

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТОМЧУК НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА

**Реалізація інклюзивного підходу в наданні
адміністративних послуг органом державної влади**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма
«Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-21
Томчук Наталія Анатоліївна

Науковий керівник:
д.е.н., професор Желюк Тетяна Леонтіївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Поняття адміністративних послуг та їх роль у системі публічного управління.....	8
1.2. Сутність інклюзивного підходу та особливості його застосування в процесі надання адміністративних послуг	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ГОЛОВНИМ УПРАВЛІННЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	23
2.1. Загальна характеристика та система надання адміністративних послуг досліджуваного органу державної влади.....	23
2.2. Оцінювання доступності, якості та інклюзивності адміністративних послуг досліджуваного органу державної влади.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	38
3.1. Універсальний дизайн та напрямки його впровадження в процес надання адміністративних послуг органом державної влади	38
3.2. Шляхи підвищення цифрової доступності адміністративних послуг органу державної влади як складової інклюзивного підходу до їх надання	45
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність проблеми. Становлення сервісної держави в Україні зумовлює необхідність забезпечення рівного доступу громадян до адміністративних послуг, що є ключовим механізмом реалізації їхніх прав і свобод. Інклюзивність у наданні адміністративних послуг виступає одним із основних орієнтирів сучасного публічного управління, оскільки суспільство охоплює широкий спектр користувачів із різними потребами — людей з інвалідністю, осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, маломобільних груп, громадян із низьким рівнем цифрової грамотності. Активний розвиток електронних форм взаємодії держави з населенням створює нові можливості для отримання послуг, але водночас висуває підвищені вимоги до їх доступності, зрозумілості та адаптованості для різних категорій користувачів. У таких умовах виникає потреба у системному підході до забезпечення безбар'єрності, що охоплює фізичні, інформаційні, організаційні та цифрові аспекти доступу.

Попри прогрес у сфері цифровізації, фактичний рівень інклюзивності адміністративних послуг у багатьох органах державної влади залишається недостатнім, що виявляється у збереженні процедурних складностей, інформаційних бар'єрів та нерівності цифрових можливостей громадян. Реалізація інклюзивного підходу потребує комплексного аналізу чинних механізмів надання послуг, оцінювання їх доступності для різних груп населення та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. З огляду на стратегічні завдання держави у сфері формування безбар'єрного середовища, підвищення якості адміністративних сервісів і зміцнення довіри громадян до органів влади, обрана тема є вкрай актуальною як у теоретичному, так і в практичному вимірі. Вона визначає напрям переходу до справді інклюзивної, рівноправної та цифрової доступної моделі державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження інклюзивного підходу в публічне управління є відносно новим напрямом навіть для

зарубіжної науки, що зумовлює значний інтерес до його теоретичних і практичних аспектів. У цьому контексті вагомими є дослідження Н. Ахмеда, присвячені особливостям інклюзивних практик у країнах Південної Азії; М. Ф. Райса, який аналізує застосування принципів різноманітності, справедливості та інклюзивності у наданні публічних послуг; та Р. Хісси, який вивчає трансформацію інклюзивної державної політики у сфері прав жінок. Проблематику електронних публічних послуг як інструменту інклюзивності розробляють А. Грьонлунд, Л. Альбінссон, Т. Кауранне, Ф. Гарткамп, О. Форсгрєн, Х. Кріценбергер, які досліджують організаційні та технічні аспекти впровадження е-послуг у публічному секторі. Важливими є рекомендації М. Е. Мілаковича щодо застосування цифрових технологій для підвищення ефективності публічного управління, роботи Ю. Ярке щодо специфіки користування е-послугами людьми похилого віку, а також дослідження Е. Ларссон та Р. Тейгланд щодо соціальних наслідків цифрової трансформації, Т. Мотої щодо ризиків розвитку ШІ та хмарних технологій, М. Стюарт-Вікс і С. Купера щодо причин уповільнення цифрових реформ, та Ю-Ч. Чена, який систематизував проблеми впровадження ІКТ у публічному секторі.

Українські вчені також активно розробляють проблематику електронних і інклюзивних публічних послуг. Зокрема, Т. Кужда, І. Луциків і В. Гевко, а також Н. Опар аналізують теоретико-правові та організаційні засади надання е-послуг в Україні. Дослідники О. Брєчко, Н. Хлібороб, Г. Сєдов, А. Краковська та М. Бабики вивчають вплив цифрової трансформації на розвиток публічних сервісів. Питання функціонування цифрових платформ розкривають С. Єсімова, В. Рєдзюк і Д. Дармостук, які акцентують на практичних аспектах використання цифрових інструментів для забезпечення доступності публічних послуг. Сукупність цих досліджень формує основу наукового розуміння інклюзивності в публічному управлінні та підкреслює актуальність подальшого удосконалення механізмів надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень та

формування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів реалізації інклюзивного підходу в процесі надання адміністративних послуг органом державної влади.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи сформульовано та розв'язано такі завдання:

- дослідження поняття адміністративних послуг та визначення їх ролі у системі публічного управління;
- вивчення сутності інклюзивного підходу та особливості його застосування в процесі надання адміністративних послуг;
- здійснення аналізу системи надання адміністративних послуг досліджуваного органу державної влади;
- проведення оцінювання доступності, якості та інклюзивності адміністративних послуг досліджуваного органу державної влади;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження універсального дизайну в процес надання адміністративних послуг органом державної влади;
- запропонувати шляхи підвищення цифрової доступності адміністративних послуг органу державної влади як складової інклюзивного підходу в їх наданні.

Для дослідження механізмів реалізації інклюзивного підходу в наданні адміністративних послуг органом державної влади у кваліфікаційній роботі використано такі **методи**: метод теоретичного узагальнення і аналізу наукової літератури – застосовано для визначення сутності адміністративних послуг, розкриття поняття інклюзивного підходу, узагальнення міжнародних та національних підходів до забезпечення безбар'єрності публічних сервісів; порівняльно-правовий метод – використовувався для аналізу нормативно-правових актів України щодо організації адміністративних послуг та вимог доступності, а також для зіставлення вітчизняних практик із європейськими стандартами інклюзивності; метод системного аналізу – дав змогу розглянути механізми надання адміністративних послуг як цілісну систему, виявити

взаємозв'язки між фізичною, процедурною, інформаційною та цифровою складовими доступності; метод структурно-функціонального аналізу – застосовано для визначення ролі й функцій органу державної влади у процесі реалізації інклюзивного підходу та для оцінювання функціональних компонентів сервісної діяльності; соціологічні методи (спостереження та аналіз звернень громадян) – використано для виявлення фактичних бар'єрів у доступі до адміністративних послуг, оцінки потреб різних груп користувачів та аналізу реального досвіду взаємодії громадян із органом влади; метод експертного оцінювання – дав змогу проаналізувати думки фахівців щодо рівня інклюзивності адміністративних сервісів, визначити ключові проблеми й напрями удосконалення; метод аналітичного оцінювання та інтерпретації даних – застосовувався для опрацювання статистичної інформації про звернення, цифровізацію послуг, структуру та динаміку використання онлайн-сервісів; метод моделювання – використано для розроблення авторської моделі підвищення цифрової доступності адміністративних послуг як складової інклюзивного підходу.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес надання адміністративних послуг органом державної влади в умовах забезпечення їх інклюзивності та доступності для різних категорій користувачів.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є механізми реалізації інклюзивного підходу в процесі надання адміністративних послуг органом державної влади, зокрема інструменти фізичної, організаційної, інформаційної та цифрової доступності.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад реалізації інклюзивного підходу в наданні адміністративних послуг та розробленні авторської моделі цифрової інклюзивності, що поєднує технологічні, процедурні, адаптивно-дизайнерські, комунікаційні та освітньо-супровідні компоненти. У роботі вперше системно поєднано оцінювання доступності адміністративних послуг із визначенням бар'єрів інклюзивності та обґрунтовано комплекс рекомендацій щодо підвищення рівня

універсальності та безбар'єрності сервісів у діяльності органу державної влади.

Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні прикладних рекомендацій щодо впровадження універсального дизайну, удосконалення цифрової доступності та підвищення якості адміністративних послуг для різних категорій користувачів. Запропоновані заходи та авторська модель цифрової інклюзивності можуть бути використані в діяльності Головного управління Державної податкової служби у Тернопільській області, а також у роботі інших органів державної влади та місцевого самоврядування, що надають адміністративні послуги, для формування безбар'єрного та клієнтоорієнтованого сервісного середовища.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей: на тему «Реалізація інклюзивного підходу в наданні адміністративних послуг органом державної влади» у збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) [36] та на тему «Інклюзивні технології надання адміністративних послуг» у збірнику тез доповідей Наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року) [37].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Поняття адміністративних послуг та їх роль у системі публічного управління

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління адміністративні послуги «набувають особливої ваги як інструмент реалізації державою своїх повноважень і забезпечення громадянам можливостей для повноцінного користування правами та свободами» [22]. Вони виступають фундаментом взаємодії держави із суспільством, оскільки саме через механізм надання адміністративних послуг громадяни найчастіше стикаються з органами влади. Тому якість, швидкість, доступність та інклюзивність таких послуг формують загальне уявлення населення про ефективність діяльності держави, її клієнтоорієнтованість і здатність відповідати сучасним викликам.

Поняття «адміністративна послуга» є відносно новим для української науки публічного управління та адміністративного права. До середини 2000-х років у науковому дискурсі переважали категорії «адміністративна процедура» та «адміністративний акт», що «відображало формально-бюрократичний характер державних процесів» [11]. Поступовий перехід до сервісної моделі держави зумовив необхідність нового концептуального наповнення діяльності органів влади, зорієнтованого не лише на виконання владних функцій, а на задоволення потреб користувачів.

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає адміністративну послугу як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання, спрямований на задоволення потреб фізичної або юридичної особи. Це визначення має низку важливих ознак: 1) владність – орган або посадова особа діє у межах і на підставі закону; 2) офіційний результат – видача документа, надання дозволу, реєстрація права тощо; 3) регламентованість – чітко визначені процедури, строки, вимоги; 4) спрямованість на потребу громадянина або

бізнесу – тобто надання послуги через звернення суб'єкта.

Сучасні підходи трактують адміністративні послуги значно ширше: як комплекс сервісних дій, що забезпечують зручність, доступність, прозорість і підзвітність держави. У цьому контексті адміністративна послуга є не лише юридично оформленим результатом, а й процесом, «який включає інформування, комунікацію, супровід, консультацію, альтернативні канали подання документів, цифрові інструменти та оцінювання задоволеності користувачів» [2].

Генезис поняття «адміністративна послуга» представлений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Генезис поняття «адміністративна послуга» в публічному управлінні

Етап розвитку	Характерні риси	Спрямованість діяльності органу влади	Роль громадянина	Основні інструменти
Адміністративний акт (до 1990-х)	Формально-бюрократичний підхід; домінування владних процедур	Контроль, примус, регулювання	Об'єкт державного управління	Адміністративні рішення, дозволи, заборони
Адміністративна процедура (1990–2000-і)	Регламентация процесів; документальне оформлення; мінімальна клієнтоорієнтованість	Забезпечення юридично коректного процесу	Заявник, який звертається до органу влади	Процедури, регламенти, черги
Адміністративна послуга (після 2012 р.)	Сервісна логіка; стандарти якості; прозорість	Задоволення потреб громадян та бізнесу	Користувач послуг	Стандарти, регламенти, інформаційні картки
Клієнтоорієнтований державний сервіс (2015–2020)	Орієнтація на комфорт; цифровізація; скорочення строків	Створення зручного сервісу	Клієнт, партнер взаємодії	ЦНАПи, електронні сервіси, відкриті дані
Інклюзивна адміністративна послуга (з 2020-х)	Доступність, персоналізація, безбар'єрність, мультиканальність	Забезпечення рівності доступу для всіх груп населення	Активний користувач з індивідуальними потребами	Універсальний дизайн, цифрова доступність, адаптивні сервіси

Примітка. Сформовано автором на основі [2; 3; 33]

Адміністративна послуга є «специфічним різновидом публічної послуги, що має чітко визначений юридичний характер та пов'язана зі здійсненням владних повноважень» [11]. На відміну від «соціальних, освітніх чи комунальних послуг, адміністративні послуги спрямовані на офіційне оформлення правового статусу особи, реєстрацію фактів, надання дозволів, ліцензій, витягів або інших юридично значущих результатів» [11].

