не просто декларацією, а реально працюючим механізмом у діяльності органів місцевого самоврядування.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було здійснено теоретичне дослідження сутності, принципів та нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про місце та роль адміністративних послуг у системі сучасного публічного управління.

Встановлено, що адміністративні послуги є важливим інструментом реалізації прав і свобод громадян, а також одним із ключових елементів сервісної моделі державного управління. Їх сутність полягає у здійсненні суб'єктами владних повноважень управлінських дій за зверненням фізичних або юридичних осіб, результатом яких є набуття, зміна або припинення певних прав чи обов'язків заявника. На сучасному етапі розвитку державного управління адміністративні послуги розглядаються не лише як форма реалізації владних повноважень, але й як механізм забезпечення ефективної взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та громадянами.

У ході дослідження було з'ясовано, що ефективність надання адміністративних послуг значною мірою залежить від дотримання основних принципів їх організації та функціонування. До ключових принципів належать законність, доступність, прозорість, ефективність, неупередженість та

конфіденційність. Зазначені принципи визначають основні вимоги до діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання послуг та сприяють підвищенню якості обслуговування громадян. Водночас стандарти надання адміністративних послуг виступають інструментом практичної реалізації цих принципів, встановлюючи конкретні вимоги до процедур, строків, переліку необхідних документів та умов отримання послуг.

Особливу увагу у розділі приділено аналізу нормативно-правового регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні. Визначено, що правове забезпечення цієї діяльності має багаторівневий характер і включає конституційні норми, спеціальні закони, підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, а також рішення органів місцевого самоврядування. Ключову роль у формуванні сучасної системи адміністративних послуг відіграє Закон України «Про адміністративні послуги», який визначає основні принципи, суб'єктів та порядок надання таких послуг, а також регламентує створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг.

Разом із тим, проведений аналіз показав, що попри значний прогрес у розвитку правового регулювання цієї сфери, існують певні проблеми, зокрема фрагментарність законодавства, наявність окремих колізій між нормативними актами, а також недостатній рівень цифровізації окремих процедур. У зв'язку з цим подальше вдосконалення нормативно-правової бази має бути спрямоване на гармонізацію законодавства, розширення можливостей електронних сервісів та підвищення доступності адміністративних послуг для населення.

Таким чином, теоретичний аналіз засвідчив, що система надання адміністративних послуг є важливою складовою публічного управління та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державою та громадянами. Отримані результати дослідження створюють теоретичну основу для подальшого аналізу організації надання адміністративних послуг у Білобожницькій територіальній громаді, що буде розглянуто у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В БІЛОБОЖНИЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Загальна характеристика Білобожницької територіальної громади як суб'єкта надання адміністративних послуг

Білобожницька територіальна громада була утворена в рамках реформи децентралізації влади та розширення повноважень місцевого самоврядування. Адміністративним центром громади є село Білобожниця, яке розташоване у Чортківському районі Тернопільської області. Історично цей населений пункт має статус селища міського типу, що зумовлює певну специфіку його розвитку та потреби населення у якісних публічних сервісах. Громада була створена однією з перших у регіоні (у 2015 році), що надало їй можливість раніше за інші сформувати власну інституційну спроможність, включаючи систему надання адміністративних послуг [29].

З географічної та демографічної точки зору, громада об'єднує низку населених пунктів: Базар, Білий Потік, Білобожниця, Буданів, Джурин, Джуринська Слобідка, Звиняч, Калинівщина, Косів, Криволука, Мазурівка, Палашівка, Папірня, Полівці, Ридодуби, Ромашівка, Семаківці, Скомороше, що створює виклики для забезпечення рівної доступності послуг для всіх мешканців. Територія громади характеризується змішаним типом розселення селищне та сільське, що впливає на логістику пересування громадян до органів влади. Кількість населення, згідно з останніми статистичними даними, є стабільною, проте варто враховувати міграційні процеси, спричинені воєнним станом, які могли тимчасово змінити демографічну структуру (таблиця 2.1). Для цілей даного дослідження важливо розуміти, що кожен мешканець громади є потенційним споживачем адміністративних послуг, починаючи від реєстрації місця проживання і закінчуючи отриманням соціальної допомоги [30].

Характеристика Білобожницької селищної територіальної громади*

Показник	Характеристика
Повна назва громади	Білобожницька сільська територіальна громада
Область	Тернопільська область
Район	Чортківський район
Адміністративний центр	с. Білобожниця
Дата утворення громади	4 вересня 2015 року
Спосіб утворення	Об'єднання Білобожницької, Ридодубівської та Ромашівської сільських рад
Площа громади	272,1 км ²
Чисельність населення	близько 10 977 осіб
Адміністративно-територіальні зміни 2020 року	Увійшла до складу новоствореного Чортківського району
Розширення громади	26 листопада 2020 року до складу громади приєднано Базарську, Буданівську, Джуринську, Звиняцьку, Косівську, Палашівську та Полівецьку сільські ради
Основний напрям діяльності органів місцевого самоврядування	Забезпечення розвитку громади та надання адміністративних послуг населенню

*Джерело: сформовано автором на основі офіційних даних Білобожницької сільської територіальної громади

Як суб'єкт надання адміністративних послуг, Білобожницька територіальна громада діє на підставі Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та Закону України «Про адміністративні послуги». Правовий статус громади визначає її повноваження, які поділяються на власні та делеговані. Це розмежування має прямий вплив на організацію надання послуг. Власні повноваження передбачають можливість громади самостійно визначати пріоритети у сфері благоустрою, культури, освіти та частково соціального захисту, що дозволяє гнучко реагувати на потреби громади.

Делеговані повноваження, такі як реєстрація актів цивільного стану (частково), реєстрація місця проживання, видача довідок соціального характеру, вимагають суворого дотримання стандартів, встановлених центральними органами виконавчої влади [31].

Організаційна структура Білобожницької селищної ради, яка здійснює повноваження громади, включає виконавчий комітет та профільні відділи (рисунок 2.1) .

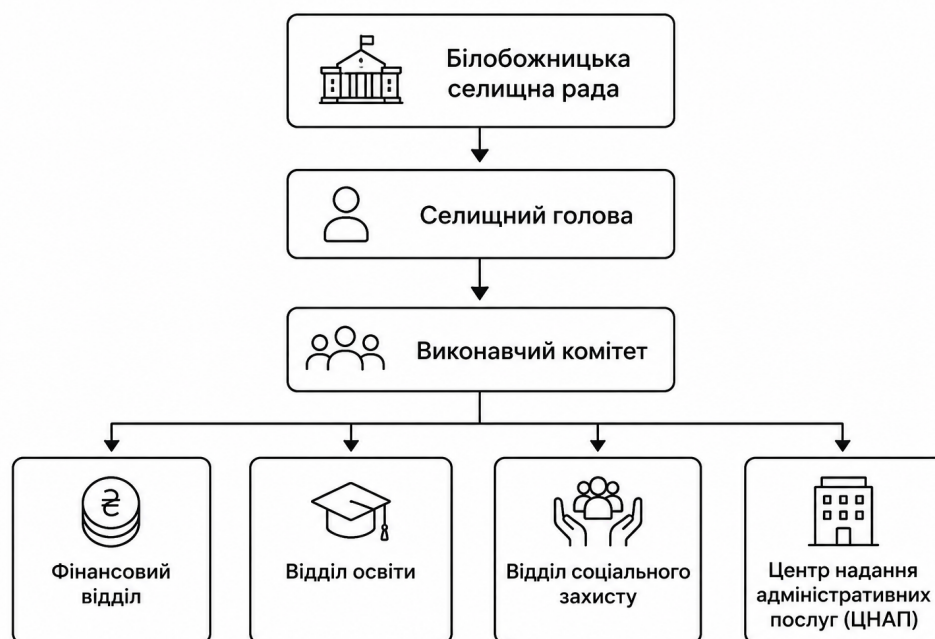


Рисунок 2.1. Організаційна структура Білобожницької селищної ради*

*Джерело: власна розробка автора

Безпосередню відповідальність за координацію надання адміністративних послуг несе уповноважена особа або структурний підрозділ, до компетенції якого входить організація роботи Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності громади є місцевий бюджет. Фінансова спроможність Білобожницької громади дозволяє утримувати штат адміністраторів, забезпечувати матеріально-технічну базу ЦНАП та впроваджувати цифрові рішення. Аналіз бюджетних показників за останні три роки свідчить про тенденцію до збільшення видатків на управління

та адміністрування, що корелює з розширенням переліку послуг, які можуть надаватися на місцевому рівні.

Важливою характеристикою громади як суб'єкта надання послуг є її відкритість до співпраці з громадянами. Білобожницька громада активно використовує комунікаційні канали – офіційний веб-сайт, сторінки у соціальних мережах для інформування населення про зміни у законодавстві, графік роботи установ та нові сервіси. Це створює передумови для формування культури замовлення послуг, коли громадянин усвідомлено звертається до органу влади за конкретною послугою, знаючи свої права та обов'язки. Крім того, громада бере участь у міжнародних та всеукраїнських програмах підтримки розвитку місцевого самоврядування, що дозволяє впроваджувати кращі практики організації сервісної діяльності [32].

Разом з тим, діяльність громади відбувається в умовах викликів воєнного часу. Це накладає відбиток на організацію надання послуг: посилення заходів безпеки, зміна графіків роботи, необхідність обслуговування великої кількості ВПО (внутрішньо переміщених осіб), які потребують довідок для отримання виплат. Білобожницька територіальна громада, як і багато інших громад України, була змушена адаптувати свої процеси до нових реалій, забезпечуючи безперервність надання життєво важливих адміністративних послуг навіть в умовах нестабільності.

