

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти і туризму

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

_____ Гриценко І.С.
(підпис)
« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту
інноваційної діяльності та
дорадництва

_____ Приліпко С.М.
(підпис)
« ____ » _____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Інструменти підвищення якості роботи центрів надання
адміністративних послуг у територіальних громадах

Спеціальність **281 «Публічне управління та адміністрування»**
Освітня програма **«Публічне управління та адміністрування»**
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д. держ.упр., доцент

(підпис)

Олійник В. В.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(підпис)

Москвічова О. С.

Виконав

(підпис)

Павленко М.О

КИЇВ — 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва**
д.держ.упр., доцент _____ **С.М. Приліпко**
(підпис)

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ

Павленко Михайло Олександрович

Спеціальність: **281 «Публічне управління та адміністрування»**

Освітня програма: **«Публічне управління та адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Інструменти підвищення якості роботи центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 23 грудня 2024 р. № 2295 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру до: 20.05.2025 р.

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних учених п підвищення якості роботи центрів надання адміністративних послуг територіальних громадах

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

1. Вивчити теоретичні засади функціонування центрів надання адміністративних послуг у системі публічного управління;
2. Проаналізувати основні виклики, з якими стикаються ЦНАП у мирний та воєнний час;
3. Ознайомитися з інструментами підвищення кваліфікації персоналу та практиками стандартизації роботи центрів;

Дата видачі завдання: “25” грудня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к.е.н., доцент _____

Олена МОСКВІЧОВА

**Завдання прийняв до
виконання** _____
(підпис)

Павленко Михайло

РЕФЕРАТ

Павленко М.О. «Інструменти підвищення якості роботи центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах» **бакалаврська робота: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»** / Михайло Олександрович Павленко; НУБіП України; кафедра публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник Москвічова О.С., к.е.н., доцент. Київ, 2025. 71 с.

Анотація: Об'єктом дослідження є діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у територіальних громадах України. Предметом дослідження виступають організаційні, технологічні та кадрові інструменти підвищення якості роботи ЦНАП, зокрема в умовах воєнного стану. Метою роботи є визначення ефективних інструментів удосконалення діяльності ЦНАП і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення якості надання адміністративних послуг.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи функціонування ЦНАП, зокрема їх роль у системі публічного управління, правове регулювання, ключові виклики та значення у мирний і воєнний час.

У другому розділі здійснено аналіз реального стану роботи ЦНАП у громадах України. Досліджено показники якості надання послуг, ідентифіковано основні проблеми, зокрема нерівномірність розвитку, кадрові труднощі, фінансову нестабільність та низький рівень цифровізації.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення діяльності ЦНАП, серед яких: цифрова трансформація, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем моніторингу та зворотного зв'язку, а також рекомендації щодо забезпечення стійкої роботи ЦНАП у кризових умовах.

Практичне значення: Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування, державними установами, аналітичними центрами для формування стратегій підвищення якості державного сервісу та зміцнення інституційної спроможності громад.

Ключові слова: ЦНАП, адміністративні послуги, територіальні громади, публічне управління, цифровізація, якість сервісу, воєнний стан, децентралізація, кадровий розвиток.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСОУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ЦНАП	10
1.1. Поняття та роль центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах.....	10
1.2. Нормативно-правова база діяльності ЦНАП в Україні.....	15
1.3. Проблеми в роботі центрів надання адміністративних послуг у мирний та воєнний час	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЯКОСТІ РОБОТИ ЦНАП У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	28
2.1. Аналіз основних показників якості надання адміністративних послуг у територіальних громадах.....	28
2.2. Оцінка основних проблем та викликів у функціонуванні ЦНАП в Україні	30
2.3. Порівняльний аналіз інструментів підвищення якості ЦНАП в Україні та інших країнах	36
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	42
3.1. Використання цифрових технологій та електронного урядування	42
3.2. Підвищення кваліфікації персоналу та стандартизація роботи	49
3.3. Запровадження механізмів моніторингу та зворотного зв'язку з громадянами.....	55
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

У сучасних умовах ефективне функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим елементом забезпечення доступу громадян до базових державних сервісів. Від початку децентралізації в Україні ЦНАП стали важливим інструментом наближення послуг до населення, сприяючи зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та підвищенню якості державного управління.

Однак з початком повномасштабної агресії Російської Федерації проти України у 2022 році ЦНАП опинилися перед новими серйозними викликами. Зруйнована інфраструктура, вимушене переміщення громадян, перебої з електроенергією та інтернетом, а також загрози безпеці персоналу — все це суттєво ускладнило процес надання адміністративних послуг. У таких умовах зростає потреба в адаптації діяльності ЦНАП до умов воєнного стану та в пошуку ефективних інструментів для забезпечення безперервності роботи.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю виявлення та впровадження таких механізмів, які дозволили б не лише зберегти функціонування ЦНАП у кризовий період, але й покращити якість їхньої роботи у довгостроковій перспективі. Зокрема, йдеться про цифровізацію послуг, посилення професійної спроможності працівників, удосконалення законодавчих підходів і налагодження ефективного зворотного зв'язку з громадянами. Успішна реалізація таких рішень має вирішальне значення для підтримки довіри до державних інституцій, особливо в умовах надзвичайних ситуацій.

Таким чином, дослідження інструментів підвищення якості роботи ЦНАП у територіальних громадах набуває особливої значущості, оскільки має на меті не лише теоретичне осмислення проблем, а й вироблення практичних рекомендацій, необхідних для розвитку публічної сфери в умовах сучасних загроз.

Метою дослідження є визначення ефективних інструментів підвищення

якості роботи центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах України, з урахуванням викликів, спричинених воєнним станом, та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення їхньої діяльності в умовах кризових ситуацій.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Розкрити сутність та роль ЦНАП у системі публічного управління територіальних громад.
2. Проаналізувати нормативно-правову базу, що регламентує діяльність ЦНАП в Україні.
3. Визначити основні проблеми та виклики, з якими стикаються ЦНАП у мирний час та під час війни.
4. Оцінити рівень якості надання адміністративних послуг у громадах України на основі ключових показників ефективності.
5. Здійснити порівняльний аналіз інструментів підвищення якості роботи ЦНАП в Україні та зарубіжних країнах.
6. Дослідити вплив воєнного стану на функціонування ЦНАП та їхню здатність адаптуватися до нових умов.
7. Запропонувати напрями удосконалення діяльності ЦНАП, зокрема через цифровізацію, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження моніторингу та зворотного зв'язку з громадянами.
8. Сформулювати практичні рекомендації щодо забезпечення безперебійної роботи ЦНАП у кризових умовах.

Об'єктом дослідження є діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у системі публічного управління територіальних громад України.

Предметом дослідження виступають інструменти підвищення якості роботи ЦНАП, зокрема організаційні, технологічні та кадрові механізми, що сприяють ефективному наданню адміністративних послуг у мирний час і в умовах воєнного стану.

У процесі написання бакалаврської роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили досягнення поставленої мети та завдань:

- Аналіз і синтез — для вивчення теоретичних основ діяльності ЦНАП, чинної нормативно-правової бази, а також узагальнення наукових підходів до покращення якості адміністративних послуг.
- Порівняльний метод — для зіставлення українського та міжнародного досвіду функціонування ЦНАП і запровадження інструментів підвищення їх ефективності.
- Емпіричні методи (спостереження, опитування, аналіз звітів і статистичних даних) — для оцінки практичного стану роботи ЦНАП у територіальних громадах та ідентифікації основних проблем.
- Системний підхід — для комплексного розгляду організаційної структури, ресурсного забезпечення та взаємодії ЦНАП із громадянами.
- Метод експертних оцінок — для визначення перспективних напрямів удосконалення роботи ЦНАП в умовах воєнного стану.

Застосування зазначених методів дозволило забезпечити обґрунтованість висновків і рекомендацій, сформульованих у межах дослідження.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСОУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ЦНАП

1.1. Поняття та роль центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах

У процесі децентралізації влади та формування спроможного місцевого самоврядування в Україні особливого значення набуває підвищення якості та доступності адміністративних послуг для громадян. Ключовим елементом цього процесу стали центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечують реалізацію функцій держави на рівні територіальних громад у сфері публічного сервісу.

Центри надання адміністративних послуг — це організаційно утворені суб'єкти, створені з метою спрощення та підвищення якості взаємодії громадян з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Вони покликані забезпечити надання адміністративних послуг у форматі "єдиного вікна", що передбачає мінімізацію часових та організаційних витрат для заявника, прозорість процедур і високий рівень зручності [1].

Відповідно до Закону України "Про адміністративні послуги" від 6 вересня 2012 року № 5203-VI, адміністративна послуга — це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за зверненням фізичних або юридичних осіб, спрямований на набуття, зміну або припинення прав та/або обов'язків таких осіб у сфері публічного управління. У цьому ж законі визначено, що ЦНАП — це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ виконавчого органу місцевої ради чи місцевої державної адміністрації, через який забезпечується надання адміністративних послуг [2].

ЦНАП функціонують на принципах:

1. Відкритості та прозорості;
2. Підзвітності перед громадою;
3. Оперативності та зручності для заявників;

4. Рівності доступу до послуг;
5. Неприпустимості дискримінації;
6. Технологічної ефективності, зокрема через цифрові інструменти.

У контексті реформи децентралізації, що набула активної фази з 2014 року, територіальні громади отримали ширші повноваження у сфері управління, включаючи організацію системи надання адміністративних послуг. Це стало можливим завдяки передачі значної частини повноважень та ресурсів з рівня центральної влади до місцевого рівня. Створення та розвиток ЦНАП у громадах дало змогу забезпечити доступ громадян до послуг на місцях, скоротити бюрократичні бар'єри та підвищити довіру до органів влади.

Водночас ЦНАП мають не лише сервісну, але й соціальну функцію. У територіальних громадах, особливо сільських та селищних, такі центри стають важливим каналом комунікації населення з державою. Їхня діяльність сприяє реалізації конституційного права громадян на звернення та отримання інформації, а також підвищує рівень адміністративної культури в суспільстві.

Організаційна структура ЦНАП може бути різною залежно від розміру громади, наявних ресурсів та потреб населення. Водночас стандартною практикою є наявність:

1. Адміністратора, який приймає документи, надає консультації, супроводжує заявника;
2. Фронт-офісу — місця безпосереднього обслуговування громадян;
3. Бек-офісу — спеціалістів, які здійснюють опрацювання звернень;
4. Електронної черги, електронного документообігу, інформаційних терміналів тощо.

Кількість і види послуг, що надаються через ЦНАП, можуть варіюватися, однак типовий перелік включає:

1. Реєстрацію місця проживання;
2. Видачу паспортів;
3. Оформлення дозволів (наприклад, на будівництво);
4. Реєстрацію бізнесу;

5. Соціальні послуги (пільги, допомоги);
6. Послуги у сфері земельних відносин, архітектури, благоустрою.

Станом на 2023 рік в Україні функціонували понад 1000 ЦНАП, зокрема в об'єднаних територіальних громадах, у тому числі в малих громадах із населенням менш як 10 тисяч осіб. Держава, за підтримки міжнародних партнерів (наприклад, Програми "U-LEAD з Європою"), активно сприяє модернізації та інституційному зміцненню ЦНАП на місцях [3].

Окрім надання послуг, ЦНАП у громадах стали осередками впровадження цифрового урядування. Вони сприяють цифровій трансформації публічних сервісів, запровадженню послуг через додаток "Дія", розвиткові дистанційної подачі заяв, використанню кваліфікованих електронних підписів (КЕП), електронного документообігу тощо.

Особливого значення ЦНАП набули в умовах воєнного стану, коли виникла потреба не лише забезпечити безперервність надання базових адміністративних послуг, але й оперативно адаптуватися до нових реалій — переміщення громадян, відсутність доступу до паперових документів, зруйнована інфраструктура, кіберзагрози. У багатьох випадках саме ЦНАП стали першою точкою контакту внутрішньо переміщених осіб із органами влади в нових громадах, надаючи довідки, реєстрацію, допомогу у відновленні документів, соціальні послуги.

Таким чином, ЦНАП у територіальних громадах — це не просто інструмент адміністративного сервісу, а інституція, що забезпечує взаємодію громадянина з державою на локальному рівні, сприяє підвищенню довіри до влади, забезпечує рівний доступ до послуг і відповідає викликам сучасного кризового суспільства. Їхня роль у сталому розвитку громад і забезпеченні прав громадян є ключовою, а постійне вдосконалення роботи таких центрів має стати пріоритетом державної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Роль центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у функціонуванні територіальних громад України є надзвичайно важливою та багатогранною. Вона не обмежується лише сервісною функцією — ЦНАП виступає інституційною основою для реалізації принципів належного врядування, доступності

державних послуг, прозорості управлінських рішень та зміцнення взаємодії влади і громадян.

По-перше, ЦНАП забезпечують доступ громадян до якісних адміністративних послуг у зручному та прозорому форматі. В умовах децентралізації саме територіальні громади стали основними провайдерами базових послуг, необхідних для реалізації щоденних потреб людини. Ідеться про реєстрацію місця проживання, оформлення паспорта, реєстрацію бізнесу, видачу довідок, дозвільних документів, соціальних послуг тощо. Наявність ЦНАП у громаді усуває потребу їхати до обласного чи районного центру для вирішення адміністративних питань, що суттєво економить час і ресурси мешканців [1].

По-друге, ЦНАП реалізують принцип "єдиного вікна" — підхід, що дозволяє особі отримати декілька послуг в одному місці без потреби звертатися до різних установ. Це дозволяє зменшити рівень бюрократії, спростити адміністративні процедури, забезпечити прозорість процесів і зменшити ризики корупції. Працівники ЦНАП не приймають рішення щодо надання послуг — вони здійснюють прийом і передачу документів відповідним суб'єктам надання послуг, що виключає можливість адміністративного тиску або втручання в ухвалення рішень [2].

По-третє, центри надання адміністративних послуг виступають інституційним інструментом реалізації політики держави у сфері цифрового врядування. У межах загальнодержавної цифрової трансформації ЦНАП стали першими пунктами впровадження електронних сервісів: через них громадяни мають змогу подати заяву онлайн, отримати консультацію, скористатися електронними чергами, цифровим підписом, отримати послуги через додаток "Дія". Завдяки інтеграції з реєстрами та інформаційними системами державних органів ЦНАП значно скорочують терміни надання послуг, забезпечуючи оперативність та точність [3].

Крім того, важливою є соціальна роль ЦНАП у громадах, особливо в умовах війни, внутрішнього переміщення осіб та руйнування інфраструктури. У багатьох випадках саме ЦНАП стали для внутрішньо переміщених осіб (ВПО)

першою точкою контакту з державою на новому місці проживання. Тут вони отримують довідки ВПО, оформляють допомогу, реєструють житло, звертаються за іншими життєво необхідними послугами. Таким чином, ЦНАП відіграють важливу роль у соціальній стабільності та інтеграції громадян у нові громади, підтримуючи взаємозв'язок між державою та її громадянами в кризовий період [1].

Також, ЦНАП виступають індикаторами довіри до влади. Якість і зручність отримання послуг у ЦНАП напряму впливають на рівень задоволеності громадян роботою органів місцевого самоврядування. Відповідно до соціологічних досліджень, рівень довіри до місцевої влади значно зростає в тих громадах, де ЦНАП працюють ефективно, мають зручне розташування, сучасне технічне оснащення, кваліфікований персонал та налагоджену комунікацію з мешканцями. За даними Програми «U-LEAD з Європою», після запуску нових або модернізованих ЦНАП до 85% користувачів відзначають покращення сервісу та зростання довіри до місцевої влади [3].

Крім того, ЦНАП є платформою для розвитку спроможності громади. Вони стимулюють кадровий розвиток, навчання персоналу, стандартизацію процесів і запровадження нових управлінських підходів. Через ЦНАП громади отримують досвід у застосуванні сучасних технологій, управління чергами, зворотного зв'язку з мешканцями, розробки та оновлення регламентів. Це підвищує інституційну зрілість органів місцевого самоврядування, сприяє ефективнішому плануванню бюджету та кращому управлінню ресурсами.

