МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

ННІ (факультет)

Менеджменту та публічного управління

кафедра

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні»

Здобувача вищої освіти II курсу, групи МПА-24-1,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Регіональне управління
та самоврядування» _____ Ященко Владислав Олександрович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Сидоренко Олексій Миколайович, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публ. управління
протокол від «30» 01 2026 № 6

Завідувач (начальник)
кафедри _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 13 19.01.2026 Тимченко І.М.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту
(до захисту, на доопрацювання) 26.01.26 (підпис)
(дата)

Результат захисту 95 10.02.2026
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: (підпис) І.В. Дяков
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:
(підпис) М.В. Гуцтинський
(ініціали, прізвище)
(підпис) І.Т. Кацуро
(ініціали, прізвище)
(підпис) О.І. Вашкова
(ініціали, прізвище)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра менеджменту та публічного управління

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма Регіональне управління та самоврядування

Затверджую

Завідувач кафедри Гусятинський М. В.

«30» грудня 2024

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)

здобувачу вищої освіти

Яценку Владиславу Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)

"Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні"

Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2024 р. №1915

2. Строк здачі закінченої роботи «01» лютий 2026 р.

3. **Мета роботи** - теоретичне обґрунтування та розроблення напрямів і механізмів реформування системи надання адміністративних послуг в Україні на місцевому рівні з урахуванням можливостей електронного врядування та концепції впровадження мережі стаціонарних терміналів самообслуговування на прикладі Бучанської територіальної громади.

Об'єкт дослідження: система надання адміністративних послуг в Україні в умовах реформування публічного управління та цифрової трансформації.

Предмет дослідження: організаційно-правові, інституційні та цифрові механізми реформування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні, зокрема через впровадження електронного врядування на прикладі Бучанської ОТГ.

Орієнтовна база дослідження: Бучанська районна державна адміністрація

4. Вихідні дані до роботи: Конституція України, закони України та підзаконні акти у сфері надання адміністративних послуг і цифрового врядування; офіційні документи Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади; статистичні матеріали Державної служби статистики; відкриті дані цифрової екосистеми «Дія»; нормативні та звітні документи Бучанської міської ради, Бучанської районної державної адміністрації та місцевого ЦНАП.

5. Перелік графічного матеріалу: робота містить 7 таблиць та 6 додатків, в яких

представлено 9 графіків, 7 зображень та 4 таблиці.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи: магістерська складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних дж додатків.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2024	15.11.2024
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	25.06.2025
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	25.10.2025
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	5.12.2025
5	Підготовка вступу та форматування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.2025	16.12.2025
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 16.01.2026	12.01.2026
7	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.2026
8	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2026	30.01.2026
9	Попередній захист роботи	28-29.01.2026	28-29.01.2026
10	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	14.01.2026
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 01.02.2026	до 01.02.2026
12	Захист кваліфікаційної роботи	10-12.02.2026	10-12.02.2026

8. Дата видачі завдання «27» грудня 2024 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) _____ Сидоренко О. М
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Близнюк А. С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Ященко В. О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	30		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	10		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 50**	50		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	5		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	95		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
95	A	5 (відмінно)	10.02.2026	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

АНОТАЦІЯ

Ященко В.О. – Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні.

Метою роботи є: теоретичне обґрунтування та розроблення напрямів і механізмів реформування системи надання адміністративних послуг в Україні на місцевому рівні з урахуванням можливостей електронного врядування та концепції впровадження мережі стаціонарних терміналів самообслуговування на прикладі Бучанської територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети необхідно сформулювати та вирішити такі завдання:

– узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності, ознак та класифікації адміністративних послуг;

– проаналізувати нормативно-правове регулювання надання адмінпослуг в Україні та визначити основні напрями його розвитку в контексті цифровізації;

– дослідити зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг із застосуванням електронного урядування та використанням терміналів самообслуговування;

– охарактеризувати інституційну структуру системи надання адмінпослуг у Бучанській територіальній громаді та діяльність місцевого ЦНАП;

– проаналізувати стан, ефективність, прозорість і доступність адмінпослуг у Бучанській ОТГ з урахуванням викликів воєнного часу;

– обґрунтувати концептуальні підходи до реформування системи надання адмінпослуг на основі електронного врядування;

– розробити практичні рекомендації щодо впровадження мережі стаціонарних терміналів самообслуговування, інтегрованих із цифровими сервісами держави та громади, і визначити напрями її подальшого розширення.

Об'єкт дослідження – система надання адміністративних послуг в Україні в умовах реформування публічного управління та цифрової трансформації.

Предмет дослідження – організаційно-правові, інституційні та цифрові механізми реформування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні, зокрема через впровадження електронного врядування на прикладі Бучанської ОТГ.

База дослідження – Бучанська об'єднана територіальна громада.

Наукова новизна одержаних результатів та їх практичне значення полягають в уточненні підходів до розуміння адміністративних послуг у контексті цифрової трансформації та в розробленні авторської моделі мережі стаціонарних терміналів самообслуговування з консультаційним супроводом, що може бути використана органами місцевого самоврядування для підвищення доступності й інклюзивності адмінпослуг та скорочення черг.

Структура магістерської роботи: Відповідно до поставленої мети дослідження та завдань магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Ключові слова: адміністративні послуги; Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП); електронне врядування; цифровізація; сервісна держава; термінали самообслуговування; Бучанська громада.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2025

Рік захисту роботи – 2026

SUMMARY

Yashchenko V.O. – Reforming the administrative services delivery system in Ukraine.

The purpose of the work is to provide a theoretical justification and develop directions and mechanisms for reforming the administrative services delivery system in Ukraine at the local level, taking into account e-governance tools and the concept of introducing a network of stationary self-service terminals, using the Bucha territorial community as a case study.

To achieve the set goal, it is necessary to formulate and solve the following tasks:

– to generalize theoretical approaches to the essence, features and classification of administrative services;

– to analyze the legal framework for administrative services delivery in Ukraine and define its development directions in the context of digitalization;

– to examine foreign experience in organizing administrative services using e-government and self-service terminals;

– to describe the institutional structure of administrative services delivery in the Bucha community and the operation of the local ASC;

– to analyze efficiency, transparency and accessibility issues under wartime challenges;

– to substantiate conceptual approaches to reform based on e-governance;

– to develop practical recommendations for implementing a network of self-service terminals integrated with state and community digital services, and outline possibilities for scaling.

The object of the study is the administrative services delivery system in Ukraine under public administration reform and digital transformation.

The subject of the research is the organizational, legal, institutional and digital mechanisms for reforming the local administrative services system through e-governance, using the Bucha territorial community as a case study.

The base of the study is Bucha United Territorial Community.

The scientific novelty: The study further develops approaches to administrative services in the context of digital transformation and proposes an original model of a network of stationary self-service terminals with on-site consultant support to enhance accessibility and inclusion and reduce queues.

The structure of the master's work: In accordance with the research purpose and objectives, the master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

Keywords: administrative services; Administrative Service Center (ASC); e-governance; digitalization; service state; self-service terminals; Bucha community.

Year of completion: 2025

Year of defense: 2026

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП..... 2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТЕДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ..... 6

1.1. Поняття, ознаки та класифікація адміністративних послуг..... 6

1.2. Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг 12

1.3. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг..... 18

РОЗДІЛ 2. СТАН І ПРОБЛЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ БУЧАНСЬКОЇ ОТГ..... 25

2.1. Інституційна структура системи надання адміністративних послуг 25

2.2. Аналіз функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) на прикладі Бучанської міської територіальної громади 31

2.3. Проблеми ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг у Бучанській міській територіальній громаді..... 35

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ..... 41

3.1. Концептуальні підходи до реформування системи надання адміністративних послуг..... 41

3.2. Цифровізація та впровадження електронного врядування як інструмент реформування системи надання адміністративних послуг..... 44

ВИСНОВКИ..... 51

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 53

ДОДАТКИ..... 61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реформа адмінпослуг є ключовим напрямом модернізації публічного управління в Україні: запровадження ЦНАП, ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги» [1] та підзаконних актів щодо їх діяльності [2] заклали перехід до сервісної моделі. Водночас система розвивається нерівномірно через черги, складні процедури, відмінності доступу та цифрової спроможності громад.

Повномасштабна війна посилила навантаження на місцеві інституції та актуалізувала потребу в безперервному доступі до послуг для сталої мобільності населення. Цифрові інструменти, насамперед екосистема «Дія», стали ключовим каналом отримання документів і сервісів незалежно від місця перебування особи [3], однак для вразливих груп доступ до е-послуг часто обмежується технічними бар’єрами або браком навичок.

Тому пріоритетним є пошук гібридних рішень, що поєднують електронне врядування з інклюзивною офлайн-інфраструктурою. Одним із перспективних напрямів є мережа стаціонарних терміналів самообслуговування, інтегрованих із національними та місцевими цифровими сервісами.

Стан і ступінь розробки проблеми. Теоретичні засади сервісної держави та трансформації публічного управління сформовано у працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Зокрема, Д. Осборн і Т. Геблер обґрунтували перехід до моделі «держави-модератора» (“steering rather than rowing”), де ключовими є результативність, орієнтація на потреби громадян і якість сервісу [4]. У межах NPM К. Гуд акцентував управління за цілями, контроль витрат, вимірювання ефективності та стандартизацію якості [5], а К. Поллітт і Г. Букаерт підкреслили залежність результатів реформ від інституційного контексту та потребу узгодження «правил, організацій і технологій» [6].

Нормативно-організаційні аспекти адмінпослуг і діяльності ЦНАП, зокрема принцип «єдиного вікна», стандарти сервісу та зменшення корупційних ризиків, системно висвітлено у працях В. Тимощука та експертного середовища

[7]. Паралельно розвиваються підходи до оцінювання якості публічних послуг : показники, моніторинг, зворотний зв’язок, зокрема в дослідженнях В. Сороки [8]. Окремий блок становлять роботи з електронного урядування та цифровізації, де аналізуються моделі e-government/e-democracy та інституційні умови їх ефективності; А. Семенченко і В. Дрешпак акцентують роль цифрових каналів у підвищенні доступності й підзвітності влади [9]. В українських реаліях особливу увагу приділяють екосистемі «Дія» як інструменту сервісної держави та цифрової мобільності громадян у кризових умовах [10]. Водночас потребують подальшого опрацювання питання поєднання е-сервісів із фізичною інфраструктурою доступу до адмінпослуг на місцевому рівні, що визначає актуальність обраної теми та її мету.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення підходів до реформування адміністративних послуг на рівні Бучанської ОТГ, із використанням е-врядування та мережі терміналів самообслуговування для змішаного формату надання послуг.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Узагальнити теоретичні підходи до розуміння сутності, ознак та класифікації адміністративних послуг.
2. Проаналізувати нормативно-правове регулювання надання адмінпослуг в Україні та визначити основні напрями його розвитку в контексті цифровізації.
3. Дослідити зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг, зокрема із застосуванням електронного урядування та використанням терміналів самообслуговування.
4. Охарактеризувати інституційну структуру системи надання адмінпослуг у Бучанській територіальній громаді та діяльність місцевого ЦНАП.
5. Проаналізувати стан, ефективність, прозорість і доступність адмінпослуг у Бучанській ОТГ з урахуванням викликів воєнного часу.
6. Обґрунтувати концептуальні підходи до реформування системи надання адмінпослуг на основі електронного врядування.

7. Розробити практичні рекомендації щодо впровадження мережі стаціонарних терміналів самообслуговування, інтегрованих із цифровими сервісами держави та громади, а також шляхи подальшого розширення цієї мережі в межах інших ОТГ України.

Об'єкт дослідження – система надання адміністративних послуг в Україні в умовах реформування публічного управління та цифрової трансформації.

Предмет дослідження – організаційно-правові, інституційні та цифрові механізми реформування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу становлять системний та інституційний підходи. Використано аналіз і синтез для опрацювання джерел і нормативної бази, індукцію та дедукцію для формування висновків, порівняльний метод для зіставлення вітчизняного й зарубіжного досвіду та структурно-функціональний аналіз для вивчення інституційної побудови системи адмінпослуг у Бучанській ОТГ. Для узагальнення показників застосовано статистичні й графічні методи; доцільність мережі терміналів самообслуговування обґрунтовано елементами кейс-стаді та проєктного підходу.

База дослідження. Інформаційно-емпіричну базу становлять Конституція України, закони України та підзаконні акти у сфері надання адміністративних послуг і цифрового врядування; офіційні документи Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади; статистичні матеріали Державної служби статистики; відкриті дані цифрової екосистеми «Дія»; нормативні та звітні документи Бучанської міської ради, Бучанської районної державної адміністрації та місцевого ЦНАП.

Науково-практична значущість одержаних результатів. Теоретично уточнено підходи до розуміння адмінпослуг у контексті цифрової трансформації та окреслено тенденції розвитку е-врядування. Практично запропоновано авторську модель мережі терміналів самообслуговування для громад, зокрема Бучанської ОТГ, що підвищує доступність послуг, скорочує черги та створює можливості реінтеграції військових.

Особистий внесок здобувача. Основні положення, висновки та рекомендації отримано автором самостійно. Автор сформулював мету й завдання, здійснив добір і аналіз джерел, оцінив функціонування системи адмінпослуг у Бучанській ОТГ, розробив модель мережі терміналів самообслуговування та рекомендації щодо її впровадження. Науковий керівник забезпечував консультаційну й методичну підтримку.

Апробація результатів роботи. Результати робоиибуло апробованона: Міжнародній науково-практичній конференції “Innovation and Development in World Science” (м. Цюрих, 1–3 грудня 2025 р.), де презентовано тези «The Role of Digital Self-Governance Services in Supporting Population Mobility and Social Resilience During Humanitarian Crises». Міжнародному форумі «Людина, суспільство, комунікація: адаптація, стійкість і лідерство в умовах трансформацій» (м. Ірпінь, 13 листопада 2025 р.), де представлено тези «Креативність у публічній комунікації: методи оцінки ефективності державного управління»; IX Міжнародній студентській науковій конференції «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (м. Рівне, 28 листопада 2025 р.), де опубліковано тези «Використання інструментів креативного менеджменту у вдосконаленні системи місцевого самоврядування»; у науково-практичному журналі «Національні інтереси України» (№ 1(18), 2026) опубліковано статтю «Імперативи оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складова реформування системи публічного управління в Україні»; у журналі «Наукові перспективи» (2025. № 12(66)) опубліковано статтю «Проблеми реалізації оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні».

Структура та обсяг роботи. Відповідно до поставленої мети дослідження та завдань магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Кваліфікаційна робота містить 52 сторінки без додатків, 6 додатків та 58 найменувань у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТЕДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття, ознаки та класифікація адміністративних послуг

Реформування публічного управління в Україні супроводжується поступовим утвердженням сервісної моделі діяльності держави, у межах якої органи влади розглядаються не лише як носії владних повноважень, а передусім як надавачі послуг громадянам та бізнесу. У цьому контексті однією з ключових категорій стає адміністративна послуга. Саме через призму адміністративних послуг оцінюється ступінь «сервісності» держави, її відкритість та орієнтація на потреби людини [15].

На нормативному рівні визначення адміністративної послуги закріплено у Законі України «Про адміністративні послуги». Відповідно до нього, адміністративна послуга – це результат здійснення суб’єктом владних повноважень визначених законом дій за зверненням фізичної або юридичної особи, спрямованих на набуття, зміну чи припинення прав та обов’язків такої особи [1].

У науковій літературі акцент робиться на тому, що адміністративні послуги є різновидом публічних послуг, які надаються публічно адміністрацією саме в режимі владних повноважень, а не на приватних правових засадах [16; 17]. Дослідники підкреслюють, що через адміністративні послуги держава «матеріалізує» свої зобов’язання перед громадянами: реєструє юридичні факти, підтверджує статус особи, надає права на здійснення певної діяльності, забезпечує доступ до соціальних гарантій [7; 15].

Частина авторів пропонує розглядати адміністративну послугу як особливий вид управлінської діяльності, що поєднує владно-розпорядчі та сервісні елементи. Так, адміністративна послуга описується як діяльність органу публічної адміністрації або іншого уповноваженого суб’єкта, яка здійснюється в

межах визначеної законом процедури, завершується прийняттям індивідуального рішення та спрямована на задоволення потреб конкретної особи у впорядкований, передбачуваний і юридично значимий спосіб [15; 17]. Результат послуги має чітке правове оформлення – свідоцтво, витяг, дозвіл, рішення про реєстрацію тощо.

Поняття адміністративної послуги необхідно відмежовувати від низки споріднених категорій [Додаток А]. По-перше, адміністративна процедура – це послідовність процесуальних дій органу влади та заявника, що ведуть до прийняття рішення. Адміністративна послуга у цьому розумінні є саме результатом такої процедури, а не її процесом [18]. По-друге, публічні послуги загалом – ширша група, яка включає соціальні, освітні, медичні, культурні, комунальні та інші сервіси. Адміністративні послуги становлять лише її частину, пов’язану з реалізацією владних повноважень і юридичним оформленням статусу особи [16; 17]. По-третє, господарські, комерційні, послуги, які надаються державними чи комунальними підприємствами на ринкових засадах, не є адміністративними, навіть якщо такі підприємства перебувають у сфері управління органів влади.

Узагальнюючи різні підходи, адміністративну послугу доцільно розуміти як результат формалізованої владної діяльності публічної адміністрації, здійсненої за зверненням фізичної або юридичної особи, що полягає у прийнятті індивідуального рішення чи вчиненні іншої юридично значущої дії, спрямованої на реалізацію або зміну правового статусу цієї особи.