Таким чином, Білобожницька територіальна громада є сформованим суб'єктом публічного управління з чітко визначеними повноваженнями, ресурсною базою та інституційною структурою. Її досвід функціонування в умовах децентралізації є показовим для аналізу ефективності моделі надання адміністративних послуг на рівні селищної громади. Подальший аналіз потребує детального розгляду спеціалізованого органу – Центру надання адміністративних послуг, який є основним оператором взаємодії між громадою та населенням у цій сфері.

2.2. Особливості діяльності Центру надання адміністративних послуг Білобожницької територіальної громади

Центр надання адміністративних послуг Білобожницької територіальної громади виступає ключовою ланкою у системі сервісного обслуговування населення. Його створення було логічним продовженням реформи децентралізації та спрямовувалося на реалізацію принципу «єдиного вікна». Діяльність ЦНАП регулюється Положенням, затвердженим рішенням селищної ради, яке визначає його статус, завдання, функції та організаційну структуру. Аналіз нормативної бази ЦНАП свідчить про її відповідність вимогам національного законодавства, зокрема Закону України «Про адміністративні послуги» та Постанови Кабінету Міністрів України щодо організації надання таких послуг [33].

Організаційна модель ЦНАП Білобожницької громади базується на класичній структурі з відокремленим приміщенням для прийому громадян. Центр розташований у зручному місці, зазвичай в адміністративній будівлі селищної ради або окремому пристосованому приміщенні, що забезпечує фізичну доступність для мешканців селища та навколишніх сіл. Внутрішній простір ЦНАП організовано з дотриманням стандартів комфорту: наявність зони очікування з місцями для сидіння, інформаційних стендів з актуальними зразками документів, пунктів для заповнення заяв. Важливим елементом є забезпечення безбар'єрного доступу для осіб з інвалідністю – пандуси, широкі дверні отвори, що відповідає вимогам інклюзивності та соціальної відповідальності влади [34].

Штат ЦНАП укомплектований посадовими особами – адміністраторами, які безпосередньо здійснюють прийом заявників (рисунки 2.2). Вони виконують ключову роль у забезпеченні доступності адміністративних послуг, оскільки саме через їхню роботу громадяни подають документи, отримують консультації та результати розгляду звернень. Адміністратори відповідають за дотримання встановлених процедур надання послуг, перевірку повноти поданих документів, а також за внесення інформації до відповідних реєстрів. Крім того, важливою

складовою їх діяльності є забезпечення коректної комунікації з відвідувачами та дотримання стандартів сервісного обслуговування, що безпосередньо впливає на рівень довіри населення до органів місцевого самоврядування та ефективність функціонування ЦНАП загалом.



Рисунок 2.2. Організаційна структура Центру надання адміністративних послуг*

*Джерело: власна розробка автора

Кількість адміністраторів визначається залежно від інтенсивності потоку відвідувачів та переліку послуг, що надаються. До обов'язків адміністраторів входить консультування заявників, прийняття документів, перевірка їх на відповідність вимогам, формування справ та видача результатів надання послуг. Важливою вимогою до персоналу є проходження спеціального навчання та атестації, що гарантує високий рівень професійної компетентності. У Білобожницькій громаді приділяється увага також soft skills працівників: ввічливості, комунікабельності та стресостійкості, що є критично важливим при роботі з населенням [35].

Важливим напрямом удосконалення системи адміністративних послуг у Білобожницькій сільській територіальній громаді стало впровадження спеціального автоматизованого комплексу «Мобільний кейс». Його використання спрямоване насамперед на забезпечення доступності адміністративних послуг для жителів громади, які через стан здоров'я, вік або інші обставини не можуть самостійно відвідати Центр надання адміністративних послуг.

«Мобільний кейс» являє собою переносне технічне обладнання, за допомогою якого адміністратор ЦНАПу може здійснювати виїзне обслуговування громадян безпосередньо за місцем їх проживання або перебування. Завдяки цьому мешканці громади мають можливість отримати необхідні адміністративні послуги вдома, у медичному закладі чи установі соціальної сфери. Такий підхід значно спрощує доступ населення до публічних сервісів та забезпечує реалізацію принципу рівності у сфері надання адміністративних послуг [36].

У Білобожницькій громаді пересувне віддалене робоче місце адміністратора ЦНАП було створене рішенням сесії сільської ради у 2024 році як інноваційний інструмент забезпечення доступності адміністративних послуг для населення. Основною метою його функціонування стало не лише підвищення рівня якості обслуговування окремих категорій громадян, а й подолання територіальних та фізичних бар'єрів у доступі до публічних послуг. Запровадження такої форми роботи свідчить про прагнення органів місцевого самоврядування впроваджувати сучасні підходи до сервісного обслуговування населення та адаптувати свою діяльність до реальних потреб громади.

Для належної організації роботи мобільного адміністратора було розроблено та затверджено відповідний порядок надання адміністративних послуг, який регламентує процедуру обслуговування громадян за місцем їх проживання або перебування. Крім того, визначено чіткий графік виїздів адміністратора, що дозволяє забезпечити системність і передбачуваність надання послуг. Окрему увагу приділено визначенню категорій осіб, які мають

право скористатися даною формою обслуговування, що сприяє цільовому використанню ресурсів та підвищує ефективність роботи ЦНАП.

Право на отримання адміністративних послуг через так званий «Мобільний кейс» мають особи похилого віку, люди з інвалідністю I групи, а також громадяни, які через стан здоров'я або інші об'єктивні причини не можуть самостійно пересуватися. Такий підхід свідчить про чітко виражену соціальну орієнтацію діяльності органів місцевого самоврядування, їхню спрямованість на забезпечення рівності доступу до послуг та підтримку найбільш вразливих верств населення.

Важливою перевагою функціонування мобільного робочого місця адміністратора є не лише покращення фізичної доступності адміністративних послуг, але й підвищення рівня їх оперативності та зручності для громадян. Завдяки цьому зменшується необхідність особистого відвідування ЦНАП, що є особливо актуальним для маломобільних груп населення. Крім того, така практика сприяє формуванню позитивного іміджу органів місцевої влади, підвищує рівень довіри населення та зміцнює взаємодію між громадянами і владою.

Запровадження «Мобільного кейсу» у Білобожницькій громаді є прикладом впровадження сучасних цифрових та сервісних підходів у діяльність органів місцевого самоврядування. Використання виїзного формату роботи адміністратора сприяє підвищенню ефективності системи публічного управління, оскільки адміністративні послуги стають більш доступними, оперативними та орієнтованими на потреби громадян. Крім того, це демонструє прагнення громади до розвитку сучасної моделі публічного сервісу, у центрі якої перебуває людина та її потреби.

Перелік адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП Білобожницької громади, є досить широким і охоплює як послуги місцевого рівня, так і послуги центральних органів виконавчої влади (таблиця 2.2). До найпопулярніших послуг належать: реєстрація місця проживання та зняття з реєстраційного обліку, видача довідок про склад сім'ї та про місце проживання,

реєстрація суб'єктів господарювання (ФОП), прийняття заяв на отримання соціальних виплат та субсидій, послуги у сфері містобудування (паспорти прив'язки будинків). Така диверсифікація дозволяє громадянам вирішувати більшість життєвих питань в одному місці, не відвідуючи різні відомства окремо [37].

Таблиця 2.2

**Основні адміністративні послуги, що надаються у ЦНАП
Білобожницької громади***

Сфера надання послуг	Види адміністративних послуг
Реєстрація місця проживання	Реєстрація та зняття з реєстрації місця проживання фізичних осіб
Паспортні послуги	Оформлення та видача паспорта громадянина України, ID-картки, закордонного паспорта
Соціальний захист населення	Призначення державних допомог, субсидій, пільг та соціальних виплат
Державна реєстрація	Реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань
Реєстрація нерухомого майна	Реєстрація права власності на нерухоме майно та отримання витягів
Земельні питання	Надання витягів, довідок та погоджень у сфері земельних відносин
Послуги у сфері ДРАЦС	Державна реєстрація народження, шлюбу, смерті та зміни імені
Військовий облік	Надання інформації та оформлення документів у сфері військового обліку
Дозвільні послуги	Видача дозволів, погоджень та інших документів дозвільного характеру
Довідкові послуги	Видача різних видів довідок та витягів за зверненням громадян
Виїзне обслуговування	Надання адміністративних послуг через «Мобільний кейс» для маломобільних груп населення

*Джерело: власна розробка автора

Окремої уваги заслуговує технологічне оснащення ЦНАП. Для забезпечення ефективності роботи центр обладнано сучасними комп'ютерними терміналами, сканерами, принтерами та стабільним каналом інтернет-зв'язку. Інтеграція з державними реєстрами (ЄДР, Реєстр територіальної громади, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно) є обов'язковою умовою функціонування. Це дозволяє адміністраторам самостійно запитувати необхідну інформацію, звільняючи заявника від необхідності збирати довідки з інших органів. У Білобожницькій громаді спостерігається поступове впровадження елементів електронної черги, що дозволяє оптимізувати розподіл часу відвідувачів та уникнути скупчення людей у приміщенні.