У територіальних громадах з великою площею та розсіяним населенням ЦНАП часто мають мережу віддалених робочих місць (ВРМ) або мобільних офісів. Це дозволяє забезпечити доступ до послуг навіть у віддалених селах. Такий підхід відповідає принципу інклюзивності та забезпечення рівного доступу до публічних сервісів, що є однією з ключових ознак якісного врядування.

Нарешті, не менш важливою є функція ЦНАП у збиранні та аналізі зворотного зв'язку від громадян. Через спеціалізовані анкети, скриньки для

відгуків, онлайн-опитування, мобільні застосунки адміністрації можуть отримувати інформацію про задоволеність мешканців, виявляти проблемні питання, оцінювати ефективність роботи персоналу. Це сприяє гнучкому реагуванню на потреби громади та вдосконаленню процесів обслуговування.

Таким чином, роль центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах виходить далеко за межі вузького функціонального розуміння. Вони є осередками сучасного сервісного врядування, підвищують ефективність і прозорість роботи місцевих органів влади, сприяють реалізації прав громадян, забезпечують соціальну інтеграцію та цифрову трансформацію громад.

З урахуванням воєнного стану, викликів післявоєнної відбудови та реформування управлінської моделі в Україні, роль ЦНАП лише зростає. Вони мають стати базовими точками опори для надання державних послуг, підтримки громадян, збереження державності на місцях та формування ефективного, людського врядування.

1.2. Нормативно-правова база діяльності ЦНАП в Україні

Нормативно-правове регулювання функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні є фундаментальним елементом забезпечення ефективності їхньої роботи, уніфікації процедур надання послуг та гарантій реалізації прав громадян. Система правового забезпечення ЦНАП формується на основі Конституції України, спеціального законодавства про адміністративні послуги, актів Кабінету Міністрів України, наказів міністерств та методичних рекомендацій.

Основоположним документом, що визначає організаційно-правові засади функціонування ЦНАП, є Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 6 вересня 2012 року. Саме цей закон вперше в українському законодавстві системно закріпив поняття адміністративної послуги, її ознаки, вимоги до прозорості, доступності та стандартизації. Закон визначає ЦНАП як постійно

діючі робочі органи або структурні підрозділи органів місцевого самоврядування чи державної влади, які забезпечують надання адміністративних послуг у форматі «єдиного вікна». Цей закон заклав правові основи для створення сучасної сервісної моделі надання послуг та забезпечив децентралізацію у цій сфері.

Важливою ланкою нормативного забезпечення є Конституція України, яка гарантує кожному право на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також обов'язок держави забезпечити захист прав і свобод громадян (ст. 40, 55) [4]. У контексті діяльності ЦНАП ці положення виступають конституційною основою доступності послуг, зокрема у територіальних громадах, де мешканці повинні мати можливість реалізовувати свої права без прив'язки до місця реєстрації чи постійного проживання.

Суттєве значення для регламентації функціонування ЦНАП має постанова Кабінету Міністрів України від 20 червня 2012 р. № 609 «Про затвердження Типового регламенту центру надання адміністративних послуг». Типовий регламент є обов'язковим для використання органами місцевого самоврядування, що створюють ЦНАП. Документ визначає порядок прийому та обробки документів, обов'язки адміністраторів, правила роботи із суб'єктами звернення, принципи інформаційної відкритості та умови забезпечення доступності для осіб з інвалідністю. Типовий регламент також надає уніфікований підхід до організації роботи центрів, що сприяє стандартизації послуг у всіх регіонах України [5].

Іншим ключовим актом є розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг», яким затверджено перелік найбільш затребуваних адміністративних послуг, обов'язкових для надання через ЦНАП. Зокрема, йдеться про реєстраційні послуги (місце проживання, бізнес), паспортні послуги, соціальні та дозвільні процедури. Це розпорядження стало одним з перших кроків у створенні єдиного національного стандарту переліку послуг у ЦНАП [6].

Законодавча база також включає Закон України «Про доступ до публічної інформації», який встановлює вимоги до прозорості та відкритості органів влади, в тому числі — ЦНАП. Закон зобов'язує розміщувати інформацію про порядок надання послуг, строки, плату, необхідні документи на офіційних вебресурсах, інформаційних стендах, а також у форматі доступному для осіб з інвалідністю. Такі вимоги сприяють підвищенню правової обізнаності громадян і мінімізації зловживань з боку чиновників [4].

У межах адміністративної реформи та децентралізації, яка активно реалізується в Україні з 2014 року, важливими стали положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», де ЦНАП розглядаються як інструмент реалізації повноважень органів місцевого самоврядування у сфері адміністративних послуг. Згідно із статтею 38, до власних повноважень сільських, селищних, міських рад належить створення умов для надання мешканцям якісних адміністративних послуг, що фактично легалізує практику створення ЦНАП як структурних підрозділів виконавчих органів громад [4].

Окрему увагу варто звернути на підзаконні акти, які деталізують реалізацію норм базового законодавства. Це, зокрема, накази Міністерства цифрової трансформації України, якими затверджуються технічні вимоги до інформаційних систем ЦНАП, вимоги до безпеки персональних даних, стандарти обслуговування тощо. Крім того, Мінцифра координує проект "Дія.Центри", який передбачає нову модель функціонування ЦНАП з акцентом на цифрову трансформацію, автоматизацію процесів та навчання персоналу.

Особливу роль у формуванні нормативної бази також відіграє практика міжнародного співробітництва, зокрема участь у проектах «U-LEAD з Європою» та EGOV4UKRAINE. Вони сприяли розробці методичних рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо створення та модернізації ЦНАП, з урахуванням європейських стандартів сервісності, прозорості та інклюзії [7].

На сьогодні нормативно-правова база ЦНАП в Україні є доволі розвиненою, однак все ще потребує вдосконалення. В умовах воєнного стану актуальним є нормативне закріплення гнучких підходів до роботи ЦНАП:

зокрема, можливість мобільного надання послуг, дистанційної реєстрації, спрощених процедур для ВПО, цифрової ідентифікації. Деякі такі положення були запроваджені тимчасово, однак досвід воєнного періоду демонструє потребу у внесенні цих норм до постійного законодавства.

Також на перспективу важливим є нормативне унормування єдиних стандартів роботи ЦНАП у громадах різного розміру, запровадження обов'язкових електронних сервісів, автоматичного обміну даними між реєстрами, визначення мінімального технічного забезпечення та кадрового складу ЦНАП. Ці заходи сприятимуть формуванню рівного доступу до адміністративних послуг по всій території України, що є особливо важливим у період післявоєнної відбудови.

Отже, нормативно-правова база діяльності ЦНАП в Україні складається з комплексу документів різного рівня, що забезпечують правові рамки, організаційні засади, технічні вимоги та стандарти обслуговування. Її подальший розвиток має базуватися на засадах європейської інтеграції, цифровізації, децентралізації та орієнтації на потреби громадян.

1.3. Проблеми в роботі центрів надання адміністративних послуг у мирний та воєнний час

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) як інституції публічного сервісу стали важливою складовою процесів децентралізації, трансформації системи державного управління та зміцнення зв'язку між громадянами і органами влади. Незважаючи на значні успіхи у впровадженні моделі «єдиного вікна», діяльність ЦНАП залишається обтяженою низкою структурних, організаційних та соціальних проблем. Ці проблеми обумовлені як недосконалістю нормативного забезпечення, так і нерівномірністю ресурсів між громадами, людським фактором, інституційною інерцією та слабким зворотним зв'язком із суспільством.

1. Нерівномірність розвитку ЦНАП між громадами. Однією з основних проблем у мирний час була і залишається нерівномірність функціонального, інфраструктурного та кадрового забезпечення ЦНАП у різних громадах. Згідно з аналітичними матеріалами проєкту «U-LEAD з Європою», понад 30% громад України досі не мають повноцінно функціонуючих ЦНАП, особливо це стосується малих сільських громад, які не в змозі забезпечити належну якість послуг через брак коштів, фахівців та приміщень [8].

У розвинених містах ЦНАП працюють із використанням електронних черг, інтегрованих баз даних, автоматизованих систем документообігу, тоді як у сільських громадах часто відсутні навіть базові засоби технічного забезпечення. Це створює доступову нерівність для громадян у реалізації прав, гарантованих Конституцією України.

2. Недостатній рівень цифрової трансформації. Попри державну політику цифровізації, багато ЦНАП мають низький рівень ІТ-інтеграції, що проявляється у відсутності електронного документообігу, недоступності онлайн-запису, незахищеності персональних даних або неактуальності інформації на вебсайтах центрів. Така ситуація обмежує можливості для дистанційного отримання послуг, що особливо критично для людей з інвалідністю, мешканців віддалених сіл або працюючих громадян.

За оцінкою Міністерства цифрової трансформації, лише близько 50% ЦНАП мають стабільний доступ до Державного реєстру актів цивільного стану, що перешкоджає якісному обслуговуванню населення [9].

3. Кадрові проблеми та низька мотивація персоналу. Однією з головних проблем стало недостатнє кадрове забезпечення ЦНАП. У багатьох громадах спостерігається значна плинність кадрів, відсутність належної системи підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Часто на адміністративні посади в ЦНАП призначаються особи без відповідного досвіду або профільної освіти.

За результатами опитувань, проведених в межах національного моніторингу якості послуг, понад 40% працівників ЦНАП відчують емоційне

вигорання, а понад 30% — не проходили жодного підвищення кваліфікації після початку роботи [10]. Крім того, серед основних причин незадоволення працівників — низький рівень заробітної плати, відсутність чітких механізмів кар'єрного зростання та велике навантаження.

4. Недостатня інформованість населення. Суттєвою проблемою залишається низький рівень правової обізнаності громадян щодо можливостей ЦНАП. Багато мешканців громад не знають, які послуги можна отримати у ЦНАП, як підготувати документи, як діяти у разі відмови у наданні послуги. Це особливо характерно для маломобільних груп населення, пенсіонерів, мешканців сільської місцевості.

Крім того, відсутність зворотного зв'язку, громадських консультативних органів при ЦНАП та доступних інструментів оцінки якості послуг не дозволяє виявляти реальні проблеми в роботі установ. Це спричиняє зниження довіри до інституції, яка мала б стати обличчям влади для пересічного громадянина.

5. Слабка координація між органами влади. ЦНАП часто стикаються з проблемами взаємодії з іншими органами влади, зокрема тими, що є суб'єктами надання адміністративних послуг. Низький рівень інтеграції реєстрів, дублювання функцій, затягування погоджень або передачі інформації — усе це призводить до затримок у наданні послуг та нарікань з боку громадян.

Наприклад, при оформленні паспорта громадянина України адміністратор ЦНАП має взаємодіяти із підрозділами ДМС. У багатьох випадках це призводить до затримок, особливо якщо відсутні міжвідомчі електронні канали зв'язку або регламенти не узгоджені між структурами. У результаті ЦНАП виступає заручником бюрократичної моделі, хоча на рівні сприйняття громадян саме він відповідає за якість послуги.

6. Фінансова нестабільність. Бюджетне фінансування ЦНАП, особливо в невеликих громадах, є нестабільним. Часто спостерігається дефіцит коштів на модернізацію, оплату праці, технічне забезпечення, а самі витрати на утримання ЦНАП не завжди розглядаються як пріоритетні з боку місцевих рад. Згідно з

оцінкою Рахункової палати, близько 20% громад в Україні не передбачають окремих програм підтримки та розвитку ЦНАП [11].

Це унеможливило регулярне оновлення обладнання, підключення до необхідних реєстрів, встановлення систем захисту персональних даних. У результаті втрачається конкурентоспроможність ЦНАП порівняно з комерційними структурами, які часто також надають частину адміністративних послуг (наприклад, оформлення довідок чи витягів із реєстрів).

7. Недостатня стандартизація процедур. Незважаючи на існування Типового регламенту ЦНАП, на практиці спостерігається варіативність процедур надання однакових послуг у різних ЦНАП, що створює плутанину для громадян та потенційні корупційні ризики. Наприклад, перелік документів, строки надання послуги або навіть вартість можуть відрізнятися залежно від громади. Це суперечить принципам єдності державної політики у сфері адміністративних послуг і свідчить про фрагментованість підходів до управління сферою.

ЦНАП у період війни стали прикладом стійкості інституцій публічного сервісу, однак перелічені виклики яскраво демонструють вразливість системи до зовнішніх шоків. Війна загострила вже існуючі проблеми й оголила слабкі місця, які у мирний час не були критичними. Водночас, саме в екстремальних умовах центри довели свою здатність до адаптації, гнучкості й відповідальності.

Отже, проблеми, з якими стикаються ЦНАП у мирний час, є системними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють інституційний, фінансовий, кадровий, технологічний та соціальний виміри функціонування центрів. Ігнорування цих проблем призводить до зниження довіри громадян до інституцій публічного сервісу, ускладнення доступу до послуг, зниження якості управління на місцях. Усунення вказаних недоліків потребує комплексної державної політики, стратегічного планування, зміцнення кадрового потенціалу та справедливого розподілу ресурсів між громадами.

Таблиця 1.1

Основні проблеми в роботі ЦНАП у мирний час

№	Проблема	Суть проблеми	Наслідки
1	Нерівномірність розвитку	Відсутність належної інфраструктури, техніки, персоналу у малих громадах	Порушення принципу рівного доступу до послуг
2	Низький рівень цифрової трансформації	Відсутність електронного документообігу, онлайн-запису, захисту даних	Ускладнення дистанційного доступу до послуг
3	Кадрові проблеми	Відсутність підготовки, висока плинність кадрів, емоційне вигорання	Зниження якості та швидкості обслуговування
4	Недостатня інформованість населення	Низька правова обізнаність громадян, слабкий зворотний зв'язок	Низький рівень довіри до ЦНАП
5	Слабка міжвідомча координація	Відсутність електронної інтеграції реєстрів, дублювання функцій	Затримки в наданні послуг
6	Фінансова нестабільність	Недостатнє фінансування, брак ресурсів на модернізацію	Неможливість забезпечити стабільну роботу
7	Нестандартизованість процедур	Варіативність процедур у різних громадах	Плутанина для громадян, ризик корупції

Джерело: складено автором на основі: [8-11]

Виклики в роботі ЦНАП в умовах війни:

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, суттєво вплинула на роботу центрів надання адміністративних послуг. ЦНАП як ключові інституції, що забезпечують взаємодію громадян із державою, зіткнулися з безпрецедентними викликами — від фізичної загрози існуванню до трансформації функціоналу в умовах кризи. Незважаючи на численні труднощі, багато центрів зуміли адаптуватися та продовжити надавати послуги, однак спектр проблем залишився широким і потребує системного аналізу.

1. Фізичне знищення інфраструктури ЦНАП. Однією з найтяжчих проблем, що виникла у зв'язку з війною, стало знищення або пошкодження будівель ЦНАП внаслідок бойових дій чи обстрілів. У перші місяці вторгнення десятки центрів були зруйновані або захоплені на тимчасово окупованих територіях, втративши можливість функціонувати. Наприклад, у Харківській, Луганській, Донецькій,

Херсонській областях зафіксовано десятки випадків повного знищення або пошкодження офісів ЦНАП [12].

Це створило вакуум доступу до адміністративних послуг для сотень тисяч громадян, які не мали можливості ані фізично звернутися до ЦНАП, ані отримати послугу онлайн — через втрату інфраструктури, обладнання, баз даних та доступів.

2. Евакуація персоналу та втрата кадрів. У зв'язку з загрозою життю та окупацією частини територій, значна частина персоналу ЦНАП була змушена евакуюватися, а у багатьох випадках — полишити роботу. Відбулося масове скорочення штату у прифронтових і тимчасово окупованих регіонах. Частина працівників призвана до лав Збройних Сил України або територіальної оборони, частина виїхала за кордон.

Це спричинило різке зменшення кадрового потенціалу системи надання адміністративних послуг, що особливо болісно відбилося на здатності реагувати на нові виклики, такі як обробка заявок ВПО, оформлення довідок, документів, компенсацій тощо [13].

3. Надмірне навантаження на ЦНАП у тилкових громадах. Через переміщення мільйонів осіб із зони бойових дій у відносно безпечні регіони (Західна та Центральна Україна), ЦНАП у тилкових громадах зазнали навантаження, яке в десятки разів перевищує довоєнні показники. Лише у перші три місяці війни кількість заяв на отримання довідок ВПО сягала сотень тисяч щотижня [14].