Адміністративні послуги надаються обов’язково за зверненням заінтересованої особи. Ініціатива у започаткуванні відповідної процедури належить заявникові: він подає заяву, комплект документів, вчиняє інші, передбачені законом дії. Це відображає загальний перехід від патерналістської до сервісної моделі взаємовідносин «держава – людина».

Надання адміністративних послуг здійснюється у межах публічно-владних повноважень. Орган, який розглядає звернення, діє не як рівноправний

контрагент у цивільно-правовому договорі, а як носій державної, муніципальної, влади. Прийняте ним рішення ґрунтується на законі й має обов’язковий характер.

Адміністративні послуги тісно пов’язані з реалізацією та захистом прав, свобод і законних інтересів особи. У більшості випадків йдеться про створення правових умов для здійснення певної діяльності, наприклад, реєстрація бізнесу, користування ресурсами - реєстрація прав на майно, отримання соціальних гарантій - оформлення допомоги, статусів, тощо.

Результат адміністративної послуги має індивідуалізований характер. Його адресатом є конкретна фізична чи юридична особа, а наслідком – видача документа, внесення запису до реєстру, присвоєння статусу, ухвалення рішення дозвільного чи заборонного характеру щодо саме цього суб’єкта. На відміну від нормативних актів, які мають загальний характер, адміністративна послуга завжди персоніфікована.

Надання адміністративних послуг відбувається за чітко формалізованою процедурою [Додаток А]. Законодавство та підзаконні акти визначають перелік документів, строки розгляду, вимоги до змісту заяв, розмір і порядок сплати адміністративного збору, підстави для відмови та механізми оскарження рішень. Ця формалізація покликана захистити заявника від свавілля, забезпечити передбачуваність дій органу й створити умови для стандартизації послуг.

Адміністративні послуги можуть надаватися лише визначеними законом суб’єктами. Йдеться про органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їхні структурні підрозділи, а також про інші суб’єкти, уповноважені законом або договором із державою, наприклад, адміністратори ЦНАП, державні реєстратори, ліцензійні органи [1; 2].

Для певної частини адміністративних послуг характерна сплата адміністративного збору. Він має публічно-правовий характер і відрізняється від ринкової ціни: його розмір і порядок стягнення встановлюються законом або рішенням уповноваженого органу [1].

Сучасна практика додає до «класичного» переліку ще одну ознаку – можливість надання адміністративної послуги в електронній формі. Наявність

єдиного державного веб-порталу електронних послуг, мобільного застосунку «Дія» та локальних електронних сервісів створює можливість отримувати значну частину послуг дистанційно, без особистого візиту до органу влади. При цьому правова природа послуги залишається незмінною: змінюється лише спосіб комунікації [3; 19].

Наведені ознаки дозволяють розглядати адміністративні послуги як особливий формат взаємодії між громадянином і державою, у якому владний елемент поєднується із сервісним.

Багатоаспектний характер адміністративних послуг зумовлює потребу в їхній класифікації за різними критеріями. Це не лише наукова задача, а й практичний інструмент: структурований поділ послуг допомагає формувати реєстри, стандарти, регламенти, визначати пріоритети модернізації й цифровізації окремих груп послуг [15].

Одним із базових критеріїв класифікації є суб’єкт надання. Залежно від того, який орган відповідальний за прийняття рішення, виділяють державні адміністративні послуги, що надаються органами виконавчої влади, та місцеві, адміністративні послуги, які забезпечують виконавчі органи місцевого самоврядування. На практиці цей поділ має важливе значення для розмежування компетенцій, фінансування та побудови мережі ЦНАП, через які можуть надаватися як державні, так і місцеві послуги.

Іншим поширеним підходом є класифікація за рівнем правового регулювання. Частина послуг детально врегульована законами України, наприклад, державна реєстрація речових прав на нерухоме майно, громадянства, актів цивільного стану. Інші послуги регулюються переважно підзаконними актами Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади. На локальному рівні органи місцевого самоврядування можуть деталізувати окремі процедури, особливо в частині організації надання послуг через ЦНАП.

Важливою є також класифікація за характером правових наслідків, юридичним ефектом. У цьому контексті виділяють правоустановчі послуги , що пов’язані з набуттям нового правового статусу, наприклад, реєстрація

підприємництва, правопідтверджувальні - такі як видача довідок, витягів, свідоцтв, дозвільні - надання ліцензій, дозволів та реєстраційні послуги - внесення відомостей до державних реєстрів. Поділ за цим критерієм важливий для побудови системи оцінки якості послуг та аналізу потенційних корупційних ризиків, оскільки саме дозвільні та правоустановчі процедури часто є найбільш чутливими.

Ще один поширений критерій – сфера суспільних відносин, у межах якої надається послуга. На цій основі виділяють адміністративні послуги у сфері реєстрації актів цивільного стану, земельних відносин та містобудування, соціального захисту, підприємницької діяльності, міграції та громадянства, транспортної сфери тощо. Галузевий підхід широко використовується при формуванні каталогів послуг, структуризації інформації на порталах та стендах ЦНАП.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває класифікація за способом взаємодії із суб'єктом надання. За цим критерієм умовно розрізняють традиційні «очні» послуги, що отримуються при особистому відвідуванні органу чи ЦНАП, заочні - через поштовий зв'язок, уповноважену особу, електронні адміністративні послуги - надаються повністю в онлайн-форматі через портал «Дія» чи інші системи [3; 19] та змішані моделі, коли окремі етапи відбуваються в електронному форматі, а інші потребують особистої присутності. Саме у змішаних моделях відкривається широке поле для впровадження стаціонарних терміналів самообслуговування, які, з одного боку, забезпечують електронну форму звернення, а з іншого – враховують потреби громадян, що не мають власних пристроїв чи впевнених цифрових навичок.

Крім того, адміністративні послуги доцільно групувати за формою результату: видача документа, внесення запису до реєстру, надання інформації, прийняття дозвільного чи заборонного рішення. Такий підхід важливий для уніфікації форм документів, інтеграції інформаційних систем, побудови єдиних реєстрів, а також для переходу від паперових документів до цифрових, що не лише прискорює обмін документами але й формує початкові можливості для

впровадження нових послуг, що будуть автоматизовані і доступні ширшому колу громадян.

Ще одним корисним критерієм є складність послуги та кількість залучених суб'єктів. Прості послуги передбачають взаємодію заявника лише з одним органом і реалізацію відносно нескладної процедури. Натомість комплексні послуги охоплюють кілька пов'язаних дій і можуть включати взаємодію різних органів та реєстрів. Прикладом є комплексні електронні послуги, які в Україні вже впроваджуються для окремих життєвих ситуацій, серед яких народження дитини, зміна місця проживання, реєстрація бізнесу тощо [19].

Узагальнення класифікаційних підходів до адміністративних послуг подано у вигляді структурованої таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні критерії класифікації адміністративних послуг

Критерій	**Поділ за критерієм**	**Приклади послуг**	**Практичне значення**
Суб'єкт надання	Державні, муніципальні	Реєстрація бізнесу; видача довідки в органі місцевого самоврядування	Розмежування компетенцій і відповідальності
Правовий рівень регулювання	Закон, підзаконні акти, рішення ОМС	Реєстрація нерухомості; місцеві довідки	Планування змін законодавства й локальних актів
Юридичний ефект	Правоустановчі, правопідтверджувальні, дозвільні, реєстраційні	Набуття статусу ФОП; видача витягу; надання дозволу	Оцінка ризиків, визначення стандартів якості
Сфера відносин	Соціальні, земельні, бізнесові, міграційні тощо	Оформлення субсидій; реєстрація земельної ділянки	Побудова каталогів послуг, профілізація ЦНАП
Спосіб взаємодії	Особисті, заочні, електронні, змішані	Особисте звернення; е-послуга через «Дію»	Планування каналів обслуговування, цифровізація
Форма результату	Документ, запис у реєстрі, інформація, рішення	Видача сертифіката; внесення запису до ЄДР	Уніфікація форм документів, інтеграція реєстрів
Складність	Прості, комплексні	Окрема довідка; комплексна послуга для новонароджених	Оптимізація процесів, впровадження «єдиного вікна»

Джерело: побудовано автором на основі розділу 1.1

Узагальнення підходів до розуміння сутності, ознак та класифікації адміністративних послуг дає змогу розглядати їх не як сукупність окремих

бюрократичних процедур, а як особливу форму взаємодії між громадянином і публічною адміністрацією, у якій владний характер рішень поєднується із сервісною орієнтацією та вимогами прозорості й доступності.

1.2. Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг

Надання адміністративних послуг в Україні ґрунтується на розгалуженій системі нормативно-правових актів, яка поєднує конституційні засади, спеціальне законодавство у сфері адмінпослуг, акти Кабінету Міністрів України щодо організації роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), а також сучасне цифрове законодавство та локальні акти органів місцевого самоврядування.

Базою для формування системи адміністративних послуг є положення Конституції України, які закріплюють пріоритет прав і свобод людини та визначають основні принципи діяльності органів публічної влади. Зокрема, у ст. 3 Конституції людина, її життя, честь і гідність проголошуються найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини – змістом і спрямованістю діяльності держави; ст. 8 закріплює принцип верховенства права, а ст. 19 вимагає, щоб органи державної влади та органи місцевого самоврядування діяли лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією і законами України [20].

У контексті місцевих адміністративних послуг важливу роль відіграє Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [21], який визначає компетенцію органів місцевого самоврядування у сфері надання послуг населенню, організацію роботи виконавчих органів рад, повноваження щодо утворення ЦНАП, запровадження місцевих програм цифровізації тощо.

Крім Конституції України та законів важливим елементом є Спеціальне законодавство, що регулює більш вузьку сферу. Ключовим спеціальним актом, який безпосередньо регулює сферу адміністративних послуг, є Закон України

«Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI [1]. Закон «Про адміністративні послуги» закріплює низку фундаментальних положень, які мають прямий вплив на практичний аспект надання адміністративних послуг:

1. Визначення суб’єктів надання адміністративних послуг (органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи, державні підприємства, установи та організації у випадках, передбачених законом);

2. Встановлення обов’язку оприлюднювати інформацію про адміністративні послуги (перелік, строки, розмір плати, перелік документів тощо);

3. Закріплення вимоги щодо організації надання послуг за принципом «єдиного вікна» через ЦНАП;

4. Регламентацію можливості надання послуг в електронній формі та взаємодії з єдиним державним вебпорталом електронних послуг.

Важливе значення має й те, що цей закон орієнтує систему на стандартизацію процедур, запобігання дублюванню функцій і зменшення адміністративних бар’єрів для громадян та бізнесу. Впродовж 2012–2025 років до нього неодноразово вносили зміни, спрямовані на розширення переліку електронних послуг, удосконалення Реєстру адміністративних послуг, уточнення повноважень органів місцевого самоврядування тощо.

Поряд із цим спеціальне законодавство про адміністративні послуги взаємодіє з іншими законами – насамперед із Законом України «Про звернення громадян», Законом України «Про доступ до публічної інформації» [20], Законом України «Про інформацію» та Законом України «Про захист персональних даних». Вони визначають загальні правила комунікації між громадянами та органами влади, доступу до інформації про діяльність органів публічної влади та захисту персональних даних, що обробляються у процесі надання послуг.

Окремий блок нормативних актів стосується організації роботи центрів надання адміністративних послуг як інституційної основи сервісної моделі. Відповідно до Закону «Про адміністративні послуги», ЦНАП створюються при

районних, міських, селищних та сільських радах або при місцевих державних адміністраціях, а їх діяльність регламентується Примірним положенням про центр надання адміністративних послуг.

Таке Примірне положення затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» [2]. Документ визначає організаційні засади діяльності ЦНАП - структуру, основні завдання, функції адміністраторів, вимоги до режиму роботи, взаємодії з суб'єктами надання послуг, а також орієнтовний перелік послуг, які можуть бути інтегровані до центру.

Для Бучанської міської територіальної громади це означає наявність локальних актів – рішення про створення ЦНАП, затвердження Положення про ЦНАП, структури та штатного розпису, місцевого переліку адміністративних послуг, що надаються через центр, регламенту роботи, правил внутрішнього розпорядку тощо. Такі документи деталізують вимоги закону на практичному рівні, визначають відповідальність посадових осіб, формати взаємодії із структурними підрозділами міської ради, районними та обласними органами виконавчої влади.

У другій половині 2010-х – на початку 2020-х років нормативно-правова база надання адміністративних послуг доповнилася блоком актів, присвячених електронним публічним послугам та цифровим сервісам. Це безпосередньо пов'язано з курсом держави на цифрову трансформацію, запуском екосистеми «Дія» та реалізацією політики «держава у смартфоні» [3; 19; 23].

Правові засади використання електронних документів і електронного документообігу визначені Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» [23], а питання електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг – Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [24] .Саме ці акти забезпечують юридичну силу електронних документів, електронного підпису, кваліфікованого електронного підпису – КЕП, електронних печаток, міток часу тощо, без яких неможливо повноцінно надавати адміністративні послуги онлайн.

У 2021 році був ухвалений Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» № 1689-IX, який у науковій та експертній літературі часто називають «законом про paperless». Він визначає загальні підходи до переходу від паперових процедур до електронних, закріплює принцип технологічної нейтральності (право особи обирати зручний канал отримання послуги – офлайн або онлайн) та створює рамки для уніфікації вимог до електронних публічних послуг [19].

Центральним елементом цифрової інфраструктури є Єдиний державний вебпортал електронних послуг – портал «Дія», правовий статус якого визначено постановою Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» [25]. Цією постановою затверджено Положення про портал, визначено його офіційну адресу diia.gov.ua, статус Міністерства цифрової трансформації як держателя порталу, його загальні принципи функціонування, та принципи інтеграції з державними реєстрами та Реєстром адміністративних послуг.

У 2025 році до Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг вносилися чергові зміни, спрямовані на розширення переліку сервісів, оптимізацію процедур і посилення інтеграції з іншими інформаційними системами [26]. Детальні графіки розвитку електронного врядування в усьому світі наведені у Додатку Б.

Для територіальних громад, зокрема Бучанської, така еволюція законодавства означає необхідність одночасно:

1. Підтримувати «традиційні» офлайн-канали надання послуг через ЦНАП;
2. Інтегруватися з порталом «Дія», забезпечуючи коректне відображення місцевих послуг у єдиному каталозі;
3. розробляти локальні рішення щодо доступу до е-послуг для тих категорій населення, які з різних причин не можуть або не хочуть користуватися смартфонами та персональними комп’ютерами.

Саме на цьому стику й виникає простір для впровадження інноваційних інструментів – таких як стаціонарні термінали самообслуговування, що юридично спираються на уже чинне законодавство про електронні документи, електронні довірчі послуги та електронні публічні послуги, та організаційно «вшиваються» у локальну систему ЦНАП.

На рівні територіальних громад нормативно-правове регулювання сфери адміністративних послуг реалізується через систему локальних актів органів місцевого самоврядування. До них, як правило, належать:

1. Рішення ради про утворення ЦНАП, визначення його місцезнаходження, структури та підпорядкування;
2. Положення про ЦНАП, розроблене на основі Примірного положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 118 [2];
3. Рішення про затвердження місцевого переліку адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП;
4. Регламент виконавчих органів ради, який містить положення про організацію надання послуг, міжвідомчу взаємодію, порядок опрацювання звернень та оскарження рішень;
5. Місцеві програми розвитку електронного врядування, цифровізації послуг, підвищення цифрової грамотності населення тощо.

Для Бучанської територіальної громади такі акти виконують роль мосту між загальнодержавною нормативною базою та реальними практиками організації сервісів для мешканців громади.

Впровадження стаціонарних терміналів самообслуговування вимагатиме прийняття окремих локальних актів – наприклад, положення про порядок їх використання, визначення відповідальних осіб та правил технічного обслуговування, забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Відповідні рішення можуть бути інтегровані до існуючих програм цифровізації, та соціальної реінтеграції і безкоштовної цифрової освіти для ветеранів для обслуговування ІТ інфраструктури, що особливо актуально для України в умовах повномасштабної війни і післявоєнного відновлення.

Попри значний прогрес у формуванні законодавчої бази, нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні залишається неоднорідним та потребує подальшого вдосконалення і переосмислення.

По-перше, зберігаються колізії та прогалини між окремими актами різного рівня. Наприклад, традиційні процедурні закони про звернення громадян, про інформацію не завжди повністю узгоджені з новими цифровими нормами, що регулюють електронні публічні послуги та електронні довірчі послуги.

По-друге, динамічність цифрового законодавства призводить до того, що органи місцевого самоврядування змушені майже постійно актуалізувати локальні положення про ЦНАП, внутрішні регламенти та інформаційні матеріали для населення.

По-третє, хоча законодавство формально закріплює можливість отримання послуг в електронній формі, реальна доступність е-послуг для вразливих груп населення: осіб похилого віку, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, військових - часто залишається обмеженою через відсутність технічних засобів, цифрових навичок або стабільного інтернет-з’єднання.

По-четверте, залишається актуальною проблема уніфікації стандартів якості адміністративних послуг. Хоча Закон «Про адміністративні послуги» та підзаконні акти закріплюють загальні принципи серед яких законність, доступність, відкритість, неупередженість, зрозумілість процедур тощо [1], конкретні вимірювані стандарти такі як час очікування в черзі, середній строк надання послуги, показники задоволеності громадян не завжди формалізовані на нормативному рівні, особливо на місцевому.