У структурі публічних послуг «адміністративні послуги посідають окреме місце й можуть надаватися як державними органами (державні послуги), так і органами місцевого самоврядування (муніципальні послуги)» [11]. Таким чином, адміністративна послуга перетинається з обома категоріями, але не охоплює всі їхні функції, адже її головною ознакою є наявність адміністративної процедури та юридичного результату.

Для наукового аналізу важливо розуміти це співвідношення: усі адміністративні послуги належать до публічних, але не всі публічні послуги є адміністративними. Водночас адміністративні послуги можуть бути як державними, так і муніципальними – залежно від того, який орган влади їх надає.

Співвідношення понять «адміністративна послуга», «публічна послуга», «державна послуга» та «муніципальна послуга» представлено на рис. 1.1.

Адміністративна послуга має дві взаємопов'язані частини – процесну та результативну, які разом формують повний зміст сервісної взаємодії між громадянином і органом влади.

Процесна складова охоплює всі дії від моменту звернення до ухвалення рішення: подання заяви, прийом документів, їх перевірку, комунікацію із заявником, виконання внутрішніх процедур та визначення правового результату. Саме процес визначає швидкість, доступність і комфорт отримання послуги.

Результативна складова – це «безпосередній юридичний результат, який отримує заявник: довідка, витяг, дозвіл, реєстрація або інший документ, що підтверджує завершення процедури. Він має чітко визначену правову силу та

фіксує зміну чи підтвердження статусу особи» [11].

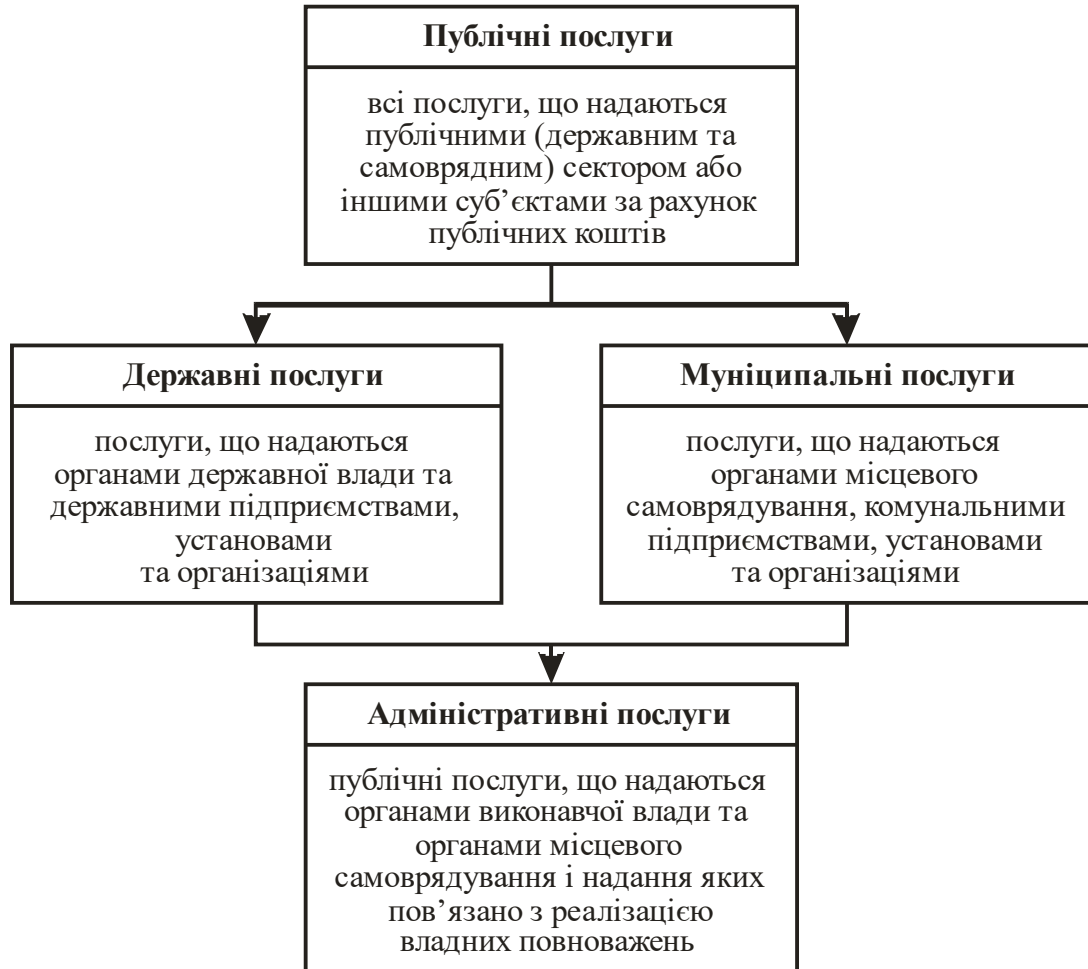


Рис. 1.1. Місце адміністративних послуг в системі публічних послуг

Примітка. Наведено за [11]

Процес і результат утворюють єдину структуру адміністративної послуги, де якісна процедура забезпечує довіру громадян, а юридично коректний результат – правову визначеність.

Структурні елементи адміністративної послуги узагальнено в таблиці 1.2.

Адміністративні послуги характеризуються значною різноманітністю за змістом, процедурними особливостями та органами, що їх надають. У науковій літературі підкреслюється, що «не існує єдиної універсальної класифікації, оскільки адміністративні послуги охоплюють широке коло сервісів – від реєстраційних до дозвільних, від інформаційних до ліцензійних» [2]. Саме

тому їх поділяють за кількома критеріями, які дають змогу систематизувати зміст і визначити специфіку окремих груп.

Таблиця 1.2

Структурні елементи адміністративної послуги

Елемент адміністративної послуги	Зміст	Ключові характеристики	Значення для користувача
Процесна складова	Сукупність дій від моменту звернення до ухвалення рішення: подання заяви, прийом та перевірка документів, комунікація, виконання процедур.	Регламентованість; послідовність; прозорість; тривалість; доступність каналів взаємодії.	Визначає комфорт, швидкість і зручність отримання послуги; формує рівень задоволеності сервісом.
Результативна складова	Юридично значущий результат: довідка, витяг, дозвіл, реєстрація, внесення даних до реєстрів.	Офіційність; правова сила; відповідність стандартам; чіткість змісту.	Забезпечує юридичну визначеність, підтверджує права чи статус, необхідний для подальших дій.
Стандарти та регламенти	Нормативно встановлені вимоги до строків, процедур, переліку документів, порядку інформування.	Уніфікованість; передбачуваність; публічність.	Гарантують рівність доступу, зменшують корупційні ризики, забезпечують прозорість.
Користувач адміністративної послуги	Фізична або юридична особа, яка звертається за отриманням результату владної дії.	Індивідуальні потреби; рівень цифрової грамотності; статус (наприклад, вразливі групи).	Формує очікування щодо якості, доступності та швидкості сервісу.

Примітка. Сформовано автором на основі [2; 3; 33]

Найбільш поширеними підходами є «класифікація за сферою надання, за суб'єктом надання, за характером результату, за способом отримання та за цільовими групами користувачів» [34]. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти функціональне призначення адміністративних послуг та оптимізувати процеси їх надання.

Узагальнену класифікацію адміністративних послуг представлено в табл. 1.3.

Узагальнена класифікація адміністративних послуг

Критерій класифікації	Групи адміністративних послуг	Приклади
За сферою надання	Реєстраційні; дозвільні; ліцензійні; соціально-адміністративні; інформаційні	Реєстрація місця проживання; дозвіл на будівництво; ліцензія на медичну практику; субсидії; витяг з реєстру
За суб'єктом надання	Державні; муніципальні	Паспортні послуги (ДМС); реєстрація бізнесу в ЦНАП; видача довідок органами місцевого самоврядування
За способом отримання	Паперові; електронні; дистанційні; комплексні	Е-послуги в «Дії»; запис у чергу онлайн; комплексна послуга «Малютко»
За характером результату	Реєстраційні; дозвільні; посвідчувальні; інформаційні	Реєстрація ФОП; дозвіл на роботи підвищеної небезпеки; видача довідок та витягів
За цільовими групами	Для населення; для бізнесу; для вразливих груп; для ВПО; для дітей	Довідка ВПО; адмінпослуги для МСП; соціальні статуси та пільги
За рівнем влади	Центральні; регіональні; місцеві	Мін'юст; ОДА; ЦНАПи громад
За частотою звернень	Масові; спеціалізовані	Паспортні послуги; ліцензування спеціальних видів діяльності
За складністю процедури	Прості; середньої складності; складні	Довідка з реєстру; отримання дозволу; реєстрація речових прав на нерухомість

Примітка. Сформовано автором на основі [2; 3; 33; 34]

У системі публічного управління адміністративні послуги виконують низку стратегічних функцій:

1) «реалізація публічних інтересів. Надання адміністративних послуг забезпечує виконання державою своїх зобов'язань і гарантує громадянам можливість реалізувати конституційні права (реєстрацію, доступ до соціальних гарантій, свободу підприємництва тощо);

2) формування іміджу сервісної держави. Послуги є «вітриною» держави: громадянин оцінює ефективність державної влади насамперед через досвід отримання послуг у ЦНАП або онлайн;

3) запобігання корупції. Чіткі та прозорі процедури, мінімізація контактів «віч-на-віч», цифрові інструменти значно знижують ризики зловживань;

4) підсилення довіри до влади. Якісний сервіс формує відчуття справедливості й передбачуваності держави;

5) оптимізація управлінських процесів. Оцифрування, стандартизація та автоматизація процесів скорочують навантаження на органи влади та підвищують їхню ефективність» [19] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні функції адміністративних послуг у публічному управлінні

Функція	Зміст	Значення для держави та громадян
Реалізація публічних інтересів	Забезпечення виконання державою своїх зобов'язань щодо реалізації прав та свобод громадян.	Гарантує реалізацію конституційних прав; забезпечує юридичну визначеність та соціальну стабільність.
Формування іміджу сервісної держави	Відображення рівня клієнтоорієнтованості та відкритості органів влади.	Підвищує довіру до влади; формує позитивний імідж держави всередині країни та на міжнародній арені.
Запобігання корупції	Мінімізація можливостей для зловживань через стандартизацію та цифровізацію.	Зменшує кількість корупційних ризиків; підвищує підзвітність органів влади.
Підсилення довіри до влади	Формування передбачуваного, стабільного та справедливого досвіду взаємодії з державою.	Забезпечує легітимність державної влади; сприяє підтримці реформ.
Оптимізація управлінських процесів	Цифровізація, стандартизація та автоматизація процесів у сфері публічного управління.	Підвищує ефективність роботи органів влади; знижує адміністративні витрати.

Примітка. Сформовано автором на основі [2; 3; 33; 34]

У сучасних умовах трансформації публічного управління процес надання адміністративних послуг поступово переходить від традиційних бюрократичних практик до інноваційних сервісних моделей. Основними тенденціями виступають «цифровізація, спрощення процедур, орієнтація на потреби громадян і впровадження безбар'єрних рішень» [4]. У цьому контексті сформувалася низка підходів до організації надання адміністративних послуг, зокрема «процедурний, сервісний, цифровий, інтегрований та інклюзивний, кожен із яких відображає певний рівень сучасності та якісних змін у роботі органів державної влади» [4]. Зміст кожного із цих підходів детально розкрито в табл. 1.5.

Сучасні підходи до надання адміністративних послуг

Підхід	Суть	Ключові характеристики
Процедурний підхід	Організація надання послуг відповідно до чітко визначених регламентів і процедур.	Уніфікація, стандарти, визначені строки, послідовність дій.
Сервісний підхід	Орієнтація на потреби та комфорт користувача в процесі отримання послуги.	Клієнтоорієнтованість, спрощення процесів, якість комунікації.
Цифровий підхід	Використання електронних інструментів і технологій для дистанційного отримання послуг.	Е-послуги, онлайн-черги, інтегровані реєстри, автоматизація.
Інтегрований (комплексний) підхід	Надання кількох адміністративних послуг в одному пакеті або через єдину точку доступу.	Комплексні послуги («єМалятко»), міжвідомча взаємодія, скорочення дублювання.
Інклюзивний підхід	Забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг для всіх категорій населення.	Безбар'єрність, універсальний дизайн, мультиканальність, адаптація для вразливих груп.