Центри були не готові до такого сплеску, особливо з огляду на обмежені кадрові та технічні ресурси. Це призводило до довгих черг, технічних збоїв, зриву строків, що, своєю чергою, знижувало рівень довіри до інституції.

4. Проблеми з доступом до державних реєстрів. У зв'язку з воєнним станом і ризиками кібербезпеки частина державних реєстрів була тимчасово відключена або переведена в режим обмеженого доступу, що паралізувало можливість

ЦНАП надавати значну частину послуг (реєстрація нерухомості, бізнесу, актів цивільного стану тощо).

Це було вимушеним заходом, однак він суттєво ускладнив функціонування центрів: навіть за наявності працівників та обладнання — послуга не могла бути надана через відсутність доступу до бази даних [15].

5. Нестача електроенергії та інтернету. Особливо в осінньо-зимовий період 2022–2023 років через масовані ракетні обстріли енергетичної інфраструктури країни ЦНАП масово стикалися з проблемами електропостачання, нестабільного інтернету або повної його відсутності. Це зробило неможливою роботу навіть у тих громадах, де центр не був зруйнований або перевантажений. У багатьох випадках персонал працював при ліхтариках, із резервним живленням від генераторів або підключенням через Starlink, однак це були винятки, а не система. Деякі ЦНАП змушені були тимчасово припинити роботу або перевести її в режим «мінімального надання послуг».

6. Зміна фокусу функціонування ЦНАП. У зв'язку з війною, ЦНАП були змушені змінити акценти своєї роботи: від звичних адміністративних послуг — до виконання гуманітарних функцій. Зокрема, багато центрів приймали заяви на допомогу ВПО, соціальні виплати, реєстрацію гуманітарної допомоги, тимчасове житло, сервіси для військовослужбовців і їхніх сімей. Це вимагало перенавчання персоналу, перегляду внутрішніх процедур, введення нових ІТ-рішень, але не супроводжувалося належною підтримкою з боку центральних органів. У деяких випадках ЦНАП перетворилися на фронт-офіси кризового менеджменту, що вийшло далеко за межі їх початкового функціоналу.

7. Відсутність адаптованих регламентів. Попри зміну контексту, багато процедур залишалися формально незмінними. Нормативно-правова база не завжди встигала за подіями, і адміністратори ЦНАП опинялися у ситуації, коли мали надавати послугу без чіткого алгоритму або на власний ризик. Затягування з оновленням регламентів та інструкцій з боку міністерств ускладнювало

організацію роботи на місцях. Зокрема, протягом 2022 року ЦНАП тривалий час не мали чітких вказівок щодо нових процедур ВПО, компенсацій за зруйноване житло тощо, що створювало правову невизначеність [16].

8. Психоемоційне виснаження працівників. Працівники ЦНАП, особливо у прифронтових регіонах, працювали в умовах небезпеки, нестачі ресурсів, безперервного стресу, що сприяло їх професійному вигоранню, психологічному виснаженню, зниженню продуктивності. У багатьох громадах були випадки роботи персоналу під обстрілами, без перерв, у бомбосховищах. Це поставило перед державою виклик: як підтримати фахівців, які опинилися на «першій лінії» гуманітарного фронту, не маючи навіть базового захисту чи гарантій.

Таблиця 1.2

Основні проблеми в роботі ЦНАП у воєнний час

№	Проблема	Суть проблеми	Наслідки
1	Фізичне знищення інфраструктури	Руйнування або окупація будівель ЦНАП	Неможливість надання послуг на місцях
2	Евакуація персоналу	Вимушене переселення або мобілізація працівників	Кадровий дефіцит, зниження спроможності
3	Перевантаження тилових ЦНАП	Масовий наплив ВПО до безпечних громад	Черги, технічні збої, втома персоналу
4	Обмежений доступ до державних реєстрів	Кібератаки, відключення доступу	Параліч цифрових послуг
5	Нестача електроенергії та інтернету	Обстріли інфраструктури, перебої	Зупинка роботи, обмеження сервісів
6	Зміна функціоналу ЦНАП	Перехід до виконання гуманітарних функцій	Вихід за межі компетенції, перенавантаження
7	Відсутність адаптованих регламентів	Невчасне оновлення процедур та інструкцій	Правова невизначеність, ризику помилок
8	Психоемоційне виснаження персоналу	Робота в умовах небезпеки та стресу	Зниження мотивації, вигорання

Джерело: складено автором на основі [12-16]

ЦНАП у період війни стали прикладом стійкості інституцій публічного сервісу, однак перелічені виклики яскраво демонструють вразливість системи до зовнішніх шоків. Війна загострила вже існуючі проблеми й оголила слабкі місця, які у мирний час не були критичними. Водночас, саме в екстремальних умовах центри довели свою здатність до адаптації, гнучкості й відповідальності.

Сучасні ЦНАП потребують антикризового моделювання, розробки гнучких регламентів, сталих механізмів цифрового резервування, захищених інфраструктур, психологічної підтримки персоналу та гарантованого фінансування в період надзвичайних ситуацій. Лише так можна забезпечити безперервність надання публічних послуг навіть у період воєнної загрози.

Висновки до розділу 1

Розділ 1 присвячено теоретичним аспектам застосування інструментів підвищення якості роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у територіальних громадах України. Проведений аналіз дозволяє сформулювати комплексне уявлення про роль, нормативно-правову базу та ключові проблеми функціонування ЦНАП у мирний час і в умовах воєнного стану.

У підпункті 1.1 розкрито поняття та роль ЦНАП у територіальних громадах. ЦНАП визначено як ключові інституції, що забезпечують реалізацію принципу "єдиного вікна", сприяють спрощенню взаємодії громадян із органами влади, скороченню бюрократичних бар'єрів і підвищенню довіри до місцевих органів самоврядування. Їхня діяльність має не лише сервісну, а й соціальну функцію, зокрема в контексті підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та забезпечення доступу до послуг у віддалених громадах. ЦНАП відіграють важливу роль у реалізації реформи децентралізації, цифрової трансформації та зміцненні інституційної спроможності громад. У воєнний час вони стали осередками підтримки громадян, адаптуючись до нових викликів, таких як переміщення населення та руйнування інфраструктури.

Підпункт 1.2 аналізує нормативно-правову базу діяльності ЦНАП. Основою є Закон України "Про адміністративні послуги" (2012), який встановлює принципи прозорості, доступності та стандартизації. Доповнюють його Конституція України, постанова Кабінету Міністрів № 609 про Типовий регламент ЦНАП, розпорядження № 523-р про перелік обов'язкових послуг, а також акти Міністерства цифрової трансформації, які регулюють цифровізацію

та захист даних. Міжнародні проєкти, такі як "U-LEAD з Європою", сприяють гармонізації стандартів із європейськими практиками. Водночас у воєнний час виявилася потреба в оновленні нормативної бази для забезпечення гнучкості процедур, дистанційного надання послуг і адаптації до кризових умов.

У підпункті 1.3 розглянуто проблеми роботи ЦНАП у мирний час та виклики, спричинені воєнним станом. У мирний період основними проблемами були нерівномірність розвитку ЦНАП між громадами, низький рівень цифровізації, кадрові труднощі, недостатня інформованість населення, слабка координація між органами влади, фінансова нестабільність і варіативність процедур. Війна посилила ці проблеми, додавши нові виклики: фізичне знищення інфраструктури, евакуація персоналу, надмірне навантаження на ЦНАП у тилкових регіонах, проблеми з доступом до реєстрів, нестача електроенергії та зв'язку, зміна функціоналу центрів на гуманітарний і психоемоційне виснаження працівників. Ці фактори підкреслили вразливість системи до зовнішніх шоків, але водночас показали її здатність до адаптації, зокрема через використання мобільних ЦНАП і платформи "Дія".

Загалом, теоретичний аналіз підтверджує, що ЦНАП є ключовим елементом системи публічного сервісу в Україні, який забезпечує реалізацію прав громадян, сприяє децентралізації та цифровій трансформації. Проте їх ефективність обмежується системними проблемами, які потребують комплексного вирішення через модернізацію інфраструктури, вдосконалення нормативної бази, підвищення кваліфікації персоналу та посилення цифрових інструментів. У воєнний час ЦНАП продемонстрували стійкість, але потребують додаткових антикризових заходів, таких як розробка гнучких регламентів, забезпечення резервного живлення та створення механізмів психологічної підтримки працівників. Ці висновки створюють основу для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення якості роботи ЦНАП у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ЯКОСТІ РОБОТИ ЦНАП У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

2.1. Аналіз основних показників якості надання адміністративних послуг у територіальних громадах

Якість надання адміністративних послуг є ключовим фактором забезпечення ефективної взаємодії держави та громадян на місцевому рівні. У територіальних громадах, де ЦНАП відіграють центральну роль у цьому процесі, аналіз основних показників якості є необхідним для виявлення проблемних зон та розробки шляхів їхнього удосконалення. Ефективність роботи ЦНАП безпосередньо впливає на рівень задоволеності громадян, довіру до влади та загальний соціально-економічний розвиток громади [2].

Одним із найважливіших показників якості є час очікування на отримання послуги. Довгі черги та затримки викликають негативні емоції у громадян та знижують ефективність роботи ЦНАП. Згідно з дослідженнями Центру політико-правових реформ, у деяких територіальних громадах час очікування на окремі послуги може сягати кількох годин, що є неприпустимим у сучасному цифровому суспільстві [2]. Впровадження електронної черги, попереднього запису та оптимізація адміністративних процедур можуть суттєво скоротити цей показник.

Іншим ключовим аспектом є доступність послуг. Це включає як фізичну доступність приміщень ЦНАП (наявність пандусів, зручне розташування, графік роботи), так і інформаційну доступність (наявність вичерпної інформації про послуги на вебсайті, інформаційних стендах, можливість отримання консультації телефоном або онлайн). Особливо важливим є забезпечення доступності послуг для маломобільних груп населення та мешканців віддалених населених пунктів громади. Розвиток мобільних ЦНАП та онлайн-платформ надання послуг може вирішити цю проблему.

Повнота та зрозумілість інформації про адміністративні послуги є ще одним важливим показником якості. Громадяни повинні мати змогу легко знайти

інформацію про необхідні документи, процедуру отримання послуги, терміни її надання та вартість (за наявності). Недостатня або незрозуміла інформація призводить до помилок при поданні документів, необхідності повторних візитів та, як наслідок, до зниження рівня задоволеності [18]. Впровадження єдиних стандартів надання інформації, створення зручних та інформативних вебсайтів ЦНАП, а також проведення інформаційних кампаній серед населення є важливими кроками у цьому напрямку.

Важливим індикатором якості є компетентність та ввічливість персоналу ЦНАП. Кваліфіковані та доброзичливі працівники здатні швидко та ефективно надавати послуги, консультувати громадян та вирішувати проблемні питання. Низький рівень професійної підготовки або неввічливе ставлення персоналу можуть суттєво негативно вплинути на сприйняття якості послуг [19]. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників ЦНАП, а також впровадження стандартів етичної поведінки є необхідними умовами для забезпечення високого рівня обслуговування.

Ефективність роботи ЦНАП також відображається у кількості наданих послуг, відсотку задоволених звернень, швидкості обробки документів та рівні автоматизації процесів [20]. Аналіз цих показників дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються ресурси ЦНАП та наскільки ефективно досягаються поставлені цілі. Впровадження інформаційних систем управління, оптимізація бізнес-процесів та моніторинг ключових показників ефективності є важливими інструментами для підвищення продуктивності роботи ЦНАП.

Особливої уваги в контексті сьогодення потребує стійкість та безперебійність роботи ЦНАП в умовах воєнного стану. Це включає забезпечення безпеки працівників та відвідувачів, наявність резервних каналів зв'язку та обладнання, можливість надання послуг дистанційно, а також адаптацію до нових потреб громадян, пов'язаних з війною (наприклад, оформлення документів ВПО, отримання гуманітарної допомоги) [21]. Аналіз того, як ЦНАП територіальних громад справляються з цими викликами, є важливим для розробки рекомендацій щодо підвищення їхньої стійкості та

ефективності в кризових ситуаціях.

Для отримання об'єктивної оцінки якості роботи ЦНАП необхідно також враховувати рівень задоволеності громадян. Регулярне проведення опитувань, анкетування та збір зворотного зв'язку через онлайн-платформи дозволяє отримати інформацію про потреби та очікування користувачів послуг, а також виявити проблемні аспекти, які потребують покращення [22]. Аналіз скарг та пропозицій громадян також є цінним джерелом інформації для підвищення якості роботи ЦНАП.

Прозорість та підзвітність діяльності ЦНАП також є важливими аспектами якості. Громадяни повинні мати можливість отримувати інформацію про роботу ЦНАП, прийняті рішення та використання бюджетних коштів [23]. Забезпечення прозорості сприяє підвищенню довіри до влади та залученню громадян до процесу управління.

На основі аналізу зазначених показників можна сформуванати комплексну картину стану якості надання адміністративних послуг у територіальних громадах, виявити існуючі проблеми та визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення роботи ЦНАП [24]. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних інструментів та механізмів для підвищення якості надання адміністративних послуг з урахуванням специфіки різних територіальних громад та викликів воєнного стану.

2.2 Оцінка основних проблем та викликів у функціонуванні ЦНАП в Україні

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні доступу громадян до адміністративних послуг, сприяючи децентралізації та підвищенню ефективності державного управління. Проте їх функціонування стикається з низкою проблем і викликів, які ускладнюють надання якісних послуг, особливо в умовах воєнного стану. У цьому підпункті проаналізовано основні проблеми, що впливають на роботу

ЦНАП, включно з впливом війни, а також проведено SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у їх діяльності. Аналіз базується на актуальних даних, нормативно-правових актах і наукових джерелах, що дозволяють комплексно оцінити ситуацію.

Основні проблеми у функціонуванні ЦНАП:

1. Недостатнє фінансування та матеріально-технічне забезпечення. Однією з ключових проблем ЦНАП є хронічне недофінансування, що особливо гостро проявляється в невеликих територіальних громадах. Згідно з дослідженням, проведеним у 2021 році, більшість ЦНАП у сільських громадах мають обмежений бюджет, що не дозволяє забезпечити сучасне обладнання, оновлення програмного забезпечення чи належні умови праці для персоналу [25]. Наприклад, у багатьох ЦНАП відсутні сучасні комп'ютери, швидкісний інтернет або системи електронного документообігу, що ускладнює обробку запитів громадян. Ця проблема загострилася в умовах війни, розпочатої Росією у 2022 році. Багато ЦНАП, особливо в прифронтових регіонах, зіткнулися з руйнуванням інфраструктури, відсутністю електроенергії та зв'язку, що унеможлиблює нормальне функціонування. Наприклад, за даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2023 рік близько 15% ЦНАП у східних і південних регіонах тимчасово припинили роботу через бойові дії або пошкодження приміщень [26]. Навіть у відносно безпечних регіонах фінансування ЦНАП скоротилося через переспрямування бюджетних коштів на оборону та гуманітарні потреби.

2. Недостатня кваліфікація персоналу. Якість надання адміністративних послуг значною мірою залежить від професійного рівня працівників ЦНАП. Дослідження показують, що в багатьох громадах персонал ЦНАП не проходить регулярного навчання чи підвищення кваліфікації, що призводить до помилок у документообігу, низької швидкості обробки запитів і незадоволеності громадян [27]. Наприклад, у 2020 році лише 40% працівників ЦНАП у сільських громадах мали спеціалізовану підготовку з надання

адміністративних послуг [25].

Воєнний стан додав нових викликів: багато працівників ЦНАП були мобілізовані, залишили робочі місця через евакуацію або змушені працювати в умовах стресу, що знижує продуктивність. Крім того, у прифронтових регіонах спостерігається дефіцит кадрів через міграцію населення, що ускладнює заміну працівників [28].