Таким чином, чинна система нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні вже створила необхідні фундаментальні основи для функціонування сервісної моделі публічного управління, водночас подальші етапи її реформування потребують:

1. Кращої узгодженості «традиційних» адміністративних процедур із цифровим законодавством;

2. Нормативного закріплення інноваційних форм доступу до послуг, зокрема через стаціонарні термінали самообслуговування;

3. Розширення локальної нормативної свободи громад для врахування їхніх специфічних потреб;

4. посилення орієнтації стандартів надання послуг на реальні потреби користувачів.

Чинна система нормативно-правового забезпечення адміністративних послуг в Україні поєднує достатньо розвинене загальне та спеціальне законодавство з низкою невирішених проблем, пов’язаних із узгодженістю актів, темпами цифрових змін та нерівномірністю їх імплементації на місцевому рівні.

1.3. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг

Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні відбувається у ширшому контексті глобальної трансформації публічного управління в напрямі цифрових, клієнтоорієнтованих та інтегрованих сервісів. У доповідях ООН з електронного урядування наголошується, що провідні країни світу переходять від розрізнених веб-сервісів до комплексних «one-stop shop»-моделей, де громадянин отримує більшість послуг через єдиний портал або інтегрований фронт-офіс, а також до «proactive services», коли держава сама ініціює надання послуг на основі вже наявних даних [27] та більш детально про світові тенденції у Додатку Б. У матеріалах ООН також описуються концепції та інструменти створення центрів формату «one-stop shop» як ключового механізму підвищення якості публічних послуг на національному й місцевому рівнях.

Теоретичні засади таких змін пов’язують із переходом від держави, що «керує» (steering), до держави, що «служить» (serving). Концепція New Public Service, запропонована Р. та Дж. Денхарт, підкреслює, що головним завданням публічної адміністрації є служіння громадянам, а не абстрактному «ринку» чи «ефективності управління», і що послуги мають будуватися на засадах демократії, участі та громадянської відповідальності [28]. Паралельно П. Данліві

та співавтори у межах моделі Digital Era Governance показують, що цифрові технології радикально змінюють форми організації держави, сприяючи реінтеграції функцій, міжвідомчій взаємодії та переходу до «цифрових за замовчуванням» (digital-by-default) сервісів [29].

У сучасних роботах С. Осборна та представників підходу Public Service Logic підкреслюється, що публічні послуги мають розглядатися як процес співствореннявання цінності (co-creation) між державою та користувачами, де важливими є досвід, зручність, участь і залучення громадян на різних етапах сервісного циклу [30]. У сфері електронного урядування це проявляється у розвитку моделей «one-stop shop» та «no-stop shop», коли громадянин або звертається лише один раз через інтегрований канал, або взагалі не ініціює звернення, а послуга надається автоматично на основі наявних даних [27; 31].

З огляду на це, зарубіжний досвід доцільно розглянути на прикладі кількох країн.

Естонська модель: цифрова держава та принцип «once only». Естонія часто розглядається як один із світових лідерів у сфері електронного урядування. Ключовим елементом естонської моделі є інфраструктура X-Road – захищений шар обміну даними, що забезпечує взаємодію між державними реєстрами та інформаційними системами й дозволяє органам влади безпечно обмінюватися інформацією в режимі реального часу [32]. На основі цієї інфраструктури реалізовано принцип «once only»: громадянин надає свої дані державі лише один раз, а всі подальші послуги будуються на повторному використанні вже наявної інформації [32].

Більшість адміністративних послуг Естонії доступні через портал eesti.ee та інші інтегровані електронні сервіси, що робить візит до органів влади фактично винятковою подією. Важливо, що естонська модель вже рухається від класичного «one-stop shop» до «proactive» та «no-stop shop»-послуг, коли, наприклад, при народженні дитини з наявних реєстрів автоматично формуються необхідні записи й пропонуються відповідні соціальні виплати.

Для України та Бучанської ОТГ естонський досвід важливий насамперед у частині:

1. Побудови єдиного цифрового простору даних;
2. Реалізації принципу «once only» як засобу зменшення дублювання документів і контактів громадянина з бюрократичним апаратом;
3. Поєднання державного порталу послуг із локальними фронт-офісами ЦНАП і цифровими інструментами самообслуговування.

Польща: платформа ePUAP, довірений профіль та портали «one-stop shop». У Польщі розвиток електронних адміністративних послуг пов’язаний із запуском національної платформи ePUAP - Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej, яка забезпечує єдиний канал електронної комунікації громадян і бізнесу з органами публічної адміністрації [33]. На цій платформі функціонує так званий довірений профіль Profil Zaufany – безкоштовний інструмент електронної ідентифікації, який дозволяє підписувати електронні документи та звернення до органів влади без використання кваліфікованого підпису, у тому числі для громадян, які перебувають за кордоном [34].

Паралельно розвивається портал Biznes.gov.pl, який виконує функції «one-stop shop» для підприємців: на одній онлайн-платформі можна зареєструвати бізнес, подати необхідні заяви, повідомити податкові та страхові органи тощо [35].

Разом з тим, досвід експлуатації ePUAP показує і низку проблем – від технічних збоїв до складності інтерфейсів і нерівномірності використання платформи різними органами влади. Це є цінним уроком для українських реформаторів: сам факт запуску єдиного порталу не гарантує високої якості сервісу, потрібні інвестиції в зручність інтерфейсу, стабільність роботи, навчання користувачів і синхронізацію внутрішніх адміністративних процесів.

Для Бучанської громади польський досвід особливо корисний у контексті:

1. Використання єдиного інструменту електронної ідентифікації, аналог довіреного профілю, для доступу до послуг, який не потребує окремого

зберігання чи процесу створення як КЕП, а також не прив’язаний до застосунку як Дія.Підпис [3];

2. Розвитку спеціалізованих «one-stop»-порталів для підприємців або окремих категорій громадян, де в угоду зменшеній кількості послуг росла б їх якість та швидкість опрацювання [27; 31];

3. Комбінування центральної платформи з місцевими сервісами й фізичними точками доступу ЦНАПами, консульствами, пунктами обслуговування та іншими органами, що надають адмінпослуги.

На відміну від Естонської і Польської моделей у ФРН, Німеччині, цифрове реформування адміністративних послуг відбувається в умовах складної федеративної системи. Центральним нормативним актом є Закон про онлайн-доступ до адміністративних послуг Onlinezugangsgesetz, OZG, прийнятий у 2017 р. Він зобов’язує федеральні, земельні та муніципальні органи влади забезпечити можливість отримання більшості адміністративних послуг в електронній формі через мережу взаємопов’язаних порталів [36].

Основна ідея німецької моделі полягає в тому, що громадянин може звернутися до будь-якого з адміністративних порталів: федерального, земельного, муніципального - але при цьому отримує доступ до уніфікованого переліку послуг [27, 36].

Німецькі дослідники пропонують оцінювати розвиток електронних публічних послуг за допомогою етапних моделей stage models, де «one-stop shop» розглядається як проміжний крок до більш інтегрованих форматів надання послуг [31].

Уроки німецького досвіду важливі для України тим, що демонструють:

1. Юридична інтеграція а саме узгодження законодавства й процедур є не менш важливою, ніж технічна інтеграція;

2. У децентралізованих системах особливої ваги набуває стандартизація даних і єдині вимоги до електронних сервісів;

3. Розвиток електронних послуг доцільно поєднувати з гнучкими каналами доступу на місцевому рівні: вебпортали, ЦНАП, термінали, мобільні пункти обслуговування, через які можна отримати уніфіковані послуги.

4. У розвинутій системі надання адміністративних послуг канал доступу до послуги має обирати користувач, громадянин, в залежності від зручності а не від невідворотної відсутності інших каналів.

Окремого аналізу заслуговує практика використання терміналів самообслуговування “self-service kiosks” у наданні публічних послуг [27]. У низці країн такі термінали встановлюються в міських радах, установах соціального захисту, податкових органах, транспортних відомствах тощо [27]. Через них громадяни можуть оплатити рахунки, подати заяви, оновити дані, записатися на прийом, перевірити статус звернення чи роздрукувати довідку, не звертаючись до працівника установи.

Аналітичні огляди показують, що належним чином спроектовані термінали можуть:

1. Скоротити черги й навантаження на персонал фронт-офісу, особливо в регіонах, громадах, з низьким кадровим забезпеченням, або недостатньою пропускною спроможністю в умовах переміщення населення;

2. Зменшити час обслуговування та підвищити пропускну спроможність установи;

3. Забезпечити додатковий канал доступу до електронних сервісів для громадян, які не мають власних пристроїв або стабільного інтернет-доступу;

4. Реалізувати принцип «цифрової інклюзії», коли працівники установи виконують роль «цифрових асистентів», допомагаючи користувачам опанувати електронні послуги, що дозволяє не лише розширювати кількість доступних послуг, а й навчити людей похилого віку, дітей, та інших громадян основам взаємодії з державою.

5. В широкому сенсі пронизувати життєдіяльність міста і бути частиною не лише системи інформування або надання адміністративних послуг,

а й бути електронним інструментом волевиявлення народу - способом впливати і взаємодіяти з громадою.

Порівняльний аспект ключових рис для наочності представлений у вигляді узагальнювальної таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей організації адміністративних послуг

Країна / модель	**Основні канали надання послуг**	**Ключові елементи моделі**	**Роль самообслуговування**	**Потенційні уроки для України та громад**
Естонія	Єдиний портал (eesti.ee), мобільні сервіси, мінімальна кількість офлайн-контактів	Інфраструктура X-Road; принцип «once only»; інтегровані реєстри; високий рівень цифрової ідентифікації	Переважно дистанційне самообслуговування; візит до установи – виняток	Побудова єдиного простору даних; проактивні послуги; глибока інтеграція державного порталу з локальними сервісами
Польща	Платформа ePUAP, портали gov.pl та Biznes.gov.pl, класичні офлайн-офіси	Єдина платформа комунікації; довірений профіль; тематичні «one-stop»-портали для підприємців	Електронне самообслуговування через портал, частково – в офісах з допомогою персоналу	Впровадження єдиного інструменту е-ідентифікації; розвиток спеціалізованих порталів; інтеграція центральних і місцевих сервісів

Продовження таблиці 1.2

Країна / модель	Основні канали надання послуг	Ключові елементи моделі	Роль самообслуговування	Потенційні уроки для України та громад
Німеччина	Мережа федеральних, земельних і муніципальних порталів; офлайн-фронт-офіси	Закон OZG; мультипорталь на модель доступу; високі вимоги до стандартизації й інтеграції	Поєднання електронного самообслуговування з традиційними каналами; розвиток проактивних сервісів	Важливість узгодження законодавства й стандартів даних; урахування складної адміністративно-територіальної структури
Практики терміналів самообслуговування (США, ЄС) [27]	Термінали в органах влади, муніципалітетах, судах, транспортних відомствах; електронні портали	Інтерактивні термінали для оплати, реєстрації, отримання довідок; інтеграція з е-сервісами	Високий рівень самообслуговування в приміщенні установ; можливість допомоги консультантів	Створення «цифрових фронт-офісів» у ЦНАП; підтримка вразливих груп; поєднання доступу до е-послуг із новими робочими місцями для консультантів та технічного персоналу

Джерело: побудовано автором на основі розділу 1.2

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що підходи New Public Service, Digital Era Governance та Public Service Logic підкреслюють необхідність орієнтації на громадянина як активного учасника виробництва і надання публічних послуг, а не пасивного «одержувача» рішень.

Для України та Бучанської територіальної громади це означає, що запозичення зарубіжних практик має базуватися не лише на технічному копіюванні окремих рішень, а на їх комплексній адаптації до національного законодавства, інституційної структури й соціального контексту.

РОЗДІЛ 2
СТАН І ПРОБЛЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ БУЧАНСЬКОЇ ОТГ

2.1. Інституційна структура системи надання адміністративних послуг

Ефективність надання адміністративних послуг залежить насамперед від організації інституційної мережі, а не лише від якості окремих процедур чи цифрових рішень. У цій багаторівневій системі взаємодіють органи державної влади й місцевого самоврядування, районні державні адміністрації, ЦНАП та цифрова інфраструктура, зокрема Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія». Міжнародні рекомендації ООН та інших організацій пов’язують таку організацію з моделлю «one-stop shop» — єдиним каналом доступу до послуг, що зменшує кількість контактів громадянина з бюрократією та скорочує часові й ресурсні витрати [27; 28].

Для України, а отже і для Бучанської територіальної громади, це означає поступовий перехід до інтегрованої сервісної системи, де ключову роль відіграє ЦНАП як фронт-офіс, а різні органи виступають бек-офісами.

Інституційна структура надання адміністративних послуг в Україні є багаторівневою та охоплює загальнодержавний, регіональний, місцевий і цифровий рівні.

На загальнодержавному рівні ключову роль відіграють Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади, які формують політику у сфері адмінпослуг, встановлюють нормативні правила та стандарти, забезпечують функціонування державних реєстрів і розвиток цифрових сервісів, зокрема порталу «Дія» [1; 2; 3; 25].

Регіональний рівень охоплює обласні та районні державні адміністрації. Після адмінтерреформи 2020 року утворено Бучанський район, до якого входять 12 територіальних громад, зокрема Бучанська МТГ [37; 38]. Бучанська РДА виконує координаційну роль у реалізації державної політики на території району,

забезпечує взаємодію з центральними органами, організацію державних програм і бере участь у наданні окремих адмінпослуг державного рівня, насамперед у соціальній, земельній та реєстраційній сферах [38; 39].

На місцевому рівні ключову роль відіграють органи місцевого самоврядування – міські, селищні та сільські ради, їхні виконавчі комітети, галузеві управління та відділи, а також старостинські округи. Структуру виконавчих органів Бучанської міської ради, старостинських округів та спеціалізованих підрозділів, зокрема Управління «Центр надання адміністративних послуг», закріплено в рішеннях ради та відображено на офіційному сайті громади [40; 41].

Окремий сучасний вимір інституційної структури становить цифрова інфраструктура. Вона включає Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», системи електронної ідентифікації та підпису, інформаційні системи органів влади, сервіс електронної черги, онлайн-запис до ЦНАП тощо [3; 19; 23; 24; 25]. Цей рівень пронизує всі інші: через нього громадянин може взаємодіяти з центральними, регіональними та місцевими інституціями у дистанційному форматі, а інтеграція реєстрів та електронних сервісів дозволяє поступово рухатися від моделі «one-stop shop» до елементів «proactive» та «no-stop shop», як це спостерігається у провідних країнах [27]. Основні рівні інституційної структури системи надання адміністративних послуг в Україні узагальнено в таблиці (табл. 2.1)

Бучанська територіальна громада є однією з найбільших та динамічних громад Київської області [Додаток В; 42]. Її конфігурація має кілька важливих наслідків для організації адмінпослуг. По-перше, громада характеризується значною територіальною протяжністю, площа близько 261 км², і різноманітністю населених пунктів – від урбанізованого міста Буча до сільських територій із низькою щільністю населення. По-друге, за останні роки Буча та навколишні населені пункти стали одним із центрів внутрішньої міграції спричиненої повномасштабним вторгненням на територію України, що призвело до

відчутного зростання населення й відповідно – до збільшення навантаження, кількості звернень за адміністративними та соціальними послугами [38; 40].

Таблиця 2.1

Рівні та суб'єкти інституційної структури системи надання адміністративних послуг в Україні

Рівень	**Ключові суб'єкти**	**Основні функції**	**Приклади реалізації**
Загальнодержавний	Верховна Рада України, КМУ, Мінцифри, Мін'юст, МВС, інші ЦОВВ	Політика у сфері адмінпослуг; закони та підзаконні акти; стандарти; реєстри; розвиток порталу «Дія»	Закон «Про адміністративні послуги», Примірне положення про ЦНАП, постанова про Єдиний державний вебпортал електронних послуг
Регіональний (обласний, районний)	Обласні та районні державні адміністрації (зокрема Бучанська РДА)	Реалізація державної політики в регіоні; координація громад; організаційна підтримка; надання окремих державних послуг	Бучанська РДА та її структурні підрозділи
Місцевий (територіальні громади)	Місцеві ради, виконавчі комітети, управління, старостинські округи, ЦНАП	Організація надання адмінпослуг; створення й утримання ЦНАП; формування локальних переліків послуг	Бучанська міська рада, старостинські округи, Управління «Центр надання адміністративних послуг»
Цифрова інфраструктура	Портал «Дія», електронна черга, інформаційні системи органів влади	Онлайн-доступ до послуг; запис до ЦНАП; інтеграція реєстрів; підтримка дистанційного самообслуговування	Онлайн-запис до Бучанського ЦНАП, використання «Дії» для отримання частини послуг

Джерело: побудовано автором на основі розділу 2.1

Інституційна структура системи надання послуг у Бучанській МТГ не обмежується лише органами місцевого самоврядування. Важливим партнером громади є Бучанська районна державна адміністрація, яка представляє державну виконавчу владу на рівні району.

У контексті адміністративних послуг РДА виступає:

1. Суб’єктом надання окремих послуг державного рівня, коли рішення ухвалюються структурними підрозділами райдержадміністрації, але прийом документів здійснюється через ЦНАП громад;

2. Координатором у питаннях організації мережі ЦНАП, впровадження електронних сервісів, забезпечення доступності послуг для вразливих груп.

Взаємодія між Бучанською ОТГ та Бучанською РДА вибудовується за матричною моделлю: де-юре окремі послуги є державними, проте де-факто їх організація забезпечується на рівні громади через ЦНАП і старостинські округи.

Ключовим елементом інституційної структури системи адмінпослуг у Бучанській ОТГ є Управління «Центр надання адміністративних послуг» Бучанської міської ради. Управління ЦНАП розташоване в місті Буча за адресою: вул. Енергетиків, 12 – у безпосередній близькості до інших органів місцевого самоврядування, що спрощує внутрішню координацію [40].