Примітка. Сформовано автором на основі [2; 3; 33; 34]

Таким чином, адміністративні послуги є ключовим елементом сучасної системи публічного управління, оскільки забезпечують практичну реалізацію прав громадян, формують імідж сервісної держави, сприяють антикорупційності та підвищують ефективність діяльності органів влади. Проведений аналіз понятійного апарату, структурних характеристик та класифікаційних підходів свідчить про багатогранність адміністративних послуг і постійну еволюцію механізмів їх надання — від процедурного до цифрового та інтегрованого підходів. Водночас сучасні тенденції розвитку публічного сектору орієнтують державу на забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг для всіх категорій населення, що актуалізує необхідність глибокого вивчення інклюзивного підходу як ключового принципу їх організації.

1.2. Сутність інклюзивного підходу та особливості його застосування в процесі надання адміністративних послуг

Інклюзивний підхід у публічному управлінні формується як відповідь

держави на необхідність забезпечення рівного доступу до публічних сервісів для всіх категорій населення незалежно від їхніх індивідуальних особливостей, фізичних можливостей, соціального статусу чи рівня цифрової компетентності. У сучасних демократичних державах інклюзивність розглядається «не як окрема опція, а як фундаментальний принцип організації державних інституцій та надання адміністративних послуг» [10]. Вона забезпечує можливість кожної людини отримати послугу без перешкод (фізичних, інформаційних, процедурних або цифрових) та гарантує, що жодна група населення не буде виключеною з процесу взаємодії з органами влади.

Інклюзивний підхід базується на низці концептуальних принципів, які визначають зміст і напрями його реалізації. Ключовими серед них є принцип рівності доступу, недискримінація, універсальний дизайн, адаптація процедур та мультимедійність комунікації. Застосування цих принципів дозволяє створювати таке середовище, у якому адміністративна послуга стає доступною для більшості громадян без потреби у додатковій модифікації сервісу.

У цьому контексті інклюзія виходить за межі суто фізичної доступності і охоплює інформаційну, цифрову, процедурну та комунікаційну доступність. Тобто інклюзивний підхід – «це системне бачення, яке інтегрує потреби різних груп користувачів у всі етапи надання адміністративної послуги: від проектування інтерфейсу сайту до організації приймальні в ЦНАП і підготовки персоналу» [12].

Щоб структурувати зміст інклюзивного підходу, доцільно виокремити його основні принципи, які визначають загальну логіку побудови інклюзивних адміністративних сервісів (табл. 1.6).

Інклюзивний підхід у публічному управлінні формує нову модель взаємодії між державою та громадянами – «модель, у якій орган влади бере на себе відповідальність не лише за юридичну коректність процедури, а й за створення умов, за яких послуга є реально доступною для людей з різними потребами» [12]. У результаті інклюзивність перестає бути виключно соціальним завданням і перетворюється на важливий критерій якості

адміністративного сервісу.

Таблиця 1.6

Основні принципи інклюзивного підходу в публічному управлінні

Принцип	Зміст	Практичні прояви
Рівність доступу	Забезпечення однакових можливостей отримання адміністративних послуг для всіх громадян.	Недискримінаційний доступ; однакові умови подання документів; відкритість процедур.
Недискримінація	Відсутність обмежень за віком, станом здоров'я, соціальним статусом чи іншими ознаками.	Скасування бар'єрів; коректне ставлення; адаптація послуг для різних груп населення.
Універсальний дизайн	Створення середовища та сервісів, зручних для максимально широкого кола користувачів.	Пандуси, тактильні доріжки, доступні інтерфейси сайтів, зрозумілий текст.
Доступність інформації	Надання інформації у зрозумілому та адаптованому форматі.	Проста мова; дублювання інформації жестовою мовою; адаптовані інструкції.
Цифрова інклюзивність	Доступність онлайн-сервісів для людей з різними цифровими можливостями.	Версії сайтів для слабозорих; мобільні формати; сумісність із читачами екрану.
Мультиканальність	Надання адміністративних послуг у декількох форматах.	Онлайн і офлайн сервіси; мобільні адміністратори; виїзне обслуговування.
Процедурна доступність	Спрощення та уніфікація процедур отримання послуг.	Єдині пакети документів; покрокові інструкції; мінімізація складних контактів.
Участь користувачів	Врахування думки представників різних груп населення при організації сервісів.	Опитування; фокус-групи; консультації з громадськими організаціями.

Примітка. Сформовано автором на основі [2; 3; 33; 34]

У контексті надання адміністративних послуг «інклюзивний підхід набуває особливого значення для тих груп населення, які мають обмежені можливості доступу до стандартних сервісних каналів через фізичні, соціальні, вікові або цифрові бар'єри» [10]. Саме ці групи найчастіше стикаються з труднощами при оформленні документів, поданні заяв, користуванні електронними сервісами чи відвідуванні установ. Тому врахування їхніх потреб є одним із головних критеріїв ефективності та справедливості державних послуг.

Особливу увагу необхідно «приділяти людям з інвалідністю та

маломобільним групам населення, для яких ключовими є вимоги до фізичної доступності приміщень, наявності тактильних елементів, жестової мови, простого й адаптованого візуального середовища» [12]. Важливою групою є також особи похилого віку, які часто мають знижений рівень цифрової грамотності або труднощі із засвоєнням складних інструкцій.

Внутрішньо переміщені особи та соціально вразливі категорії населення стикаються з проблемами документального підтвердження статусів, браком інформації чи обмеженими ресурсами для відвідування установ. Для них доступність адміністративних послуг є інструментом соціальної стабілізації та інтеграції.

Окремого підходу потребують «громадяни з низьким рівнем цифрової компетентності, для яких електронні сервіси є складними або недоступними» [13]. Забезпечення альтернативних каналів отримання послуг – важлива умова недопущення цифрової нерівності.

Щоб системно представити ключові групи користувачів та їхні потреби, доцільно узагальнити їх у табл. 1.7.

Узагальнення представлених категорій користувачів демонструє, що інклюзивність адміністративних послуг є не додатковою опцією, а необхідною умовою забезпечення реального, недискримінаційного доступу до сервісів держави. Різні групи населення стикаються з різними бар'єрами – від фізичних та інформаційних до процедурних і цифрових, що потребує адаптованих рішень та гнучких моделей обслуговування. Врахування цих потреб під час організації взаємодії з громадянами дозволяє державним органам створити більш справедливе, безбар'єрне та ефективне середовище, здатне забезпечити рівні можливості для всіх користувачів адміністративних послуг.

Реалізація інклюзивного підходу в адміністративних послугах передбачає застосування комплексу практичних рішень, спрямованих на створення безбар'єрного середовища та забезпечення рівного доступу до сервісів для всіх категорій населення. Ці механізми охоплюють фізичний простір, організацію процедур, цифрові сервіси, комунікаційні інструменти та

професійну підготовку персоналу. Їх упровадження перетворює адміністративну послугу з формальної процедури на повноцінний сервіс, орієнтований на потреби користувача.

Таблиця 1.7

Категорії користувачів адміністративних послуг, для яких першочергово важлива інклюзивність адміністративних послуг

Категорія користувачів	Характерні потреби	Типові бар'єри	Необхідні інклюзивні рішення
Особи з інвалідністю	Фізична, інформаційна та цифрова доступність; адаптовані канали комунікації.	Архітектурні перешкоди; брак жестової мови; складні інструкції.	Універсальний дизайн, тактильні елементи, сурдопереклад, адаптивні інтерфейси.
Маломобільні групи населення	Комфортне та швидке обслуговування; можливість отримати послугу без фізичного навантаження.	Складність пересування; неможливість стояти в чергах.	Пріоритетне обслуговування, мобільні адміністратори, безбар'єрні приміщення.
Особи похилого віку	Зрозуміла інформація; допомога у заповненні документів; доступ до офлайн-каналів.	Слабка цифрова грамотність; труднощі з орієнтацією в процедурах.	Проста мова, друковані матеріали, консультаційний супровід.
Внутрішньо переміщені особи	Оперативне оформлення документів та статусів; доступ до соціальних сервісів.	Втрата документів; часті зміни місця проживання; інформаційний вакуум.	Пакетні послуги, окремі вікна обслуговування, мобільні офіси.
Соціально вразливі категорії населення	Супровід у взаємодії з органами влади; відсутність додаткових витрат.	Соціальна ізоляваність; обмежені ресурси та можливості.	Виїзні послуги, соціальний супровід, спрощені процедури.
Особи з низьким рівнем цифрової компетентності	Можливість отримати послугу без використання цифрових платформ.	Нерозуміння е-послуг; складність цифрових інтерфейсів.	Офлайн-канали, інструкції простою мовою, працівники-порадники.
Іноземці та особи без громадянства	Доступність інформації зрозумілою мовою; чіткість процедур.	Мовний бар'єр; складність юридичних вимог.	Багатомовні матеріали, перекладацькі послуги, спрощені пояснення.

Примітка. Сформовано автором на основі [2; 12; 13; 35]

Фізична доступність передбачає створення такого середовища, у якому

кожна людина має змогу безперешкодно потрапити до органу влади, пересуватися приміщенням та отримувати необхідні послуги. Основні елементи включають: «наявність пандусів, підйомників, широких дверних прорізів; тактильні елементи для людей з порушеннями зору; зручне зонування приміщень, виразну навігацію, доступні меблі; облаштування зон очікування для маломобільних груп» [35; 42]. Ці вимоги закріплені у Державних будівельних нормах щодо безбар'єрності та стандартах універсального дизайну.

Таблиця 1.8

Елементи фізичної доступності в органах публічної влади, що надають адміністративні послуги

Елемент фізичної доступності	Зміст	Практичні приклади
Архітектурна безбар'єрність	Створення умов для вільного пересування всіх категорій користувачів у приміщеннях органу влади.	Пандуси; знижені бордюри; широкі дверні прорізи; автоматичні двері.
Вертикальна доступність	Можливість переміщення між поверхами для маломобільних груп.	Підйомники; ліфти з кнопками Брайля; тактильні позначення.
Тактильна навігація	Орієнтування в просторі для осіб з порушеннями зору.	Тактильні доріжки; шрифти Брайля; рельєфні схеми.
Доступна навігація та інформація	Забезпечення зрозумілих позначень та інструкцій у просторі.	Чіткі піктограми; контрастні таблички; зрозумілі інформаційні стенди.
Комфортні зони очікування	Можливість безпечного та зручного очікування прийому.	Стільці з підлокітниками; місця для людей з інвалідністю; дитячі зони.
Безбар'єрні санітарні приміщення	Наявність адаптованих санітарних вузлів для всіх категорій осіб.	Широкі двері; поручні; низькі раковини; доступна кабіна.
Зовнішня доступність	Безпечний та зручний доступ до входу в будівлю.	Паркування для людей з інвалідністю; тверді покриття; освітлення.

Примітка. Сформовано автором на основі [35; 42]

Окрім фізичних аспектів, важливо забезпечити доступність самої процедури. До практичних механізмів організаційної доступності належать: спрощення процедур (мінімізація документів, зрозумілі алгоритми); пріоритетні вікна для людей з інвалідністю та маломобільних груп; можливість

отримати кілька послуг за один візит; мобільні адміністратори та виїзні робочі місця; супровід громадян консультантами в складних процедурах. Ці механізми забезпечують не лише комфорт, а й зменшують адміністративне навантаження на користувачів.

Цифрова трансформація створює нові можливості для інклюзивності, але водночас може посилювати цифрову нерівність. Тому інклюзивний підхід включає адаптацію цифрових сервісів для різних груп населення.

До практичних елементів цифрової доступності належать: «наявність адаптивних вебсайтів, сумісних із допоміжними технологіями; версії сайтів для людей зі слабким зором; мобільні додатки з інтуїтивним інтерфейсом; альтернативні формати інформації (аудіо, відео, жестова мова); можливість подати заяву онлайн, без необхідності особистої присутності» [38]. Мультиканальність означає, що користувач може обрати зручний для себе канал: офлайн → онлайн → мобільний адміністратор → пошта → телефонна консультація.

Комунікація є ключовим елементом інклюзивного сервісу. Для ефективної взаємодії необхідно забезпечити: «інформаційні матеріали, написані простою та зрозумілою мовою; доступний дизайн інформаційних стендів, сайтів, буклетів; переклад жестовою мовою; наявність зрозумілих покрокових інструкцій; використання візуальних схем і піктограм для швидкого орієнтування. Комунікаційна доступність усуває інформаційні бар'єри і робить процедури прозорими та передбачуваними» [35].