В умовах цифровізації, ЦНАП Білобожницької громади активно співпрацює з платформою «Дія». Хоча фізичний ЦНАП залишається важливим для тих категорій громадян, які не мають цифрових навичок (літні люди, особи з обмеженими можливостями), центр виконує також просвітницьку функцію. Адміністратори консультують громадян щодо можливості отримання тієї чи іншої послуги онлайн, допомагають у встановленні необхідних додатків та налаштуванні кваліфікованого електронного підпису. Це сприяє підвищенню цифрової грамотності населення громади та розвантаженню фізичних черг у майбутньому [38].

Графік роботи ЦНАП затверджується рішенням селищної ради і зазвичай є зручним для працюючого населення (включаючи години у першій або другій половині дня, іноді у вихідні дні за попереднім записом). Такий підхід демонструє клієнтоорієнтованість влади та прагнення максимізувати доступність послуг. Також передбачено можливість запису на прийом через телефон або онлайн-форму на сайті громади, що є сучасним стандартом сервісу.

Проте, діяльність ЦНАП стикається з певними організаційними викликами. Одним із них є залежність від стабільності роботи централізованих державних реєстрів. Технічні збої на національному рівні можуть паралізувати роботу місцевого центру, що призводить до затримок у наданні послуг та незадоволеності громадян. Крім того, існує проблема кадрового дефіциту

кваліфікованих адміністраторів у сільській місцевості, що вимагає від керівництва громади постійних інвестицій у навчання та мотивацію персоналу [39].

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз системи надання адміністративних послуг у
Білобожницькій територіальній громаді***

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Наявність функціонуючого ЦНАП	Недостатній рівень цифрової грамотності населення	Подальша цифровізація адміністративних послуг	Воєнний стан та безпекові ризики
Високий рівень довіри населення до ЦНАП	Обмежена матеріально-технічна база	Розширення онлайн-сервісів через платформу «Дія»	Обмеженість бюджетних ресурсів громади
Дотримання строків надання послуг	Залежність від державних електронних реєстрів	Проведення навчань із цифрової грамотності	Технічні збої державних реєстрів
Впровадження мобільних та виїзних послуг	Віддаленість окремих населених пунктів громади	Залучення міжнародних грантів та програм підтримки	Зростання навантаження на адміністраторів
Компетентність та ввічливість персоналу	Можлива нестача кадрів або плинність персоналу	Розширення мережі віддалених робочих місць	Міграція населення та кадрові втрати

*Джерело: власна розробка автора

Проведений SWOT-аналіз (таблиця 2.3) свідчить, що система надання адміністративних послуг у Білобожницькій територіальній громаді має значний потенціал розвитку. Основними перевагами є стабільна робота ЦНАП, належний рівень обслуговування та впровадження сучасних форм надання послуг. Водночас існують проблеми, пов'язані з цифровою нерівністю населення, матеріально-технічним забезпеченням та кадровими ресурсами.

Використання можливостей цифровізації та міжнародної підтримки сприятиме підвищенню ефективності системи адміністративних послуг у громаді.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз факторів впливу на систему надання адміністративних послуг у Білобожницькій громаді*

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)	Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
Реформа децентралізації	Обмеженість місцевого бюджету	Старіння населення	Розвиток електронного урядування
Державна політика цифровізації	Зростання витрат на утримання ЦНАП	Потреба у послугах для ВПО	Використання платформи «Дія»
Воєнний стан та зміни законодавства	Залежність від державного фінансування	Зростання очікувань громадян щодо якості послуг	Необхідність модернізації технічного забезпечення
Підтримка розвитку ЦНАП на державному рівні	Необхідність додаткових інвестицій у цифровізацію	Підвищення попиту на адміністративні послуги	Впровадження електронної черги та онлайн-запису
Нормативно-правове регулювання сфери адмінпослуг	Вплив інфляції на витрати громади	Потреба у підвищенні цифрової грамотності населення	Залежність від функціонування державних реєстрів

*Джерело: власна розробка автора

PEST-аналіз (таблиця 2.4) дозволяє визначити основні зовнішні фактори, що впливають на функціонування системи надання адміністративних послуг у громаді. Найбільший вплив мають процеси цифровізації публічного управління та виклики воєнного часу. Соціальні фактори формують потребу у розширенні спектра послуг та підвищенні їх доступності, тоді як економічні обмеження

стримують оновлення матеріально-технічної бази. Водночас розвиток сучасних інформаційних технологій створює передумови для подальшого вдосконалення роботи ЦНАП та підвищення рівня задоволеності населення адміністративними послугами.

Таким чином, ЦНАП Білобожницької територіальної громади є функціонально розвиненою структурою, яка забезпечує надання широкого спектру адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна». Матеріально-технічна база, кваліфікація персоналу та перелік послуг відповідають сучасним вимогам, проте процес постійного вдосконалення триває, особливо у напрямку цифровізації та оптимізації процесів.

2.3. Аналіз якості та доступності адміністративних послуг для мешканців громади

Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг неможлива без аналізу їх якості та доступності з точки зору кінцевого споживача – мешканця громади. Якість адміністративної послуги є комплексною категорією, яка включає дотримання строків, правильність оформлення документів, ввічливість персоналу, зручність процедури та загальну задоволеність заявника результатом. Доступність, у свою чергу, охоплює фізичну, інформаційну, фінансову та цифрову можливість отримання послуги [40].

Аналіз статистичних даних щодо діяльності ЦНАП Білобожницької громади за останній період дозволяє виявити певні тенденції, що характеризують як рівень попиту на адміністративні послуги, так і ефективність організації їх надання. Зокрема, спостерігається поступове зростання кількості звернень громадян, що може свідчити про підвищення обізнаності населення щодо можливостей ЦНАП та зростання довіри до цієї інституції (таблиця 2.5). Водночас збільшується частка послуг, наданих у віддаленому або мобільному

форматі, що підтверджує актуальність впровадження інноваційних форм обслуговування. Аналіз також демонструє стабільне дотримання термінів розгляду звернень та зменшення кількості відмов, що є показником підвищення якості адміністративних процедур. У сукупності ці тенденції свідчать про позитивну динаміку розвитку ЦНАП громади та ефективність управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення системи надання адміністративних послуг.

Таблиця 2.5

Динаміка надання адміністративних послуг у ЦНАП Білобожницької громади*

Рік	Загальна кількість наданих послуг	Реєстраційні послуги	Соціальні послуги	Підприємницькі послуги
2022	3200	1500	1100	600
2023	3650	1700	1250	700
2024	3980	1850	1400	730

*Джерело: власна розробка автора

Кількість наданих адміністративних послуг демонструє стабільність або помірне зростання, що свідчить про попит населення на сервіси місцевої влади. Збільшення частки послуг, пов'язаних з реєстрацією місця проживання ВПО, є характерною ознакою воєнного періоду. Що стосується строків надання послуг, то переважна більшість заяв розглядається у встановлені законом терміни. Порушення строків трапляються рідко і зазвичай пов'язані з об'єктивними причинами: технічні збої реєстрів, необхідність додаткових запитів. Це свідчить про високий рівень організаційної дисципліни та ефективність внутрішнього контролю у ЦНАП [41].

Інформаційна доступність послуг у Білобожницькій громаді забезпечується через кілька каналів. Офіційний веб-сайт громади містить розділ, присвячений адміністративним послугам, де розміщено стандарти послуг, переліки документів, зразки заяв та контактну інформацію. Також інформація дублюється на інформаційних стендах у приміщенні ЦНАП та

селищної ради. Проте, аналіз показує, що ефективність онлайн-каналів може бути підвищена. Не всі мешканці, особливо літнього віку, активно користуються інтернетом, тому важливість особистого консультування та телефонного зв'язку залишається високою. Якість інформування оцінюється громадянами загалом позитивно, проте існують запити на спрощення мови викладення інформації, уникнення бюрократизмів та оновлення даних у реальному часі.

Фінансова доступність послуг забезпечується дотриманням законодавчо встановлених розмірів адміністративних зборів. Для пільгових категорій населення (учасники бойових дій, особи з інвалідністю, діти-сироти) передбачено звільнення від сплати зборів, що є важливим елементом соціальної політики громади. Механізм сплати є прозорим: квитанції формуються безпосередньо у ЦНАП або через банківські додатки, що мінімізує корупційні ризики та контакти з готівкою. Відсутність скарг на неправомірне вимагання коштів свідчить про дотримання принципу законності у фінансових питаннях надання послуг [42].

Фізична доступність є одним із найчутливіших питань для територіальних громад, які об'єднують кілька населених пунктів. Для мешканців села Білобожниця доступ до ЦНАП є зручним. Однак для жителів віддалених сіл, що входять до складу громади, необхідність особистого візиту може бути пов'язана з транспортними витратами та втратою часу. Для вирішення цієї проблеми у громаді вже впроваджується практика виїзних прийомів адміністраторів у віддалені старостинські округи. Така мобільна форма надання послуг значно підвищує рівень доступності та лояльності населення до влади. Крім того, розвиток послуги «Дія» частково нівелює проблему фізичної відстані, дозволяючи отримувати послуги дистанційно.

Якість обслуговування персоналом є ключовим фактором суб'єктивного сприйняття послуги. За результатами анкетування та відгуків у книзі пропозицій, рівень ввічливості та компетентності адміністраторів ЦНАП Білобожницької громади оцінюється високо. Громадяни відзначають готовність працівників допомогти у заповненні документів та надати роз'яснення. Проте,

для об'єктивної оцінки необхідне впровадження систематичного моніторингу задоволеності, наприклад, через SMS-опитування після отримання послуги або електронні форми зворотного зв'язку. Це дозволить отримувати більш репрезентативні дані та оперативно реагувати на недоліки [43].