Структурно Управління ЦНАП поєднує фронт-офісні та бек-офісні функції. Фронт-офіс представлений адміністраторами, рецепцією, залами обслуговування, електронною чергою та інфоматами. Бек-офіс формується як власними працівниками ЦНАП, так і іншими структурними підрозділами міської ради – відділом реєстрації місця проживання, відділом державної реєстрації речових прав та суб’єктів господарювання, профільними управліннями, які готують рішення за результатами розгляду заяв.

За інформацією з офіційних матеріалів, через ЦНАП щороку проходять десятки тисяч звернень громадян, причому значну частку становлять послуги з реєстрації місця проживання, паспортні послуги, послуги у сфері земельних відносин, бізнесу та соціального захисту. Це підтверджує, що саме Управління ЦНАП є «серцем» контактів мешканців із системою публічної адміністрації на місцевому рівні.

Інституційну структуру системи надання адміністративних послуг у Бучанській громаді узагальнено в таблиці (табл. 2.2).

Показовою рисою Бучанської ОТГ є комбінація традиційних фізичних та сучасних цифрових каналів доступу до послуг. З одного боку, мешканці можуть

звернутися до ЦНАП особисто, скористатися допомогою адміністраторів, подати паперові документи, отримати консультацію безпосередньо на місці. З іншого боку, громада активно розвиває цифрові сервіси, що дозволяють оптимізувати роботу фронт-офісу[40].

Таблиця 2.2

Інституційна структура системи надання адміністративних послуг у Бучанській міській територіальній громаді

Рівень / елемент	**Суб'єкт**	**Основні функції у сфері адмінпослуг**	**Особливості на прикладі Бучанської МТГ**
Рівень місцевого самоврядування	Бучанська міська рада, міський голова, виконавчий комітет	Утворення Управління ЦНАП; затвердження Положення про ЦНАП; визначення переліку послуг; ухвалення програм цифровізації	Рішення про створення Управління ЦНАП, визначення структури виконавчих органів, формування старостинських округів
Адміністративний фронт-офіс	Управління «Центр надання адміністративних послуг»	Прийом і видача документів; консультування; організація електронної черги; координація взаємодії із суб'єктами надання послуг	Центральний ЦНАП у м. Буча (вул. Енергетиків, 12), графік без обідньої перерви, окремі контакти для різних видів послуг, електронна черга
Функціональні підрозділи (бек-офіс)	Відділ адмінпослуг, відділ реєстрації місця проживання, відділ реєстрації речових прав і бізнесу, інші відділи міської ради	Опрацювання заяв; ухвалення рішень; ведення реєстрів; забезпечення законності та якості послуг	Інтеграція раніше розрізнених підрозділів у структуру Управління ЦНАП, єдиний процес обслуговування
Територіально наближені точки доступу	Старостинські округи, віддалені робочі місця ЦНАП	Прийом документів і консультування жителів віддалених сіл; передача документів до ЦНАП	Вісім старостинських округів як потенційні локації для віддалених робочих місць
Цифрові канали доступу	Портал «Дія», сервіс електронної черги, інфомати в приміщенні ЦНАП	Онлайн-запис на прийом; отримання інформації; подання окремих звернень онлайн; самостійний запис через термінали	Онлайн-форма запису до ЦНАП, інтеграція з електронною чергою, інфомати біля рецепції для самозапису

Джерело: побудовано автором на основі розділу 2.1

Особливої уваги заслуговують інформаційні термінали, встановлені в приміщенні ЦНАП. Вони дозволяють відвідувачам без участі працівника

рецепції самостійно обрати послугу, сформувати талон та зайняти місце в електронній черзі, орієнтуючись на інформацію на екрані й табло виклику. Наразі їхній функціонал, переважно, обмежується управлінням чергою, але сам факт використання терміналів свідчить про готовність громади до розширення форматів самообслуговування. З міжнародного досвіду self-service термінали в публічних установах використовуються не лише для керування чергою, а й для повноцінної взаємодії з цифровими послугами: подання заяв, оплати зборів, друку витягів, перевірки статусу звернення тощо [27; 28]. Саме до такого формату може еволюціонувати й інфраструктура Бучанського ЦНАП.

Важливо, що ідея стаціонарних терміналів самообслуговування у Бучанській громаді не є суто теоретичною. У межах інструментів громадської участі було зареєстровано проєкт, спрямований на підвищення доступності адміністративних послуг у населених пунктах громади шляхом встановлення спеціальних боксів, терміналів, для доступу до електронних сервісів у старостинських округах.

В описі ініціативи наголошувалося, що такі термінали можуть розміщуватися як у приміщеннях, де працюють старости або віддалені представники ЦНАП, так і на вулиці; меню терміналу має бути інтуїтивним, а у випадку вуличного розміщення доступ – цілодобовим.

Наявність подібних проєктів свідчить про те, що:

1. Громада усвідомлює проблему доступу до адмінпослуг для жителів віддалених населених пунктів;
2. Суспільний запит на термінали самообслуговування уже сформований на рівні громадянських ініціатив;
3. Інституційно існує база для реалізації таких рішень: сильний ЦНАП, мережа старостинських округів, цифрова інфраструктура та підтримка з боку національної політики цифровізації.

Підсумовуючи, можна зазначити, що інституційна структура системи надання адміністративних послуг в Україні загалом і в Бучанській міській

територіальній громаді зокрема має багаторівневий, мережевий та цифрово інтегрований характер.

Водночас поєднання фізичних фронт-офісів і цифрових каналів, використання інформаційних терміналів і поява громадських ініціатив щодо встановлення терміналів у віддалених громадах свідчать про наявність реальних інституційних передумов для впровадження мережі стаціонарних терміналів самообслуговування.

2.2. Аналіз функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) на прикладі Бучанської міської територіальної громади

Функціонування ЦНАП в Україні є ключовим елементом реформи публічної адміністрації та переходу від «кабінетної» бюрократії до сервісної моделі. Дослідження підкреслюють роль ЦНАП як основного «вікна» взаємодії громадян із державою та органами місцевого самоврядування, що відповідає принципу «one-stop shop» –отримання широкого спектра послуг в одному місці [7; 27].

Бучанський ЦНАП демонструє реалізацію цієї моделі на рівні громади. Управління «Центр надання адміністративних послуг» Бучанської міської ради є окремим структурним підрозділом, розташованим у м. Буча, вул. Енергетиків, 12; центр працює пн–чт 8:00–17:00, пт 8:00–16:00 без обідньої перерви, консультації надаються за окремими телефонами для рецепції та напрямів послуг [43].

За даними Програми соціально-економічного розвитку Бучанської МТГ на 2024 рік зазначено, що лише за один із звітних періодів адміністраторами Управління ЦНАП було надано 18 693 адміністративні послуги, а ще 5 612 послуг – іншими суб’єктами надання в координації з ЦНАП [44].

Додаткові публікації Бучанської міської ради підкреслюють, що за 2024 рік загалом було надано понад 32 тис. адміністративних послуг, причому найбільший попит мали реєстрація місця проживання (понад 9,5 тис. послуг), паспортні послуги та послуги у сфері земельних відносин і бізнесу [45]. Детальний огляд

розширеня мережі ЦНАП-ів і збільшенні наданих електроних послуг наведено у Додатку Г.

Порівнюючи ці показники з середніми по Україні, можна констатувати відповідність загальнонаціональним тенденціям: згідно з аналітичними матеріалами щодо реформування системи адмінпослуг, у більшості громад масовими залишаються саме базові послуги. До переліку найпоширеніших належать:

1. Реєстрація та зняття з реєстрації місця проживання;
2. Оформлення паспорта громадянина України та закордонного паспорта;
3. Реєстрація юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців;
4. Реєстрація речових прав на нерухоме майно;
5. Окремі дозволи та погодження у сфері містобудування, благоустрою та земельних відносин;
6. Довідки та витяги, що підтверджують різні юридичні факти (склад сім’ї, зареєстроване місце проживання, участь у програмі тощо) [46].

Структурно для заявника ці послуги доступні через кілька каналів, які взаємодіють між собою:

1. Особисте звернення до ЦНАП. Це традиційний і досі найбільш масовий канал.
2. Онлайн-запис на прийом. Бучанський ЦНАП впровадив сервіс, що дозволяє записатися на прийом до адміністратора в режимі онлайн [47]. Запис можливий також через сервіс електронної черги, інтегрований із платформою «Дія» [48].
3. Телефонні та електронні консультації. На сайті ЦНАП оприлюднено окремі номери для рецепції, адміністративних і паспортних послуг, а також електронну адресу для звернень.
4. Комунікаційні та довідкові цифрові сервіси. Окрім офіційного сайту, Бучанський ЦНАП запустив Telegram-бот @cnapbucha_bot, де зібрані відповіді на найпоширеніші питання.

Описана система каналів утворює мультимодальне середовище доступу: заявник може обрати як повністю офлайн-взаємодію, так і гібридну модель – онлайн-запис + офлайн-візит, а в окремих випадках – отримати інформацію чи ініціювати звернення в цифровій формі.

Важливою особливістю є наявність інформаційних терміналів, встановлених у приміщенні ЦНАП біля рецепції. Відвідувач може обрати послугу, вибрати час та сформувати талон. А потім у день візиту активувати свій талон на рецепції й дочекатися виклику на табло [49].

Електронна черга та інформаційні термінали не лише зменшують черги в традиційному розумінні, а й створюють інституційний місток до концепції стаціонарних терміналів самообслуговування: технологічно ці інструменти вже інтегровані з інформаційними системами ЦНАП і можуть бути доповнені ширшим функціоналом.

Значну увагу Бучанський ЦНАП приділяє цифровізації процесів. У програмах соціально-економічного розвитку громади наголошується, що протягом 2022–2023 років Управління ЦНАП послідовно вживало заходів для забезпечення дистанційного доступу жителів до повної, актуальної та достовірної інформації про послуги, у тому числі шляхом:

1. Розміщення на офіційному сайті громади детальних відомостей про послуги, графік роботи, контакти;
2. Впровадження сервісу онлайн-запису на прийом;
3. Інтеграції з сервісом електронної черги;
4. налагодження взаємодії з порталом «Дія».

У контексті загальноукраїнських тенденцій це відповідає концепції системного підходу до реформування адмінпослуг. Дослідники наголошують, що цифровізація не може зводитися лише до переведення окремих послуг в онлайн-формат, а має охоплювати процеси інформування, управління чергою, зворотний зв’язок та моніторинг якості [6; 7]. Бучанський ЦНАП у цьому аспекті можна розглядати як громаду, що знаходиться на етапі переходу від «базової» цифровізації до більш комплексної моделі мультимодального сервісу.

На основі аналізу офіційних даних, програмних документів та відкритих інформаційних ресурсів Бучанської ОТГ можна виокремити кілька сильних сторін функціонування місцевого ЦНАП:

1. Високий рівень інституційної інтеграції. Наявність окремого Управління ЦНАП, інтеграція відділів реєстрації, взаємодія з іншими структурними підрозділами міської ради та Бучанською РДА дозволяють забезпечити комплексний підхід до надання адмінпослуг.

2. Значний обсяг наданих послуг і стабільний попит. Дані про понад 32 тис. наданих послуг за рік свідчать про реальну затребуваність ЦНАП.

3. Розвиток цифрових каналів доступу. Онлайн-запис, електронна черга, Telegram-бот, активне інформування на сайті та в соціальних мережах демонструють готовність переходити від класичної моделі «черга під кабінетом» до сервісно-орієнтованої цифрової взаємодії.

4. Потенціал для подальшого розвитку самообслуговування. Використання інфоматів у приміщенні ЦНАП, а також поява громадських ініціатив щодо встановлення терміналів у старостинських округах створюють інституційну базу для впровадження стаціонарних терміналів самообслуговування, які можуть стати новим рівнем сервісу.

Водночас уже на цьому етапі аналізу виявляються й проблемні місця, що характерні як для Бучанської громади, так і для багатьох інших ЦНАП в Україні:

1. Високе навантаження на персонал, пов’язане зі значним обсягом базових послуг.

2. Територіальна нерівність доступу для мешканців віддалених сіл і селищ, яка лише частково компенсується старостинськими округами.

3. Цифровий розрив між більш молодими мешканцями, які легко користуються онлайн-записом і е-сервісами, та людьми похилого віку або соціально вразливими групами, які потребують підтримки в опануванні цифрових каналів.

У науковій літературі такі проблеми розглядаються як системні виклики для всієї мережі ЦНАП: наголошується на необхідності впровадження системи

показників ефективності (KPI), централізованого моніторингу якості, регулярних опитувань задоволеності громадян, програм цифрової інклюзії та адаптації послуг для вразливих груп населення.

Аналіз Бучанського ЦНАП показує, що він є структурно сформованим, функціонально завантаженим та цифрово орієнтованим центром надання адміністративних послуг, який виступає центральною ланкою взаємодії жителів громади з публічною владою.

Водночас виявлені високі обсяги навантаження, територіальні диспропорції та ознаки цифрового розриву вказують на те, що існуюча модель потребує подальшого вдосконалення.

2.3. Проблеми ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг у Бучанській міській територіальній громаді

Аналіз інституційної структури та функціонування системи адмінпослуг в Україні й Бучанській МТГ показує поєднання помітного прогресу з наявністю системних проблем. Розвиток мережі ЦНАП і Дія.Центрів, розширення е-послуг та інтеграція реєстрів загалом підвищили доступність сервісів. За даними Мінцифри та аналітичних звітів, у 2024 році через ЦНАП надано понад 20 млн послуг, а на початок 2025 року в умовах війни діяло понад 4,5 тис. точок надання адмінпослуг різних форматів [50]; детальні графіки наведено в Додатку Г.

У Бучанській ОТГ ЦНАП функціонує вже більше 9 років. За цей час його працівниками надано понад 300 тис. адміністративних послуг, сформовано портфель із 328 видів послуг, значну частину яких можна ініціювати або супроводжувати в електронному вигляді з використанням порталу та застосунку «Дія» [51; 52].

Запроваджено електронну чергу, функціонує куточок цифрового самообслуговування для роботи з «Дією», застосовуються інструменти оцінювання якості обслуговування, зокрема через QR-коди. За даними міської ради, рівень задоволеності відвідувачів наближається до 90 % [52].

Разом із тим кількісні досягнення не усувають якісних диспропорцій у сфері ефективності, прозорості та доступності адмінпослуг. Частина проблем має загальнонаціональний характер - недостатній розвиток ІТ-інфраструктури, різний рівень цифрової грамотності населення, фінансові обмеження громад [7; 9; 26]), інша – пов'язана зі специфікою Бучанської МТГ як деокупованої громади, що відчуває підвищене навантаження, пов'язане з реєстрацією внутрішньо переміщених осіб, компенсацією за пошкоджене майно, соціальною підтримкою постраждалих тощо [53]. Для Бучанської громади виклики проявляються в таких вимірах.

По-перше, високе навантаження на ЦНАП за обмежених ресурсів. Так, протягом перших двох місяців після деокупації громади, квітень–травень 2022 року, адміністратори опрацювали близько 17 тис. звернень, пов'язаних із розмінуванням, пошуком зниклих, фіксацією руйнувань, відновленням документів, оформленням гуманітарної допомоги [53].

По-друге, неповна реалізація принципу «єдиного вікна» на практиці. Нормативна модель передбачає, що ЦНАП має стати єдиною точкою подання документів і отримання результатів послуги. Однак у реальності частина процедур, особливо у сфері земельних, містобудівних, майнових відносин усе ще потребує додаткових візитів до інших органів, збору паперових довідок або консультацій у профільних структурних підрозділах.

По-третє, фрагментарність цифрових рішень та обмежена автоматизація процесів. Паралельне використання кількох інформаційних систем таких як державні реєстри, внутрішні бази, модулі електронної черги, портал «Дія» без повної міжвідомчої інтеграції призводить до дублювання введення даних, ручних перевірок, необхідності погоджувати інформацію між різними суб'єктами [44].

По-четверте, нерівномірність завантаження та обмежені можливості керування чергою. Інформаційні термінали виконують переважно функцію реєстрації в черзі, а не повноцінних терміналів самообслуговування, через які можна було б подавати заяви, сплачувати збори, друкувати витяги тощо.

Унаслідок цього значна частина навантаження продовжує лягати на адміністраторів навіть у тих операціях, які технічно вже можуть бути переведені в режим самообслуговування.

Сучасні концепції good governance та електронного врядування розглядають цифровізацію як інструмент зменшення корупційних ризиків і посилення підзвітності органів влади через автоматизацію рішень, логування дій, оприлюднення відкритих даних і можливість онлайн-моніторингу статусу звернень [27; 54]. Проте на практиці як на загальнодержавному, так і на локальному рівні зберігається низка проблем.

Асиметрія інформації для різних категорій користувачів. Хоча на офіційному сайті громади та в приміщенні ЦНАП розміщуються переліки послуг, інформаційні стенди, зразки заяв, а адміністратори надають консультації, для частини громадян, особливо старшого віку або тих, хто вперше стикається зі складними процедурами, порядок отримання послуги залишається малозрозумілим.

В Україні створено потужну екосистему відкритих даних про публічні фінанси, закупівлі, місцеві бюджети тощо [55]. Однак дані про діяльність конкретних ЦНАП-ів – кількість і структуру звернень, середні строки розгляду, частку відмов, рівень завантаженості – як правило, або не публікуються в зручному форматі, або доступні лише у вигляді агрегованих показників у внутрішніх дашбордах [50]. Для Бучанської громади це означає обмежені можливості залучення громадських організацій, журналістів, місцевих активістів до системного моніторингу якості адмінпослуг на основі даних, а не лише суб’єктивних оцінок.