Жоден інклюзивний механізм не буде ефективним без відповідної підготовки персоналу. Працівники органів державної влади повинні: «знати основи інклюзивної комунікації; володіти навичками роботи з вразливими групами; дотримуватися етичних стандартів і принципів ненасильницької комунікації; розуміти базові елементи універсального дизайну та цифрової доступності. Інклюзивні адміністративні послуги передбачають не лише зміни в інфраструктурі, а й культуру сервісу, побудовану на повазі, емпатії та професіоналізмі» [12].

Узагальнюючи розглянуті механізми, можна стверджувати, що реалізація інклюзивного підходу в адміністративних послугах є комплексним процесом, який охоплює не лише фізичне середовище, але й організацію процедур, цифрову інфраструктуру, комунікаційні інструменти та професійну культуру взаємодії персоналу з громадянами. Інклюзивність забезпечується через поєднання фізичної доступності приміщень; спрощених, зрозумілих і передбачуваних процедур; адаптованих цифрових сервісів; багатоканальних форм обслуговування; а також етичної та компетентної поведінки працівників. Кожен із цих механізмів окремо впливає на якість сервісу, проте лише їх інтеграція створює по-справжньому безбар'єрне та клієнтоорієнтоване середовище, здатне гарантувати рівний доступ до адміністративних послуг для всіх категорій користувачів. Реалізація інклюзивного підходу, таким чином, перетворює адміністративні послуги з формальної процедури на інструмент соціальної рівності, справедливості та ефективного публічного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ГОЛОВНИМ УПРАВЛІННЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика та система надання адміністративних послуг досліджуваного органу державної влади

Головне управління Державної податкової служби у Тернопільській області (ГУ ДПС у Тернопільській області) є територіальним органом Державної податкової служби України, який забезпечує реалізацію державної податкової політики, здійснює адміністрування податків і зборів, а також виконує функції суб'єкта надання адміністративних послуг у податковій сфері. Організація діяльності ГУ ДПС визначається завданнями фіскальної політики, положеннями Податкового кодексу України, Законом України «Про адміністративні послуги» [24], відомчими нормативними актами та загальними принципами публічного управління, орієнтованими на сервісний підхід.

З позицій сучасної публічної адміністрації податкові органи вже давно перестали виконувати виключно контрольні-наглядові функції. Акцент змістився у бік сервісного забезпечення платників податків, створення сприятливих умов для легального ведення бізнесу, цифровізації процедур, підвищення рівня прозорості та доступності податкових послуг. ГУ ДПС у Тернопільській області відіграє ключову роль у реалізації цих завдань на території області, забезпечуючи доступ громадян та юридичних осіб до спектра адміністративних послуг, серед яких домінують реєстраційні, інформаційні та дозвільні сервіси.

Структура ГУ ДПС у Тернопільській області включає низку управлінь та відділів, які забезпечують як адміністрування податків, так і надання сервісних послуг. До них належать управління податкового адміністрування, управління

роботи з платниками податків, юридичне управління, управління інформаційно-комунікаційного забезпечення, підрозділи аудиту та контрольної-перевірочної діяльності, а також Центри обслуговування платників (ЦОПи), що виступають безпосередніми точками контакту з громадянами та бізнесом. Саме ЦОПи забезпечують доступ до адміністративних послуг у традиційному (офлайн) форматі, тоді як значна частка сервісів надається через електронні платформи, зокрема через Електронний кабінет платника.

Таблиця 2.1

Структура ГУ ДПС у Тернопільській області та функціональні напрями діяльності

Структурний підрозділ	Основні функції	Приклади діяльності
Управління податкового адміністрування	Адміністрування податків і зборів; ведення обліку платників; контроль правильності нарахування.	Облік юросіб і ФОП; реєстрація платників ПДВ; надання довідок та витягів.
Управління роботи з платниками податків	Надання сервісних послуг; консультування; робота з зверненнями громадян.	Прийом платників у ЦОПах; консультації; відповіді на запити.
Центри обслуговування платників (ЦОПи)	Безпосереднє надання адміністративних послуг; прийом документів; видача результатів.	Оформлення РНОКПП; зміна облікових даних; реєстрація ФОП.
Управління інформаційно-комунікаційного забезпечення	Цифровізація сервісів; адміністрування електронних платформ; інформаційна підтримка.	Супровід Електронного кабінету; оновлення інформації на сайті; технічна підтримка.
Юридичне управління	Правовий супровід; претензійно-позовна робота; нормативне забезпечення.	Підготовка правових висновків; супровід судових процесів.
Підрозділи аудиту та контрольної-перевірочної роботи	Контроль за дотриманням податкового законодавства; проведення перевірок.	Планові та позапланові перевірки; аналіз ризиків.
Фінансово-адміністративні служби	Кадрове, організаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності управління.	Кадровий супровід; закупівлі; бухгалтерський облік.

Примітка. Сформовано автором на матеріалах ГУ ДПС у ТО

ГУ ДПС в Тернопільській області здійснює надання адміністративних послуг у межах своїх повноважень відповідно до затвердженого Кабінетом

Міністрів України Переліку адміністративних послуг у податковій сфері. Основну групу становлять реєстраційні послуги, які забезпечують формування податкової ідентифікації фізичних та юридичних осіб. Найбільш затребуваними серед них є: «видача реєстраційного номера облікової картки платника податків (РНОКПП), внесення змін до облікових даних, реєстрація фізичної особи-підприємця, реєстрація платників єдиного податку, реєстрація платників податку на додану вартість, взяття на облік юридичних осіб» [15] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні адміністративні послуги, що надаються ГУ ДПС у Тернопільській області, та їх характеристика

Категорія	Адміністративна послуга	Стислий зміст	Приклади результатів
Реєстраційні послуги	Видача РНОКПП (ідентифікаційного коду)	Присвоєння фізичній особі реєстраційного номера облікової картки платника податків.	Картка платника податків; внесення до реєстру.
	Внесення змін до облікових даних	Оновлення персональних або реєстраційних даних платника.	Зміна місця проживання; зміна ПІБ; зміна контактних даних.
	Реєстрація фізичної особи-підприємця	Взяття на облік ФОП у податкових органах.	Статус ФОП; включення до Єдиного державного реєстру.
	Реєстрація платників єдиного податку	Включення платника до системи єдиного оподаткування.	Витяг платника єдиного податку; підтвердження групи.
	Реєстрація платників ПДВ	Надання статусу платника податку на додану вартість.	Свідоцтво платника ПДВ; витяг з реєстру.
Дозвільні послуги	Ліцензування діяльності	Видача ліцензій на право роздрібної торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами.	Ліцензія на алкоголь; ліцензія на тютюн.
Інформаційні послуги	Надання витягів з реєстрів	Надання офіційних витягів із відповідних податкових реєстрів.	Витяг з реєстру платників ПДВ; витяг з Єдиного реєстру податкових накладних.
	Підтвердження статусів та довідки	Надання довідок про доходи, заборгованості та інші дані.	Довідка про доходи; довідка про відсутність заборгованості.
Реєстраційні послуги	Облік юридичних осіб	Взяття на податковий облік юридичних осіб та їх підрозділів.	Витяг з реєстру; підтвердження обліку.

Примітка. Сформовано автором на матеріалах ГУ ДПС у ТО

Важливо, що надання таких послуг має не лише суто технічний характер, а й суттєво впливає на економічну активність регіону: швидкість ухвалення рішень, зрозумілість процедур та доступність інформації знижують адміністративний тиск на бізнес і сприяють легалізації підприємницької діяльності. Адміністративні послуги податкової служби також охоплюють ліцензійні процедури (наприклад, видача ліцензій на торгівлю тютюновими виробами чи алкоголем), надання витягів із реєстрів, підтвердження статусів, а також низку довідкових сервісів.

Суттєве значення в організації надання адміністративних послуг ГУ ДПС у Тернопільській області має розвиток цифрової інфраструктури. Електронний кабінет платника є ключовим інструментом взаємодії між користувачами та податковими органами, що дозволяє подавати заяви, формувати запити, отримувати витяги, подавати звітність та здійснювати цілу низку сервісних операцій у дистанційному режимі. Це відповідає концепції цифровізації публічних послуг, що закріплена у стратегічних документах держави.

Завдяки електронним сервісам значна частина послуг перестала вимагати фізичної присутності в ЦОПах, що знижує навантаження на персонал і одночасно підвищує комфорт користувачів. Зростання популярності онлайн-формату обумовлене як технічними можливостями, так і соціальним запитом на швидкість, прозорість та передбачуваність процедури (табл. 2.3).

Доступність адміністративних послуг забезпечується через мережу ЦОПів, що працюють у різних громадах Тернопільської області. Їх організація має відповідати сучасним вимогам: зручне розташування, комфортні умови очікування, можливість отримання консультацій, доступність для маломобільних груп, наявність інформаційних матеріалів.

Окрему увагу слід приділити динаміці звернень. Аналіз статистики засвідчує, що за останні роки кількість звернень у цифрові канали зросла, тоді як навантаження на ЦОПи дещо зменшилось. Це свідчить про ефективність цифрових реформ і поступовий перехід до моделі «безпаперової держави».

Проте офлайн-формат залишається важливим, особливо для категорій населення з низьким рівнем цифрової грамотності або обмеженим доступом до інтернету.

Таблиця 2.3

Канали надання адміністративних послуг ГУ ДПС у Тернопільській області (офлайн і онлайн)

Канал надання послуги	Характеристика	Приклади послуг / інструментів
Центри обслуговування платників (ЦОПи)	Основний офлайн-канал особистого звернення; прийом документів, консультації, видача результатів.	Видача РНОКПП; зміна облікових даних; реєстрація ФОП; консультації.
Приймальні ГУ ДПС та територіальних підрозділів	Офіційні місця прийому звернень та документів у письмовій формі.	Подання заяв, запитів, звернень, скарг, листів.
Електронний кабінет платника	Повноцінний онлайн-сервіс для подачі документів, отримання довідок і роботи з реєстрами.	Подання запитів; формування витягів; перегляд даних; онлайн-реєстрації.
Офіційний вебпортал ДПС	Доступ до інформаційних сервісів, нормативних матеріалів, електронних форм документів.	Форми заяв; довідкова інформація; новини ДПС; відкриті реєстри.
Електронна пошта	Канал дистанційної подачі документів та звернень у встановлених випадках.	Звернення громадян; подання сканкопій документів; запити.
Телефонні лінії та Контакт-центр	Можливість отримати консультації та інформаційну підтримку без особистого візиту.	Телефонні консультації щодо РНОКПП, ПДВ, ФОП, ліцензування.
Чат-боти та онлайн-комунікація	Швидкі консультації та навігація по сервісах у цифрових каналах.	Telegram-бот ДПС; роз'яснення щодо електронних сервісів.
Поштові відправлення	Офіційний канал надсилання документів та рішень у паперовій формі.	Надсилання довідок, рішень, відповідей на листи.
Мобільні адміністратори / виїзне обслуговування	Обслуговування громадян, які не можуть відвідати ЦОП; елемент інклюзивності.	Прийом заяв; видача документів; консультативна підтримка.

Примітка. Сформовано автором на матеріалах ГУ ДПС у ТО

Адміністративні послуги ГУ ДПС відіграють ключову роль у розвитку податкової культури населення. Забезпечення доступності, зручності та прозорості сервісів сприяє підвищенню рівня добровільної сплати податків, формує правосвідомість платників та зміцнює довіру до органів публічної

влади. Це також скорочує кількість помилок при подачі документів, зменшує кількість скарг та покращує загальну результативність адміністрування податкових зобов'язань.

Особливістю функціонування ГУ ДПС у Тернопільській області є те, що структура податкового адміністрування органічно поєднує контрольні та сервісні функції, що обумовлює складність організації надання адміністративних послуг. На відміну від багатьох органів влади, які надають переважно соціальні або реєстраційні послуги, податкові органи працюють з інформацією, що має критичне значення для фінансової системи держави. Тому якість і точність операцій, оперативність прийняття рішень та своєчасне оновлення даних є необхідними умовами належного адміністрування. Це визначає й специфіку навантаження на систему адміністративних послуг: кожне звернення вимагає ретельної перевірки даних, узгодженості з державними реєстрами та відповідності нормам податкового законодавства.

У цьому контексті ГУ ДПС у Тернопільській області забезпечує функціонування кількох рівнів сервісної взаємодії. Перший рівень – це базове обслуговування через ЦОПи, де громадяни отримують найпоширеніші адміністративні послуги, зокрема пов'язані з реєстрацією, обліком або підтвердженням статусу. Другий рівень – це консультаційна підтримка платників, яка здійснюється як у форматі особистих прийомів, так і дистанційно через контакт-центр або електронні канали зв'язку. Третій рівень – аналітичне супроводження складних процедур, пов'язаних із реєстрацією юридичних осіб, переходом на іншу систему оподаткування, реєстрацією платників ПДВ чи змінами в обліковій інформації, які потребують міжвідомчої взаємодії. Така багаторівнева модель дозволяє збалансувати навантаження та забезпечити диференційований підхід залежно від складності запиту.