В ЦНАП люди звертають за різними послугами, зокрема: реєстрації місця проживання, перереєстрація документів, консультації, земельні питання та інші (рисунок 2.3).

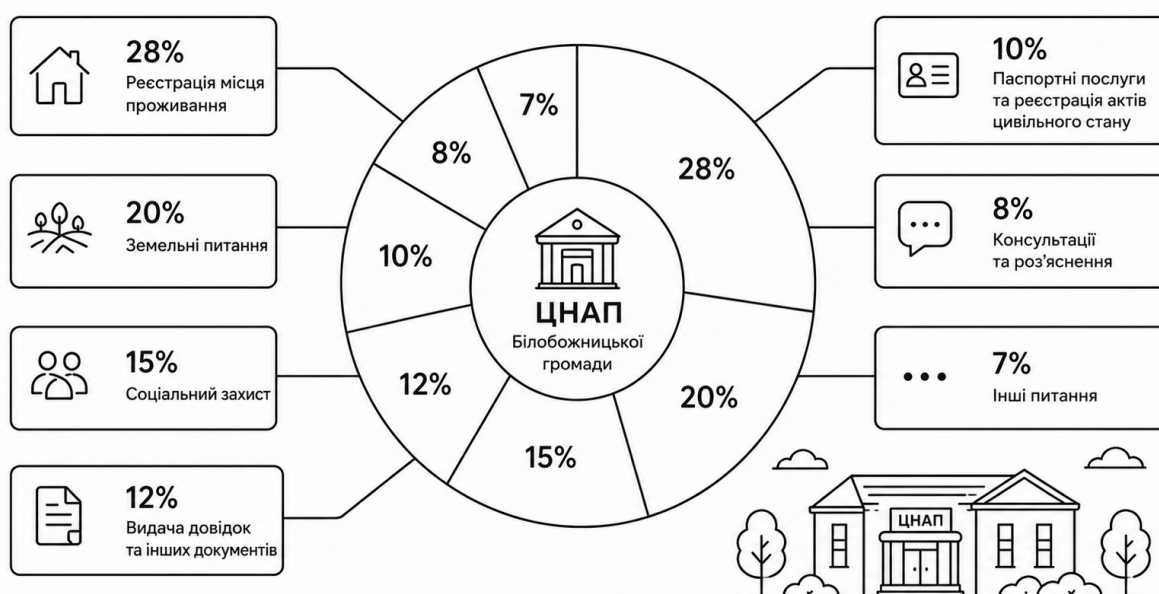


Рисунок 2.3. Структура звернень громадян до ЦНАП Білобожницької громади*

*Джерело: власна розробка автора

Незважаючи на загальну позитивну динаміку, аналіз виявляє низку проблемних аспектів, що стримують підвищення якості послуг. По-перше, це цифрова нерівність. Значна частина населення громади, особливо старшого віку, не має навичок користування смарт-пристроями, що робить їх залежними від фізичного візиту до ЦНАП. По-друге, це питання кадрової стабільності. Плинність кадрів або відпустки адміністраторів можуть тимчасово знижувати пропускну здатність центру. По-третє, це необхідність постійного оновлення

матеріально-технічної бази, що вимагає бюджетних видатків в умовах обмежених ресурсів воєнного часу [44].

Для підвищення якості та доступності адміністративних послуг у Білобожницькій громаді доцільно реалізувати низку заходів. Серед них: розширення мережі пунктів доступу у старостинських округах, активізація навчальних програм з цифрової грамотності для населення, впровадження повноцінної системи електронної черги з можливістю онлайн-запису, а також регулярне проведення тренінгів для персоналу ЦНАП з комунікації та стрес-менеджменту. Також важливо посилити взаємодію з громадськими організаціями для моніторингу якості послуг та залучення громадян до обговорення проблемних питань [45].

Підсумовуючи аналіз, можна стверджувати, що система надання адміністративних послуг у Білобожницькій територіальній громаді функціонує ефективно та відповідає сучасним стандартам. Громада успішно використовує можливості, надані реформою децентралізації, для наближення послуг до людей. Виявлені проблеми носять системний характер для багатьох громад України і можуть бути вирішені шляхом подальшої цифровізації, оптимізації процесів та інвестування в людський капітал. Забезпечення високої якості та доступності послуг є запорукою довіри мешканців до місцевої влади та стабільного розвитку громади в цілому.

Висновки до розділу 2

Білобожницька територіальна громада є сформованим суб'єктом публічного управління з чітко визначеними власними та делегованими повноваженнями. Її створення в рамках реформи децентралізації надало можливість раніше за інші території розвивати інституційну спроможність та налагодити систему надання адміністративних послуг, що забезпечує доступність і якість сервісів для населення. ЦНАП Білобожницької громади виступає ключовим елементом у забезпеченні сервісного обслуговування,

реалізуючи принцип «єдиного вікна». Його організаційна структура, матеріально-технічне оснащення та кваліфікація персоналу відповідають сучасним стандартам і дозволяють громадянам отримувати більшість адміністративних послуг у одному місці.

Якість надання послуг характеризується дотриманням строків, високою професійністю та ввічливістю персоналу. Стандарти обслуговування, чіткі процедури та використання сучасних технологій забезпечують позитивне сприйняття ЦНАП населенням і підвищують довіру до органів місцевого самоврядування. Доступність послуг забезпечується фізичною близькістю центру, інформаційними каналами, фінансовою прозорістю та поступовою цифровізацією процесів через платформу «Дія». Водночас для мешканців віддалених сіл залишається актуальною проблема фізичної доступності, яка частково компенсується виїзними прийомами адміністраторів та дистанційним наданням послуг.

Серед проблемних аспектів функціонування ЦНАП варто відзначити цифрову нерівність серед населення, залежність від стабільності державних реєстрів, необхідність постійного оновлення матеріально-технічної бази та кадрової стабільності. Вирішення цих питань потребує додаткових інвестицій у людський та технічний капітал, підвищення цифрової грамотності громадян та вдосконалення внутрішніх процедур. Для підвищення ефективності надання адміністративних послуг доцільно розширити мережу пунктів доступу у віддалених старостинських округах, активізувати навчальні програми з цифрової грамотності для населення, впровадити електронну чергу з можливістю онлайн-запису, проводити регулярні тренінги персоналу з комунікації та стрес-менеджменту, а також посилити взаємодію з громадськими організаціями для моніторингу якості послуг і залучення громадян до обговорення проблемних питань.

У цілому, система надання адміністративних послуг у Білобожницькій територіальній громаді функціонує ефективно і відповідає сучасним стандартам, демонструючи успішну реалізацію принципів децентралізації,

сервісної орієнтації та цифровізації. Подальший розвиток громади у цій сфері потребує системної підтримки та впровадження інноваційних рішень, що забезпечить рівний доступ та високу якість обслуговування всіх категорій населення і сприятиме підвищенню довіри громадян до місцевої влади та сталому розвитку громади загалом.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В БІЛОБОЖНИЦЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Вивчення міжнародної практики є невід'ємною частиною процесу реформування публічного управління в Україні. Європейські країни та інші держави з розвиненою системою адміністрування накопичили значний досвід у сфері надання адміністративних послуг, який може слугувати орієнтиром для українських територіальних громад. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виявити ефективні моделі організації, технологічні рішення та управлінські підходи, які можуть бути імплементовані в діяльність Білобожницької територіальної громади з урахуванням національної специфіки (таблиця 3.1) [46].

Таблиця 3.1

Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг*

Країна	Ключові елементи досвіду	Можливе впровадження у Білобожницькій громаді
Естонія	Система цифровізація, «once-only» X-Road, принцип	Мінімізація паперових документів, інтеграція електронних сервісів
Польща	Стандартизація послуг, мобільні офіси, партисипаторне бюджетування	Мобільні пункти надання послуг, залучення громади до моніторингу якості
Грузія	Централізація послуг у Public Service Halls, антикорупційні механізми	Прозорі процедури, відеонагляд, чіткі таймінги надання послуг
Скандинавія	Клієнтоорієнтований сервіс, довіра, гуманізація	Тренінги для персоналу з емпатії, сервісна культура, орієнтація на права громадян

*Джерело: власна розробка автора

Одним із найбільш показових прикладів є Естонія, яка визнана світовим лідером у сфері електронного урядування. Концепція «e-Estonia» базується на принципі цифровізації всіх можливих державних процесів. Ключовим елементом естонської моделі є система X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між різними державними реєстрами та приватним сектором (рисуюнок 3.1). Для органів місцевого самоврядування це означає, що громадянин майже ніколи не повинен надавати державі одну й ту саму інформацію двічі. Принцип «once-only» (лише одного разу) реалізований на практиці: якщо дані є в базі поліції, муніципалітет не має права вимагати довідку про несудимість, він запитує їх автоматично. Для Білобожницької громади естонський досвід є важливим у контексті прагнення до повної цифровізації. Хоча повне копіювання системи X-Road вимагає значних інвестицій на національному рівні, окремі елементи, такі як пріоритетність електронних документів та мінімізація паперового документообігу в місцевих радах, можуть впроваджуватися вже зараз [47].