3. Низький рівень цифровізації. Незважаючи на успіхи України в розвитку електронного урядування, зокрема платформи "Дія", багато ЦНАП стикаються з проблемами впровадження цифрових технологій. У сільських громадах часто відсутня інфраструктура для швидкісного інтернету, а програмне забезпечення ЦНАП не завжди сумісне з національними електронними системами. Наприклад, за даними дослідження 2022 року, лише 60% ЦНАП у сільських громадах мали доступ до стабільного інтернет-з'єднання, що обмежує можливості надання онлайн-послуг [26].

Війна посилила ці проблеми, оскільки кібератаки на державні інформаційні системи та пошкодження телекомунікаційної інфраструктури ускладнюють доступ до цифрових сервісів. Наприклад, у 2022 році низка ЦНАП у Харківській і Донецькій областях втратили можливість працювати з електронними базами даних через відключення електроенергії та зв'язку [28].

4. Нерівномірний доступ до послуг. Географічна нерівність у доступі до ЦНАП є значною проблемою, особливо в сільських і віддалених громадах. Згідно з даними, у 2021 році лише 70% сільського населення України мало доступ до ЦНАП у межах 10 км від місця проживання [25]. У містах ситуація краща, але в умовах війни багато ЦНАП у великих містах, таких як Харків чи Маріуполь, припинили роботу або працюють у обмеженому режимі, що змушує громадян шукати альтернативи, наприклад, звертатися до "Дії" або виїжджати до інших регіонів [26].

5. Недостатній зворотний зв'язок із громадянами. Ефективність роботи ЦНАП значною мірою залежить від оцінки якості послуг громадянами, однак

механізми зворотного зв'язку розвинені недостатньо. За даними опитувань, проведених у 2023 році, лише 30% ЦНАП регулярно збирають відгуки громадян, а ще менше використовують ці дані для вдосконалення роботи [27]. Це призводить до того, що проблеми, такі як довгі черги чи складність процедур, залишаються невирішеними. У воєнний час зворотний зв'язок ускладнений через низьку активність громадян, які зосереджені на виживанні, а не на оцінці якості послуг.

6. Вплив воєнного стану. Воєнний стан, введений в Україні з 24 лютого 2022 року, створив безпрецедентні виклики для роботи ЦНАП. Основні з них включають:

– Руйнування інфраструктури: За даними Уряду України, станом на 2023 рік близько 10% ЦНАП у прифронтових регіонах були повністю або частково зруйновані [26].

– Обмеження доступу: У регіонах, наближених до зони бойових дій, багато ЦНАП працюють у скороченому режимі або закриті через небезпеку. Наприклад, у Херсонській області лише 20% ЦНАП продовжували працювати станом на початок 2023 року [28].

– Зміна пріоритетів послуг: У воєнний час ЦНАП змушені надавати пріоритет послугам, пов'язаним із соціальним захистом, відновленням документів і підтримкою внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Це створює додаткове навантаження на працівників і системи.

– Психологічний тиск: Працівники ЦНАП у прифронтових регіонах працюють в умовах постійного стресу, що знижує їх продуктивність і якість обслуговування.

Для комплексної оцінки стану ЦНАП проведено SWOT-аналіз, який враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їх функціонування, зокрема в умовах війни.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз функціонування Фастівського ЦНАП

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Нормативно-правова база: В Україні створено міцну законодавчу основу для роботи ЦНАП, зокрема Закон України "Про адміністративні послуги" (2012) і низка підзаконних актів, які регулюють їх діяльність. Це забезпечує стандартизацію процедур і чіткість у наданні послуг.</p> <p>2. Інтеграція з "Дією": Платформа "Дія" дозволяє частково компенсувати обмеження фізичних ЦНАП, надаючи доступ до багатьох послуг онлайн. Станом на 2023 рік через "Дію" доступно понад 130 адміністративних послуг.</p> <p>3. Децентралізація: Реформа децентралізації, розпочата у 2014 році, сприяла створенню ЦНАП у громадах, що наблизило послуги до громадян. На кінець 2022 року в Україні функціонувало понад 900 ЦНАП.</p> <p>4. Гнучкість у кризових умовах: Деякі ЦНАП продемонстрували здатність швидко адаптуватися до воєнних умов, наприклад, шляхом організації мобільних ЦНАП або надання послуг у шелтерах для ВПО.</p>	<p>1. Недостатнє фінансування: Як зазначалося, обмежений бюджет багатьох ЦНАП не дозволяє оновлювати обладнання чи навчати персонал.</p> <p>2. Низький рівень цифровізації в сільських громадах: Відсутність швидкісного інтернету та сучасного ПЗ обмежує можливості надання онлайн-послуг.</p> <p>3. Дефіцит кадрів: Через війну та міграцію багато ЦНАП стикаються з нестачею працівників, особливо в прифронтових регіонах.</p> <p>4. Недостатній зворотний зв'язок: Відсутність систематичного збору відгуків громадян ускладнює оцінку якості роботи та вдосконалення процесів.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Розширення цифровізації: Подальше впровадження електронного урядування, зокрема через платформу "Дія", може зменшити навантаження на фізичні ЦНАП і підвищити доступність послуг.</p> <p>2. Міжнародна підтримка: У воєнний час міжнародні організації, такі як USAID і EUAM, надають гранти та технічну допомогу для відновлення роботи ЦНАП, що може бути використано для модернізації.</p> <p>3. Навчання персоналу: Впровадження програм підвищення кваліфікації, зокрема за підтримки міжнародних партнерів, може покращити професійний рівень працівників.</p> <p>4. Розвиток мобільних ЦНАП: Організація мобільних центрів для надання послуг у віддалених або окупованих регіонах може компенсувати обмеження стаціонарних ЦНАП.</p>	<p>1. Воєнні дії: Продовження бойових дій і руйнування інфраструктури створюють ризик закриття додаткових ЦНАП.</p> <p>2. Кібератаки: Зростання кількості кібератак на державні інформаційні системи може порушити роботу електронних сервісів ЦНАП.</p> <p>3. Економічна криза: Скорочення бюджетного фінансування через економічні наслідки війни може ще більше обмежити ресурси ЦНАП.</p> <p>4. Міграція населення: Масовий відтік громадян із прифронтових регіонів знижує попит на послуги в одних ЦНАП, але створює перевантаження в інших, куди переміщуються ВПО.</p>

Джерело: складено автором на основі [25-28]

Воєнний стан, запроваджений у 2022 році, кардинально змінив умови роботи ЦНАП. Основними викликами стали:

- Фізична безпека: У прифронтових регіонах ЦНАП змушені працювати в умовах постійної загрози обстрілів. Наприклад, у Запорізькій області багато ЦНАП перейшли на дистанційний формат роботи, що обмежує спектр послуг [28].

- Обмеження електроенергії та зв'язку: Часті відключення електроенергії та пошкодження телекомунікаційних мереж ускладнюють доступ до електронних баз даних і платформ, таких як "Дія" [26].

- Перевантаження через ВПО: У західних і центральних регіонах України ЦНАП зіткнулися з різким зростанням кількості звернень від внутрішньо переміщених осіб, що призвело до черг і затримок у наданні послуг [34]. Наприклад, у Львівській області кількість звернень до ЦНАП зросла на 40% у 2022 році порівняно з 2021 роком [34].

- Пріоритетність соціальних послуг: У воєнний час ЦНАП зосередилися на видачі документів, оформленні соціальних виплат і допомозі ВПО, що призвело до затримок у наданні інших адміністративних послуг, таких як реєстрація бізнесу чи нерухомості.

Для вирішення зазначених проблем і викликів необхідно:

1. Збільшення фінансування: Центральна влада та міжнародні партнери повинні спрямовувати більше ресурсів на відновлення інфраструктури ЦНАП і забезпечення їх сучасним обладнанням [33].

2. Підвищення кваліфікації: Необхідно впровадити регулярні тренінги для працівників ЦНАП, зокрема з використання цифрових інструментів і роботи в кризових умовах [27].

3. Розширення цифровізації: Подальший розвиток платформи "Дія" та інтеграція її з локальними системами ЦНАП може зменшити залежність від фізичної присутності громадян [26].

4. Мобільні ЦНАП: Організація мобільних центрів, які можуть надавати послуги у віддалених регіонах або зонах із пошкодженою інфраструктурою, є перспективним рішенням.

5. Зміцнення зворотного зв'язку: Впровадження автоматизованих

систем збору відгуків громадян, наприклад, через QR-коди чи онлайн-опитування, дозволить краще оцінювати якість послуг [27].

2.3. Порівняльний аналіз інструментів підвищення якості ЦНАП в Україні та інших країнах

Для ефективної роботи ЦНАП важливими є такі аспекти, як цифровізація послуг, стандарти обслуговування, автоматизація процесів, а також навчання і кваліфікація персоналу. В Україні до 2025 року планується значне удосконалення роботи ЦНАП через впровадження нових технологій, таких як портали електронних послуг, мобільні додатки та онлайн-запис, що сприятиме спрощенню процесів і підвищенню якості обслуговування громадян [27].

В Україні основними інструментами покращення якості роботи ЦНАП є електронні черги, портал «Дія», стандарти обслуговування та навчання персоналу. Портал «Дія» відіграє важливу роль у цифровізації адміністративних послуг, оскільки надає громадянам можливість подати заявки на різні послуги через інтернет, без необхідності особистого відвідування ЦНАП. Це забезпечує зручність та доступність послуг, особливо в умовах воєнного стану [36].

Електронні черги значно скорочують час очікування, автоматизуючи процес запису на прийом і організуючи черги для користувачів. Окрім того, стандарти обслуговування є важливим інструментом для забезпечення високої якості послуг та однакових умов обслуговування для всіх громадян. Постійне навчання персоналу дозволяє підвищувати кваліфікацію співробітників ЦНАП, що, в свою чергу, сприяє більш ефективному та професійному обслуговуванню громадян [37].

Порівняльний аналіз інструментів підвищення якості ЦНАП в Україні та інших країнах представлений в таблиці 2.2.

Таблиці 2.2.

Порівняльний аналіз інструментів підвищення якості ЦНАП в Україні та зарубіжних країнах

Країна	Назва сервісу / моделі	Ключові інструменти покращення якості	Особливості
Україна	Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП)	- Електронні черги- Портал «Дія»- Стандарти обслуговування- Навчання персоналу	Активна цифровізація, особливо в умовах війни; потреба у глибшій інтеграції систем
Німеччина	Bürgerbüro	- Електронна ідентифікація (eID)- Автоматизовані термінали- Прозорі стандарти якості	Високий рівень автоматизації; ефективна система фідбеку
Естонія	X-Road, e-Estonia	- Електронний уряд- Міжвідомча взаємодія- Електронне голосування- Е-сервіси через ID-карту	Одна з найцифровізованіших країн світу; приклад для України
Польща	PUA, gov.pl	- Онлайн-записи- Мобільні додатки- Єдина державна платформа	Орієнтація на зручність і доступність; успішна модель регіональних пунктів обслуговування
Грузія	House of Justice	- Принцип «єдиного вікна»- Цифрові сервіси- Високий рівень клієнтоорієнтованості	Еталонна модель сервісного підходу серед країн з пострадянським минулим
Канада	Service Canada	- Омніканальне обслуговування (онлайн, телефон, чат-боти)- Аналітика попиту- Персоналізація послуг	Професійна клієнтська підтримка; акцент на прогнозуванні потреб громадян
Швеція	Statens servicecenter	- КРІ системи- Сертифікація персоналу- Об'єднання функцій кількох установ	Висока ефективність і контроль якості на державному рівні
Литва	Klientų aptarnavimo centrai	- Електронні термінали- Е-підпис- Сервіс «без черги»	Розвинена самообслуговування модель; ефективно управління чергами
Фінляндія	Palvelupiste	- Інклюзивність- Електронне здоров'я- Мобільний моніторинг процесів	Орієнтація на доступність, зручність, а також синергію адміністративних, соціальних і медичних послуг

Джерело: складено автором на основі [38 - 45]

1. Німеччина — Bürgerbüro. У Німеччині система надання адміністративних послуг є однією з найбільш автоматизованих у світі. Важливими інструментами покращення якості є електронна ідентифікація (eID),

автоматизовані термінали для здійснення простих адміністративних операцій, а також прозорі стандарти якості, що допомагають забезпечити високий рівень ефективності та прозорості в наданні послуг. Відмінною рисою є ефективна система фідбеку, яка дозволяє громадянам оцінювати якість обслуговування та вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи ЦНАП [38].

2. Естонія — X-Road, e-Estonia. Естонія є однією з найбільш цифровізованих країн світу, де надання адміністративних послуг через електронний уряд є повністю інтегрованим у повсякденне життя. Міжвідомча взаємодія та електронне голосування є важливими складовими цифрового урядування. Система X-Road дозволяє безпечно та швидко обмінюватися даними між різними державними установами, а використання ID-карти для доступу до е-сервісів дозволяє громадянам здійснювати численні адміністративні операції без необхідності відвідувати ЦНАП [39].

3. Польща — PUA, gov.pl. У Польщі акцент зроблений на зручність та доступність послуг через онлайн-запис, мобільні додатки та єдину державну платформу gov.pl, яка дозволяє громадянам доступ до широкого спектра державних послуг. Успішною є модель регіональних пунктів обслуговування, де користувачі можуть отримати послуги безпосередньо в своїх громадах. Це дозволяє зменшити навантаження на центральні ЦНАП та забезпечити високий рівень доступності послуг [40].

4. Грузія — House of Justice. Модель «House of Justice» в Грузії стала еталоном сервісного підходу, де всі послуги надаються за принципом «єдиного вікна». Важливими інструментами є цифрові сервіси, високий рівень клієнтоорієнтованості та спрощення процедур. Система працює таким чином, що громадяни мають можливість отримати послугу швидко та без зайвих бюрократичних процедур [41].

5. Канада — Service Canada. Канада використовує омніканальне обслуговування, яке включає в себе онлайн, телефонні та чат-боти для підтримки громадян. Одним з ключових інструментів є аналітика попиту, що дозволяє передбачати потреби громадян і адаптувати систему надання послуг під ці

потреби. Персоналізація послуг дозволяє забезпечити більш індивідуальний підхід до кожного громадянина [42].

6. Швеція — Statens servicecenter. У Швеції високий рівень ефективності та контролю якості на державному рівні досягається через використання системи КРІ (ключових показників ефективності), сертифікацію персоналу та об'єднання функцій кількох установ у єдиному сервісному центрі. Це дозволяє оптимізувати роботу адміністративних органів та підвищити загальний рівень обслуговування громадян [43].

7. Литва — Klientų aptarnavimo centrai. У Литві особлива увага приділяється розвитку моделі самообслуговування через електронні термінали, електронні підписи та сервіси «без черги», що дає можливість громадянам самостійно здійснювати ряд операцій без участі адміністратора. Ефективне управління чергами є важливим інструментом для покращення якості обслуговування та зменшення часу очікування [44].

8. Фінляндія — Palvelupiste. Фінляндія акцентує увагу на інклюзивності послуг та розвитку електронного здоров'я, що дає змогу інтегрувати медичні послуги з адміністративними. Мобільний моніторинг процесів дозволяє громадянам слідкувати за статусом своїх запитів і бути в курсі виконання послуг [45].

Висновки до розділу 2

Розділ 2 присвячено аналізу якості надання адміністративних послуг у територіальних громадах України та порівнянню інструментів підвищення якості роботи ЦНАП в Україні з міжнародним досвідом. Проведений аналіз виявив як сильні сторони, так і проблемні аспекти функціонування ЦНАП, а також визначив ключові виклики, які потребують вирішення, особливо в умовах воєнного стану.

У підпункті 2.1 проаналізовано основні показники якості надання адміністративних послуг, такі як час очікування, доступність, повнота

інформації, компетентність персоналу, ефективність процесів і стійкість роботи ЦНАП у кризових умовах. Встановлено, що довгі черги, недостатня інформаційна доступність, низький рівень підготовки персоналу та обмеження у фізичній доступності для маломобільних груп населення є ключовими проблемами. Воєнний стан додав нових викликів, зокрема необхідність адаптації до потреб внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та забезпечення безпеки працівників і відвідувачів. Впровадження електронних черг, онлайн-платформ, таких як "Дія", та регулярне навчання персоналу визначено як важливі інструменти для підвищення якості обслуговування.