“Людський фактор” у прийнятті рішень. Попри стандартизацію регламентів і типових процесів, окремі процедури все ще залишають службовцям значний простір для тлумачення норм, особливо коли йдеться про оціночні поняття або комплексне зіставлення декількох документів.

Питання доступності адміністративних послуг набуває особливого значення в умовах повномасштабної війни, масових переміщень населення, руйнування

інфраструктури, зростання частки вразливих груп: внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди з інвалідністю тощо.

Дослідження, проведені за підтримки ПРООН та інших міжнародних партнерів, показують, що більшість українців щодня користуються інтернетом, а частка тих, хто отримує державні послуги онлайн, у 2023–2024 роках сягнула 60–64 % [56; 57]. За результатами соціологічних опитувань, у 2024 році 55 % опитаних користувалися державними е-послугами, і 84 % із них оцінили свій досвід як радше або дуже позитивний [56; 57]. Водночас ці дані не означають, що всі групи населення мають однакові можливості користуватися цифровими сервісами.

Бучанська МТГ включає не лише місто Буча, а й низку віддалених населених пунктів, які мають різну транспортну й цифрову інфраструктуру. Для мешканців віддалених сіл дорога до центрального ЦНАП може потребувати значного часу й коштів. Віддалені робочі місця у старостинських округах частково пом’якшують цю проблему, однак зазвичай не забезпечують повний спектр послуг і можливостей, які доступні в центральному офісі.

Вразливі групи населення – потребують не лише доступного приміщення: безбар’єрний вхід, тактильні елементи, зручні зони очікування, а й чутливого ставлення персоналу, можливості отримати комплексну послугу «в один візит». На загальнодержавному рівні декларується, що рівень безбар’єрності мережі ЦНАП досяг 70–72 %, однак реальна якість середовища й сервісу для вразливих груп суттєво відрізняється між громадами [50].

За даними Мінцифри, кількість користувачів застосунку «Дія» перевищила 23 млн осіб [58]. Проте частина мешканців Бучанської громади не має відповідних пристроїв, смартфонів або комп’ютерів, стабільного доступу до інтернету чи базових цифрових навичок. Бучанський ЦНАП уже зробив кілька важливих кроків у напрямі цифрової інклюзії: створено куточок цифрового самообслуговування, адміністратори допомагають замовляти витяги й довідки через «Дію», надають базові консультації з користування е-сервісами [52]. Однак така модель, по суті, залишається індивідуальною та залежною від

завантаженості персоналу. Для системного подолання цифрового розриву потрібна інституційна підтримка у вигляді програм з підвищення цифрової грамотності та розбудови мережі стаціонарних терміналів самообслуговування у ЦНАП і старостатах.

Доцільно згрупувати виявлені проблеми за трьома ключовими вимірами – ефективність, прозорість, доступність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Узагальнення проблем ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг у Бучанській ОТГ

Група проблем	Сутність (загальнодержавний рівень)	Специфіка для Бучанської МТГ
Ефективність	Високе навантаження на ЦНАПи; неповна реалізація принципу «єдиного вікна»; фрагментарна автоматизація; слабка інтеграція реєстрів; кадрові обмеження	Понад 3000 тис. наданих послуг за 9 років; різке зростання навантаження після деокупації; робота в кількох реєстрах; електронна черга не підкріплена повноцінним самообслуговуванням через термінали
Прозорість	Асиметрія доступу до інформації; складність процедур для непідготовлених користувачів; обмежена публічність даних про якість послуг; збереження «людського фактору»	Високий формальний рівень задоволеності (≈90 %), однак складні послуги (нерухомість, земля, містобудування) залишаються малозрозумілими без індивідуальної допомоги; відкриті дані про роботу ЦНАП використовуються обмежено
Доступність	Нерівномірне територіальне покриття; цифровий розрив; різний рівень цифрової грамотності та довіри до е-сервісів; нерівність можливостей для вразливих груп	Віддалені села мають гіршу транспортну й цифрову інфраструктуру; частина мешканців (ВПО, ветерани, люди старшого віку) потребує додаткової підтримки; наявний куточок самообслуговування й навчання «Дії», але відсутня розгалужена мережа терміналів й окремі освітні програми

Джерело: побудовано автором на основі розділу 2.3

Підсумовуючи, можна зазначити, що аналіз проблем ефективності, прозорості та доступності системи надання адміністративних послуг в Україні загалом і в Бучанській міській територіальній громаді зокрема показав: попри суттєві досягнення у створенні мережі ЦНАП, цифровізації сервісів і підвищенні задоволеності користувачів, система залишається вразливою до інфраструктурних, організаційних, соціальних та цифрових викликів. Виявлені проблеми – перевантаження адміністраторів, неповна інтеграція реєстрів,

обмежені інструменти самообслуговування, інформаційна асиметрія, цифровий розрив і нерівність можливостей для вразливих груп – у сукупності стримують реалізацію моделі сервісної, орієнтованої на громадянина держави [7; 9; 26; 27].

Систематизація цих проблем у контексті Бучанської ОТГ фактично забезпечує виконання одного з ключових завдань дослідження, сформульованих у вступі, – виявити та проаналізувати основні бар'єри ефективності, прозорості та доступності адмінпослуг на локальному рівні. На цій аналітичній основі в третьому розділі буде обґрунтовано концептуальні підходи й конкретні механізми реформування системи надання адміністративних послуг, зокрема через розвиток електронного врядування та впровадження мережі стаціонарних терміналів самообслуговування, орієнтованих у тому числі на реінтеграцію ветеранів та розширення можливостей електронної участі мешканців громади.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Концептуальні підходи до реформування системи надання адміністративних послуг

Сучасні підходи до реформування публічного управління ґрунтуються на ідеї сервісної держави, яка не лише виконує владні повноваження, а й надає громадянам якісні публічні послуги на основі принципів доброго врядування, відкритості та підзвітності.

Виходячи з результатів аналізу, проведеного у розділі 2, для України в цілому та Бучанської ОТГ можна виділити такі стратегічні цілі реформування системи надання адміністративних послуг:

1. Підвищення ефективності роботи ЦНАП і пов’язаних із ними інституцій за рахунок процесної оптимізації, автоматизації, інтеграції реєстрів і скорочення дублюючих процедур.
2. Зміцнення прозорості та підзвітності шляхом максимального використання електронних сервісів, відкритих даних, стандартів доступності цифрових послуг, а також публічного моніторингу якості сервісу.
3. Розширення доступності послуг для всіх категорій населення, включно з жителями віддалених сіл, внутрішньо переміщеними особами, людьми з інвалідністю, ветеранами та особами старшого віку.
4. Інституціоналізація електронного врядування як базового інструменту надання послуг – від «просто цифрових копій» паперових процедур до проактивних, персоналізованих сервісів, що використовують дані й інтегровані реєстри.
5. Соціальна реінтеграція захисників України через створення нових робочих місць і професійних ролей у сфері цифрових публічних послуг, зокрема

в управлінні й обслуговуванні мережі стаціонарних терміналів самообслуговування [Додаток Д].

Таким чином, реформування системи адмінпослуг розглядається не лише як технічний процес цифровізації, а як комплексна трансформація, що має одночасно адміністративний, технологічний і соціальний виміри.

Спираючись на міжнародний досвід і рекомендації ООН, OECD та ЄС, а також практику цифрової трансформації України, можна виокремити ключові принципи подальшого реформування системи адмінпослуг:

1. Людиноцентричність (user-centric design). Процеси, інтерфейси та архітектура послуг мають проєктуватися від потреб користувача.

2. «Цифрові за замовчуванням, але не цифрові лише» (digital by default, not digital only). Цифрові сервіси й портали, насамперед «Дія», повинні стати основним каналом взаємодії, але зберігатися мають альтернативні шляхи отримання послуг для тих, хто не може або не хоче користуватися інтернетом [3; Додаток Д; Додаток Е].

3. Мультимодальність та інтегрованість каналів доступу. Особистий прийом, вебпортали, мобільні застосунки, термінали самообслуговування, кол-центри, чат-боти мають працювати як єдина система, де громадянин може почати взаємодію в одному каналі, наприклад, на терміналі, і продовжити в іншому.

4. Інклюзивність та безбар’єрність. Усі канали, зокрема цифрові, мають відповідати стандартам доступності: зрозуміла мова, адаптивні інтерфейси, врахування потреб людей з інвалідністю, старших людей, осіб з низькою цифровою грамотністю.

5. Дані та аналітика як основа управлінських рішень. Статистика щодо звернень, часу обробки, відмов, географії та профілю користувачів має використовуватися не лише для звітності, а й для оперативного управління навантаженням, планування розміщення терміналів, коригування сервісів.

6. Партнерство та співтворення (co-creation). Реформа адмінпослуг має базуватися на взаємодії держави, місцевого самоврядування, бізнесу, громадського сектору та міжнародних партнерів.

7. Соціальна орієнтація та реінтеграція ветеранів. Реформа адмінпослуг повинна враховувати завдання повернення захисників і захисниць до цивільного життя, створення для них нових, змістовних і гідно оплачуваних робочих місць, зокрема в сфері цифрових сервісів, кібербезпеки, IT-підтримки та управління публічною цифровою інфраструктурою [Додаток Д].

Зазначені цілі та принципи можна згрупувати між собою у таблицю. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями реформування системи надання адміністративних послуг

Напрям	**Зміст**	**Очікувані результати**
Нормативно-правовий	Актуалізація локальних положень про ЦНАП; закріплення мультимодальної моделі (онлайн, офлайн, термінали); впровадження стандартів доступності й безбар'єрності; регулювання платних додаткових сервісів (друк, копіювання, оплата платежів)	Узгодженість локальних актів із національною політикою цифровізації; правова визначеність моделей самообслуговування та платних послуг
Інституційно-організаційний	Перегляд функцій ЦНАП, розподіл ролей між фронт- та бек-офісами; запровадження системи KPI; розвиток віддалених робочих місць і мережі терміналів самообслуговування в старостатах	Скорочення строків розгляду, зменшення черг; підвищення прозорості та керованості процесів; територіальна доступність послуг
Цифровий та технологічний	Поглиблення інтеграції з «Дією», реєстрами й аналітикою; впровадження стаціонарних терміналів самообслуговування; автоматизація типових рішень	Менше рутинних операцій для адміністраторів; зручніші й швидші послуги для громадян; аналітика для прийняття рішень
Соціальний і кадровий	Підготовка кадрів ЦНАП до роботи в цифровому середовищі; програми цифрової грамотності для населення; спеціальні програми реінтеграції ветеранів у ролі консультантів і технічних спеціалістів мережі терміналів	Зменшення цифрового розриву; створення нових робочих місць для ветеранів; підвищення якості комунікації з громадянами
Фінансово-економічний	Розробка моделі самоокупності й розширення мережі терміналів за рахунок платних сервісів (друк, копіювання, платні оголошення, продаж транспортних квитків тощо); залучення грантових коштів	Зниження навантаження на місцевий бюджет; можливість масштабування й оновлення інфраструктури; сталий розвиток цифрових сервісів

Джерело: побудовано автором на основі розділу 3.1

Запропоновані концептуальні підходи окреслюють стратегічну концепцію реформування системи надання адміністративних послуг. З огляду на ключову

роль цифрової трансформації для підвищення ефективності, прозорості та доступності сервісів, у наступному підрозділі увагу буде зосереджено на цифровізації та впровадженні електронного врядування, зокрема на моделі мережі стаціонарних терміналів самообслуговування та можливостях залучення до їх функціонування ветеранів як суб'єктів сучасної цифрової інфраструктури громади.

3.2. Цифровізація та впровадження електронного врядування як інструмент реформування системи надання адміністративних послуг

Україна суттєво просунулася в е-урядуванні: «Дія» забезпечує десятки цифрових документів і 70+ е-послуг, а цифрові паспорти мають юридичну силу; Time включило «Дію» до найкращих винаходів року [3]. У 2023–2024 рр. е-послугами користувалися 55–64 % українців, переважно з позитивною оцінкою [57], однак для старших груп зберігаються бар'єри навичок і довіри. Тому реформа потребує інклюзивної мультиканальності, що особливо важливо для Бучанської ОТГ через різний рівень інфраструктури в міських і сільських населених пунктах.

З урахуванням національної стратегії цифрової трансформації та локального контексту Бучанської громади доцільно розглядати реформу системи адмінпослуг як побудову єдиної цифрової екосистеми, до якої входять:

1. Портал і застосунок «Дія» як загальнонаціональний «цифровий фронт-офіс» для отримання частини послуг дистанційно [3].
2. ЦНАП у місті Буча як фізичний фронт-офіс, інтегрований з електронною чергою, інфоматами та внутрішніми реєстрами
3. Віддалені робочі місця й старостинські округи як «територіальні точки доступу» до послуг.
4. Мережа стаціонарних терміналів самообслуговування як цифрові «точки входу» у «Дію» та інші сервіси для тих, хто не має власних пристроїв або потребує допомоги [Додаток Д; Додаток Е].

5. Мобільні бригади обслуговування терміналів і цифрові консультанти (у тому числі з числа ветеранів), які забезпечують підтримку мережі, оновлення обладнання, супровід користувачів [Додаток Д], як елемент реінтеграції військових у суспільство.

6. Аналітичний модуль: дашборди, статистика, моніторинг якості - що дозволяє керівництву громади ухвалювати рішення на основі даних.

Узагальнено елементи цієї екосистеми можна представити в таблиці (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Елементи цифрової екосистеми адмінпослуг Бучанської МТГ

Елемент	**Роль**	**Ключові функції**
Портал/застосунок «Дія»	Національний цифровий фронт-офіс	Подання заяв онлайн; отримання витягів і довідок; проактивні послуги; цифрова ідентифікація
ЦНАП (м. Буча)	Фізичний фронт-офіс громади	Особистий прийом; складні послуги; первинні консультації; навчання користуванню е-сервісами
Віддалені робочі місця та старостати	Територіально наближені пункти обслуговування	Прийом базових пакетів документів; консультації; взаємодія з ЦНАП
Стаціонарні термінали самообслуговування	Ключовий інструмент доступу до цифрових послуг без власних гаджетів	Авторизація через «Дію» чи інші засоби; подання заяв; запис у чергу; друк витягів; платіжні операції
Мобільні бригади (ветеранські команди)	Підтримка та розвиток мережі терміналів	Технічне обслуговування; оновлення ПЗ; виїзні консультації; збір зворотного зв’язку
Аналітичний модуль	Підтримка прийняття рішень	Моніторинг навантаження; оцінка якості; планування розширення мережі терміналів

Джерело: побудовано автором на основі розділу 3.1

У межах такої моделі термінали самообслуговування стають не просто «додатком» до ЦНАП, а структурним елементом цифрової інфраструктури громади, що пов’язує між собою мешканців, локальні інституції та національні е-сервіси.

Стаціонарні термінали самообслуговування (self-service kiosks) успішно застосовуються в ряді країн для підвищення доступності публічних послуг – від податкових сервісів та соціальних виплат до видачі довідок і продажу квитків. Міжнародний досвід свідчить, що такі термінали особливо ефективні для:

1. клієнтів без власного доступу до інтернету або сучасних гаджетів;
2. швидких операцій: отримання витягу, запис у чергу, перевірка статусу заяви)
3. розміщення у віддалених населених пунктах, де відкриття повноцінного ЦНАП економічно недоцільне [Додаток Д].

Для Бучанської МТГ пропонується модель багаторівневої мережі терміналів:

1. Центральні термінали в приміщенні ЦНАП у місті Буча.

Їхні функції можуть включати:

- самостійний запис у електронну чергу;
- авторизацію через «Дію», BankID чи інші засоби;
- формування та подання електронних заяв на базові послуги наприклад, довідки, витяги, призначення візиту;
- оплату адміністративних зборів через інтегровані платіжні модулі;
- друк витягів, довідок, копій документів за визначену плату для покриття витрат на обслуговування терміналів.

2. Термінали в старостинських округах та публічних просторах громади: бібліотеки, хаби, ЦНАП-супутники. Такі термінали можуть виконувати розширений набір функцій:

- весь базовий функціонал центральних терміналів;
- можливість відеозв’язку з консультантом ЦНАП (або спеціальним консультантом по самообслуговування з числа військових, що проходять реінтеграцію в суспільство);
- доступ до інформаційних матеріалів громади (оголошення, рішення ради, локальні новини);

- продаж або бронювання транспортних квитків, місцевих подій, сервісів у перспективі – як додаткове джерело доходів для самоокупності.

3. Вуличні (кліматично захищені) термінали в місцях масового скупчення людей (площі, маршрути громадського транспорту, території поблизу ТРЦ). Вони можуть бути орієнтовані на:

- швидкі запити :витяг, довідка, запис у чергу, оплата;
- розміщення реклами та оголошень: у тому числі муніципальних і соціальних, а також платних комерційних – як додаткове джерело самофінансування мережі терміналів і задіяного персоналу.

Концептуальний вигляд терміналів самообслуговування поданий у Додатку Е і містить як схематичне зображення самого терміналу так і теоретичні сценарії рощміщення його поза приміщенням, у тому числі під час поганої погоди у вечірні години.

Реінтеграція ветеранів та колишніх військових через участь у цифровій інфраструктурі громади – ще один позитивний момент створення нового сегменту надання адміністративних послуг. Офіційні документи Уряду України, а також численні міжнародні програми: IREX, ПРООН, EU–IOM, програми рескілінгу - наголошують на важливості перекваліфікації ветеранів, розвитку їх цифрових компетентностей і створення для них нових сегментів зайнятості.