Рисуюнок 3.1. Досвід Естонії у сфері електронного урядування та можливості його впровадження у Білобожницькій громаді*

*Джерело: власна розробка автора

Другим важливим орієнтиром є Польща, досвід якої є близьким для України через схожість історичного шляху та адміністративної системи. У Польщі функціонує розгалужена мережа муніципальних офісів (Urząd Gminy), які надають широкий спектр послуг (рисуюнок 3.2). Особливістю польської моделі є високий рівень стандартизації послуг на місцевому рівні та активне залучення громадськості до моніторингу якості їх надання. Польські громади часто використовують інструменти партисипаторного бюджетування, коли частина коштів розподіляється за рішенням мешканців, що також можна розглядати як специфічну адміністративну послугу з участі в управлінні. Крім того, у Польщі широко розвинена система мобільних офісів для сільських територій, що є вкрай актуальним для Білобожницької громади з її розселеною структурою. Досвід сусідньої країни свідчить, що навіть за умов обмежених ресурсів можна забезпечити високу доступність послуг через оптимізацію логістики та чітке розмежування повноважень між рівнями влади [48].



Рисуюнок 3.2. Досвід Польщі у сфері надання адміністративних послуг та можливості його впровадження у Білобожницькій громаді*

*Джерело: власна розробка автора

Третім прикладом слугує Грузія, яка у середині 2000-х років здійснила радикальну антикорупційну реформу сфери надання послуг. Створення Будинків юстиції (Public Service Halls) дозволило об'єднати численні відомства під одним дахом, ліквідувати зайві дозвільні процедури та впровадити жорсткий контроль за діяльністю чиновників (рисунок 3.3). Грузинський досвід демонструє важливість політичної волі та рішучості у спрощенні регуляторних процедур. Для українських громад це є сигналом про те, що боротьба з корупцією та бюрократією починається з прозорості процедур на місцевому рівні. Впровадження відеонагляду у приміщеннях ЦНАП, чіткі таймінги надання послуг та неможливість прийняття рішення поза системою – це елементи грузинської моделі, які вже частково імплементовані в Україні, але потребують постійного контролю [49].

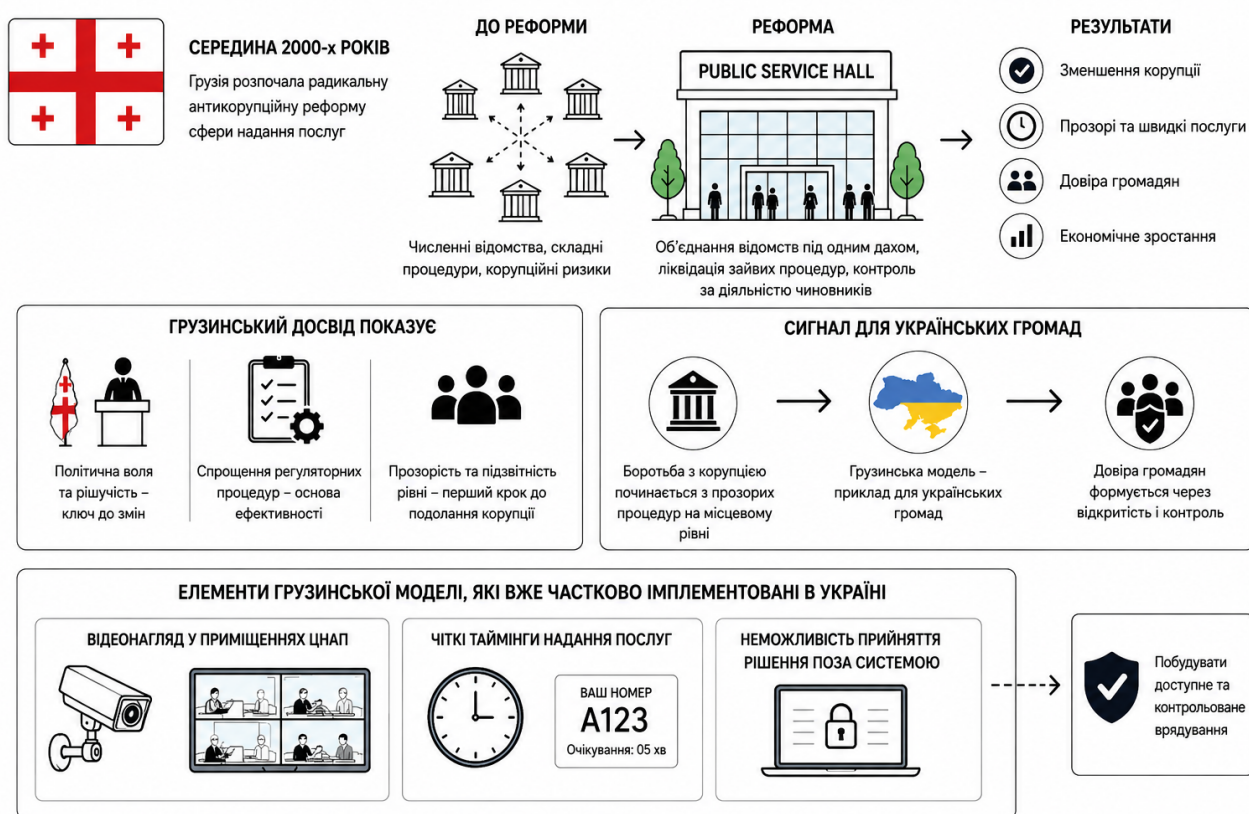


Рисунок 3.3. Грузинський досвід антикорупційної реформи у сфері надання адміністративних послуг*

*Джерело: власна розробка автора

Також варто згадати досвід Країн Скандинавії (Швеція, Норвегія), де акцент робиться на довірі та гуманізації сервісу. Там адміністративна послуга розглядається не як дозвіл влади, а як право громадянина. Це змінює комунікаційну стратегію чиновників: вони виступають не як контролери, а як помічники. Для Білобожницької громади це означає необхідність зміни культури обслуговування, проведення тренінгів з емпатії та клієнтоорієнтованості для персоналу ЦНАП [50].

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що універсального рецепта не існує. Для Білобожницької територіальної громади найбільш придатною є гібридна модель, яка поєднує польську організаційну структуру (мобільність та стандартизація), естонські технологічні рішення (цифровізація та обмін даними та грузинські антикорупційні механізми: прозорість та контроль (рисунок 3.4) [51].

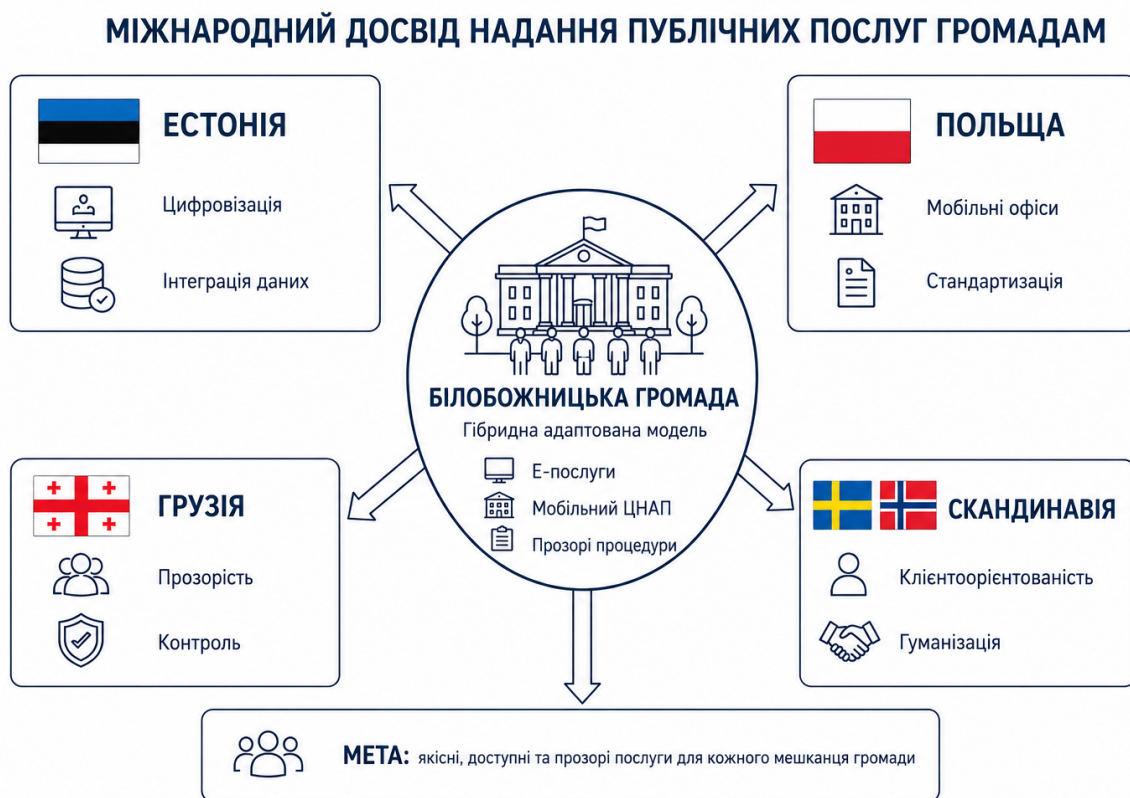


Рисунок 3.4. Гібридна модель для впровадження в Білобожницькій громаді*

*Джерело: власна розробка автора

Адаптація цих практик вимагає врахування місцевих умов, зокрема фінансових можливостей громади, рівня цифрової грамотності населення та безпекової ситуації в регіоні. Імплементация кращих світових практик має відбуватися поетапно, починаючи з пілотних проектів, які у разі успіху можуть бути масштабовані на всю територію громади [52].