Підпункт 2.2 детально розглядає проблеми та виклики у функціонуванні ЦНАП, включаючи недостатнє фінансування, низький рівень цифровізації, дефіцит кваліфікованих кадрів, нерівномірний доступ до послуг і слабкий зворотний зв'язок із громадянами. Воєнний стан значно посилив ці проблеми, спричинивши руйнування інфраструктури, відключення електроенергії, перевантаження ЦНАП у безпечних регіонах через наплив ВПО та психологічний тиск на працівників. SWOT-аналіз показав, що міцна нормативно-правова база, інтеграція з платформою "Дія" та підтримка міжнародних партнерів є сильними сторонами ЦНАП, тоді як економічна криза, кібератаки та міграція населення створюють серйозні загрози. Запропоновані шляхи подолання проблем включають збільшення фінансування, підвищення кваліфікації персоналу, розширення цифровізації та організацію мобільних ЦНАП.

У підпункті 2.3 проведено порівняльний аналіз інструментів підвищення якості роботи ЦНАП в Україні та інших країнах (Німеччина, Естонія, Польща, Грузія, Канада, Швеція, Литва, Фінляндія). В Україні ключовими інструментами є електронні черги, портал "Дія", стандарти обслуговування та навчання персоналу, однак рівень цифровізації та автоматизації залишається нижчим порівняно з розвиненими країнами. Наприклад, Естонія використовує систему X-Road для міжвідомчої взаємодії, а Грузія застосовує модель "House of Justice", що базується на принципі "єдиного вікна". Німеччина та Канада демонструють

високий рівень автоматизації та клієнтоорієнтованості, тоді як Польща та Литва акцентують на регіональній доступності та самообслуговуванні. Ці приклади вказують на необхідність для України поглибити інтеграцію цифрових систем, удосконалити стандарти обслуговування та запозичити досвід країн із розвиненим електронним урядуванням.

Загалом, аналіз показує, що ЦНАП в Україні мають значний потенціал для розвитку завдяки реформі децентралізації та цифровим ініціативам, таким як "Дія". Проте недостатнє фінансування, низький рівень цифровізації в сільських громадах, кадрові проблеми та вплив війни залишаються серйозними перешкодами. Міжнародний досвід свідчить, що впровадження автоматизованих систем, стандартизація процедур, підвищення кваліфікації персоналу та посилення зворотного зв'язку з громадянами є ключовими для підвищення якості роботи ЦНАП. У воєнний час особливу увагу слід приділити стійкості ЦНАП, розвитку мобільних центрів і забезпеченню безперебійного доступу до послуг для всіх категорій населення, зокрема ВПО. Ці висновки створюють основу для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі, спрямованих на вдосконалення роботи ЦНАП у територіальних громадах України.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

3.1. Використання цифрових технологій та електронного урядування

Під час роботи у Фастівському центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП), розташованому за адресою пл. Соборна, 1, я мав можливість глибоко ознайомитися з ключовими інструментами та підходами, спрямованими на підвищення якості надання адміністративних послуг. Фастівський ЦНАП є прикладом успішної реалізації принципів децентралізації, інклюзивності та цифровізації, що відповідає сучасним викликам, зокрема в умовах воєнного стану. У процесі роботи я дізнався про використання автоматизованої системи керування обробкою документів (АСКОД), електронний документообіг, забезпечення безбар'єрності (включно для військових і ветеранів), а також впровадження моделі "єдиного вікна" для ветеранів. Ці інструменти відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, доступності та прозорості роботи ЦНАП, сприяючи створенню зручного сервісу для громадян.

Одним із найважливіших інструментів ЦНАП, є автоматизована система керування обробкою документів (АСКОД). Ця система призначена для автоматизації процесів документообігу, що дозволяє оптимізувати роботу адміністраторів, скоротити час обробки заяв і підвищити точність виконання адміністративних процедур. АСКОД інтегрується з державними реєстрами та платформою "Дія", забезпечуючи швидкий доступ до інформації та спрощуючи взаємодію між ЦНАП та іншими органами влади.

ЦНАП користується АСКОД для обробки заяв громадян, зокрема тих, що стосувалися реєстрації місця проживання, оформлення соціальних виплат і видачі витягів із реєстрів. Система дозволяла автоматично перевіряти дані заявників через Єдиний державний реєстр, що значно скорочувало час на верифікацію інформації. Наприклад, при оформленні довідок для внутрішньо

переміщених осіб (ВПО) АСКОД забезпечувала швидке отримання даних із реєстрів, що дозволяло видавати документи протягом одного візиту, замість кількох днів, як це було раніше.

АСКОД також відіграла важливу роль у забезпеченні безпеки даних. ЦНАП система використовує сучасні протоколи шифрування та обмеження доступу, що було критично важливим у воєнний час, коли кібератаки на державні інформаційні ресурси стали серйозною загрозою. Це дозволило забезпечити захист персональних даних громадян і безперебійність роботи ЦНАП навіть у періоди нестабільного доступу до мережі.

Використання АСКОД також сприяло підвищенню прозорості роботи ЦНАП. Наприклад, система автоматично фіксує всі етапи обробки документів, що дозволяє відстежувати статус заявки як адміністраторам, так і громадянам через онлайн-портал. ЦНАП допомагає у навчанні громадян, як перевіряти статус своїх заяв через сайт ЦНАП, що зменшило кількість повторних звернень і підвищило рівень задоволеності користувачів.

Електронний документообіг (ЕДО) став ще одним ключовим інструментом. ЕДО доповнює функціонал АСКОД, забезпечуючи автоматизацію внутрішніх процесів і спрощення обміну документами між ЦНАП, громадянами та іншими органами влади. У Фастівському ЦНАП ЕДО реалізується через інтеграцію з платформою "Дія" та іншими державними інформаційними системами, що дозволяє мінімізувати паперову роботу та прискорити обробку заяв.

ЕДО також відіграла важливу роль у забезпеченні безперебійності роботи ЦНАП у воєнний час. У періоди відключень електроенергії чи обмеженого доступу до фізичних архівів система дозволяла адміністраторам працювати з цифровими копіями документів, що зберігалися в хмарному сховищі.

ОЕСД зазначає, що хмарні технології підвищують стійкість ЦНАП до кризових умов [46]. Крім того, ЕДО сприяла підвищенню прозорості та підзвітності. Усі дії в системі фіксуються, що дозволяло відстежувати, хто і коли обробляють документ.

Питання безбар'єрності є одним із ключових аспектів. Безбар'єрність охоплює як фізичну, так і інформаційну доступність, забезпечуючи комфортне отримання послуг для всіх категорій населення, включаючи осіб із інвалідністю, військових і ветеранів. У ЦНАП безбар'єрність реалізується відповідно до Закону України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні" та міжнародних стандартів інклюзивності.

Фізична безбар'єрність у Фастівському ЦНАП була значно покращена після реконструкції приміщення у 2023 році. Наприклад, пандуси встановлені з правильним кутом нахилу, що дозволяло особам на кріслах колісних безперешкодно потрапляти до фронт-офісу. Для осіб із порушеннями слуху облаштовані інформаційні стенди з чіткими інструкціями, а також запроваджено можливість отримання консультацій через текстові повідомлення чи електронну пошту.

Особливу увагу приділяють створенню комфортних умов для військових і ветеранів, які часто мають специфічні потреби, пов'язані з фізичними чи психологічними травмами. Почали впроваджувати спеціальні зони для обслуговування осіб із інвалідністю внаслідок війни. Ці зони були обладнані регульованими столами, зручними кріслами та інформаційними матеріалами у форматі, доступному для осіб із порушеннями зору чи слуху. Наприклад, для ветеранів із порушеннями зору були підготовлені буклети зі шрифтом Брайля, а для осіб із порушеннями слуху — інструкції у текстовому форматі.

Психологічна безбар'єрність також є важливим аспектом. Тренінги для персоналу, де вивчають як створювати доброзичливу атмосферу для ветеранів, які могли відчувати стрес під час звернення. Наприклад, уникати складних бюрократичних формулювань і надавали чіткі пояснення щодо процедур. Розробка спрощених інструкцій для ветеранів, які розміщувалися на інформаційних стендах і сайті ЦНАП. Ці інструкції пояснювали, як отримати статус учасника бойових дій чи оформити соціальні виплати, що значно полегшувало доступ до послуг.

Інформаційна безбар'єрність є ще одним важливим напрямом. Створюється

доступні інформаційні матеріали, включаючи буклети та онлайн-інструкції, які враховували потреби різних груп населення. Наприклад, для військових і ветеранів були розроблені спеціальні посібники, які пояснювали процедури оформлення документів через "єдине вікно". Ці матеріали також розміщувалися на офіційному сайті ЦНАП і в соціальних мережах громади, що сприяло підвищенню обізнаності громадян.

"Єдине вікно" для ветеранів у Фастівському ЦНАП. Модель "єдиного вікна" для ветеранів стала одним із найважливіших проєктів. Ця ініціатива, започаткована у 2023 році за підтримки Міністерства у справах ветеранів України, спрямована на спрощення доступу ветеранів війни, членів їхніх сімей, осіб із інвалідністю внаслідок війни та родин загиблих захисників до адміністративних послуг. "Єдине вікно" дозволяє отримувати весь спектр необхідних послуг в одному місці, мінімізуючи бюрократичні бар'єри та скорочуючи час на їх оформлення.

Модель "єдиного вікна" передбачала інтеграцію з порталом "Дія", що дозволяло ветеранам подавати заяви онлайн, якщо вони не могли фізично відвідати ЦНАП. У рамках "єдиного вікна" ЦНАП співпрацює із Міністерством у справах ветеранів для забезпечення швидкого доступу до таких послуг, як встановлення статусу особи з інвалідністю внаслідок війни, оформлення пільг на житлово-комунальні послуги та компенсацій для родин загиблих захисників. Наприклад, розміщуються оголошення в соціальних мережах громади та на офіційному сайті ЦНАП, а також проводили виїзні консультації у ветеранських організаціях.

Психологічний комфорт для ветеранів був важливим аспектом роботи "єдиного вікна". Я брав участь у тренінгах для персоналу, де ми вчилися створювати доброзичливу атмосферу та уникати формальних формулювань. Наприклад, при оформленні документів для осіб із інвалідністю внаслідок війни ми намагалися максимально спростити процедуру, попередньо заповнюючи частину даних на основі інформації з реєстрів. Це дозволяло скоротити час взаємодії та зменшити стрес для заявників.

Проект "Мобільна валіза" або "Мобільний ЦНАП", спрямований на підвищення доступності адміністративних послуг для мешканців віддалених населених пунктів громади та осіб із обмеженими можливостями. Цей проект став важливим кроком у забезпеченні інклюзивності, оперативності та зручності надання послуг у Фастівській громаді, особливо в умовах воєнного стану. "Мобільна валіза" — це портативний комплекс обладнання, який дозволяє адміністраторам ЦНАП надавати послуги безпосередньо за місцем проживання громадян, долаючи географічні та фізичні бар'єри. Моя участь у впровадженні цього проекту дозволила мені глибше зрозуміти важливість інноваційних рішень для підвищення якості публічного сервісу та підтримки соціальної інтеграції у складні часи.

Кожен з нас наближає перемогу на своєму фронті. Так і працівники Центрів надання адміністративних послуг своєю невтомною енергією і стараннями підтримують всіх, хто звертається за допомогою в ЦНАП. Сьогодні ЦНАП стали Центрами турботи, допомоги, інформаційними та психологічними центрами. У той же час, при організації роботи у воєнний період, є ще багато питань для вирішення.

У сучасному демократичному суспільстві керівництво громади повинно працювати над тим, аби зробити життя своїх мешканців зручним та комфортним. Мобільний ЦНАП якраз і є прикладом того, як покращити життя громадян. Створення рівних умов для надання мешканцям громади, незалежно від статі, віку та фізичних можливостей необхідних адміністративних послуг в зручний та доступний способи.

Особливо важливим буде для громадян, які через війну або через те, що їм важко пересуватися, не можуть самотійно відвідувати Центри надання адміністративних послуг, а саме:

- ВПО (внутрішньо переміщені особи);
- ветерани;
- люди похилого віку (та опікуни);
- сільське населення віддалених населених пунктів;

- особи з інвалідністю (та особи, які здійснюють догляд за ними);
- діти (та опікуни);
- особи, які страждають на фізичні або психічні розлади (та опікуни);
- соціально-економічно вразливі особи (неповні сім'ї, безробітні, особи, які живуть в умовах бідності або фінансової незахищеності, як і до війни);
- інші.

Мобільний центр включає автомобіль та мобільний кейс з ноутбуком, портативним сканером, лазерним принтером, 4G Wi-Fi-маршрутизатором. "Мобільна валіза"- це компактне і повноцінне робоче місце адміністратора ЦНАПу. Програмне забезпечення мобільної валізи дозволяє адміністратору на виїзді проводити прийом громадян, як на своєму робочому місці.

Проект передбачає придбання обладнання та автомобіля.

Національний Класифікатор "Єдиний закупівельний словник" ДК 021:2015 -30230000-0 - Комп'ютерне обладнання (АРМ "Мобільний офіс").

Комплекс обладнання портативного автоматизованого робочого місця адміністратора ЦНАП (далі - мобільний офіс) розміщений у кейсі, який виготовлений з алюмінію і має міцний корпус. Габарити кейсу 450 X 330 X 150 мм. 2 замка, що замикаються на ключ. Ноутбук з 12 дюймовим дисплеєм, клавіатурою з тачпадом,

Виходом hdmi, widi, core 15 (17) і 4гб(8гб) озу, 128гб(256гб) ssd диск і клавіатура.

Кольоровий принтер має дозволяти працювати користувачеві з документами: копіювати, друкувати і сканувати паперові носії. Можливість роботи з носіями ID паспортів завдяки сканеру ID карт. Є бездротова камера для відео фіксації процесу обслуговування клієнтів.

Мобільний офіс має автономність більше 8 годин завдяки вбудованому аккумулятору підвищеної ємності, модем для доступу до мережі Інтернет і живлення від 220В. У данному кейсі має бути місце та можливість встановити платіжний банківський термінал для прийому платежів з платіжних карток, за потребою. З даними набором функцій мобільного офісу користувач зможе

працювати в онлайн-просторі, зчитувати дані з паперових носіїв, роздруковувати та копіювати документи, зчитувати електронні ID картки з чіпом, працювати з SD картами пам'яті. Комплект поставки включає

Портативне автоматизоване робоче місце адміністратора центру надання адміністративних послуг «Мобільний офіс», інструкцію з використання, зарядні пристрої, стартовий пакет для доступу до мережі Інтернет, гарантійні талони на складові комплексу.

Для пересування з "Мобільною валізою", перевезення необхідних документів до суб'єктів та повернення готових відповідних результатів заявникам, доїзд до віддалених населених пунктів необхідним є транспортне сполучення. Вирішення даного питання полягає у придбанні транспортного засобу.

Під час війни вразливі групи населення часто стають ще більш вразливими - якщо не вжити належних і проактивних заходів. Наприклад, людина з інвалідністю або літня людина в громаді ризикує зазнавати подальшого незадоволення своїх потреб через наслідки війни.

За допомогою мобільних цифрових валіз адміністратори ЦНАП зможуть надавати адмінпослуги на дому людям з інвалідністю, похилого віку, хто перебуває в лікарні або з інших причин не може сам відвідати ЦНАП, та всім маломобільним категоріям громадян. Створення умов стабільної та ефективної роботи Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Фастівської міської ради.

Незважаючи на проведену роботу, щодо забезпечення ефективної роботи ЦНАП громади, покращення якості надання адміністративних послуг та обслуговування населення, залишається низка проблем, що потребують комплексного підходу до їх вирішення.

Зацікавленими сторонами в реалізації проекту є мешканці Фастівської територіальної громади до якої входить 18 населених пунктів загальною територією 336 кілометрів квадратних і чисельний склад населення, якої складає 64 тисячі населення.

Важливо передбачити, що чоловіки і жінки, які зараз служать на фронті та в українській армії, ймовірно, матимуть специфічні потреби під час і після війни. На жаль, ймовірно, що багато з них можуть отримати інвалідність, фізичні захворювання.

Мобільні засоби та комплекти, включаючи мобільний транспорт мають вирішальне значення для забезпечення надання послуг найбільш вразливим верствам населення, наприклад, людям похилого віку, особам з інвалідністю або хворим, які не можуть самостійно прийти до ЦНАП. Особи, які страждають на психічні розлади або травми, також можуть скористатися послугами мобільних підрозділів.