З огляду на регіональну специфіку Тернопільської області, важливо підкреслити, що у структурі платників значну частку становлять малі підприємці та фізичні особи-підприємці. Для цієї категорії адміністративні послуги у податковій сфері мають стратегічне значення, оскільки фактично

визначають доступ до легального ведення бізнесу. Як свідчать відкриті дані ДПС, саме послуги, пов'язані з реєстрацією ФОП, вибором групи єдиного податку, підтвердженням статусу платника ПДВ чи поданням заяв щодо податкових пільг, є найбільш затребуваними у регіоні. Це зумовлює потребу у підвищенні оперативності реакції, доступності інструкцій та передбачуваності процедур, адже будь-яке затримання в обліку або реєстрації впливає на бізнес-процеси та фінансову діяльність підприємців.

Окрім цього, важливо враховувати й зростання ролі міжвідомчої інтеграції у процесі надання податкових адміністративних послуг. Взаємодія з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, демографічним реєстром, системами соціального захисту, інформаційними ресурсами Мін'юсту та Пенсійного фонду дозволяє мінімізувати документообіг, перевіряти дані в автоматичному режимі та забезпечувати достовірність результатів послуг. ГУ ДПС у Тернопільській області активно використовує такі інтеграційні рішення, що сприяє скороченню часу обробки запитів і зменшенню ризику помилок. Це особливо важливо при реєстрації нових підприємств, переході між податковими режимами та внесенні змін до облікових даних платників.

Не менш важливим аспектом діяльності управління є організація внутрішнього контролю якості надання адміністративних послуг. У ГУ ДПС у Тернопільській області діє система внутрішнього моніторингу, яка включає аналіз звернень громадян, оцінку дотримання строків виконання процедур, контроль за своєчасністю оновлення інформації та перевірку правильності оформлення результатів послуг. Ця система дозволяє виявляти системні недоліки, прогнозувати навантаження, визначати потреби у додаткових ресурсах або навчанні персоналу. Важливим елементом контролю є й зворотний зв'язок платників: наявна практика аналізу скарг, телефонних звернень, електронних запитів та коментарів у цифрових каналах.

Окрему увагу варто приділити ролі ГУ ДПС у Тернопільській області у забезпеченні стабільності фінансової системи області. Якість адміністративних послуг у податковій сфері має прямий вплив на рівень

податкових надходжень, ефективність адміністрування та загальну стабільність бюджетного процесу. Умовно кажучи, помилки у процедурі реєстрації платника ПДВ, несвоєчасна обробка заяв або некоректне оновлення облікових даних можуть мати не лише індивідуальні, а й макроекономічні наслідки. Тому адміністративні послуги у податковій сфері виконують не лише сервісну, а й регуляторну функцію: вони впливають на поведінку платників, формують їх податкову дисципліну та визначають рівень відповідальності бізнесу перед державою.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що діяльність ГУ ДПС у Тернопільській області в частині надання адміністративних послуг характеризується поєднанням високої нормативної складності, значного навантаження, потреби в інтеграції з іншими реєстрами та необхідності забезпечення сервісного підходу, орієнтованого на зростання якості взаємодії з громадянами. Це створює умови для подальшого удосконалення процедур, цифрових інструментів та організаційних рішень, а в наступному параграфі – можливість аналізу доступності, інклюзивності та якості цих послуг.

2.2. Оцінювання доступності, якості та інклюзивності адміністративних послуг досліджуваного органу державної влади

Організація надання адміністративних послуг у ГУ ДПС у Тернопільській області є багатовимірним процесом, який охоплює не лише нормативно визначені процедури, а й широкий спектр сервісних, організаційних і комунікаційних рішень. Оцінювання доступності та якості податкових послуг має ключове значення для забезпечення ефективної взаємодії між державою та платниками податків, адже саме ці параметри визначають рівень довіри громадян до податкової служби, ступінь задоволеності сервісом і готовність виконувати податкові зобов'язання вчасно та добровільно.

У сучасних умовах доступність адміністративних послуг розглядається не лише як фізична можливість отримати сервіс у Центрі обслуговування

платників, а як комплексна характеристика, що включає просторову, інформаційну, цифрову, організаційну, комунікаційну та інклюзивну компоненти. Кожна з них формує окремий вимір взаємодії з громадянами та визначає рівень відповідності діяльності ГУ ДПС у Тернопільській області вимогам сервісної держави. Оцінювання цих компонентів розкриває реальні бар'єри та можливості для удосконалення організації роботи податкових органів.

Просторова доступність адміністративних послуг є базовою умовою для забезпечення рівних можливостей усім категоріям платників податків. У Тернопільській області мережа ЦОПів охоплює ключові територіальні громади, що дозволяє мінімізувати витрати часу на дорогу та забезпечити територіальну наближеність послуг.

Водночас інклюзивність фізичного простору визначається не лише місцем розташування центрів обслуговування, а й рівнем їх адаптованості до потреб маломобільних груп населення. Це включає доступність входу, наявність пандусів, зрозумілу навігацію, адаптовані зони очікування, доступні санітарні приміщення, можливість пересування всередині приміщення, контрастну інформацію, тактильні елементи для людей із порушеннями зору (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінювання фізичної доступності ЦОПів ГУ ДПС у Тернопільській області

Критерій фізичної доступності	Стан забезпечення	Коментар / приклади
1	2	3
Доступність входу до будівлі	Частково забезпечено	Наявність пандусів у більшості ЦОПів, проте не всі відповідають нормативному нахилу.
Внутрішня навігація	Переважно забезпечено	Є інформаційні таблички та схеми, але не завжди дублюються контрастними кольорами.
Адаптовані зони очікування	Частково забезпечено	Місця для маломобільних груп є, однак кількість обмежена у деяких громадах.
Санітарні приміщення для маломобільних відвідувачів	Частково забезпечено	Доступні санітарні кімнати є не у всіх ЦОПах, часто без поручнів.

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Тактильні елементи для осіб з порушеннями зору	Незначною мірою забезпечено	У більшості центрів відсутні тактильні доріжки та шрифт Брайля.
Паркувальні місця для людей з інвалідністю	Переважно забезпечено	Спеціально відведені місця є біля основних ЦОПів, але не завжди позначені належним чином.
Внутрішній простір та можливість пересування	Переважно забезпечено	Коридори достатньо широкі; у деяких приміщеннях є бар'єри (пороги, обмежений простір).

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

Організаційна доступність визначається тим, наскільки простою, передбачуваною та послідовною є процедура отримання адміністративної послуги. У цьому контексті ГУ ДПС у Тернопільській області демонструє достатньо високий рівень сервісності, адже: запроваджено чіткі терміни надання послуг, відповідно до законодавства; більшість послуг здійснюється за принципом «єдиного вікна» у ЦОПах; надається можливість запису в електронну чергу; створено алгоритми для подання заяв у цифровій формі; забезпечено доступ до зразків заяв та інформаційних карток (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінювання організаційної доступності та зручності процедур у ГУ ДПС у Тернопільській області

Критерій організаційної доступності	Рівень забезпечення	Коментар / приклади
1	2	3
Прозорість та передбачуваність процедур	Високий	Наявні інформаційні картки, зразки заяв, чітко визначені строки надання послуг.
Принцип «єдиного вікна» в ЦОПах	Переважно забезпечено	Більшість процедур можна здійснити в межах одного робочого місця.
Можливість запису в електронну чергу	Середній	Запис доступний не для всіх типів послуг; періодично фіксуються технічні збої.
Чіткість переліку документів	Високий	Перелік документів оприлюднений; актуалізується відповідно до нормативних змін.
Складність процедур для різних категорій платників	Середній	Процедури для юросіб і платників ПДВ залишаються складними й потребують додаткових консультацій.
Час обслуговування та швидкість прийому	Переважно високий	Черги оптимізовані, втім у пікові періоди можливе перевантаження персоналу.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
Можливість супроводу заявника персоналом	Частково забезпечено	Консультації надаються, проте не завжди можливий повний супровід у складних процедурах.
Наявність комплексних послуг	Низький	Комплексні адміністративні послуги фактично відсутні; більшість процедур виконуються окремо.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

Проте окремі бар'єри залишаються. Для частини платників складними є процедури реєстрації ПДВ, ліцензування чи зміни облікових даних юридичних осіб, які передбачають додаткові узгодження або взаємодію з іншими реєстрами.

Цифровізація податкових послуг є одним із ключових інструментів їх модернізації. Електронний кабінет платника надає змогу отримати більшість адміністративних послуг дистанційно, без відвідування ЦОПів. Це особливо важливо для активних платників – підприємців та юридичних осіб, які щоденно працюють з податковою звітністю.

До переваг електронних сервісів ГУ ДПС у Тернопільській області належать: можливість подання заяв і звернень онлайн; автоматизовану взаємодію з державними реєстрами; доступ до персональних даних платника; можливість отримання довідок і витягів у режимі реального часу. Разом із тим, цифрова нерівність залишається викликом. Частина платників у сільських громадах має обмежений доступ до інтернету, низький рівень цифрової грамотності або технічні проблеми під час роботи з сервісами (табл. 2.6).

Грамотна комунікація є важливою складовою сервісності. Якість роз'яснювальної роботи значною мірою визначає, чи зможуть платники правильно виконати податкові зобов'язання й підготувати документи без помилок. Практика роботи ГУ ДПС у Тернопільській області свідчить про активне використання: інформаційних матеріалів на сайті, соціальних мереж, телефонних консультацій, вебінарів і семінарів, щотижневих роз'яснень щодо актуальних змін у законодавстві. Водночас складність податкового

законодавства й часті зміни нормативних актів створюють потребу в розширенні комунікаційної підтримки, особливо для малого бізнесу та громадян, які мають труднощі з юридичною термінологією.

Таблиця 2.6

Переваги та обмеження цифрових каналів надання адміністративних послуг у ГУ ДПС у Тернопільській області

Критерій	Переваги	Обмеження
Доступність сервісів	Можливість отримувати послуги 24/7; відсутність прив'язки до місця розташування; економія часу.	Проблеми доступу в громадах із низьким рівнем інтернет-покриття; цифрова нерівність.
Швидкість обробки	Автоматизована обробка запитів; мінімальна участь персоналу; оперативне отримання результатів.	Іноді трапляються затримки через технічні збої або пікові навантаження.
Прозорість процедур	Фіксація всіх дій у системі; мінімізація людського фактору; зменшення корупційних ризиків.	Не всі процеси повністю автоматизовані; окремі процедури потребують офлайн-підтвердження.
Зручність для юридичних осіб та ФОП	Швидке подання заяв і звітності; доступ до історії документів; взаємодія з реєстрами.	Потреба у високому рівні цифрової грамотності; складність окремих форм заяв.
Електронний кабінет платника	Повноцінний набір сервісів; можливість отримання витягів, довідок, подання документів.	Іноді нестабільна робота; потребує навичок користування цифровими інструментами.
Комунікація з податковими органами	Чат-боти, повідомлення, онлайн-консультації; скорочення черг в ЦОПах.	Обмежений обсяг консультацій; відсутність індивідуалізованого супроводу складних процедур.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

Інклюзивність у податковій сфері має особливе значення, оскільки податкові процедури однаково обов'язкові для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального чи фізичного стану. До вразливих груп належать люди з інвалідністю, особи з порушеннями слуху або зору, люди похилого віку, внутрішньо переміщені особи, маломобільні групи, а також громадяни з низьким рівнем цифрової грамотності.