3.2. Перспективи та проблеми у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні

Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні відбувається у складних умовах, що формують унікальне поєднання викликів та можливостей. Для органів місцевого самоврядування, включаючи Білобожницьку громаду, розуміння цих проблем та перспектив є необхідним для ефективного стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень (таблиця 3.2). Сучасний стан цієї сфери можна охарактеризувати як перехідний: від залишків адміністративно-командної системи з її надмірною бюрократизацією до сучасної сервісно орієнтованої моделі, що передбачає клієнтоцентричний підхід, прозорість процедур та використання цифрових технологій. Така трансформація значною мірою прискорюється під впливом воєнного стану, який зумовлює необхідність оперативного реагування на нові соціальні потреби, а також у контексті євроінтеграційних зобов'язань України, що передбачають гармонізацію національної системи публічного управління з європейськими стандартами [53].

Водночас розвиток системи надання адміністративних послуг супроводжується низкою проблем, серед яких варто виокремити недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення окремих ЦНАП, кадрові труднощі, нерівномірність розвитку інфраструктури між громадами, а також потребу в подальшій цифровізації послуг. Особливо актуальними є питання забезпечення доступності послуг для вразливих категорій населення та мешканців віддалених

населених пунктів. Разом із тим, ці виклики відкривають нові можливості для модернізації системи, зокрема шляхом впровадження мобільних сервісів, розширення електронних послуг, удосконалення нормативно-правової бази та підвищення професійного рівня працівників.

Таким чином, сучасний етап розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні характеризується динамічними змінами, що поєднують у собі як складнощі трансформаційного періоду, так і значний потенціал для подальшого вдосконалення. Це створює підґрунтя для формування ефективної, доступної та орієнтованої на потреби громадян системи публічних сервісів на місцевому рівні.

Таблиця 3.2

**Перспективи та проблеми у сфері надання адміністративних послуг
на місцевому рівні***

Проблеми	Опис	Перспективи	Напрямки розвитку
Технічні та інфраструктурні обмеження	Нестабільний інтернет, віддалені старостинські округи	Повна інтеграція з «Дія», онлайн-послуги	Розширення цифрової інфраструктури, стабільний інтернет, електронні реєстри
Кадрова нестабільність	Плинність кадрів, низька мотивація	Підвищення кваліфікації, тренінги	Конкурентна оплата праці, навчання, підтримка персоналу
Законодавча невизначеність	Часті зміни регламентів, ризики правових колізій	Адаптація процедур, електронний документообіг	Моніторинг законодавства, автоматизація процесів
Цифрова нерівність	Старше покоління не користується онлайн-сервісами	Освітні програми, навчання цифровій грамотності	Курси для громадян, допомога у використанні сервісів
Фінансові обмеження	Обмежений бюджет, витрати на ЦНАП	Міжмуніципальна співпраця, ефект масштабу	Спільні закупівлі, об'єднані навчальні програми
Соціальна перспектива	ЦНАП як центр громади	Багатофункціональні простори, консультації	Освітні та соціальні заходи, інтеграція з іншими послугами

*Джерело: власна розробка автора

Серед ключових проблем, що стримують розвиток системи на місцевому рівні, першочергово варто виділити технічні та інфраструктурні обмеження. Попри успіхи цифровізації, значна частина територій, особливо сільських, має нестабільний інтернет-зв'язок. Це унеможливорює повноцінну роботу з електронними реєстрами в режимі реального часу. Для Білобожницької громади це може бути критичним фактором у віддалених старостинських округах, де адміністратори змушені працювати автономно або з затримками. Другою серйозною проблемою є кадрова нестабільність. Робота адміністратора ЦНАП є стресовою та відповідальною, але рівень оплати праці в органах місцевого самоврядування часто не є конкурентоспроможним порівняно з приватним сектором. Це призводить до плинності кадрів, втрати кваліфікованих фахівців та необхідності постійного навчання нових працівників, що знижує загальну ефективність послуг [54].

Третьою проблемою є законодавча невизначеність та часті зміни правил гри. Під час воєнного стану багато процедур було спрощено, але водночас з'явилися нові вимоги щодо безпеки та обліку. Органи місцевого самоврядування іноді не встигають адаптувати свої внутрішні регламенти до змін у центральному законодавстві, що створює ризики правових колізій. Крім того, існує проблема «цифрової нерівності». Значна частка населення громади, особливо люди похилого віку, не мають навичок користування смартфонами або не довіряють електронним сервісам. Це створює додаткове навантаження на фізичні ЦНАП, які змушені обслуговувати черги людей, які могли б отримати послугу онлайн [55].

Фінансове забезпечення також залишається чутливим питанням. Утримання ЦНАП, оновлення техніки, оплата ліцензій на програмне забезпечення та охорона приміщень вимагають стабільних видатків з місцевого бюджету. В умовах скорочення доходної частини бюджетів через війну, громади змушені оптимізувати витрати, що іноді відбувається за рахунок розвитку сервісної інфраструктури [56].

Разом з тим, сфера надання адміністративних послуг має значні перспективи розвитку. Найбільш очевидною перспективою є повна інтеграція з екосистемою «Дія». Розширення переліку послуг, доступних онлайн, дозволить розвантажити фізичні центри та зосередити ресурси на обслуговуванні тих категорій громадян, які дійсно потребують особистої присутності. Перспективним є також розвиток мобільних форматів надання послуг. Використання спеціалізованих автомобілів або виїзних груп адміністраторів дозволить охопити послугами найвіддаленіші куточки громади без необхідності будівництва нових стаціонарних пунктів [57].

Іншою важливою перспективою є міжмуніципальна співпраця. Громади можуть об'єднувати зусилля для закупівлі програмного забезпечення, організації спільного навчання персоналу або створення міжмуніципальних центрів обробки даних. Це дозволить економити бюджетні кошти та підвищувати якість послуг через ефект масштабу. Також перспективним напрямом є впровадження штучного інтелекту та чат-ботів для первинного консультування громадян. Це звільнить час адміністраторів для вирішення складних індивідуальних випадків [58].

Соціальна перспектива полягає у трансформації ЦНАП у багатофункціональні простори громади (рисунок 3.5). Центр може стати не лише місцем отримання довідок, а й майданчиком для освітніх заходів, консультацій юристів, соціальних працівників тощо. Це підвищить соціальну значущість установи та зміцнить зв'язки всередині громади [59]. Водночас така трансформація сприятиме формуванню активної громадянської позиції мешканців через їх залучення до спільних заходів і ініціатив. Розширення функцій ЦНАП дозволить забезпечити комплексний підхід до вирішення соціальних проблем населення в одному місці. Крім того, це підвищить рівень поінформованості громадян щодо їх прав та можливостей отримання різних видів підтримки. У перспективі такі центри можуть стати осередками комунікації між владою та громадою, сприяючи більш відкритому та ефективному діалогу.



Рисунок 3.5. Проблеми та перспективи розвитку адміністративних послуг*

*Джерело: власна розробка автора

Таким чином, попри наявність серйозних викликів, потенціал для розвитку системи адміністративних послуг на місцевому рівні є високим. Ключовим фактором успіху стане здатність органів місцевого самоврядування гнучко адаптуватися до змін, інвестувати в цифрові технології та людський капітал, а також активно залучати громадян до зворотного зв'язку. Для Білобожницької громади відкриття цих перспектив залежить від грамотного управління ресурсами та пріоритезації завдань у стратегії розвитку [60].

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Білобожницькій територіальній громаді

На основі проведеного аналізу діяльності Білобожницької територіальної громади, виявлених проблем та вивчення кращих практик, сформовано конкретний план заходів щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Запропоновані заходи мають бути реалістичними, фінансово обґрунтованими та спрямованими на кінцевий результат – підвищення задоволеності мешканців якістю сервісу (рисунок 3.6) [61].

1. Впровадження мобільних пунктів надання адміністративних послуг.

Враховуючи розселену структуру громади та проблеми з транспортом для жителів віддалених сіл, пропонується організувати регулярні виїзди адміністраторів ЦНАП до старостинських округів.

- *Механізм реалізації:* Затвердити графік виїзних прийомів (наприклад, один раз на тиждень у кожному населеному пункті). Використовувати службовий транспорт громади або орендований мобільний офіс, обладнаний ноутбуком, сканером та принтером.

- *Очікуваний результат:* Збільшення фізичної доступності послуг для 15-20% мешканців громади, які проживають далеко від центру, зниження транспортних витрат громадян, підвищення лояльності до влади.

2. Розширення цифрової грамотності населення.

Для подолання цифрової нерівності та стимулювання користування порталом «Дія», ЦНАП має стати центром цифрових компетенцій [62].

- *Механізм реалізації:* Організація щомісячних безкоштовних тренінгів «Цифрова грамотність для всіх» на базі ЦНАП або бібліотеки громади. Залучення волонтерів або студентів для індивідуальної допомоги літнім людям у налаштуванні смартфонів та отриманні електронних послуг.

- *Очікуваний результат:* Збільшення частки електронних звернень на 10-15% протягом року, розвантаження фізичних черг, підвищення самостійності громадян у взаємодії з державою.