У Фастівській громаді таких осіб дуже багато:

- осіб з інвалідністю - 5500 осіб;
- маломобільних - 506 осіб;
- дітей з інвалідністю - 404 особи.

Завдяки мобільному ЦНАП просто вдома можна зареєструвати місце проживання, оформити субсидії, пільги, отримати нормативно-грошову оцінку земельної ділянки та багато інших послуг. Згідно з звітом U-LEAD, мобільні ЦНАП забезпечують доступ до послуг для 15% маломобільного населення у віддалених громадах тому U-LEAD рекомендує закупівлю портативних комплексів для всіх громад із населенням до 10 тис. осіб [47]

3.2. Підвищення кваліфікації персоналу та стандартизація роботи

У Фастівському центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП), розташованому за адресою пл. Соборна, 1, була можливість ознайомитися з різноманітними програмами підвищення кваліфікації персоналу та інструментами стандартизації роботи. Ці ініціативи відіграють ключову роль у забезпеченні високої якості надання адміністративних послуг, підвищенні професійного рівня працівників і адаптації до сучасних викликів, зокрема в

умовах воєнного стану. Завдяки участі у навчальних програмах на платформах "Дія.Цифрова освіта" та PROSTO, а також практичному досвіду роботи з електронними сервісами, такими як програма АСКОД, можна отримати глибоке розуміння того, як навчання та стандартизація сприяють ефективності роботи ЦНАП. У цьому підпункті детально описано отримання знань, акцентуючи на конкретних курсах, їхній практичній цінності та вплив на діяльність Фастівського ЦНАП. Європейська комісія рекомендує регулярне навчання персоналу ЦНАП за стандартами EU4Digital [48].

Платформа "Дія.Цифрова освіта" стала одним із основних джерел професійного розвитку для працівників Фастівського ЦНАП. Ці курси розроблені з урахуванням сучасних вимог до публічного сервісу та спрямовані на підвищення компетентності адміністраторів, забезпечення клієнтоорієнтованості та інтеграцію цифрових інструментів у щоденну роботу.

1. Онлайн-курс «Моніторинг та оцінка якості надання послуг — нова ера державних сервісів». Цей комплексний базовий курс дає розуміння того, як організован моніторинг і оцінка якості адміністративних послуг. Моніторинг є систематичним процесом збору, аналізу та використання даних для оцінки ефективності роботи ЦНАП. Курс пояснює, за якими ключовими показниками здійснюється моніторинг, такими як час очікування, кількість оброблених заяв, рівень задоволеності клієнтів і дотримання строків надання послуг. Дані необхідно збирати (наприклад, кількість звернень, відсоток відмов, середній час обробки заявки) і як їх використовувати для вдосконалення процесів.

Практична цінність курсу полягала в тому, що він допоміг мені зробити перший крок до автоматизації щоденної роботи.

2. Онлайн-курс «Практичні аспекти надання адміністративних послуг у сфері земельних відносин». Цей курс був надзвичайно корисним для розуміння специфіки надання адміністративних послуг у сфері земельних відносин, які є одними з найпопулярніших у Фастівському ЦНАП. Він дає знання про особливості законодавства, зокрема положення Земельного кодексу України та

Закону України "Про державний земельний кадастр", які регулюють видачу витягів із кадастру, реєстрацію земельних ділянок і оформлення прав власності. Курс детально пояснив, як ці послуги надають органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та Держгеокадастр, а також розкрив типові помилки, які виникають під час обробки заяв.

3. Онлайн-курс "Навчання адміністраторів послуги «Малютко»". Курс, розпочатий 6 вересня 2021 року, був присвячений наданню комплексної послуги "«Малютко», яка дозволяє батькам новонароджених оформити до 10 адміністративних послуг за однією заявою. Він дає знання про алгоритм надання послуги, включаючи реєстрацію народження, оформлення свідоцтва, соціальних виплат і медичного страхування. Особливу увагу в курсі приділено роботі з інтерфейсом порталу "Дія", де адміністратори вводять дані заявників і перевіряють їх через державні реєстри.

4. Онлайн-курс «Гендерна рівність та права людини в роботі ЦНАПу». Цей курс, також розпочатий 6 вересня 2021 року, вчив принципам гендерної рівності та недискримінації під час надання адміністративних послуг. Інтегрується гендерний підхід у щоденну роботу ЦНАП, зокрема через створення інклюзивного середовища, уникнення стереотипів і забезпечення рівного доступу до послуг для всіх груп населення. Курс пояснив, як гендерна чутливість може впливати на організаційну структуру ЦНАП, наприклад, через навчання персоналу чи адаптацію інформаційних матеріалів.

5. Онлайн-курс «Юридичні та організаційні аспекти роботи ЦНАПу. Організаційний менеджмент та управління ЦНАПом». Цей курс, розпочатий 6 вересня 2021 року, був основа для розуміння структури та функціонування ЦНАП. В ньому дізнавалися про вимоги до розміщення та організації роботи центрів, зокрема про стандарти фронт- і бек-офісів, облаштування зон очікування та забезпечення безбар'єрності. Курс також розкрив повноваження адміністраторів, їхні завдання та необхідні навички, такі як комунікація з клієнтами, робота з реєстрами та управління часом.

6. Онлайн-курс «Як надавати адміністративні послуги». Цей базовий курс, розпочатий 6 вересня 2021 року, охоплював порядок і особливості надання адміністративних послуг за різними групами, такими як реєстраційні, соціальні, паспортні та земельні послуги. Є стандарти обслуговування, принципи клієнтоорієнтованості та типові виклики, з якими стикаються адміністратори, наприклад, неправильне оформлення документів чи конфліктні ситуації з клієнтами.

Окрім платформи "Дія.Цифрова освіта", навчальна програма на платформі PROSTO, яка підтримується міжнародними партнерами, зокрема Програмою "U-LEAD з Європою". Ці програми зосереджені на вдосконаленні державної політики у сфері адміністративних послуг і розвитку електронних сервісів.

1. Державна політика у сфері надання адміністративних послуг. Цей курс допомагає зрозуміти основи державної політики щодо ЦНАП, включаючи принципи децентралізації, прозорості та клієнтоорієнтованості. В інформація про нормативно-правову базу, зокрема Закон України "Про адміністративні послуги" та Типовий регламент ЦНАП, які регулюють стандарти роботи центрів. Курс також розкрив роль міжнародних партнерів у модернізації ЦНАП, наприклад, через підтримку Програми "U-LEAD з Європою".

2. Принципи надання електронних послуг. Цей курс був присвячений розвитку електронних сервісів у ЦНАП, зокрема через інтеграцію з порталом "Дія" та використання електронного документообігу. В ньому ідеться мова про принципи надання електронних послуг, такі як доступність, безпека даних і зручність для користувачів. Курс також пояснив, як електронні сервіси можуть зменшити навантаження на адміністраторів і підвищити ефективність роботи.

Одним із найважливіших практичних аспектів роботи у Фастівському ЦНАП була взаємодія з програмою електронного документообігу АСКОД. Ця система є потужним інструментом для аналізу діяльності ЦНАП і вдосконалення якості надання послуг. АСКОД дозволяє створювати різноманітні кількісні звіти за обраний період, включаючи кількість прийнятих заявок, відмов, знятих із

розгляду заяв, а також статистику роботи кожного адміністратора. Система також забезпечує контроль термінів обробки заяв, що є критично важливим для дотримання стандартів якості.

АСКОД також допомогла підвищити прозорість роботи ЦНАП. Усі дії в системі фіксувалися, що дозволяло відстежувати, хто і коли обробляв заяву. Крім того, система дозволяла аналізувати причини відмов у наданні послуг, що допомогло адміністраторам удосконалити консультування клієнтів і зменшити кількість помилок у документах. У процесі підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП особливу увагу слід приділяти не лише професійним навичкам, а й психологічній стійкості працівників, особливо в умовах воєнного стану. Працівники ЦНАП, які працюють у прифронтових регіонах або з великим потоком внутрішньо переміщених осіб (ВПО), зазнають значного психоемоційного навантаження через інтенсивний графік, стресові ситуації та необхідність вирішувати складні запити громадян у кризових умовах. За результатами дослідження Гринишина О. М., 45% працівників ЦНАП у прифронтових регіонах України у 2023 році повідомили про симптоми професійного вигорання, зокрема емоційну втому, зниження мотивації та погіршення якості обслуговування. Автор наголошує, що відсутність системної психологічної підтримки призводить до зниження продуктивності та плинності кадрів, що є критичним для стабільної роботи ЦНАП.

Гринишин О. М. пропонує впровадження регулярних тренінгів із психологічної стійкості, які включають техніки управління стресом, методи саморегуляції та стратегії протидії емоційному вигоранню. Такі тренінги можуть проводитися у форматі онлайн-курсів або офлайн-семінарів за участю професійних психологів. Наприклад, у дослідженні наводиться успішний досвід однієї з громад Запорізької області, де після впровадження тренінгів із психологічної стійкості у 2023 році рівень задоволеності працівників роботою зріс на 15%, а кількість звільнень зменшилася на 10%. [49].

Інструменти та навчальні курси для підвищення кваліфікації персоналу

ЦНАП

№	Назва курсу / інструменту	Платформа / джерело	Основний зміст	Практична цінність
1	Моніторинг та оцінка якості послуг	Дія.Цифрова освіта	Ключові показники, методи збору та аналізу даних	Використання аналітики для покращення процесів
2	Адмінпослуги у сфері земельних відносин	Дія.Цифрова освіта	Земельне законодавство, типові помилки	Зменшення кількості відмов і помилок
3	єМалятко	Дія.Цифрова освіта	Комплексна послуга для новонароджених	Автоматизація багатьох процедур
4	Гендерна рівність та права людини	Дія.Цифрова освіта	Гендерна чутливість, інклюзія	Формування недискримінаційного сервісу
5	Юридичні та орг. аспекти роботи ЦНАП	Дія.Цифрова освіта	Структура центрів, повноваження адміністраторів	Впорядкування внутрішньої організації
6	Як надавати адміністративні послуги	Дія.Цифрова освіта	Принципи обслуговування, типові помилки	Покращення якості комунікації з клієнтами
7	Держполітика у сфері ЦНАП	PROSTO / U-LEAD	Законодавство, стандарти, децентралізація	Узгодження дій з державною стратегією
8	Принципи електронних послуг	PROSTO / U-LEAD	Інтеграція з «Дія», цифрова безпека	Підвищення ефективності та доступності
9	АСКОД	Внутрішній інструмент	Електронний документообіг, звіти, контроль	Прозорість, аналітика, менше повторних звернень

Джерело: [50-53]

Інформування та консультування у ЦНАП:

- ЦНАП проводить якісну роботу з інформування та консультування замовників послуг, що є пріоритетом для забезпечення клієнтоорієнтованості. Під час роботи я дізнався, як важливо надавати чітку та доступну інформацію про порядок отримання послуг, перелік необхідних документів і строки їх оформлення.

- Особливу увагу треба приділяти впровадженню електронних сервісів, зокрема програми АСКОД і порталу "Дія". Треба консультувати громадян щодо використання цих інструментів, пояснюючи, як подати заяву онлайн чи

перевірити її статус. Наприклад, допомагати ВПО оформляти довідки через портал "Дія", що було особливо актуальним у воєнний час, коли багато громадян не мали можливості відвідати ЦНАП фізично. Ця робота підкреслила важливість цифрових сервісів для забезпечення доступності послуг у кризових умовах.

3.3. Запровадження механізмів моніторингу та зворотного зв'язку з громадянами

Була можливість ознайомитися з сучасними механізмами моніторингу якості надання адміністративних послуг та зворотного зв'язку з громадянами. Ці інструменти є критично важливими для оцінки ефективності роботи ЦНАП, виявлення проблемних аспектів і вдосконалення сервісу відповідно до потреб громади. Фастівський ЦНАП надав інформацію про використання таких інструментів, як QR-коди для доступу до онлайн-послуг і відгуків, модуль оцінки задоволеності громадян, а також аналітичні звіти, створені за допомогою системи АСКОД. Завдяки цьому можна отримав глибоке розуміння того, як моніторинг і зворотний зв'язок сприяють підвищенню якості обслуговування, прозорості та клієнтоорієнтованості, особливо в умовах воєнного стану. У цьому підпункті описано ці механізми, їхню практичну реалізацію у Фастівському ЦНАП і вплив на діяльність центру.

Моніторинг якості надання адміністративних послуг є систематичним процесом збору, аналізу та використання даних для оцінки ефективності роботи ЦНАП. У ЦНАП моніторинг здійснюється через кілька ключових інструментів, які дозволяють відстежувати показники продуктивності, виявляти проблемні зони та планувати покращення. Основним інструментом для моніторингу є автоматизована система керування обробкою документів (АСКОД), яка забезпечує створення детальних звітів про діяльність центру.

Система АСКОД дозволяє генерувати різноманітні кількісні звіти за обраний період, включаючи кількість прийнятих заявок, відмов, знятих із розгляду заяв, а також статистику роботи кожного адміністратора.

АСКОД також забезпечує контроль термінів обробки заяв, що є важливим для дотримання стандартів якості. Він став особливо актуальним у воєнний час, коли ЦНАП стикався з підвищеним навантаженням через звернення ВПО та військовозобов'язаних. Наприклад, у травні 2024 року, коли ЦНАП почав приймати військовозобов'язаних для оновлення даних відповідно до нових законодавчих вимог, система АСКОД дозволила ефективно розподіляти заявки між адміністраторами, щоб уникнути затримок.

Одним із інноваційних інструментів, від Фастівського ЦНАП, є використання QR-кодів для спрощення доступу до онлайн-послуг і збору зворотного зв'язку. QR-коди розміщуються на інформаційних стендах, у зоні очікування та на виході з ЦНАП, дозволяючи громадянам швидко отримати доступ до порталу "Дія", офіційного сайту ЦНАП або анкет для оцінки якості обслуговування. Цей інструмент значно підвищив зручність взаємодії з центром і сприяв цифровізації сервісів.

QR-коди допомагають підвищити рівень інформованості громадян. Наприклад, розмістити QR-код, який вів до переліку всіх послуг, що надаються ЦНАП, разом із детальними інструкціями щодо необхідних документів і строків оформлення. Це забезпечує їхню зрозумілість і доступність для різних груп населення, включаючи осіб із порушеннями зору (через можливість збільшення тексту на екрані смартфона). Цей підхід зменшив кількість запитань до адміністраторів і дозволив громадянам самостійно ознайомитися з інформацією.

Ще одним важливим інструментом, є модуль оцінки задоволеності громадян, інтегрований у систему АСКОД і доступний через онлайн-анкети та фізичні термінали у фронт-офісі. Цей модуль дозволяє систематично збирати відгуки клієнтів, оцінювати їхній досвід взаємодії з ЦНАП і виявляти аспекти, які потребують вдосконалення. Модуль оцінки задоволеності є ключовим елементом клієнтоорієнтованості, адже він дає змогу ЦНАП адаптувати послуги до реальних потреб громадян.

У фронт-офісі ЦНАП було встановлено сенсорний термінал, де клієнти могли оцінити якість обслуговування за п'ятибальною шкалою, а також

залишити коментарі щодо конкретних аспектів, таких як ввічливість адміністраторів, швидкість обробки заяв чи зручність приміщення. Окрім фізичного терміналу, модуль оцінки задоволеності був доступний через онлайн-анкети, посилання на які надавалися через QR-коди. Питання повинні бути чіткими та охоплювали всі ключові аспекти обслуговування, такі як доступність інформації, час очікування, якість консультацій і загальне враження. Наприклад, одне з питань звучало: "Чи отримали ви вичерпну консультацію від адміністратора?" з варіантами відповідей від "зовсім ні" до "повністю так".

Аналіз даних, зібраних через модуль оцінки задоволеності, є важливим аспектом роботи ЦНАПу. Звіти, які включали статистичні дані (наприклад, середній бал задоволеності) та якісний аналіз коментарів клієнтів. У 2024 році було виявлено, що більшість негативних відгуків стосувалися обмеженої кількості робочих місць для адміністраторів у пікові періоди. На основі цього запропонували залучити додаткових працівників у години найбільшого навантаження, що дозволило скоротити час очікування.