У цьому контексті мережа терміналів самообслуговування може розглядатися як платформа для працевлаштування та професійного розвитку колишніх військових у декількох ролях:

1. Військові як консультанти з цифрових послуг у ЦНАП та старостатах.

Вони можуть [Додаток Д]:

- Допомагати громадянам користуватися терміналами й електронними сервісами «Дія», електронна черга тощо;
- Проводити міні-тренінги з цифрової грамотності для людей старшого віку, ВПО, інших вразливих груп;

- Бути «цифровими амбасадорами» громади, пояснюючи переваги електронних послуг та безпечної роботи з персональними даними.

2. Колишні військові як мобільні фахівці з обслуговування терміналів. Формування мобільних бригадх [Додаток Д]:

- Здійснюють регулярні виїзди до старостатів і публічних просторів для технічного огляду терміналів;
- Оновлюють програмне забезпечення, перевіряють роботу платіжних модулів і принтерів;
- Фіксують та передають до ЦНАП зворотний зв’язок від користувачів;
- Беруть участь у тестуванні нових функцій і сервісів.

3. Така діяльність дозволяє військовим поступово набиратися практичного досвіду в ІТ та сервісних професіях, що може стати трампліном до роботи в ширшому цифровому секторі: кібербезпека, технічна підтримка, адміністрування систем тощо.

4. Військові як учасники або засновники соціального підприємства, що управляє мережею терміналів самообслуговування громадян. Можлива модель, коли мережа терміналів організаційно оформлюється як соціальне підприємство або комунальне підприємство з пріоритетним працевлаштуванням ветеранів та колишніх військових. Частина прибутку від платних послуг: друк, платні оголошення, продаж квитків - спрямовується на:

- Зарплати та розвиток нових навичок у працевлаштованих військових;
- Технічне обслуговування й розширення мережі терміналів;
- Соціальні проєкти громади, серед яких можливості залучення інших вразливих груп населення задля реінтеграції у суспільство і подолання неагтивного психічного впливу, що викликала війна.

Таким чином, запропонована модель дозволяє поєднати цифрову трансформацію адмінпослуг із політикою гідної реінтеграції захисників у місцеві спільноти, що відповідає сучасним підходам до ветеранської політики в Україні.

Міжнародна практика свідчить, що проєкти впровадження е-кіосків (терміналів) у публічному секторі часто поєднують бюджетне фінансування з елементами самоокупності, зокрема за рахунок платних додаткових послуг: друк, копіювання, платні оголошення, продаж квитків.

Для Бучанської МТГ можлива наступна фінансово-економічна модель:

1. Початкове фінансування та розгортання.

- Використання коштів місцевого бюджету: програми цифровізації, розвитку ЦНАП;
- Залучення грантових ресурсів, приклад – проєкти на підтримку цифровізації публічних послуг, що реалізуються ПРООН, ЄС та іншими партнерами.

2. Операційні доходи.

- Платні послуги друку, копіювання, сканування документів через термінали з прозорим тарифом, затвердженим рішенням ради;
- Плата за розміщення комерційних оголошень і реклами на екранах терміналів із пріоритетом соціальної реклами громади;
- Комісійна винагорода за продаж транспортних квитків, квитків на місцеві заходи, паркування тощо;
- У перспективі – мікроплатежі за додаткові сервіси, наприклад, друк з e-mail/хмари, зберігання документів у зашифрованому кабінеті користувача.

3. Напрями витрат.

- Обслуговування й оновлення терміналів: ремонт, заміна витратних матеріалів, ліцензійне ПЗ;
- Оплата праці колишніх військових та інших працівників, залучених до консультацій і технічної підтримки;

- Розширення мережі терміналів: нові локації, модернізація обладнання.

4. Фінансова прозорість і підзвітність.

- Щорічні звіти про доходи й витрати мережі терміналів, оприлюднені на сайті громади;
- Можливість громадського контролю за тарифами й якістю послуг;
- Включення показників діяльності мережі терміналів до системи KPI ЦНАП.

Така модель дозволяє зменшити залежність мережі від бюджету громади, створює передумови для її сталого розвитку й водночас підсилює соціальну складову через пріоритетне працевлаштування і реінтеграцію захисників.

Таким чином, у центрі запропонованої моделі реформування опиняється не лише модернізована інфраструктура ЦНАП і цифрові сервіси, а й люди — мешканці громади та військові, які повертаються до мирного життя і стають носіями нових компетентностей. Перетворення Бучанської територіальної громади на простір зручних, доступних і чесних адміністративних послуг демонструє, що електронне врядування, мережа терміналів самообслуговування та соціально орієнтована політика реінтеграції здатні працювати не як абстрактні концепції, а як реальні інструменти відновлення й розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні» на прикладі Бучанської міської територіальної громади досягнуто поставленої мети – теоретично обґрунтовано та практично конкретизовано напрями й механізми модернізації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації, децентралізації та післявоєнного відновлення.

Узагальнено теоретичні підходи до сутності й ознак адміністративних послуг та їх класифікації. Адміністративну послугу визначено як результат реалізації владних повноважень за зверненням особи, що спричиняє юридично значущий індивідуальний результат; підкреслено зростання ролі поділу за каналом отримання офлайн/онлайн/змішаний у процесі цифровізації.

Проаналізовано нормативно-правові засади надання адміністративних послуг. Встановлено, що регулювання забезпечує інституційну основу діяльності ЦНАП і принцип «єдиного вікна», а цифрові інструменти розширюють е-взаємодію. Водночас на місцевому рівні необхідні актуалізація регламентів, узгодження процедур та посилення підтримки громадян у змішаних послугах.

Досліджено і узагальнено зарубіжний досвід використання е-урядування й терміналів самообслуговування. Показано, що найкращі результати дає поєднання цифрових сервісів із фізичними точками доступу та обов’язковим консультативним супроводом, який зменшує бар’єри цифрової нерівності.

Охарактеризовано інституційну організацію надання адмінпослуг у Бучанській територіальній громаді та роль ЦНАП як фронт-офісу взаємодії з населенням. Наголошено на важливості чіткого розподілу повноважень між фронт- і бек-офісами, стандартів сервісу та системного інформування про перелік, строки й вимоги до послуг.

Проаналізовано доступність і прозорість адмінпослуг у громаді з урахуванням викликів воєнного часу. Визначено ключові проблеми (черги, нерівність доступу для вразливих груп, дефіцит цифрових навичок, потреба

швидкого відновлення документів і доведено, що цифрові сервіси можуть підвищувати ефективність лише за наявності ресурсів і підтримки користувачів.

Обґрунтовано концептуальні підходи реформування системи адмінпослуг на засадах електронного врядування: сервісна орієнтація, людиноцентричність, стандартизація процесів, багатоканальність та інклюзивна цифровізація із зворотним зв'язком і прозорими правилами комунікації.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження мережі стаціонарних терміналів самообслуговування, інтегрованих із цифровими сервісами держави та громади. Запропоновано організаційний механізм реалізації: вибір пріоритетних локацій, відповідальні особи й правила безпеки, підготовка консультантів, технічний супровід і моніторинг показників. Та поетапне масштабування: пілотний запуск → оцінка → розширення → уніфікація стандартів.

Отже, поєднання електронного врядування з офлайн-інфраструктурою доступу, зокрема мережею терміналів самообслуговування з консультаційною підтримкою, є практично доцільним напрямом модернізації надання адміністративних послуг у громаді.

Узагальнюючи, можна констатувати, що поставлена у роботі мета досягнута, а всі завдання виконані. Отримані результати поєднують теоретичний внесок у розвиток уявлень про адміністративні послуги та електронне врядування з практичними пропозиціями для органів державної влади й місцевого самоврядування щодо реформування системи надання адміністративних послуг на засадах сервісності, цифрової інклюзивності та соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про адміністративні послуги» : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI (зі зм.) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 18.12.2025).

2. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 № 118 (зі зм.) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF (дата звернення: 18.12.2025).

3. Дія. Державні послуги онлайн : офіційний вебпортал. URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

4. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA : Addison-Wesley, 1992. 405 p.

5. Hood C. A Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

6. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into the Age of Austerity. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 388 p. ISBN 978-0-19-879517-9.

7. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : збірник матеріалів / Тимощук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В., Школьний Є. О. та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимощука, О. В. Курінного. Київ, 2015. 428 с. URL: https://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/03/%D0%90%D0%9F_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD-%D1%96-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8_2015.pdf (дата звернення: 18.12.2025).

8. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2008. 104 с. URL:

https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Soroko-V.M.--Nadannya-publichnykh-posluh.pdf (дата звернення: 18.12.2025).

9. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. URL: https://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/3683 (дата звернення: 18.12.2025).

10. Yashchenko V. O., Martynovych N. O. The Role of Digital Self-Governance Services in Supporting Population Mobility and Social Resilience During Humanitarian Crises : theses. II International Scientific and Practical Conference "Innovation and Development in World Science" (Zurich, Switzerland, 1–3 December 2025). URL: https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-innovation-and-development-in-world-science-1-3-12-2025-tsyurih-shvejtsariya-arhiv/ (дата звернення: 18.12.2025).

11. Ященко В. О., Мартинович Н. О. Креативність у публічній комунікації: методи оцінки ефективності державного управління : тези доповіді. Міжнародний форум «Людина, суспільство, комунікація: адаптація, стійкість і лідерство в умовах трансформацій» (Ірпінь, 13.11.2025). URL: https://dpu.edu.ua/novyny-kafedry-menedzhmentu-ta-publichnoho-upravlinnia/maibutnie-hromad-v-nadiinykh-rukakh-uchast-mahistriv-op-rehionalne-upravlinnia-ta-samovriaduvannia-u-mizhnarodnomu-forumi (дата звернення: 18.12.2025).

12. Ященко В. О., Мартинович Н. О. Використання інструментів креативного менеджменту у вдосконаленні системи місцевого самоврядування : тези. IX Міжнародна студентська наукова конференція «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень» (Рівне, 28.11.2025). DOI: 10.62732/liga-inter-28.11.2025. URL: https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-28.11.2025 (дата звернення: 18.12.2025).

13. Мартинович Н. О., Ященко В. О. Імперативи оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складова реформування системи публічного

управління в Україні : стаття. Науково-практичний журнал «Національні інтереси України». 2026. № 1(18). URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/issue/archive (дата звернення: 12.01.2026).

14. Мартинович Н. О., Ященко В. О. Проблеми реалізації оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні : стаття. Наукові перспективи. 2025. № 12(66). С. 454 – 465 DOI: 10.52058/2708-7530-2025-12(66). URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/archive (дата звернення: 12.01.2026).

15. Тимощук В. П. Адміністративні послуги : посібник. Київ, 2012. 104 с. URL: https://despro.org.ua/media/articles/06_book_blok.pdf (дата звернення: 18.12.2025).

16. Адміністративне право України. Академічний курс : підруч. : у 2 т. Т. 1: Загальна частина / ред. кол.: В. Б. Авер'янов (голова) та ін. Київ : Юридична думка, 2004. 584 с. URL: https://kup.edu.ua/doc/administrativne-pravo-ukrajini.-akademichniy-kurs-pidruch.-u-dvoh-tomah-tom-1.pdf (дата звернення: 18.12.2025).

17. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / за ред. В. В. Галунька, О. М. Правоторової. 3-тє вид. Київ, 2020. 466 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3FMB_Pravo/Administratyvne-pravo-Ukrayiny.-Povnyy-kurs-pidruchnyk-2020.pdf (дата звернення: 18.12.2025).

18. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX (зі зм.) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (дата звернення: 18.12.2025).

19. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX (зі зм.) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20 (дата звернення: 18.12.2025).

20. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 18.12.2025).

21. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%92%D0%A0 (дата звернення: 18.12.2025).

22. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17 (дата звернення: 18.12.2025).

23. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15 (дата звернення: 18.12.2025).

24. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19 (дата звернення: 18.12.2025).

25. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1137-2019-%D0%BF (дата звернення: 18.12.2025).

26. Про внесення змін до Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2025 № 1423 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1423-2025-%D0%BF (дата звернення: 18.12.2025).

27. United Nations. *E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2024. URL: https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf (дата звернення: 18.12.2025).

28. Denhardt R. B., Denhardt J. V. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 4th ed. New York : Routledge, 2015.

29. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford : Oxford University Press, 2006.

30. Osborne S. P. *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. London : Routledge, 2021.

31. Layne K., Lee J. Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*. 2001. Vol. 18, No. 2. P. 122–136. DOI: 10.1016/S0740-624X(01)00066-1.

32. Once Only Principle in Estonia : офіційний інформаційний ресурс e-Estonia. URL: https://e-estonia.com/ (дата звернення: 18.12.2025).

33. ePUAP (Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej) : офіційний вебпортал. URL: https://epuap.gov.pl/wps/portal (дата звернення: 18.12.2025).

34. Profil Zaufany : офіційна інформація на державному порталі Польщі gov.pl. URL: https://www.gov.pl/web/gov/profil-zaufany (дата звернення: 18.12.2025).

35. Biznes.gov.pl : офіційний сервісно-інформаційний портал для підприємців. URL: https://www.biznes.gov.pl/pl (дата звернення: 18.12.2025).

36. Onlinezugangsgesetz (OZG) : Gesetz über den Zugang zu digitalen Verwaltungsleistungen (Germany), 2017. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/ (дата звернення: 18.12.2025).

37. Про утворення та ліквідацію районів : постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX (зі зм.) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-IX (дата звернення: 18.12.2025).

38. Децентралізація. Бучанський район (Київська область) : інформаційна сторінка порталу. URL: https://decentralization.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

39. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV (зі зм.) // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14 (дата звернення: 18.12.2025).

40. Бучанська міська рада. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) : офіційний вебсайт. URL: https://bucha-rada.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

41. Бучанська міська рада. Старостати Бучанської громади : офіційний вебсайт. URL: https://bucha-rada.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

42. Ященко В. О. Звіт з проходження переддипломної практики. Ірпінь, 2025.

43. Графік роботи Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) Бучанської міської ради : офіційна сторінка. URL: https://www.bucha-rada.gov.ua/content/grafik-roboty-centru-nadannya-administratyvnyh-poslug (дата звернення: 18.12.2025).

44. Програма соціально-економічного розвитку Бучанської міської територіальної громади (дані до бюджету на 2024 рік) : документ. URL: https://bucha-rada.gov.ua/sites/default/files/soc-ekonom_do_byudzhetu_na_2024_rik.docx (дата звернення: 18.12.2025).

45. Звіт про виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Бучанської міської територіальної громади за 2024 рік : офіційні матеріали. URL: https://www.bucha-rada.gov.ua/content/zvit-pro-vykonannya-programy-socialno-ekonomichnogo-ta-kulturnogo-rozvytku-buchanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-za-2024-rik (дата звернення: 18.12.2025).

46. Перелік адміністративних послуг : офіційна сторінка Бучанської міської ради. URL: https://www.bucha-rada.gov.ua/list-administrative-services (дата звернення: 18.12.2025).

47. Записатися до Бучанського ЦНАПу можна у режимі онлайн : повідомлення на офіційному сайті Бучанської міської ради. URL: https://bucha-

rada.gov.ua/content/zapysatysya-do-buchanskogo-cnapu-mozhna-u-rezhymi-onlayn (дата звернення: 18.12.2025).

48. Запис на прийом до ЦНАП (електронна черга «Дія») : сторінка сервісу. URL: https://cherga.diia.gov.ua/app/thematic_area_office/84 (дата звернення: 18.12.2025).

49. Регламент роботи Центру надання адміністративних послуг Бучанської міської ради : офіційна сторінка. URL: https://bucha-rada.gov.ua/content/reglament-roboty-centru-nadannya-administratyvnyh-poslug-buchanskoyi-miskoyi-rady (дата звернення: 18.12.2025).

50. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах: головні досягнення 2024 року : офіційна публікація Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

51. Напередодні Дня адміністратора ЦНАП… : матеріал на офіційному сайті Бучанської міської ради. URL: https://bucha-rada.gov.ua/en/node/7922 (дата звернення: 18.12.2025).

52. ЦНАП Бучі – 8 років роботи : аналітичний матеріал. URL: https://www.bucha-rada.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

53. Інформаційні матеріали щодо роботи ЦНАП у період деокупації (квітень–травень 2022 року) : офіційний сайт Бучанської міської ради. URL: https://www.bucha-rada.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

54. United Nations Development Programme (UNDP). Governance (Accountable, Inclusive and Effective Governance) : офіційна сторінка. URL: https://www.undp.org/ (дата звернення: 18.12.2025).

55. Єдиний державний вебпортал відкритих даних України : офіційний вебресурс. URL: https://data.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

56. UNDP. Українці стали більш задоволеними державними е-послугами (результати опитувань за 2024 рік) : пресреліз. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine (дата звернення: 18.12.2025).

57. UNDP. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2024 році». URL: https://www.undp.org/uk/ukraine (дата звернення: 18.12.2025).