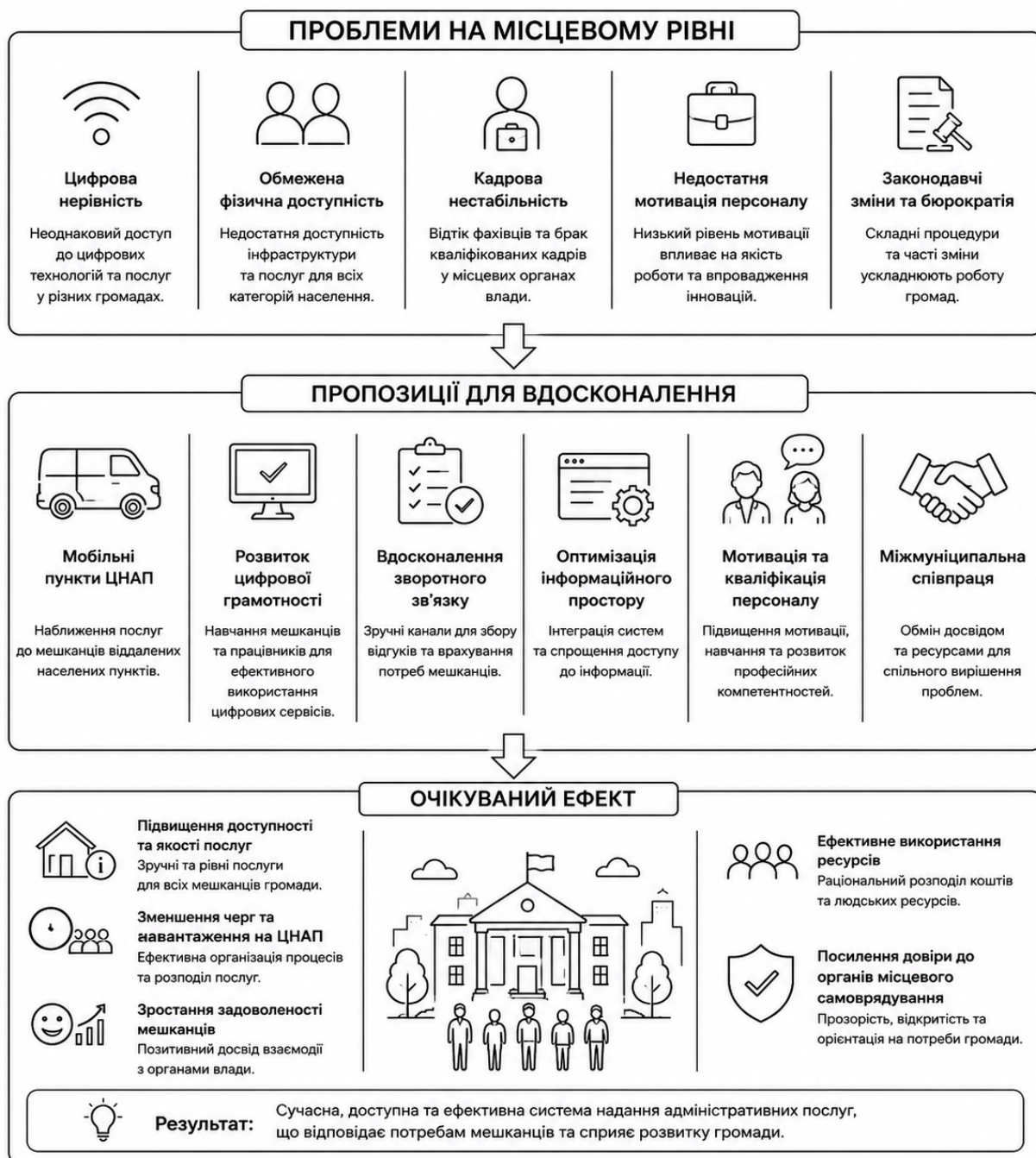


Рисунок 3.6. Вдосконалення системи адміністративних послуг у Білобожницькій громаді*

*Джерело: власна розробка автора

3. Вдосконалення системи зворотного зв'язку та моніторингу якості [63].

Існуючі книги відгуків є неефективними та застарілими. Необхідно впровадити сучасні інструменти оцінки.

- *Механізм реалізації:* Розміщення QR-кодів на кожному робочому місці адміністратора та на інформаційних стендах, які ведуть на коротку онлайн-форму оцінки якості обслуговування. Впровадження автоматичного

SMS-опитування після отримання послуги. Публікація щоквартальних звітів про результати опитувань на сайті громади.

- *Очікуваний результат:* Отримання об'єктивних даних про якість послуг, можливість оперативно реагувати на скарги, підвищення відповідальності персоналу, прозорість діяльності ЦНАП.

4. Оптимізація інформаційного простору громади [64].

Сайт громади та сторінки у соціальних мережах мають стати основними джерелами актуальної інформації.

- *Механізм реалізації:* Провести аудит офіційного веб-сайту Білобожницької громади. Створити окремий, зручний розділ «Адміністративні послуги» з покроковими інструкціями (інфографіка, відеоінструкції) українською мовою. Забезпечити регулярне оновлення інформації про зміни у законодавстві.

- *Очікуваний результат:* Зниження кількості помилок у документах заявників, зменшення навантаження на телефонну лінію ЦНАП, підвищення інформаційної доступності.

5. Підвищення мотивації та кваліфікації персоналу ЦНАП.

Якість послуг напряду залежить від людей, які їх надають.

- *Механізм реалізації:* Впровадити систему преміювання адміністраторів за високі показники якості (за результатами опитувань). Організувати регулярні тренінги з комунікації, стрес-менеджменту та нових законодавчих змін. Розглянути можливість матеріальної підтримки (наприклад, компенсація витрат на інтернет або мобільний зв'язок).

- *Очікуваний результат:* Зниження плинності кадрів, підвищення професіоналізму співробітників, покращення психологічного клімату в колективі та якості обслуговування громадян.

6. Розвиток міжмуніципальної співпраці.

Для економії ресурсів доцільно співпрацювати з сусідніми громадами Чортківського району.

- *Механізм реалізації:* Укладення меморандумів про співпрацю для спільної закупівлі техніки, обміну досвідом та проведення спільних навчань для адміністраторів.
- *Очікуваний результат:* Економія бюджетних коштів, уніфікація стандартів обслуговування в районі, можливість вирішення складних питань через кооперацію ресурсів [65].

Таблиця 3.3

Шляхи вдосконалення механізму надання адміністративних послуг*

Пропозиція	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Мобільні пункти	Графік виїзних прийомів, обладнаний транспорт	Збільшення фізичної доступності, економія часу, підвищення лояльності
Цифрова грамотність	Тренінги, індивідуальна допомога, волонтери	Зростання електронних звернень, розвантаження черг, підвищення самостійності громадян
Зворотний зв'язок	QR-коди, онлайн-опитування, SMS-опитування	Об'єктивні дані, прозорість, підвищення відповідальності персоналу
Інформаційний простір	Окремий розділ на сайті, інфографіка, відеоінструкції	Зменшення помилок, зниження навантаження на телефон, доступність інформації
Мотивація персоналу	Премії, тренінги, матеріальна підтримка	Зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації, кращий психологічний клімат
Міжмуніципальна співпраця	Меморандуми, спільні закупівлі, навчання	Економія бюджету, уніфікація стандартів, вирішення складних питань

*Джерело: власна розробка автора

Реалізація запропонованих заходів вимагає комплексного підходу та підтримки з боку керівництва громади. Більшість із них не потребують значних капітальних інвестицій, а спираються на організаційні зміни та раціональне використання наявних ресурсів. Впровадження цих пропозицій дозволить Білобожницькій територіальній громаді вийти на новий рівень надання

адміністративних послуг, стати прикладом ефективної децентралізації для інших громад регіону та забезпечити реальний комфорт для своїх мешканців. Важливо також закласти ці заходи до Програми соціально-економічного розвитку громади на наступні роки, щоб забезпечити їх фінансову та законодавчу підтримку [66].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг у Білобожницькій територіальній громаді на основі аналізу зарубіжного досвіду, сучасних викликів та практичних потреб населення. Проведений аналіз міжнародних практик засвідчив, що ефективність надання адміністративних послуг значною мірою залежить від рівня цифровізації, прозорості процедур, організаційної гнучкості та орієнтації на потреби громадян. Зокрема, досвід європейських країн і Грузії підтверджує доцільність поєднання технологічних рішень із ефективними управлінськими підходами, що може бути адаптовано до умов українських територіальних громад.

У процесі дослідження було визначено ключові проблеми функціонування системи адміністративних послуг на місцевому рівні, серед яких технічні обмеження, кадрова нестабільність, цифрова нерівність населення, законодавча невизначеність та фінансові труднощі. Водночас встановлено, що попри наявність цих викликів, існують значні перспективи розвитку, пов'язані з цифровізацією, інтеграцією електронних сервісів, розвитком мобільних форм обслуговування, міжмуніципальною співпрацею та підвищенням ролі ЦНАП як сучасного сервісного центру громади.

Запропоновані у підрозділі 3.3 заходи спрямовані на комплексне вдосконалення системи надання адміністративних послуг і враховують специфіку Білобожницької територіальної громади. Їх реалізація передбачає

підвищення доступності послуг через мобільні пункти, розвиток цифрової грамотності населення, удосконалення механізмів зворотного зв'язку, оптимізацію інформаційного простору, посилення мотивації персоналу та розширення міжмуніципальної співпраці. Важливо, що більшість запропонованих заходів не потребують значних фінансових витрат, а можуть бути реалізовані за рахунок ефективного управління наявними ресурсами.