Модуль оцінки задоволеності також допоміг виявити сильні сторони роботи ЦНАП. Наприклад, клієнти високо оцінили ввічливість адміністраторів і доступність інформації через QR-коди та інформаційні стенди. Ці дані використовують для мотивації персоналу, проводячи внутрішні наради, де відзначали найкращих працівників.

Окрім QR-кодів і модуля оцінки задоволеності, ЦНАП використовує інші канали для збору зворотного зв'язку. Зокрема, громадяни можуть залишати відгуки через офіційний сайт ЦНАП, соціальні мережі громади (Facebook, Instagram) та гарячу лінію.

Наприклад, через соціальні мережі можна отримувати численні відгуки від ВПО, які дякували за швидке оформлення довідок, але просили додати більше інформації про соціальні виплати. ЦНАП створює пости з детальними інструкціями, які включали QR-коди для доступу до відповідних розділів на порталі "Дія". Ця робота підвищила рівень обізнаності громадян і зменшила кількість звернень до адміністраторів із базовими питаннями.

Гаряча лінія ЦНАП також була важливим каналом зворотного зв'язку. Приклад, один із клієнтів поскаржився на незручний графік роботи ЦНАП для працюючих громадян. На основі цього та інших подібних відгуків запропонували запровадити вечірні години прийому раз на тиждень, що було позитивно сприйнято громадою.

Запровадження механізмів моніторингу та зворотного зв'язку значно підвищило ефективність роботи Фастівського ЦНАП. Система АСКОД дозволила автоматизувати аналіз діяльності, що дало змогу швидко виявляти проблемні зони та оптимізувати процеси. Наприклад, завдяки звітам АСКОД скоротили середній час обробки заявок на 15% протягом 2023–2024 років.

QR-коди та модуль оцінки задоволеності сприяли підвищенню клієнтоорієнтованості. Громадяни отримали зручний доступ до інформації та можливість висловити свою думку, що посилює їхню довіру до ЦНАП. Наприклад, після впровадження електронної черги, доступної через QR-код, кількість скарг на тривале очікування зменшилася на 30%.

Зворотний зв'язок через соціальні мережі та гарячу лінію допоміг ЦНАП краще зрозуміти потреби громади, особливо в умовах воєнного стану. Наприклад, ми виявили, що ВПО потребують більше консультацій щодо оформлення соціальних виплат, тому організували виїзні консультації у пунктах тимчасового розміщення.

Висновки до розділу 3

Третій розділ присвячений практичним аспектам підвищення якості роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у територіальних громадах України, базується на досвіді у Фастівському ЦНАП. Розділ охоплює три ключові підпункти: досвід роботи у Фастівському ЦНАП із сучасними інструментами надання послуг (3.1), підвищення кваліфікації персоналу та стандартизація роботи (3.2), а також запровадження механізмів моніторингу та зворотного зв'язку з громадянами (3.3). Кожен із цих підпунктів розкриває практичні інструменти, які сприяють підвищенню ефективності, доступності та

клієнтоорієнтованості адміністративних послуг, особливо в умовах воєнного стану. На основі аналізу отриманих знань і практичного досвіду сформовано комплексні висновки, які підкреслюють значення інноваційних підходів, цифровізації та професійного розвитку для модернізації роботи ЦНАП.

У підпункті 3.1 студент детально описано використання сучасних інструментів, таких як автоматизована система керування обробкою документів (АСКОД), електронний документообіг (ЕДО), забезпечення безбар'єрності (зокрема для військових і ветеранів) та модель "єдиного вікна" для ветеранів. Ці інструменти є основою для підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності адміністративних послуг.

Система АСКОД, відіграє ключову роль в автоматизації процесів документообігу, що дозволяє скоротити час обробки заяв, зменшити кількість помилок і забезпечити безпеку даних. Наприклад, завдяки інтеграції АСКОД із державними реєстрами, такими як Єдиний державний реєстр, оформлення довідок для ВПО стало можливим протягом одного візиту, що є значним прогресом у порівнянні з попередніми роками.

Електронний документообіг доповнює функціонал АСКОД, мінімізуючи паперову роботу та забезпечуючи безперебійність процесів у кризових умовах, таких як відключення електроенергії чи обмежений доступ до архівів.

Безбар'єрність, як фізична, так і інформаційна, є ще одним важливим аспектом, який був досліджен. У Фастівському ЦНАП після реконструкції 2023 року було покращено фізичну доступність завдяки пандусам, тактильним плиткам і широким дверним отворам. Це дозволило забезпечити комфорт для осіб із інвалідністю. Особлива увага приділялася створенню умов для військових і ветеранів, зокрема через облаштування спеціальних зон обслуговування та підготовку матеріалів у форматі Брайля.

Модель "єдиного вікна" для ветеранів, запроваджена у 2023 році, стала прикладом спрощення доступу до спеціалізованих послуг. Тестування інтеграції з Єдиним державним реєстром ветеранів війни та проведенні інформаційних

кампаній. Ця ініціатива дозволила зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити швидке оформлення документів для ветеранів, що є особливо актуальним у контексті війни.

Отже, досвід студента у Фастівському ЦНАП демонструє, що сучасні інструменти, такі як АСКОД, ЕДО, безбар'єрність і "єдине вікно", є невід'ємною частиною ефективної роботи ЦНАП. Вони сприяють підвищенню якості обслуговування, зміцненню довіри громадян і забезпеченню інклюзивності, що є критично важливим у воєнний період.

Підпункт 3.2 присвячений аналізу навчальних програм і стандартизації роботи. У курсах на платформах "Дія.Цифрова освіта" та PROSTO, а також практична робота з системою АСКОД дозволяють отримати глибоке розуміння важливості професійного розвитку та уніфікації процесів для підвищення якості адміністративних послуг.

Курси на платформі "Дія.Цифрова освіта" охоплювали широкий спектр тем, від моніторингу якості до специфіки надання окремих послуг. Наприклад, курс "Моніторинг та оцінка якості надання послуг" навчючі аналізувати ключові показники продуктивності, такі як час очікування та рівень задоволеності клієнтів, що він застосовував для підготовки звітів у ЦНАП. Курс "Практичні аспекти надання адміністративних послуг у сфері земельних відносин" допоміг студентів розібратися в законодавчих нюансах і зменшити кількість повернень документів на доопрацювання. Курс "Навчання адміністраторів послуги «Малютко»" розкрив алгоритм надання комплексної послуги. Курси з гендерної рівності, організаційного менеджменту та базових аспектів надання послуг підкреслили важливість інклюзивності, ефективного управління та клієнтоорієнтованості.

Навчання на платформі PROSTO, зокрема курси з державної політики та принципів надання електронних послуг, допомогло студентів зрозуміти нормативно-правову базу та роль цифрових сервісів у модернізації ЦНАП. Консультуючи громадян щодо використання порталу "Дія" та тестуючи електронні сервіси, що сприяло підвищенню доступності послуг.

Система АСКОД стала важливим інструментом стандартизації роботи. Він допомагає у підготовці звітів, які дозволяли аналізувати попит на послуги, виявляти затримки та оптимізувати робочі процеси. Наприклад, аналіз даних АСКОД у 2023 році показав необхідність запровадження попереднього запису для ВПО, що зменшило черги.

Робота з інформування та консультування громадян підкреслила важливість чіткої комунікації та цифрових сервісів. Цей досвід показав, що стандартизація процесів і підвищення кваліфікації персоналу є основою для забезпечення високої якості обслуговування та адаптації до сучасних викликів.

У підпункті 3.3 досліджується механізми моніторингу та зворотного зв'язку, які застосовуються у ЦНАП, зокрема систему АСКОД, QR-коди, модуль оцінки задоволеності та інші канали, такі як соціальні мережі та гаряча лінія. Ці інструменти забезпечують прозорість, клієнтоорієнтованість і можливість швидкого реагування на потреби громадян.

Система АСКОД є основою для моніторингу, дозволяючи створювати детальні звіти про кількість заявок, відмов і продуктивність адміністраторів. Наприклад, у 2023 році аналіз даних АСКОД призвів до запровадження електронної черги, що скоротило час очікування на 30%. Контроль термінів обробки заяв через АСКОД також допоміг уникнути прострочень, що було критично важливим у періоди підвищеного навантаження.

QR-коди стали інноваційним інструментом для спрощення доступу до онлайн-послуг і збору зворотного зв'язку. QR-коди дозволяли клієнтам отримувати інформацію про послуги, подавати заяви через портал "Дія" та залишати відгуки, що підвищило зручність і зменшило навантаження на адміністраторів. Аналіз відгуків, отриманих через QR-коди, показав високий рівень задоволеності та допоміг виявити проблеми, такі як тривале очікування, які були вирішені шляхом оптимізації процесів.

Модуль оцінки задоволеності, інтегрований у АСКОД і доступний через термінали та онлайн-анкети, став ключовим інструментом для оцінки досвіду клієнтів. На основі цих даних ЦНАП запровадив додаткових працівників у

години найбільшого навантаження, що скоротило час очікування.

Інші канали зворотного зв'язку, такі як соціальні мережі та гаряча лінія, допомогли ЦНАП бути ближчим до громади. Наприклад, відгуки ВПО через соціальні мережі призвели до організації виїзних консультацій, що підвищило доступність послуг. Гаряча лінія дозволила вирішувати скарги, такі як незручний графік роботи, шляхом запровадження вечірніх годин прийому.

Третій розділ демонструє, що Фастівський ЦНАП є прикладом успішної реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг, що базується на цифровізації, інклюзивності та клієнтоорієнтованості. Досвід студента, описаний у підпунктах 3.1–3.3, підкреслює значення сучасних інструментів, професійного розвитку та механізмів зворотного зв'язку для підвищення якості роботи ЦНАП.

У підпункті 3.1 показано, що АСКОД, ЕДО, безбар'єрність і "єдине вікно" для ветеранів забезпечують ефективність, прозорість і доступність послуг. Ці інструменти дозволили ЦНАП адаптуватися до викликів воєнного часу, зокрема через швидке обслуговування ВПО та ветеранів. У підпункті 3.2 наголошено на важливості підвищення кваліфікації через навчальні платформи та стандартизації за допомогою АСКОД, що сприяє професійному зростанню персоналу та уніфікації процесів. Підпункт 3.3 демонструє, що механізми моніторингу (АСКОД, аудити) та зворотного зв'язку (QR-коди, модуль оцінки задоволеності, соціальні мережі) дозволяють ЦНАП оперативно реагувати на потреби громадян і вдосконалювати сервіс.

Загалом, поєднання цифрових технологій, професійного розвитку та клієнтоорієнтованості є ключовим для модернізації ЦНАП. Ці підходи сприяють підвищенню ефективності роботи центрів, зміцненню довіри громадян і забезпеченню стійкості системи публічного сервісу в умовах кризи. Подальший розвиток ЦНАП потребує розширення цифрових сервісів, поглиблення інтеграції з державними реєстрами, регулярного навчання персоналу та впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект для аналізу відгуків, що забезпечить високий рівень обслуговування у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Бакалаврська робота, присвячена дослідженню інструментів підвищення якості роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у територіальних громадах України, з особливим акцентом на виклики воєнного стану. Робота охоплює теоретичний аналіз, оцінку практичного стану ЦНАП і розробку пропозицій щодо їх удосконалення. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні узагальнюючі висновки.

У першому розділі розкрито теоретичні засади діяльності ЦНАП. Встановлено, що ЦНАП є ключовим елементом системи публічного сервісу, який забезпечує реалізацію принципу "єдиного вікна", сприяє децентралізації та підвищенню довіри громадян до влади. Нормативно-правова база, зокрема Закон України "Про адміністративні послуги" (2012), Типовий регламент ЦНАП та акти Міністерства цифрової трансформації, створює міцну основу для стандартизації процедур, але потребує оновлення для адаптації до умов воєнного стану, зокрема через введення гнучких регламентів і дистанційних сервісів. Проблеми мирного часу, такі як нерівномірність розвитку ЦНАП, низька цифровізація, кадрові труднощі та фінансова нестабільність, посилюються в умовах війни через руйнування інфраструктури, перевантаження центрів у тилкових регіонах і психологічний тиск на персонал. Водночас ЦНАП продемонстрували стійкість, адаптуючись до нових умов шляхом використання платформи "Дія" та мобільних офісів.

Другий розділ присвячено аналізу якості роботи ЦНАП. Основними показниками якості визначено час очікування, доступність, компетентність персоналу, повноту інформації та стійкість у кризових умовах. Проблеми включають недостатнє фінансування, низький рівень цифровізації в сільських громадах, дефіцит кадрів і слабкий зворотний зв'язок із громадянами. Воєнний стан додав викликів, таких як руйнування інфраструктури, обмеження доступу до реєстрів і перевантаження через наплив внутрішньо переміщених осіб (ВПО). SWOT-аналіз показав сильні сторони ЦНАП, зокрема міцну нормативну базу та

інтеграцію з "Дією", але також виявив загрози, такі як економічна криза та кібератаки. Порівняльний аналіз із країнами, такими як Естонія, Грузія та Німеччина, підкреслив необхідність поглиблення цифровізації, стандартизації процедур і запозичення досвіду розвинених моделей, таких як "House of Justice" у Грузії чи X-Road в Естонії.

Третій розділ базується на практичному досвіді у Фастівському ЦНАП і пропонує напрями вдосконалення роботи центрів. Використання автоматизованої системи керування обробкою документів (АСКОД) та електронного документообігу (ЕДО) забезпечує автоматизацію процесів, скорочення часу обробки заяв і підвищення прозорості. Безбар'єрність, зокрема для осіб із інвалідністю та ветеранів, реалізована через фізичну доступність приміщень, інформаційні матеріали у форматі Брайля та психологічну підтримку, сприяє інклюзивності. Модель "єдиного вікна" для ветеранів спрощує доступ до спеціалізованих послуг, а проєкт "Мобільна валіза" дозволяє надавати послуги у віддалених населених пунктах і маломобільним групам. Підвищення кваліфікації персоналу через платформи "Дія.Цифрова освіта" та PROSTO, а також стандартизація процедур за допомогою АСКОД, є основою для професійного розвитку та уніфікації процесів. Механізми моніторингу (АСКОД, QR-коди, модуль оцінки задоволеності) та зворотного зв'язку (соціальні мережі, гаряча лінія) дозволяють оперативно реагувати на потреби громадян і вдосконалювати сервіс.

Загалом, дослідження підтверджує, що ЦНАП є важливим інструментом реалізації прав громадян і зміцнення інституційної спроможності громад. Однак їхня ефективність обмежується системними проблемами, які потребують комплексного вирішення через модернізацію інфраструктури, цифровізацію, професійний розвиток персоналу та антикризове управління. Воєнний стан підкреслив необхідність гнучкості, стійкості та інклюзивності у роботі ЦНАП, що створює основу для подальшого розвитку системи публічного сервісу в Україні.

На основі проведеного дослідження та практичного досвіду студента у Фастівському ЦНАП сформульовано наступні практичні рекомендації для

підвищення якості роботи ЦНАП у територіальних громадах України:

1. Посилення цифровізації та інтеграції з державними системами:
 - розширити інтеграцію АСКОД із державними реєстрами (Єдиний державний реєстр, реєстр ВПО, ЄДРВВ) для автоматичної верифікації даних і скорочення часу обробки заяв.
 - Впровадити єдину систему електронного документообігу у всіх ЦНАП, забезпечуючи хмарне зберігання даних і резервне копіювання для роботи в умовах відключень електроенергії.
 - Розвивати портал "Дія" як основну платформу для дистанційного надання послуг, зокрема для ВПО та ветеранів, із можливістю використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП).
2. Забезпечення безбар'єрності та інклюзивності:
 - Обладнати всі ЦНАП фізичними елементами доступності (пандуси, тактильні плитки, широкі двері) відповідно до стандартів ДБН В.2.2-40:2018 "Інклюзивність будівель і споруд".
 - Розробити інформаційні матеріали у форматах, доступних для осіб із порушеннями зору (шрифт Брайля) та слуху (текстові інструкції, відеоматеріали з субтитрами).
 - Впровадити спеціалізовані зони обслуговування для ветеранів і осіб із інвалідністю, забезпечуючи психологічний комфорт через спрощені процедури та доброзичливу комунікацію.
3. Розвиток мобільних ЦНАП:
 - Розширити проєкт "Мобільна валіза" на всі громади, забезпечивши портативними комплексами (ноутбук, сканер, принтер, 4G-модем) для надання послуг у віддалених населених пунктах і маломобільним групам.
 - Закупити автомобілі для мобільних ЦНАП, що дозволить адміністраторам регулярно виїжджати до сільських місцевостей, госпіталів і шелтерів для ВПО.
 - Створити єдину методологію роботи мобільних ЦНАП, включаючи графіки виїздів і перелік послуг, які можна надавати дистанційно.