ГУ ДПС у Тернопільській області частково імплементує елементи інклюзивного підходу – зокрема, доступність входу в ЦОПи, можливість отримати консультацію, зрозумілу навігацію. Однак певні бар'єри

залишаються: відсутність дублювання інформації жестовою мовою, недостатній рівень тактильних елементів для незрячих осіб, а також потреба у більш адаптивних інструкціях для людей старшого віку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Інклюзивний аудит адміністративних послуг ГУ ДПС у Тернопільській області (бар'єри та можливості)

Компонент інклюзивності	Бар'єри	Можливості / сильні сторони
Фізична доступність	Недостатня кількість тактильних елементів; не всі пандуси відповідають ДБН; не всюди є адаптовані санвузли.	Наявність пандусів у ключових ЦОПах; ширина коридорів достатня; можливість пересування всередині приміщень.
Організаційна доступність процедур	Складність процедур для юросіб; відсутність комплексних послуг; потреба в додаткових консультаціях.	Наявність зрозумілих алгоритмів; інформаційні картки та зразки заяв; оптимізація черг.
Цифрова доступність	Цифрова нерівність; нестабільна робота сервісів у пікові періоди; складність навігації для людей старшого віку.	Розвинений Електронний кабінет; онлайн-витяги й довідки; доступ до реєстрів; робота чат-ботів.
Інформаційна доступність	Надмірна складність термінології; нестача адаптованих матеріалів для вразливих груп.	Наявність роз'яснювальних матеріалів; регулярні оновлення та публікації; вебінари, консультації.
Комунікаційна доступність	Відсутність перекладу жестовою мовою; недостатність візуальних схем.	Телефонні консультації; активні канали комунікації; відповіді на онлайн-запити.
Доступність для маломобільних груп	Не всі приміщення ЦОП пристосовані; обмежені можливості супроводу персоналом.	Спеціальні місця очікування; можливість отримати окремі послуги дистанційно.
Доступність для осіб з низьким рівнем цифрової грамотності	Складність роботи з електронними сервісами; необхідність сторонньої допомоги.	Консультації в ЦОПах; можливість подати документи офлайн; допомога працівників.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

Якість послуг у податковій сфері оцінюється за кількома параметрами: швидкість обслуговування, доступність, зрозумілість процедур, передбачуваність рішень, прозорість взаємодії, рівень професіоналізму персоналу. За більшістю критеріїв ГУ ДПС у Тернопільській області

демонструє достатньо високі показники, про що свідчить зменшення числа скарг, покращення структури звернень та підвищення частки електронних послуг. Водночас виклики залишаються: складність законодавства, технічні перебої, нерівномірний рівень інклюзивності, а інколи – перевантаження персоналу у пікові періоди (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Критерії оцінювання якості адміністративних послуг у ГУ ДПС у Тернопільській області та фактичний рівень їх забезпечення

Критерій якості	Фактичний рівень забезпечення	Коментар / приклади
Доступність послуг	Переважно високий	Є ЦОПи в ключових громадах; більшість базових послуг доступні онлайн.
Оперативність обробки звернень	Високий	Строки здебільшого дотримуються; затримки можливі у складних або міжвідомчих процедурах.
Прозорість та зрозумілість процедур	Високий	Опубліковані інформаційні картки; оновлені інструкції; зрозумілі алгоритми.
Професійність та компетентність персоналу	Переважно високий	Працівники надають змістовні консультації; потреба у додаткових знаннях щодо інклюзивності.
Зручність комунікації із заявниками	Середній–високий	Є телефонні лінії, електронні сервіси; однак відсутній переклад жестовою мовою.
Якість цифрових сервісів	Переважно високий	Електронний кабінет працює стабільно; інколи трапляються технічні перебої.
Доступність інформаційних матеріалів	Середній	Частина матеріалів складна для розуміння; потрібна адаптація для вразливих груп.
Рівень задоволеності користувачів	Переважно позитивний	Негативні звернення стосуються складних процедур або технічних питань.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного дослідження

Отже, оцінювання доступності, якості та інклюзивності адміністративних послуг Головного управління ДПС у Тернопільській області показало, що система податкових сервісів перебуває на етапі активного розвитку, демонструючи поєднання високого рівня цифровізації, поступового вдосконалення офлайн-інфраструктури та орієнтації на сервісний підхід у взаємодії з платниками податків. Аналіз засвідчив, що більшість процедур є

доступними, прозорими й стандартизованими, а цифрові сервіси забезпечують оперативність та зручність отримання результатів, проте водночас зберігаються бар'єри, пов'язані з фізичною доступністю приміщень, складністю окремих процедур для вразливих груп, нерівним рівнем цифрової грамотності населення та технічними обмеженнями. Інклюзивний аудит виявив значний потенціал для подальших покращень, зокрема у сфері адаптації інформаційних матеріалів, розширення каналів комунікації, доступності приміщень для маломобільних груп і впровадження сервісів, орієнтованих на потреби осіб з інвалідністю. Загалом якість послуг оцінюється як переважно висока, однак потребує вдосконалення в частині інклюзивності та рівності доступу, що визначає необхідність посилення цілеспрямованих організаційних, цифрових та комунікаційних рішень для формування сучасного, безбар'єрного та клієнтоорієнтованого середовища у сфері податкових адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНОМ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Універсальний дизайн та напрямки його впровадження в процес надання адміністративних послуг органом державної влади

Універсальний дизайн у сфері публічних послуг розглядається як концепція, що забезпечує створення таких умов, за яких усі громадяни, незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу чи рівня цифрової грамотності, можуть отримувати адміністративні послуги без бар'єрів і додаткових ускладнень. Це підхід, що виходить за межі традиційного розуміння фізичної доступності та включає комплексну адаптацію простору, процесів, інформації та сервісних каналів. У контексті діяльності органів державної влади універсальний дизайн є ключовим інструментом реалізації інклюзивного підходу, забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення та підвищення загальної якості адміністративних послуг.

Сучасні міжнародні стандарти (зокрема, Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, Європейська хартія прав е-споживачів, стандарти WCAG щодо цифрової доступності, принципи Центру універсального дизайну) трактують універсальний дизайн як «стратегічний напрям, у межах якого держава забезпечує можливість користування послугами без потреби в додатковій адаптації чи спеціальних умовах» [40]. Це означає, що послуга з самого початку має проектуватися таким чином, щоб бути зручною, зрозумілою та доступною для якомога ширшого кола користувачів. Таким чином, універсальний дизайн у державному секторі – це не лише сукупність архітектурних норм чи окремих елементів доступності, а цілісна філософія сервісу, орієнтована на людину.

Саме тому у практиці діяльності ГУ ДПС у Тернопільській області імплементація принципів універсального дизайну є надзвичайно актуальною.

Податкові послуги є масовими: ними користується практично все населення області, включно з найбільш вразливими категоріями – людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами, літніми людьми, громадянами з низьким рівнем цифрових навичок, особами, що перебувають у складних життєвих обставинах. Усі вони повинні мати рівний доступ до сервісів, а сама процедура їх отримання має бути зрозумілою, передбачуваною та організованою у спосіб, що мінімізує бар'єри.

Універсальний дизайн у наданні адміністративних послуг передбачає впровадження принципів, що забезпечують комфорт і доступність для максимально широкої аудиторії. До ключових характеристик цього підходу належать: «справедливе використання, гнучкість, простота та інтуїтивність взаємодії, відчутна інформація, толерантність до помилок, низький рівень фізичного зусилля та достатній простір і умови для використання. Ці принципи потрібно розглядати в контексті організації простору для обслуговування платників, дизайну інтерфейсів електронних сервісів, структурування інформаційних матеріалів, організації процедур і підготовки персоналу» [45] (рис. 3.1).

Принцип справедливого використання передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення. Це означає, що адміністративні послуги, які надають органи державної влади, мають бути організовані так, щоб людина з інвалідністю, особа похилого віку чи громадянин, який погано орієнтується в цифрових технологіях, могла отримати результат так само якісно та швидко, як і будь-який інший користувач. У випадку податкових послуг це особливо важливо, адже від доступності процедури часто залежить можливість здійснювати законну господарську діяльність чи своєчасно виконати обов'язки перед державою.

Гнучкість використання означає, що послуга має бути доступна через різні канали – офлайн, онлайн, телефон, електронну пошту, мобільного адміністратора. У цьому контексті універсальний дизайн виступає як підхід, що враховує різні стилі сприйняття інформації, різні можливості користувачів,

а також різні технічні умови. Зокрема, для платників податків, які проживають у віддалених громадах, можливість отримати консультацію онлайн або за телефоном є важливим елементом інклюзивності. Для тих, хто має труднощі із використанням цифрових сервісів, необхідною є наявність зрозумілих інструкцій та допомога персоналу в ЦОПах.



Рис. 3.1. Принципи універсального дизайну та їх характеристика

Примітка. Наведено за [10]

Принцип простоти й інтуїтивності передбачає, що всі процедури, від подання заяви до отримання результату, мають бути організовані таким чином, щоб користувач легко орієнтувався в алгоритмі дій, розумів, які документи

потрібні, куди звертатися та скільки часу займе процедура. Простота процесу значно зменшує адміністративні бар'єри та знижує стрес для осіб, які мають когнітивні або комунікаційні труднощі. В органах податкової служби це може проявлятися у зрозумілих інформаційних картках, чіткій внутрішній навігації, доступних матеріалах для людей різного рівня підготовки.

Важливою складовою універсального дизайну є також принцип надання відчутної інформації. Це означає, що інформація має бути доступною у різних форматах: текстовому, графічному, візуальному, аудіо. Це особливо важливо для людей з порушеннями зору або слуху, а також для громадян, які мають труднощі з читанням або сприйняттям складних текстів. У діяльності ГУ ДПС це може включати адаптацію інформаційних матеріалів, використання піктограм, спрощених інструкцій, відеороз'яснень, а також забезпечення можливості отримати консультацію телефоном.

Принцип толерантності до помилок передбачає, що система повинна бути організована так, щоб помилка користувача не призводила до серйозних наслідків або повторного проходження всієї процедури. Наприклад, можливість виправлення неточностей у заявах, попередній перегляд даних перед поданням, оперативне консультування щодо типових помилок – усе це є проявами універсального дизайну у податковій сфері.

Нарешті, універсальний дизайн передбачає створення умов, що не потребують значних фізичних чи когнітивних зусиль з боку користувача. Це включає відсутність складних сходів у ЦОПах, зрозумілу навігацію, доступний інтерфейс електронних сервісів, чіткі алгоритми подання документів.

Впровадження універсального дизайну у сфері надання адміністративних послуг потребує системного підходу, який охоплює як організаційні процеси, так і матеріально-технічне забезпечення, підготовку персоналу та удосконалення процедур. У державному секторі універсальний дизайн не може зводитися лише до архітектурних рішень – це має бути інтегрована політика, яка корелює з національними стандартами доступності, міжнародними рекомендаціями та реальними потребами різних категорій

користувачів. Саме тому органи державної влади повинні запроваджувати комплексні заходи, спрямовані на усунення фізичних, процедурних, інформаційних та комунікаційних бар'єрів, які перешкоджають якісному та рівному доступу до послуг.

Одним із ключових напрямів впровадження універсального дизайну є забезпечення архітектурної безбар'єрності, яка включає доступність входів до будівель, безпечне пересування всередині, наявність пандусів, ліфтів, тактильних елементів, доступних санітарних приміщень та зручної навігації. Для ГУ ДПС у Тернопільській області це передбачає модернізацію ЦОПів відповідно до ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» та забезпечення відповідності приміщень потребам маломобільних груп населення. Архітектурна доступність є фундаментальною, оскільки без фізичної можливості потрапити до приміщення будь-які інші інструменти інклюзивності втрачають свою ефективність.

Другим важливим напрямом є організаційна доступність процедур, що охоплює спрощення алгоритмів, стандартизацію документів, усунення надмірних вимог та зменшення кількості етапів, необхідних для отримання послуги. Принцип універсального дизайну орієнтує органи влади на створення процедур, що є зрозумілими, інтуїтивними та передбачуваними для всіх користувачів, включно з людьми, які мають когнітивні труднощі або обмежений досвід взаємодії з державними структурами. Впровадження попередньо заповнених форм документів, створення покрокових інструкцій, доступних мовою, позбавленою надмірної термінології, забезпечує більш комфортний сервіс для всіх категорій громадян.

Важливою складовою універсального дизайну є також інформаційна доступність, яка передбачає адаптацію інформації під різні сенсорні та когнітивні можливості користувачів. Це означає, що інформаційні матеріали мають бути представлені в кількох формах: текстовій, графічній, аудіоформаті, спрощених схемах та коротких алгоритмах дій. Для ГУ ДПС у Тернопільській області актуальним є створення візуалізованих матеріалів щодо реєстраційних

процедур, правил заповнення заяв, оформлення витягів тощо. На особливу увагу заслуговують потреби людей із порушеннями зору та слуху: можливість завантажити адаптовані документи, отримати текстову альтернативу відеоматеріалів чи скористатися консультацією у письмовій формі.