Таким чином, впровадження визначених напрямів удосконалення дозволить підвищити якість, доступність та ефективність надання адміністративних послуг, сприятиме зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування та забезпечить формування сучасної сервісної моделі управління в Білобожницькій територіальній громаді. Отримані результати можуть бути використані як практична основа для подальшого розвитку громади та слугувати прикладом для інших територіальних громад України.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення наукового завдання, яке полягає у дослідженні теоретичних основ та особливостей організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування на прикладі Білобожницької територіальної громади. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що сучасний етап розвитку української державності характеризується докорінною трансформацією парадигми публічного управління, яка зміщує акцент з владно-наказового впливу на сервісну модель взаємодії між державою та суспільством. Встановлено, що сутність адміністративної послуги полягає у владному, але сервісно-орієнтованому рішенні індивідуальної справи заявника уповноваженим суб'єктом публічного адміністрування, а її зміст охоплює весь цикл дій від подання заяви до отримання кінцевого результату. Ключовими принципами, що забезпечують ефективність цього інституту, визначено законність, доступність, прозорість, ефективність та неупередженість, дотримання яких є необхідною умовою для мінімізації корупційних ризиків та підвищення довіри населення до влади. Разом з тим, аналіз нормативно-правового регулювання засвідчив наявність певних колізій між галузевими актами та необхідність подальшої гармонізації вітчизняного законодавства зі стандартами Європейського Союзу, особливо у частині цифровізації процесів та захисту персональних даних.

Практична частина дослідження, присвячена аналізу діяльності Білобожницької територіальної громади, показала, що орган місцевого самоврядування успішно реалізує повноваження у цій сфері завдяки функціонуванню Центру надання адміністративних послуг. Громада демонструє високий рівень організаційної спроможності, сформовану інфраструктуру та відповідність стандартів обслуговування національним вимогам, проте статистичні дані та соціологічні спостереження виявили низку проблемних аспектів. До основних викликів віднесено фізичну недоступність послуг для

мешканців віддалених населених пунктів, цифрову нерівність серед літнього населення, залежність від стабільності роботи централізованих державних реєстрів та кадрові виклики, що загострилися в умовах воєнного стану та внутрішньої міграції. Вивчення зарубіжного досвіду Естонії, Польщі та Грузії підтвердило доцільність впровадження гібридної моделі надання послуг, яка поєднує максимальну цифровізацію за принципом «once-only» з розвитком мобільних форматів обслуговування для забезпечення інклюзивності.

На основі виявлених проблем та аналізу кращих практик у роботі запропоновано конкретні напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Білобожницькій територіальній громаді. Першочерговим заходом визначено впровадження мобільних пунктів надання послуг у старостинських округах, що дозволить забезпечити доступність сервісів для жителів віддалених сіл без необхідності будівництва нових стаціонарних пунктів. Важливим елементом модернізації є організація тренінгів з цифрової грамотності для населення, що сприятиме подоланню цифрової нерівності та зменшенню навантаження на фізичні черги ЦНАП. Також обґрунтовано необхідність модернізації системи зворотного зв'язку через впровадження QR-кодів та онлайн-опитувань, що забезпечить прозорість оцінки якості роботи персоналу. Додатково запропоновано заходи щодо підвищення мотивації та кваліфікації працівників центру, включаючи систему преміювання та регулярні тренінги з комунікації. Загальний підсумок дослідження полягає у тому, що ефективна система надання адміністративних послуг є індикатором успішності децентралізації та демократичного розвитку держави, а для Білобожницької територіальної громади подальше вдосконалення цієї сфери має стати пріоритетом стратегічного розвитку. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню комфортного середовища для життя, підвищенню інвестиційної привабливості території та зміцненню інституційної спроможності місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів, забезпечуючи реальний баланс між владними повноваженнями та правами людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
3. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>
4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
5. Про затвердження вимог до якості надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 30 січ. 2013 р. № 44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>
6. Деякі питання функціонування центрів надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 20 лют. 2013 р. № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>
7. Авер'янов В. Б. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 520 с.
8. Оболенський О. Ю. Публічне управління : підруч. Київ : КНЕУ, 2019. 472с.
9. Державне управління: теорія і практика : навч. посіб. / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2020. 564 с.
10. Реформа децентралізації в Україні : аналіт. звіт / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2024. 118 с.
11. Аналітика місцевого самоврядування / Центр політико-правових реформ. Київ, 2023. 94 с.
12. OECD. Public Service Delivery Reviews. Paris : OECD Publishing, 2022. 210 р.
13. World Bank. Digital Government Review: Ukraine. Washington : World Bank Group, 2023. 156 р.

14. UNDP Ukraine. Decentralization and Local Governance Report. Kyiv, 2024. 132 p.
15. European Commission. Digital Public Services in EU Member States. Brussels, 2023. 145 p.
16. Estonian e-Government Academy. X-Road System Overview. Tallinn, 2022. 88 p.
17. Government of Poland. Local Government Administration Report. Warsaw, 2023. 97 p.
18. Ministry of Justice Georgia. Public Service Hall Reform Report. Tbilisi, 2021. 76 p.
19. Scandinavian Public Administration Review. Citizen-Centered Governance. 2022. Vol. 6, № 2. P. 44–58.
20. Децентралізація: результати та перспективи // Decentralization.gov.ua. 2025. URL: <https://decentralization.gov.ua/>.
21. Білобожницька сільська територіальна громада : офіц. сайт. URL: <https://bilobozhnytska-gromada.gov.ua/>.
22. Чортківська районна державна адміністрація : статистичні дані. 2024. URL: <https://chortkiv-rda.gov.ua/>.
23. Державна служба статистики України. Регіональна статистика. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
24. Міністерство цифрової трансформації України. Платформа «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>.
25. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні / Кабінет Міністрів України. Київ, 2023. 36 с.
26. Методичні рекомендації щодо організації роботи ЦНАП / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 2024. 64 с.
27. Аналітичний звіт про функціонування ЦНАП в Україні / U-LEAD з Європою. Київ, 2024. 91 с.
28. Transparency International Ukraine. Local Governance Transparency Index. Kyiv, 2023. 73 p.

29. Національна стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Київ, 2024. 52 с.
30. Матеріали Білобожницької громади (звітність, рішення сесій). 2023–2025.
31. Внутрішні положення ЦНАП Білобожницької громади. 2024.
32. Стратегія розвитку територіальної громади Білобожниці на 2025–2027 роки. Білобожниця, 2025. 74 с.
33. Аналітика електронного урядування в Україні (e-Gov Ukraine Report). Київ, 2023. 102 с.
34. OECD. People-Centered Public Services. Paris : OECD Publishing, 2022. 165 p.
35. World Bank. Improving Municipal Service Delivery. Washington : World Bank Group, 2023. 141 p.
36. U-LEAD з Європою. Мобільні ЦНАП: практичний посібник. Київ, 2024. 58 с.
37. Міністерство розвитку громад та територій України : офіц. сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua/>.
38. Дія. Цифрові послуги в Україні : аналіт. огляд. Київ, 2025. 66 с.
39. Аналітичний центр CEDOS. Місцеве самоврядування в умовах війни. Київ, 2024. 84 с.
40. Законодавчі акти України щодо якості адміністративних послуг : зб. нормативно-правових актів. Київ, 2024. 120 с.
41. U-LEAD. Monitoring of Administrative Service Quality. Kyiv, 2024. 77 p.
42. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20>
43. Центр громадського моніторингу. Оцінка якості ЦНАП. Київ, 2023. 61 с.
44. Регіональний розвиток України: виклики воєнного часу : аналіт. доповідь. Київ, 2024. 133 с.
45. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій : офіц. сайт. URL: <http://www.ier.com.ua/>.

46. OECD Best Practices in Local Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. 174 p.
47. e-Estonia Academy Reports. Tallinn, 2023. 95 p.
48. Polish Ministry of Administration. Digital Public Services. Warsaw, 2023. 87p.
49. World Bank. Georgia Public Sector Reform Case Study. Washington, 2021. 69p.
50. Nordic Council of Ministers. Public Service Culture Report. Copenhagen, 2022. 90 p.
51. Comparative Analysis of Public Administration Systems in Europe. Brussels, 2024. 148 p.
52. EU4Digital Initiative Reports. Brussels, 2023. 111 p.
53. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
54. Labour Market in Public Sector Ukraine Report. Kyiv, 2024. 82 p.
55. Digital Divide in Ukraine: Analytical Study. Kyiv, 2023. 76 p.
56. Budget Code of Ukraine and Local Finance Analysis. Kyiv, 2024. 124 p.
57. Mobile Administrative Services Handbook / U-LEAD. Kyiv, 2023. 57 p.
58. AI in Public Administration: OECD Report. Paris : OECD Publishing, 2024. 137 p.
59. Community Development and Social Infrastructure Report. Kyiv, 2023. 101 p.
60. Evaluation of Decentralization Reform in Ukraine. Kyiv, 2024. 115 p.
61. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Реформа місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4. С. 15–22.
62. Ганущак Ю. І. Децентралізація влади та розвиток територіальних громад // Актуальні проблеми державного управління. 2022. Вип. 3. С. 48–55.
63. Мельничук Л. В. Цифровізація адміністративних послуг в Україні // Публічне урядування. 2024. № 2 (38). С. 91–99.

64. Бойко І. М., Савчук Н. Р. Оцінювання якості адміністративних послуг у територіальних громадах // Економіка та держава. 2023. № 11. С. 74–79.
65. Петренко О. В. Центри надання адміністративних послуг як інструмент ефективного врядування // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 102–107.
66. Кравченко Т. А. Прозорість місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації // Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 2. С. 63–70.