58. Держава без черг і паперів: уже 23+ мільйони українців користуються «Дією» : новина на офіційному порталі «Дія». URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 18.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис. А. 1

ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА № хх/уу

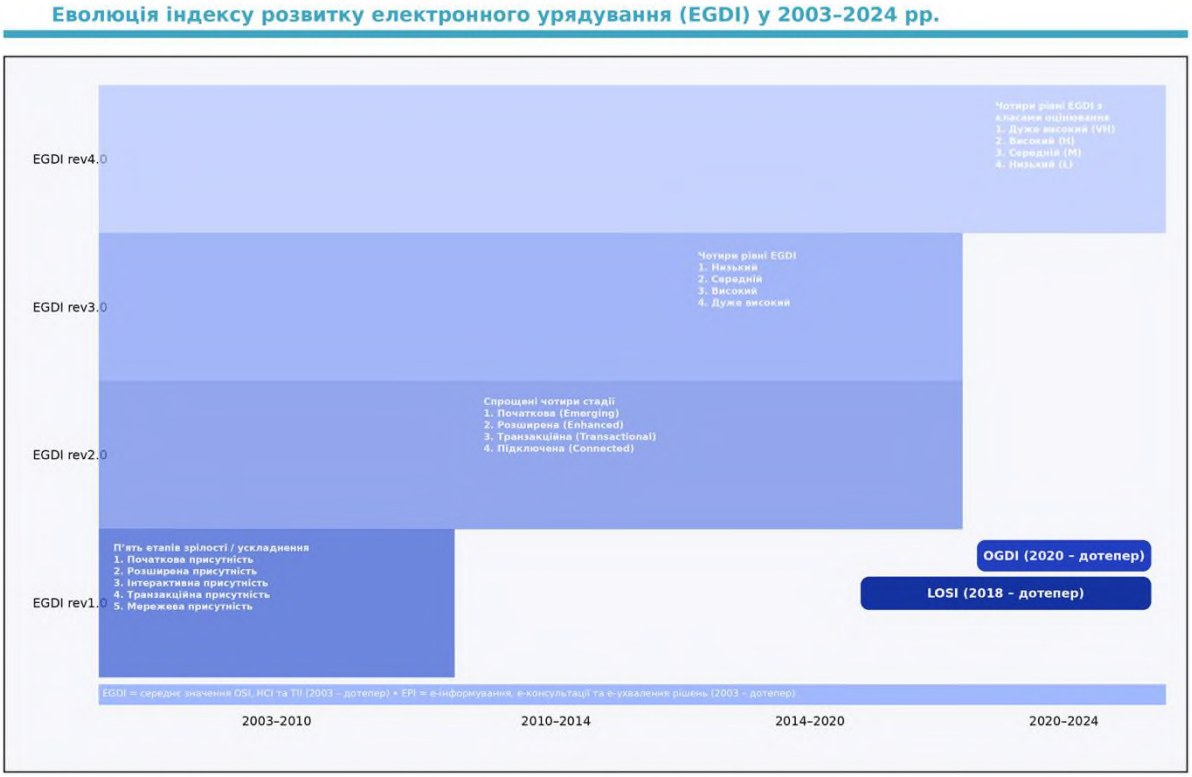
(назва послуги)

1.	**Суб'єкт надання адміністративної послуги та/** або ЦНАП (найменування, місцезнаходження, режим роботи, довідковий телефон та адреса електронної пошти та веб-сайту)	
2.	**Перелік документів, порядок та спосіб подання** (у разі необхідності – умови / підстави отримання послуги)	1. Заява
3.	**Платність або безоплатність послуги** (якщо послуга платна, то: порядок оплати, рекомендовано – банківські реквізити)	
4.	**Термін надання послуги** (днів)	
5.	**Результат послуги**	
6.	**Можливі способи отримання відповіді** (результату)	
7.	**Акти законодавства, що регулюють порядок та** умови надання послуги	

Джерело: [15]

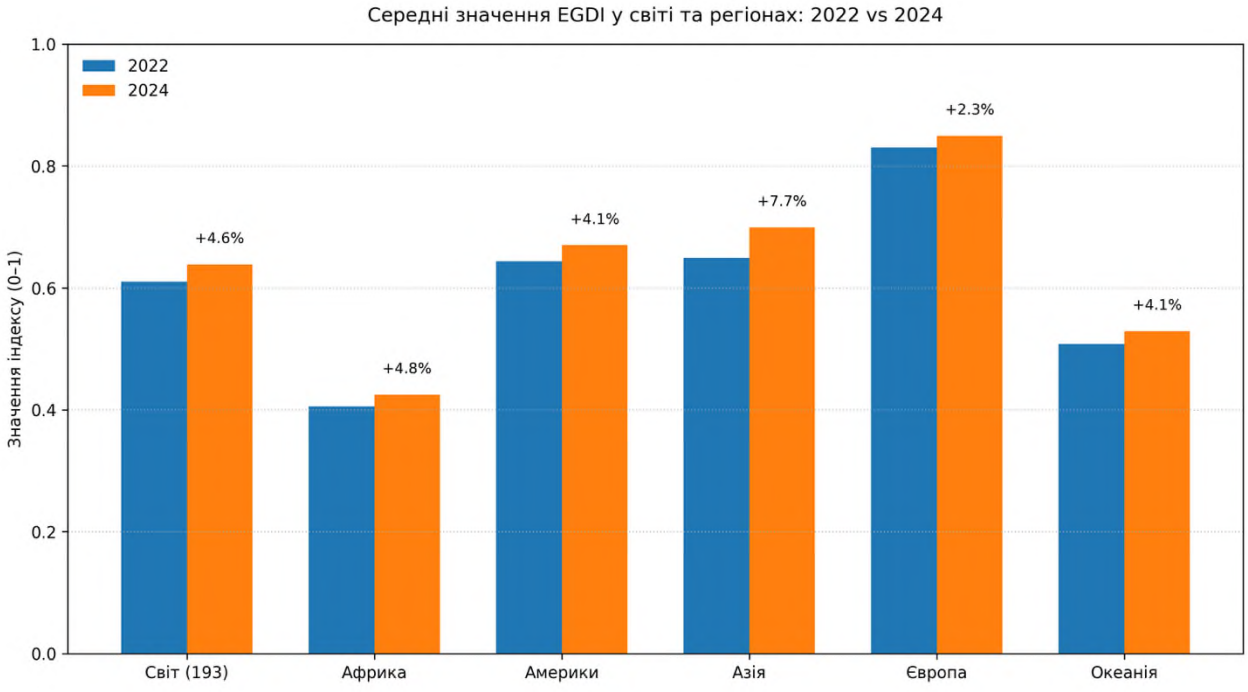
Додаток Б

Рис. Б. 1



Скорочення:
EGDI — E-Government Development Index (індекс розвитку е-урядування); OSI — Online Services Index (індекс онлайн-послуг); HCI — Human Capital Index (індекс людського капіталу); TII — Telecommunications Infrastructure Index (індекс телекомунікаційної інфраструктури); EPI — E-Participation Index (індекс електронної участі); LOSI — Local Online Services Index (індекс локальних онлайн-послуг); OGDI — Open Government Data Index (індекс відкритих урядових даних).

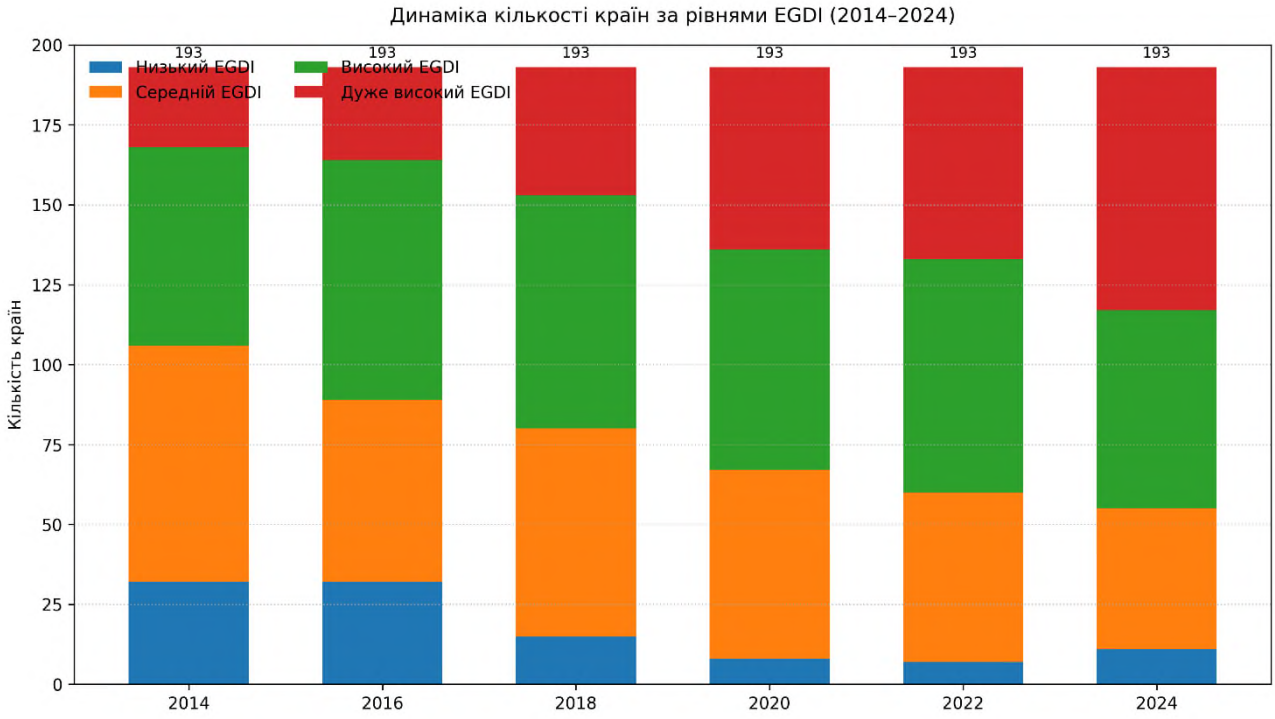
Рис. Б. 2



Розшифровка: EGDI — E-Government Development Index; OSI — Online Service Index; TII — Telecommunications Infrastructure Index; HCI — Human Capital Index.
Примітка: показано середні значення EGDI (0–1); підпис над стовпчиком 2024 — % зміни відносно 2022.
Джерело: UN E-Government Survey 2024 (рис. 2.3; табл. 2.1).

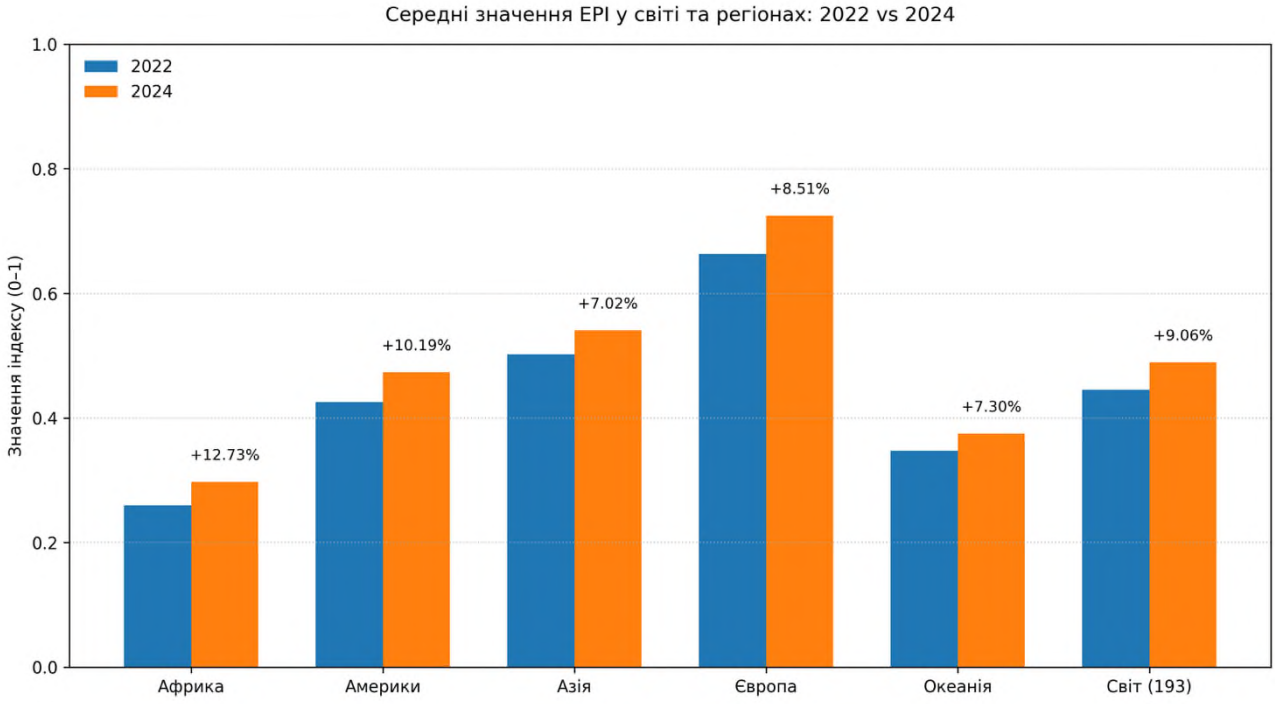
Продовження Додатку Б

Рис. Б. 3



Розшифровка: EGDI — E-Government Development Index (Індекс розвитку електронного урядування).
Джерело: UN E-Government Survey 2024 (рис. 2.2).

Рис. Б. 4



Розшифровка: EPI — E-Participation Index (індекс е-участі; компоненти: e-information, e-consultation, e-decision-making).
Примітка: підпис над стовпчиком 2024 — % зміни відносно 2022.
Джерело: UN E-Government Survey 2024 (рис. 2.14).

Продовження Додатку Б

Рис. Б. 5

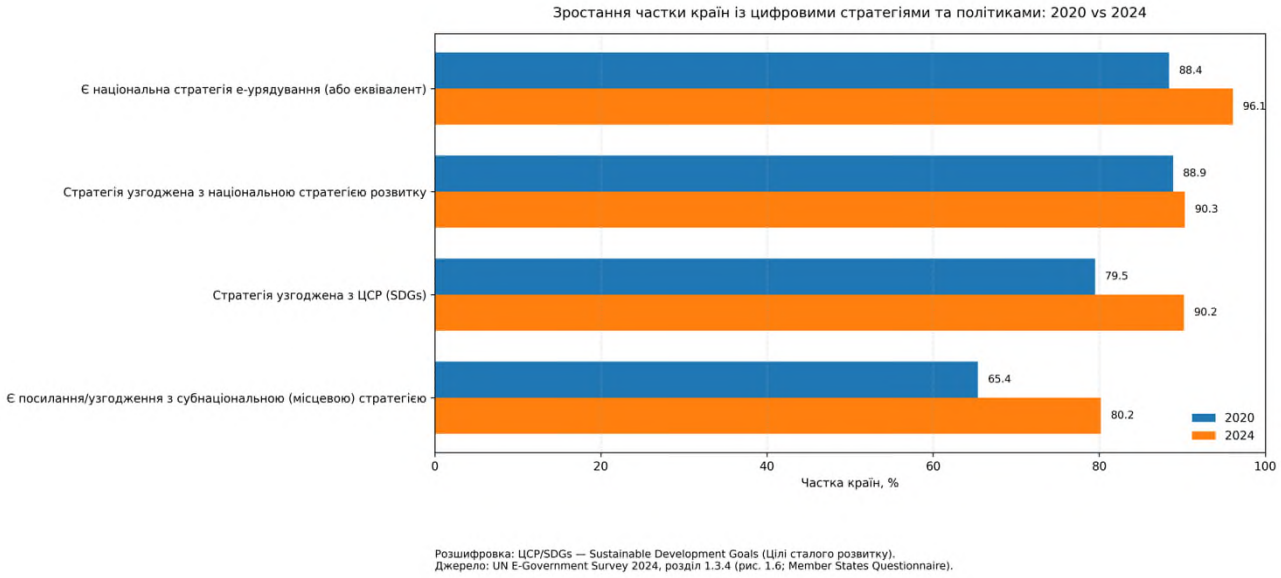


Рис. Б. 6



Джерело: United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024.

Додаток В

Рис. В. 1

Формування Бучанського району (Київська область) у межах районної реформи 2020 року

Постановою Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX утворено Бучанський район з адміністративним центром у місті Буча. Територія району сформована з територій 12 територіальних громад (затверджених Кабінетом Міністрів України).

Київська область

Бучанський район (адм. центр — м. Буча)

Територіальні громади у складі району:

- Білогородська територіальна громада
- Бородянська територіальна громада
- Борщагівська територіальна громада
- Бучанська територіальна громада
- Вишнева територіальна громада
- Гостомельська територіальна громада
- Дмитрівська територіальна громада
- Ірпінська територіальна громада
- Коцюбинська територіальна громада
- Макарівська територіальна громада
- Немішаївська територіальна громада
- Пісківська територіальна громада

Джерела:

35. Про утворення та ліквідацію районів : Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX (зі зм.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-IX (дата звернення: 14.12.2025).
36. Децентралізація. Бучанський район (Київська область) : інформаційна сторінка порталу. URL: https://decentralization.gov.ua/ (дата звернення: 14.12.2025).

Продовження Додатку В

Рис. В. 2

Основні характеристики територіальних громад Бучанського району (станом на дані порталу)

Громада	Тип	Населення	Площа, км²	Нас. пункти	Створена
Бородянська	селищна	25332	512.7	32	2020
Коцюбинська	селищна	17249	2.4	1	2020
Немішаївська	селищна	15184	80.0	4	2020
Дмитрівська	сільська	17944	138.8	14	2020
Вишнева	міська	48357	17.6	2	2020
Пісківська	селищна	7904	157.4	3	2020
Борщагівська	сільська	21894	38.7	3	2020
Ірпінська	міська	69962	117.2	5	2020
Макарівська	селищна	27352	1012.3	49	2020
Бучанська	міська	57163	260.8	14	2020
Гостомельська	селищна	28649	66.5	4	2020
Білогородська	сільська	25392	151.1	10	2020

Примітка: усі громади відображені як створені у 2020 р. на сторінці «Бучанський район → Громади» порталу «Децентралізація».