Додатково впровадження універсального дизайну неможливе без розвитку комунікаційної доступності, що включає мультимедійність взаємодії (телефон, чат-боти, електронні сервіси, офлайн-консультації), застосування зрозумілої мови, можливість отримання підтримки в режимі реального часу. Оскільки податкові процедури можуть бути складними, користувачі часто потребують додаткових пояснень або індивідуального супроводу. Комунікаційно доступна послуга передбачає, що громадянин має можливість отримати консультацію у зручному форматі, без складних інструкцій чи бар'єрів у спілкуванні.

Ключовим напрямом універсального дизайну є також підготовка персоналу. Навіть найсучасніші архітектурні й цифрові рішення не забезпечать повної інклюзивності, якщо працівники не володіють навичками роботи з людьми з особливими потребами. Тому важливим елементом удосконалення механізмів інклюзивності у ГУ ДПС у Тернопільській області є проведення тренінгів із сервісної взаємодії, роботи з маломобільними групами, людей із сенсорними або когнітивними порушеннями, навичок ненасильницької комунікації, а також ознайомлення з етичними нормами у сфері державного сервісу. У такий спосіб універсальний дизайн трансформується з форми в реальний інструмент підвищення якості взаємодії між службою і громадянами.

Нарешті, впровадження універсального дизайну включає розвиток процедурної безбар'єрності, що передбачає адаптацію внутрішніх процесів органу влади. Це може включати впровадження «пріоритетних вікон» для вразливих груп, можливість супроводу заявника працівником, створення зрозумілих маршрутів у ЦОПах, попередній онлайн-запис, а також спрощення міжвідомчої взаємодії, щоб мінімізувати необхідність повторного відвідування установи (табл. 3.1).

Узагальнюючи наведені рекомендації, варто підкреслити, що впровадження універсального дизайну у процес надання адміністративних послуг органом державної влади є стратегічним напрямом підвищення їхньої доступності, якості та клієнтоорієнтованості.

Таблиця 3.1

Напрями впровадження універсального дизайну в органі державної влади та їх характеристика

Напрямок універсального дизайну	Сутність та основні завдання	Приклади заходів для ГУ ДПС у Тернопільській області
Архітектурна безбар'єрність	Створення фізично доступного простору, що дозволяє вільно пересуватися всім категоріям громадян.	Облаштування пандусів відповідно до ДБН; доступні санітарні кімнати; тактильні елементи; контрастна навігація.
Організаційна доступність процедур	Спрощення алгоритмів, усунення дублювання вимог, мінімізація бюрократичних бар'єрів.	Створення покрокових інструкцій; скорочення кількості документів; попередньо заповнені форми.
Інформаційна доступність	Надання інформації у формах, доступних для людей з різними потребами: текст, графіка, аудіо, спрощені матеріали.	Піктограми; адаптовані текстові матеріали; відеоінструкції; схеми руху та алгоритми.
Комунікаційна доступність	Можливість отримати консультацію різними каналами, використання зрозумілої термінології, інклюзивної мови.	Розвиток чат-ботів; консультації телефоном; зрозумілі роз'яснення; можливість письмової комунікації.
Цифрова інклюзивність	Адаптація електронних сервісів до потреб різних груп користувачів, забезпечення доступності інтерфейсів.	Адаптивний дизайн; спрощений режим; альтернативні формати; покрокові онлайн-підказки.
Підготовка персоналу	Формування навичок роботи з вразливими групами, етичної взаємодії та інклюзивної комунікації.	Тренінги з сервісних компетентностей; навчання жестової мови; інструкції щодо супроводу маломобільних осіб.
Процедурна безбар'єрність	Адаптація внутрішніх процесів для мінімізації труднощів у проходженні процедур.	Пріоритетні вікна; індивідуальний супровід; попередній онлайн-запис; міжвідомча цифрова взаємодія.

Примітка. Запропоновано автором

Запропоновані заходи охоплюють усі ключові компоненти безбар'єрності – фізичну, організаційну, інформаційну, комунікаційну та процедурну, а також акцентують на підготовці персоналу як важливій умові

створення інклюзивного сервісного середовища. Універсальний дизайн дозволяє мінімізувати бар'єри для вразливих груп населення, підвищити ефективність обслуговування, зменшити ймовірність помилок користувачів та забезпечити комфортну взаємодію з державними інституціями. Рекомендовані напрями є не лише інструментами адаптації простору та процедур, а й основою для формування сучасної сервісної моделі держави, орієнтованої на потреби кожного громадянина. Подальший розвиток інклюзивності адміністративних послуг неможливий без посилення цифрового компонента доступності, що зумовлює актуальність розгляду шляхів удосконалення цифрових сервісів як наступного етапу формування безбар'єрного середовища.

3.2. Шляхи підвищення цифрової доступності адміністративних послуг органу державної влади як складової інклюзивного підходу до їх надання

Цифровізація адміністративних послуг стала ключовим інструментом модернізації публічного управління та одним із основних напрямів розвитку сервісної держави. Перехід до електронних форматів надання послуг дозволяє суттєво скоротити часові витрати громадян, мінімізувати необхідність особистого відвідування установ, знизити навантаження на персонал, забезпечити прозорість процедур і підвищити ефективність внутрішніх процесів органів влади. Водночас цифрова трансформація не є самоціллю, а має розглядатися у контексті інклюзивного підходу, відповідно до якого електронні сервіси повинні бути доступними, зручними та зрозумілими для всіх категорій користувачів, незалежно від їхнього віку, стану здоров'я, рівня цифрової грамотності чи соціального статусу. Забезпечення цифрової доступності є важливим напрямом удосконалення адміністративних послуг Головного управління ДПС у Тернопільській області, оскільки податкові сервіси є масовими за своєю природою й охоплюють надзвичайно широкий спектр громадян і суб'єктів господарювання.

Цифрова доступність як компонент інклюзивності передбачає

можливість безперешкодного користування електронними сервісами всіма групами населення. Це означає, що сервіси повинні бути адаптовані не лише до технічних можливостей різних пристроїв, а й до особливостей сприйняття інформації різними користувачами, їхнього досвіду, навичок і потреб. У цьому контексті цифрова доступність охоплює декілька взаємопов'язаних елементів: технічну доступність, тобто можливість безперебійного використання сервісів; адаптивність, що дозволяє коректне відображення на різних пристроях; універсальний дизайн інтерфейсів; доступність контенту для людей із порушеннями зору чи слуху; інтуїтивність навігації; простоту процедур; наявність інструкцій і підказок; а також доступність цифрових послуг у різних каналах – вебпорталах, мобільних застосунках, чат-ботах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні компоненти цифрової доступності адміністративних послуг та їх характеристика

Компонент цифрової доступності	Сутність і значення	Приклади для ГУ ДПС у Тернопільській області
1	2	3
Технічна доступність	Забезпечення стабільної роботи електронних сервісів, доступності платформ 24/7, сумісності з різними пристроями.	Стабільна робота Електронного кабінету платника; можливість подачі звітності з ПК та смартфона.
Адаптивність інтерфейсу	Коректне відображення сервісу на різних екранах та пристроях, зручна навігація.	Адаптивні вебсторінки ДПС; можливість збільшення шрифту; режим високої контрастності.
Доступність контенту	Подача інформації у доступних форматах для різних груп користувачів.	Спрощені інструкції; інфографіка; відео з поясненнями процедур; альтернативний текст для зображень.
Інклюзивний дизайн інтерфейсів	Створення зрозумілих, інтуїтивних інтерфейсів відповідно до потреб різних категорій користувачів.	Покрокові підказки в Е-кабінеті; прості форми заяв; попередня перевірка введення даних.
Мультимодальні канали доступу	Наявність кількох каналів взаємодії, що враховують різні можливості користувача.	Чат-бот ДПС; електронна пошта; телефонна лінія; вебпортал; мобільний додаток.
Підтримка	Можливість використання	Озвучування тексту на сайті;

Продовження табл. 3.2

1	2	3
допоміжних технологій	екранних дикторів, систем читання, навігації клавіатурою.	підтримка screen reader; доступність форм для клавіатурної навігації.
Інформаційний супровід	Наявність інструкцій, довідок, роз'яснень у зрозумілій формі.	FAQ; покрокові інструкції; відеоуроки щодо заповнення декларацій і заяв.

Примітка. Запропоновано автором

Підвищення цифрової доступності адміністративних послуг у діяльності ГУ ДПС є необхідним з огляду на кілька важливих чинників. По-перше, значна частина податкових послуг уже переміщена в електронний формат, зокрема завдяки функціоналу Електронного кабінету платника, який забезпечує можливість подачі документів, отримання довідок, доступу до реєстрів та комунікації з податковими органами. Водночас аналіз цифрових сервісів показує, що їхня доступність є нерівномірною: користувачі з високим рівнем цифрової грамотності не мають труднощів із використанням електронних послуг, тоді як особи літнього віку, громадяни з обмеженими можливостями та люди з низьким рівнем володіння цифровими навичками часто стикаються з труднощами. Таким чином, цифровізація, якщо вона не супроводжується адаптивними інструментами та універсальним дизайном, може не зменшувати, а навпаки – посилювати цифрову нерівність.

По-друге, цифрова доступність є важливою для забезпечення ефективності комунікації між органами податкової служби та платниками. Хоча електронні звернення та консультації є зручними та швидкими, їх ефективність залежить від того, наскільки сервіси дозволяють зрозуміти, які саме дії потрібно виконати, які документи подати та як уникнути типових помилок. Для частини громадян складність інтерфейсу або відсутність підказок може стати перешкодою для використання електронних послуг, що призводить до збільшення черг у ЦОПах, повернення до офлайн-процедур або зростання навантаження на працівників, які змушені надавати додаткові консультації.

По-третє, цифрова доступність є ключовою умовою підвищення довіри громадян до електронних послуг. Якщо сервіси є складними, нестабільними або непередбачуваними, користувачі схильються до думки, що електронні інструменти є ненадійними, що негативно впливає на загальне сприйняття якості державних послуг. Тому цифрова доступність є не лише технічним параметром, а й елементом формування репутації податкової служби як сучасної та сервісно орієнтованої інституції.

Удосконалення цифрової доступності вимагає комплексного підходу, що включає технологічні, організаційні, комунікаційні та освітні заходи. На технологічному рівні важливо забезпечити стабільність роботи електронних сервісів, адаптивність інтерфейсів, підтримку альтернативних форматів відображення інформації, можливість використання допоміжних технологій, таких як екранні диктори, збільшення шрифту або висококонтрастний режим. На організаційному рівні ключовим напрямом є спрощення цифрових процедур, усунення дублюючих вимог, впровадження автоматичних перевірок правильності заповнення даних, а також уніфікація структури цифрових форм і заяв. На комунікаційному рівні важливими є зрозумілі інструкції, наявність відео- та текстових підказок, інтерактивних порад, можливість отримати консультацію в режимі онлайн, у тому числі за допомогою чат-ботів.

Разом із тим комплексність цифрової трансформації адміністративних послуг передбачає не лише розвиток функціональних можливостей електронних сервісів, а й усунення системних бар'єрів, які перешкоджають повноцінному та рівному доступу до них. Одним із найпоширеніших бар'єрів є нерівність цифрових можливостей громадян, що проявляється як у відмінностях технічної оснащеності, так і в різному рівні цифрової компетентності. Чимало користувачів зіштовхується з труднощами під час авторизації в електронних системах, застосування електронного підпису, завантаження документів або навігації в інтерфейсі. Такі обмеження часто стають причиною відмови від цифрових інструментів і повернення до традиційних офлайн-звернень, що суперечить сучасним тенденціям сервісного

державного управління.

Окремо слід відзначити бар'єри, пов'язані з недостатньою відповідністю електронних послуг принципам доступності для людей з інвалідністю. Міжнародні стандарти WCAG визначають чіткі вимоги до цифрової доступності, серед яких наявність текстових альтернатив для графічних елементів, можливість навігації клавіатурою, підтримка екранних дикторів, достатній рівень контрастності та зрозумілість цифрового контенту. Невиконання цих вимог значно обмежує здатність окремих груп користувачів ефективно взаємодіяти з електронними сервісами, що позбавляє цифрову трансформацію її головного призначення – забезпечення рівного доступу.

Суттєвим чинником, який впливає на цифрову інклюзивність, є також складність самих процедур. Якщо форма заяви містить багато полів, нечіткі формулювання, складні юридичні терміни або вимогу прикріплення великої кількості документів, користувач може відчувати перевантаження й невпевненість у правильності своїх дій. Відсутність підказок, прикладів чи автоматичних перевірок правильності введених даних лише посилює ці труднощі. Особливо відчутними такі бар'єри є для людей похилого віку або громадян, які раніше не користувалися електронними сервісами та потребують доступних, інтуїтивно зрозумілих рішень.