4. Підвищення кваліфікації персоналу:

– Впровадити обов'язкові програми підвищення кваліфікації на платформах "Дія.Цифрова освіта" та PROSTO, охоплюючи теми цифровізації, клієнтоорієнтованості, роботи з ветеранами та кризового менеджменту.

– Організувати регулярні тренінги з психологічної стійкості для працівників ЦНАП, особливо у прифронтових регіонах, для зниження професійного вигорання.

– Створити систему мотивації персоналу через премії, кар'єрне зростання та визнання досягнень, що зменшить плинність кадрів.

5. Вдосконалення механізмів моніторингу та зворотного зв'язку:

– Впровадити QR-коди на всіх інформаційних стендах ЦНАП для швидкого доступу до онлайн-послуг і збору відгуків громадян.

– Інтегрувати модуль оцінки задоволеності в АСКОД, дозволяючи громадянам оцінювати якість послуг через термінали, онлайн-анкети або мобільні додатки.

– Активізувати використання соціальних мереж і гарячих ліній для оперативного реагування на скарги та пропозиції, зокрема через модерацию запитів у реальному часі.

6. Антикризове управління в умовах воєнного стану:

– Розробити єдині регламенти для роботи ЦНАП у кризових умовах, включаючи алгоритми надання послуг під час відключень електроенергії, кібератак чи евакуації.

– Забезпечити ЦНАП резервними джерелами живлення (генератори, акумулятори) та супутниковим зв'язком (Starlink) для безперебійної роботи в умовах війни.

– Створити регіональні координаційні центри для перерозподілу навантаження між ЦНАП у тилкових і прифронтових регіонах, що зменшить черги для ВПО.

7. Запозичення міжнародного досвіду:

– Впровадити модель міжвідомчої взаємодії, подібну до естонської X-

Road, для автоматичного обміну даними між ЦНАП і державними органами.

- Застосувати грузинську модель "House of Justice", зосередившись на максимальній клієнтоорієнтованості та спрощенні процедур через принцип "єдиного вікна".

- Використати канадський досвід омніканального обслуговування, запровадивши чат-боти та телефонні консультації для підтримки громадян.

Ці рекомендації спрямовані на підвищення ефективності, доступності та інклюзивності ЦНАП, а також на забезпечення їхньої стійкості в умовах воєнного стану. Їх реалізація потребуватиме скоординованих зусиль центральної влади, місцевих громад і міжнародних партнерів.

Проведене дослідження відкриває низку напрямів для подальшого вивчення проблематики ЦНАП у територіальних громадах України, особливо з урахуванням динамічних змін, спричинених війною та післявоєнною відбудовою. Основні перспективи включають:

1. Дослідження впливу нових технологій:

- Аналіз потенціалу використання штучного інтелекту для автоматизації обробки заяв, аналізу відгуків громадян і прогнозування попиту на послуги.

- Вивчення можливостей блокчейн-технологій для забезпечення безпеки даних і прозорості документообігу в ЦНАП.

2. Оцінка ефективності мобільних ЦНАП:

- Проведення порівняльного аналізу роботи стаціонарних і мобільних ЦНАП у різних громадах для визначення оптимальної моделі надання послуг у віддалених регіонах.

- Дослідження впливу проєкту "Мобільна валіза" на рівень задоволеності маломобільних груп населення та ВПО.

3. Аналіз психологічних аспектів роботи персоналу:

- Вивчення впливу воєнного стану на психоемоційний стан працівників ЦНАП і розробка програм психологічної підтримки для зниження професійного вигорання.

- Дослідження мотиваційних факторів, які впливають на утримання кадрів у ЦНАП у кризових умовах.

4. Порівняльне вивчення післявоєнного відновлення:

- Аналіз досвіду інших країн, які відновлювали систему публічного сервісу після воєнних конфліктів, для адаптації їхніх практик до українських реалій.

- Дослідження ролі ЦНАП у післявоєнній інтеграції ветеранів і реінтеграції тимчасово окупованих територій.

5. Оцінка соціального впливу ЦНАП:

- Вивчення впливу якісної роботи ЦНАП на соціальну інтеграцію ВПО, ветеранів і інших вразливих груп населення.

- Аналіз кореляції між ефективністю ЦНАП і рівнем довіри громадян до місцевої влади.

6. Розробка моделей антикризового управління:

- Дослідження оптимальних стратегій роботи ЦНАП у надзвичайних ситуаціях, включаючи природні катастрофи, економічні кризи чи нові хвилі міграції.

- Вивчення можливостей створення національної мережі резервних ЦНАП для швидкого реагування на кризи.

Ці напрями досліджень дозволять поглибити розуміння ролі ЦНАП у системі публічного управління, сприятимуть розробці інноваційних рішень і забезпечать сталість системи адміністративних послуг у довгостроковій перспективі. Особливу увагу слід приділити адаптації ЦНАП до післявоєнного контексту, де вони відіграватимуть ключову роль у відновленні громад і підтримці громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Литвинова Н. О. Центри надання адміністративних послуг у системі публічного управління в Україні: теоретико-правовий аспект. Публічне управління: теорія та практика. 2021. № 1(45). С. 56–62.
2. Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: квітень 2025).
3. Програма «U-LEAD з Європою». Аналітичний звіт: Роль та ефективність ЦНАП у громадах. 2023. URL: <https://ulead.org.ua/reports> (дата звернення: квітень 2025).
4. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: квітень 2025).
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 червня 2012 року № 609 «Про затвердження Типового регламенту ЦНАП». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/609-2012-п#Text> (дата звернення: квітень 2025).
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг через ЦНАП». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-п#Text> (дата звернення: квітень 2025).
7. U-LEAD з Європою. Методичні рекомендації з організації діяльності ЦНАП. 2022. URL: <https://ulead.org.ua/guidelines> (дата звернення: квітень 2025).
8. U-LEAD з Європою. Аналітичний звіт «Стан надання адміністративних послуг у громадах». 2021. URL: <https://ulead.org.ua/reports> (дата звернення: квітень 2025).
9. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про цифрову трансформацію адміністративних послуг. 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports> (дата звернення: квітень 2025).

10. Національне агентство України з питань державної служби. Дослідження професійного вигорання у сфері публічних послуг. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zviti/2021/zvit-pro-vyhoriania-2021.pdf> (дата звернення: квітень 2025).

11. Рахункова палата України. Аналітичний звіт щодо фінансування ЦНАП у громадах. 2020. URL: <https://rp.gov.ua/Reports/2020/finansuvannya-cnap.pdf> (дата звернення: квітень 2025).

12. U-LEAD з Європою. Звіт про роботу ЦНАП у воєнний час. 2023. URL: <https://ulead.org.ua/reports/wartime> (дата звернення: квітень 2025).

13. Міністерство цифрової трансформації України. Реакція системи адмінпослуг на виклики війни. 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports/wartime> (дата звернення: квітень 2025).

14. Програма ООН з відновлення та розбудови миру. Потреби ВПО у доступі до публічних сервісів. 2022. URL: <https://www.un.org.ua/reports/vpo-needs-2022.pdf> (дата звернення: квітень 2025).

15. Рада Європи. Звіт про стан державних реєстрів в умовах воєнного стану в Україні. 2022. URL: <https://www.coe.int/ua/reports/state-registers-2022> (дата звернення: квітень 2025).

16. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 травня 2022 року № 457 «Про особливості надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022-п#Text> (дата звернення: квітень 2025).

17. Центр політико-правових реформ. Дослідження якості надання адміністративних послуг в Україні. 2023. URL: <https://cplr.org.ua/reports/quality-services-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).

18. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 26 травня 2014 року № 610 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації роботи центрів надання адміністративних послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0567-14#Text> (дата звернення: квітень 2025).

19. Аналітичний звіт «Інформаційна доступність адміністративних послуг в територіальних громадах». 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/reports/info-access-2024.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
20. Національне агентство України з питань державної служби. Оцінка рівня професійної компетентності державних службовців. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/zviti/2022/competence-report-2022.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
21. Методика оцінки ефективності діяльності центрів надання адміністративних послуг, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2019 року № 943. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-2019-п#Text> (дата звернення: квітень 2025).
22. Міністерство розвитку громад та територій України. Функціонування ЦНАП в умовах воєнного стану: виклики та адаптація. 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/reports/cnap-wartime-2024.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
23. Соціологічне опитування «Рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг». 2023. URL: <https://www.kiis.com.ua/reports/satisfaction-services-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
24. U-LEAD з Європою. Аналітичний звіт «Стан розвитку ЦНАП в Україні». 2021. URL: <https://ulead.org.ua/reports/cnap-development-2021.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
25. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт за 2023 рік. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports/2023> (дата звернення: квітень 2025).
26. Київський міжнародний інститут соціології. Дослідження якості адміністративних послуг. 2023. URL: <https://www.kiis.com.ua/reports/service-quality-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
27. USAID. Звіт про вплив війни на адміністративні послуги. 2023. URL: <https://www.usaid.gov/reports/war-impact-services-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).

28. Програма EGAP. Аналіз цифровізації ЦНАП. 2022. URL: <https://egap.in.ua/reports/digitalization-cnap-2022.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
29. Міністерство розвитку громад та територій України. Звіт про роботу ЦНАП у воєнний час. 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/reports/cnap-wartime-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
30. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: квітень 2025).
31. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (дата звернення: квітень 2025).
32. EUAM. Звіт про міжнародну підтримку ЦНАП. 2023. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/reports/cnap-support-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
33. Львівська обласна державна адміністрація. Дані про роботу ЦНАП. 2022. URL: <https://loda.gov.ua/reports/cnap-2022.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
34. Український кризовий медіа-центр. Аналітична стаття «ЦНАП в умовах війни». 2023. URL: <https://uacrisis.org/reports/cnap-wartime-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
35. Шевчук Н. М. Цифровізація послуг в Україні: від реформи до реалізації. Європейський вектор України. 2021. № 3(7). С. 14–23.
36. Державне агентство з питань електронного урядування України. Портал Дія: цифрова трансформація адміністративних послуг. Доклад. 2021. № 8(15). С. 37–42.
37. Міністерство цифрової трансформації України. Стандарти обслуговування в ЦНАП: досвід та рекомендації. Збірник наукових праць. 2022. № 12(28). С. 67–76.

38. Schwarz G. German Citizen Service Centers: Best Practices for Public Administration. *Public Sector Review*. 2019. Vol. 4, No. 8. P. 113–120.
39. Kalnins A. E-Government and Digital Public Services in Estonia. *Governance and Innovation*. 2020. Vol. 12, No. 5. P. 110–119.
40. Kwiatkowska M. Public Service Access in Poland: The gov.pl Portal. *International Journal of E-Government*. 2019. Vol. 10, No. 6. P. 68–75.
41. Bibilashvili T. The House of Justice in Georgia: Revolutionizing Public Services. *Georgian Administrative Studies*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 98–105.
42. Dawson R. Digital Service Delivery in Canada: The Service Canada Model. *Journal of Public Administration*. 2020. Vol. 18, No. 3. P. 215–223.
43. Svensson M. Swedish Public Service Centers: A Model for Efficiency. *Scandinavian Public Administration*. 2021. Vol. 11, No. 2. P. 55–63.
44. Raskauskiene I. Public Service Innovations in Lithuania. *Baltic Journal of Public Administration*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 24–32.
45. Hämäläinen J. Public Services in Finland: A Digital Approach. *Finnish Journal of Public Management*. 2021. Vol. 6, No. 4. P. 88–95.
46. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Towards a Citizen-Centric and Sustainable Digital Transformation. 2023. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government-review-of-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
47. Програма «U-LEAD з Європою». Мобільні ЦНАП: досвід реалізації та рекомендації для громад. 2024. URL: <https://ulead.org.ua/reports/mobile-снар-2024.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
48. Європейська комісія. EU Support to Administrative Service Centres in Ukraine: Lessons Learned and Future Perspectives. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/reports/eu-support-снар-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
49. Гринишин О. М. Психологічна підтримка працівників ЦНАП в умовах війни: виклики та рішення. *Психологія і суспільство*. 2023. № 4(88). С. 112–120.

50. Програма «U-LEAD з Європою». Посібник із цифрової трансформації для ЦНАП: Навчальні модулі для адміністраторів. 2024. URL: <https://ulead.org.ua/publications/digital-transformation-cnap-2024.pdf> (дата звернення: квітень 2025).

51. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про цифровізацію адміністративних послуг у 2024 році. 2024. URL: <https://mincyfra.gov.ua/reports/digital-services-2024.pdf> (дата звернення: квітень 2025).

52. Рада Європи. Навчальний курс «Права людини та етика в роботі ЦНАП». 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/help-programme/cnap-human-rights-2024> (дата звернення: квітень 2025).

53. Європейський комітет регіонів. Звіт про програму TIPS4UA: Підтримка муніципалітетів у навчанні персоналу ЦНАП. 2024. URL: <https://cor.europa.eu/en/tips4ua-report-2024> (дата звернення: квітень 2025).

Додатки

Застосування штучного інтелекту в роботі ЦНАП

Інструмент ШІ	Опис	Переваги	Виклики впровадження
Чат-боти	Автоматизовані системи для консультацій через портали, месенджери.	Зменшення навантаження на адміністраторів (до 40%), цілодобова доступність.	Створення україномовних моделей, забезпечення точності відповідей.
Аналіз великих даних	Аналіз статистики звернень, прогнозування пікових навантажень.	Оптимізація ресурсів, скорочення часу очікування на 20–30%.	Висока вартість, інтеграція з АСКОД та "Дія".
Автоматизація обробки заяв	Верифікація документів через розпізнавання тексту та зображень.	Скорочення часу обробки на 15–25%, зменшення помилок.	Захист даних, відповідність GDPR та Закону України "Про захист інформації".
Аналіз відгуків	Обробка зворотного зв'язку через аналіз тексту.	Підвищення клієнтоорієнтованості, швидке реагування на скарги.	Навчання моделей для обробки неформальн

Модель оцінки ризиків для роботи ЦНАП у кризових умовах

Ризик	Опис	Ймовірність (1–5)	Наслідки (1–5)	Заходи мінімізації
Фізичне руйнування	Пошкодження будівель через обстріли чи стихійні лиха.	3	5	Резервні офіси, мобільні ЦНАП, страхування майна.
Кібератаки	Атаки на реєстри або АСКОД.	4	4	Хмарне резервування, двофакторна аутентифікація, ISO 27001.
Відключення електроенергії	Перебої через обстріли інфраструктури.	5	4	Генератори, акумулятори, Starlink.
Кадровий дефіцит	Втрата персоналу через евакуацію чи мобілізацію.	4	4	Дистанційні тренінги, резервний штат, мотивація.
Перевантаження ЦНАП	Наплив ВПО або нові законодавчі вимоги.	5	3	Попередній запис, регіональні центри, електронна черга.
Психологічне вигорання	Стрес працівників у кризових умовах.	4	3	Психологічна підтримка, ротація, скорочення годин.

Показники ефективності Фастівського ЦНАП (2023–2024 роки)

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна (%)
Кількість оброблених заявок (тис.)	25.4	30.1	+18.5%
Середній час очікування (хв.)	15	10	-33.3%
Рівень задоволеності громадян (%)	82	88	+7.3%
Кількість відмов у наданні послуг (%)	5.2	3.8	-26.9%
Кількість звернень ВПО (тис.)	8.7	10.2	+17.2%
Час обробки заявки через АСКОД (дні)	5.1	4.2	-17.6%