Джерела:

36. Децентралізація. Бучанський район (Київська область) : інформаційна сторінка порталу. URL: https://decentralization.gov.ua/ (дата звернення: 14.12.2025).

Продовження Додатку В

Рис. В. 3



Бучанська міська територіальна громада: ключові показники та склад

КАТОТТГ: UA32080070000050759
Центр громади: місто Буча
Площа громади: 260.8 км²
Чисельність населення: 57163
Кількість населених пунктів: 14

Склад громади (14 населених пунктів):

- селище Бабинці
- село Блиставиця
- село Буда-Бабинецька
- місто Буча (адміністративний центр)
- селище Ворзель
- село Вороньківка
- село Гаврилівка
- село Здвижівка
- село Луб'янка
- село Мироцьке
- село Раківка
- село Синяк
- село Тарасівщина
- село Червоне

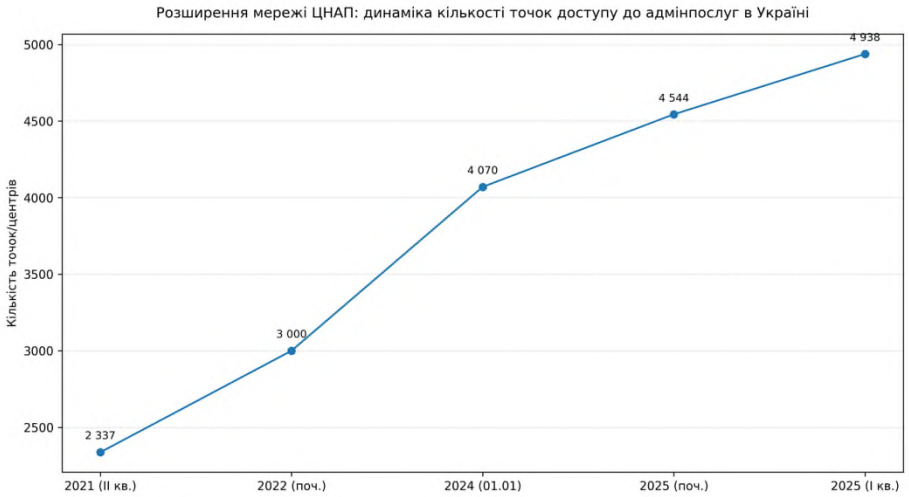
Джерела:

37. Децентралізація. Бучанська міська територіальна громада : інформаційна сторінка порталу. URL: https://decentralization.gov.ua/ (дата звернення: 14.12.2025).

Джерело: Побудовано за допомогою ШІ з джерел [37; 38]

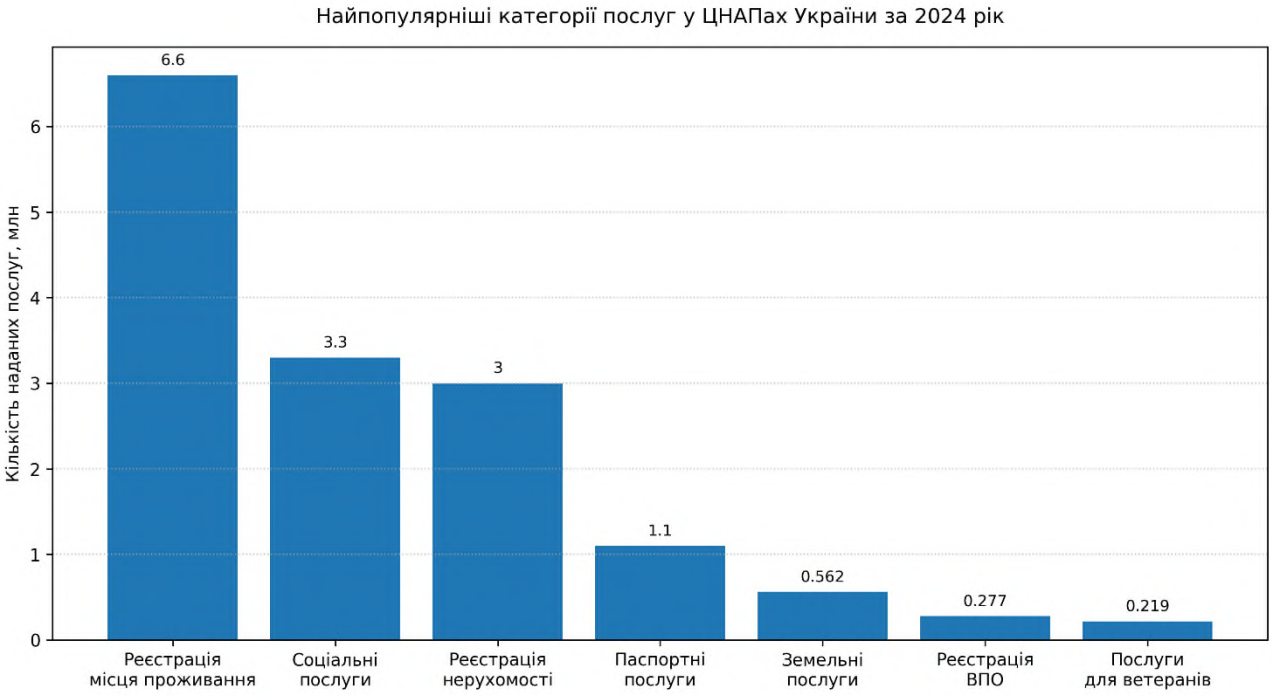
Додаток Г

Рис. Г. 1



Розшифровка: ЦНАП — центр надання адміністративних послуг; ТП — територіальний підрозділ; ВРМ — віддалене робоче місце адміністратора; «точки доступу» можуть включати ЦНАП+ТП+ВРМ+мобільні ЦНАП.
Джерела (публічні дані): КМУ/Мінцифра (11.08.2021 — 2 337 точок); Дія.Центр (16.02.2022 — ~3 000 точок);
Децентралізація (13.02.2024 — 4 070 точок); Мінцифра (15.02.2025 — 4 544); Дія.Центр (10.07.2025 — 4 938).

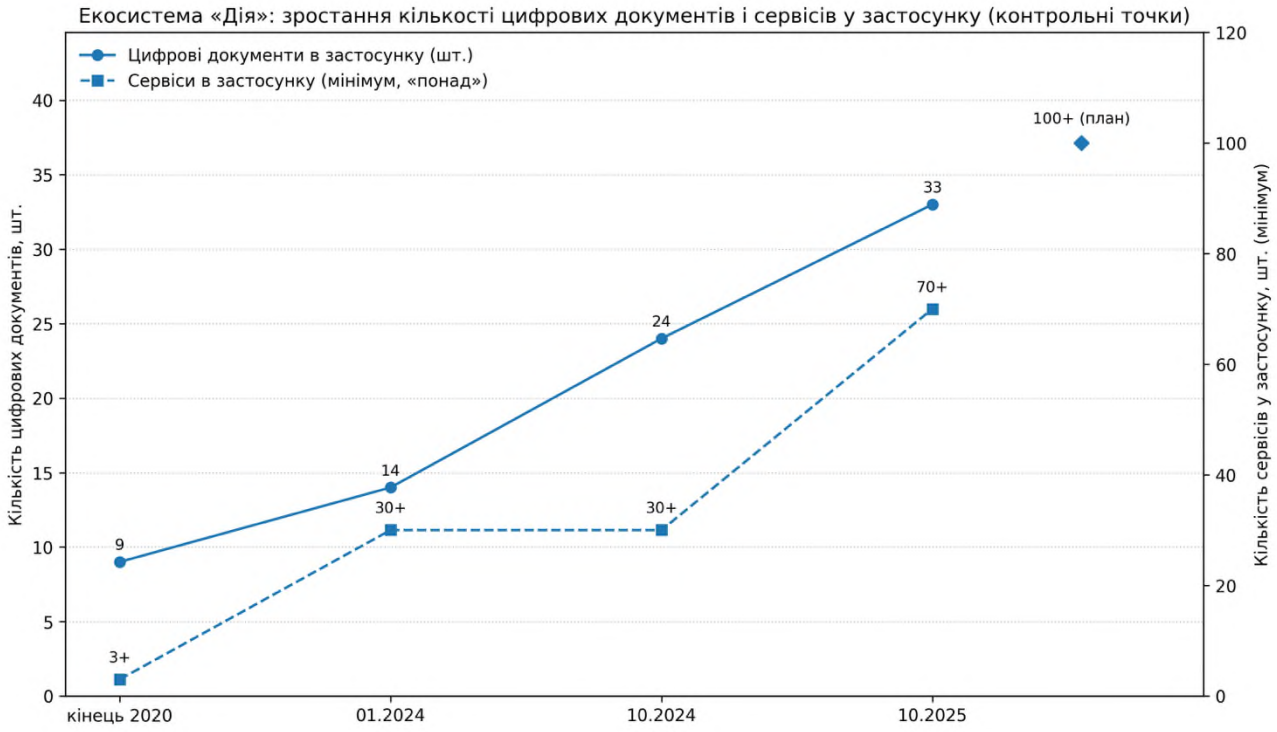
Рис. Г. 2



Розшифровка: ЦНАП — центр надання адміністративних послуг; ВПО — внутрішньо переміщені особи.
Примітка: показано топ-категорії; загальна кількість послуг у 2024 році — понад 20 млн.
Джерело: Мінцифра — підсумки 2024 року (15.02.2025).

Продовження додатку Г

Рис. Г. 3



Примітка: значення для «сервісів» подані як мінімальні (у джерелах вказано «понад N»).
Розшифровка: «Дія» — екосистема цифрових держпослуг (застосунок + портал).
Джерела контрольних точок: кінець 2020 (9 документів і 3 послуги); 01.2024 (14 документів і понад 30 послуг);
10.2024 (24 документи і понад 30 сервісів); 10.2025 (33 документи і понад 70 сервісів). План: «понад 100 нових послуг».

Джерело: Звіти Мінцифри

Додаток Д

Рис. Д. 1

Пілотний проєкт: термінали самообслуговування

Теоретична модель створення робочих місць для ветеранів (реінтеграція через зайнятість)

Вхідні припущення

- 1 термінал у кожній точці доступу мережі ЦНАП (P = 5026 точок).
- 1 термінал у кожній міській/селищній раді (на рівні громади) (G = 1469 громад).
- Для кожного термінала потрібно ≥2 консультанти (робота позмінно).
- Для кожної громади — мобільна техпідтримка: 2 бригади (позмінно), кожна = водій + технік ⇒ 4 особи/громаду.
- Частина рад може збігатися з ЦНАП (щоб не подвоювати, вводимо параметр перекриття r).

Формула розрахунку (теоретично):

1) Кількість терміналів: $T = P + (1 - r)\cdot G$
де $r \in [0;1]$ — частка громад, де термінал у раді вже враховано як точку ЦНАП.
2) Робочі місця консультантів: $J_{cons} = 2\cdot T$
3) Робочі місця техпідтримки по громадах: $J_{support} = 4\cdot G$ (2×(водій+технік))
4) Загалом: $J_{total} = J_{cons} + J_{support}$

Оцінка робочих місць за різних рівнів перекриття r:

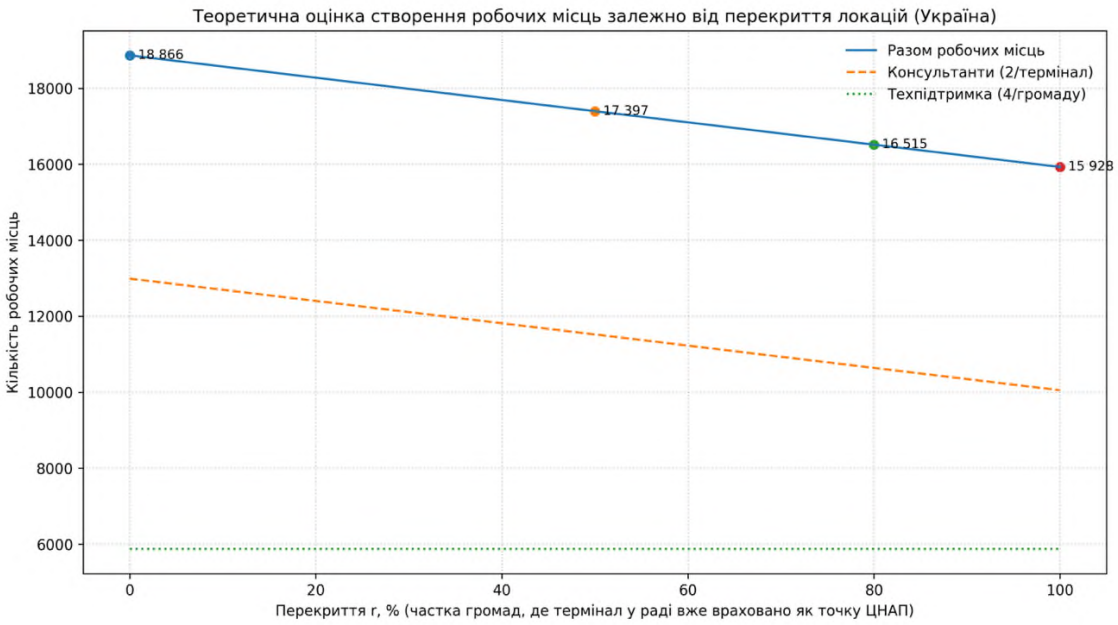
r	Термінали, T	Консультанти	Водії+техніки	Разом
0.0	6495	12990	5876	18866
0.5	5760	11521	5876	17397
0.8	5320	10640	5876	16516

Примітки:

- Джерела базових показників: мережа ЦНАП — 5 026 точок (Дія.Центр, II кв. 2025);
- кількість територіальних громад — 1 469 (портал «Децентралізація»).
- Усі розрахунки є теоретичними та потребують уточнення під фактичну архітектуру проєкту (скільки терміналів на локацію, графіки, перекриття).

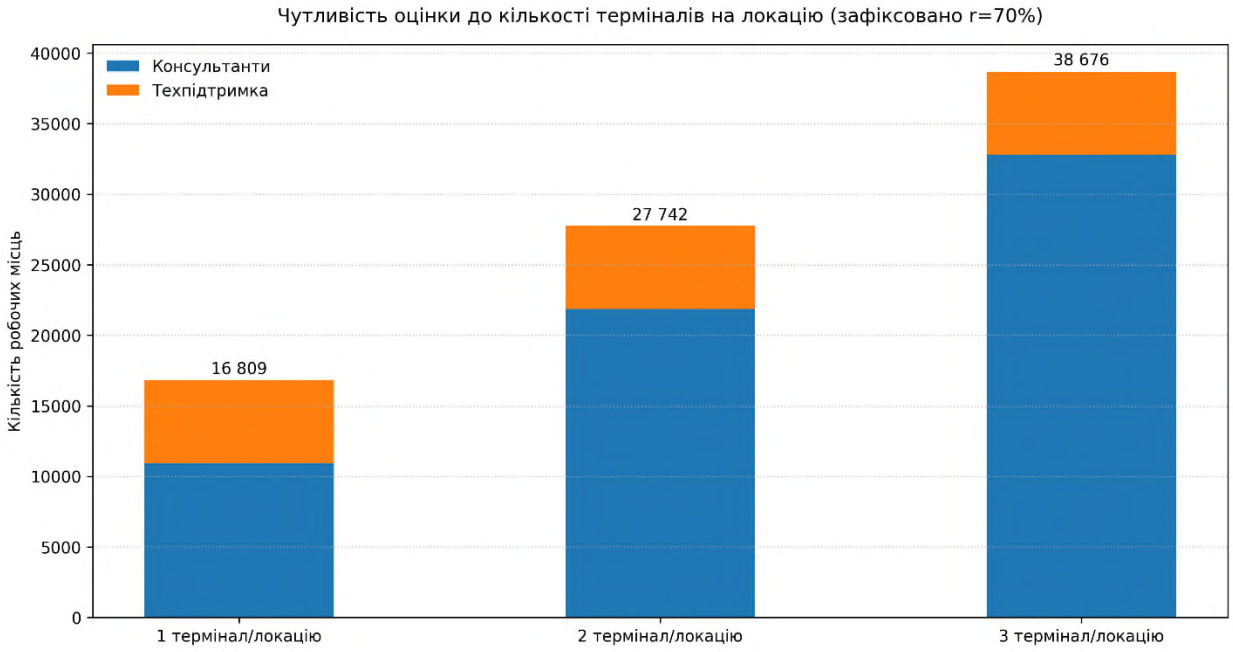
Продовження Додатку Д

Рис. Д. 2



Параметри: P=5026 точок мережі ЦНАП; G=1469 територіальних громад; T=P+(1−r)·G; J_total=2·T+4·G.
Джерела: Дія.Центр (II кв. 2025 — 5026 точок); портал «Децентралізація» (1469 громад).

Рис. Д. 3



Параметри: P=5026; G=1469; r=70%. J_total(k)=2·k·(P+(1−r)·G)+4·G. k — кількість терміналів на одну локацію (ЦНАП/рада).

Джерело: Розрахунки автора щодо можливої кількості нових робочіх місць на основі відкритих даних “Дія”.

Додаток Е

Рис. Е. 1



Продовження Додатку Е

Рис. Е. 2



Продовження Додатку Е

Рис. Е. 3



Продовження Додатку Е

Рис. Е. 4



Джерело: Сгенеровано ШІ на основі ідей автора для демонстрації терміналів в різних сценраях.