Важливою умовою підвищення цифрової доступності є також забезпечення мультиканальності цифрових сервісів. Оскільки громадяни мають різні технічні можливості та різні уподобання у спосіб взаємодії з органами влади, електронні послуги мають надаватися через вебпортал, мобільний застосунок, чат-ботів, електронну пошту, телефонні консультації та довідкові центри. Такий підхід дозволяє адаптувати процес надання послуг до особливостей різних груп користувачів та усуває бар'єри, які виникають через нестачу технічних засобів або навичок роботи з ними.

Помітним викликом залишається обмеженість інформаційно-роз'яснювальних матеріалів, які могли б істотно спростити взаємодію користувачів із цифровими сервісами. Для більшості громадян навігація в

Електронному кабінеті платника є прийнятною, проте значна кількість запитів стосується саме технічних аспектів – способу авторизації, створення електронного підпису, порядку прикріплення файлів, формування довідки тощо. Це вказує на потребу у створенні простих та інтуїтивно зрозумілих інструкцій, які містили б не лише текстові роз'яснення, а й інфографіку, відеоуроки, покрокові схеми чи демонстраційні приклади.

З огляду на зазначені виклики, подальше удосконалення цифрової доступності адміністративних послуг має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує технологічну модернізацію, адаптацію електронних платформ до потреб користувачів із різними можливостями, розвиток мультिकанальних механізмів взаємодії, а також посилення підтримки та супроводу громадян під час користування цифровими сервісами. Саме такий підхід дає змогу не просто розширити перелік електронних послуг, а й перетворити їх на реальний інструмент забезпечення рівності, доступності та інклюзивності державного сервісу.

Разом із тим комплексність цифрової трансформації адміністративних послуг передбачає не лише розвиток функціональних можливостей електронних сервісів, а й усунення системних бар'єрів, які перешкоджають повноцінному та рівному доступу до них. Одним із найпоширеніших бар'єрів є нерівність цифрових можливостей громадян, що проявляється як у відмінностях технічної оснащеності, так і в різному рівні цифрової компетентності. Чимало користувачів зіштовхується з труднощами під час авторизації в електронних системах, застосування електронного підпису, завантаження документів або навігації в інтерфейсі. Такі обмеження часто стають причиною відмови від цифрових інструментів і повернення до традиційних офлайн-звернень, що суперечить сучасним тенденціям сервісного державного управління.

Окремо слід відзначити бар'єри, пов'язані з недостатньою відповідністю електронних послуг принципам доступності для людей з інвалідністю. Міжнародні стандарти WCAG визначають чіткі вимоги до цифрової

доступності, серед яких наявність текстових альтернатив для графічних елементів, можливість навігації клавіатурою, підтримка екранних дикторів, достатній рівень контрастності та зрозумілість цифрового контенту. Невиконання цих вимог значно обмежує здатність окремих груп користувачів ефективно взаємодіяти з електронними сервісами, що позбавляє цифрову трансформацію її головного призначення – забезпечення рівного доступу.

Суттєвим чинником, який впливає на цифрову інклюзивність, є також складність самих процедур. Якщо форма заяви містить багато полів, нечіткі формулювання, складні юридичні терміни або вимогу прикріплення великої кількості документів, користувач може відчувати перевантаження й невпевненість у правильності своїх дій. Відсутність підказок, прикладів чи автоматичних перевірок правильності введених даних лише посилює ці труднощі. Особливо відчутними такі бар'єри є для людей похилого віку або громадян, які раніше не користувалися електронними сервісами та потребують доступних, інтуїтивно зрозумілих рішень.

Важливою умовою підвищення цифрової доступності є також забезпечення мультиканальності цифрових сервісів. Оскільки громадяни мають різні технічні можливості та різні уподобання у спосіб взаємодії з органами влади, електронні послуги мають надаватися через вебпортал, мобільний застосунок, чат-ботів, електронну пошту, телефонні консультації та довідкові центри. Такий підхід дозволяє адаптувати процес надання послуг до особливостей різних груп користувачів та усуває бар'єри, які виникають через нестачу технічних засобів або навичок роботи з ними.

Помітним викликом залишається обмеженість інформаційно-роз'яснювальних матеріалів, які могли б істотно спростити взаємодію користувачів із цифровими сервісами. Для більшості громадян навігація в Електронному кабінеті платника є прийнятною, проте значна кількість запитів стосується саме технічних аспектів – способу авторизації, створення електронного підпису, порядку прикріплення файлів, формування довідки тощо. Це вказує на потребу у створенні простих та інтуїтивно зрозумілих

інструкцій, які містили б не лише текстові роз'яснення, а й інфографіку, відеоуроки, покрокові схеми чи демонстраційні приклади.

З огляду на зазначені виклики, подальше удосконалення цифрової доступності адміністративних послуг має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує технологічну модернізацію, адаптацію електронних платформ до потреб користувачів із різними можливостями, розвиток мультимедійних механізмів взаємодії, а також посилення підтримки та супроводу громадян під час користування цифровими сервісами. Саме такий підхід дає змогу не просто розширити перелік електронних послуг, а й перетворити їх на реальний інструмент забезпечення рівності, доступності та інклюзивності державного сервісу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропонована модель цифрової інклюзивності адміністративних послуг органу державної влади

Блок моделі	Сутність	Ключові компоненти	Приклади заходів для ГУ ДПС у Тернопільській області
1. Технічний блок	Забезпечення технічної стабільності та доступності електронних сервісів для всіх користувачів.	Стабільність платформ; мобільна адаптивність; сумісність із різними пристроями та ОС.	Оптимізація роботи Е-кабінету; адаптивний дизайн; тестування сервісів на смартфонах і ПК.
2. Процедурний блок	Спрощення, уніфікація та стандартизація електронних процедур.	Мінімізація кількості полів; автоматичні перевірки; покрокові алгоритми.	Підказки у формах; приклади заповнення; автоматичне заповнення даних.
3. Адаптивно-дизайнерський блок	Універсальний дизайн інтерфейсів відповідно до стандартів WCAG.	Контрастність; альтернативний текст; навігація клавіатурою; режим для слабоворих.	Впровадження контрастного режиму; підтримка screen reader; оновлення структури сторінок.
4. Комунікаційно-інформаційний блок	Зрозуміла подача інформації та доступні канали комунікації.	Інфографіка; відеоінструкції; FAQ; чат-боти; консультаційна підтримка.	Створення відеоуроків; розширення FAQ; запуск тематичних чат-ботів ДПС.
5. Освітньо-супровідний блок	Підтримка користувачів у навчанні цифровим навичкам.	Онлайн-курси; вебінари; консультації; практичні гіді.	Проведення тренінгів; співпраця з громадами; виїзні консультації.

Примітка. Запропоновано автором

Запропонована модель цифрової інклюзивності адміністративних послуг виступає комплексним інструментом підвищення доступності й ефективності взаємодії громадян із органом державної влади. Її впровадження у діяльність ГУ ДПС у Тернопільській області дає змогу усунути наявні цифрові бар'єри, оптимізувати процедури, адаптувати електронні сервіси до потреб різних груп користувачів і забезпечити мультिकанальний доступ до податкових послуг. Модель синтезує технологічні, організаційні, дизайнерські, комунікаційні та освітні рішення, що у взаємодії формують якісно новий рівень цифрової інклюзивності. Очікуваними результатами її реалізації є підвищення зручності та передбачуваності електронних послуг, зменшення кількості технічних помилок і повторних звернень, розширення кола користувачів цифрових сервісів, зниження навантаження на ЦОПи, зростання задоволеності платників податків та зміцнення довіри до державної податкової служби. У стратегічній перспективі така модель сприятиме формуванню сервісної, доступної та безбар'єрної держави, у якій цифрові адміністративні послуги є не лише технічним інструментом, а й важливим механізмом соціальної рівності та демократичної взаємодії громадян з владою.

ВИСНОВКИ

Дослідження реалізації інклюзивного підходу в процесі надання адміністративних послуг органом державної влади, проведене на матеріалах Головного управління Державної податкової служби у Тернопільській області дало змогу сформулювати такі висновки та пропозиції.

1. Вивчення поняття адміністративних послуг та визначення їх ролі у системі публічного управління дало змогу систематизувати ключові теоретичні підходи до їх трактування, встановити їх функціональне призначення й окреслити місце у забезпеченні прав громадян на доступ до публічних сервісів. Уточнено, що адміністративні послуги є базовим інструментом реалізації державної політики, який поєднує правовий, організаційний та сервісний аспекти діяльності органів влади, а їх доступність є важливою передумовою формування сервісної держави. З'ясовано, що послуги відіграють системоутворюючу роль у взаємодії громадянина з державою, визначаючи рівень довіри, передбачуваності та ефективності публічного управління.

2. Вивчення сутності інклюзивного підходу та особливостей його застосування у процесі надання адміністративних послуг забезпечило можливість глибоко проаналізувати природу інклюзивності, визначити її принципи (рівність доступу, універсальність, безбар'єрність, варіативність каналів взаємодії) та встановити, як інклюзивний підхід змінює вимоги до державних сервісів. З'ясовано, що інклюзивність охоплює фізичний, інформаційний, процедурний та цифровий аспекти доступності послуг, а її практичне впровадження є ключовою умовою забезпечення прав громадян на рівний доступ до державних сервісів. Теоретичне узагальнення дозволило визначити інклюзивний підхід як стратегічний елемент сервісної держави, спрямований на усунення бар'єрів незалежно від соціального статусу, віку, стану здоров'я чи цифрової грамотності.

3. Аналіз системи надання адміністративних послуг ГУ ДПС у Тернопільській області дав змогу визначити особливості функціонування

сервісних підрозділів, оцінити організаційну структуру, інфраструктуру обслуговування, наявні канали надання послуг та ефективність внутрішніх процедур. У ході дослідження встановлено, що орган забезпечує широкий спектр адміністративних послуг, проте рівень інклюзивності є нерівномірним: частина процедур є доступними онлайн, інші залишаються складними або потребують офлайн-взаємодії. Аналіз дозволив виявити сильні сторони (розгалужена система ЦОПів, цифрові сервіси, стандартизовані процедури) та проблемні аспекти, що потребують удосконалення.

4. Оцінювання доступності, якості та інклюзивності адміністративних послуг дало змогу визначити реальний стан безбар'єрності сервісів, виявити наявність фізичних, організаційних, інформаційних та цифрових бар'єрів. Встановлено, що найбільш критичними є труднощі для людей похилого віку, маломобільних груп та користувачів із низьким рівнем цифрової грамотності. Аналіз цифрових каналів засвідчив наявність технічних та навігаційних складностей, недостатність адаптованих матеріалів та нерівність можливостей користування електронними сервісами. Отримані дані стали підґрунтям для формування рекомендацій щодо усунення встановлених обмежень.

5. Розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження універсального дизайну дозволило сформувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення фізичної, інформаційної та комунікаційної доступності адміністративних послуг. До них належать: удосконалення архітектурної доступності приміщень, стандартизація внутрішньої навігації, адаптація інформаційних матеріалів, розвиток клієнтоорієнтованої комунікації, впровадження інструкцій у доступних форматах та посилення професійної підготовки персоналу. Реалізація цих рекомендацій забезпечує формування безбар'єрного середовища та підвищує рівень сервісності органу державної влади.

6. Обґрунтування шляхів підвищення цифрової доступності адміністративних послуг дало змогу розробити практичні напрями цифрової інклюзивності, які охоплюють технічну модернізацію електронних платформ,

адаптацію інтерфейсів до потреб різних користувачів, створення мультимодальних каналів підтримки, спрощення цифрових процедур, відповідність стандартам доступності та розвиток інформаційно-роз'яснювальних матеріалів. Запропонована авторська модель цифрової інклюзивності поєднує технологічні, процедурні, дизайнерські, комунікаційні та освітні елементи й забезпечує системний підхід до підвищення рівня доступності електронних послуг. Її реалізація сприятиме зменшенню цифрової нерівності, підвищенню зручності онлайн-взаємодії та формуванню сучасної сервісної моделі державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні послуги для тебе: посіб. громадянину / заг. ред. В. Тимошук. Київ: Видав. ФОП Москаленко О. М., 2014. 44 с.
2. Адміністративні послуги: посібник. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.
3. Актуальні питання надання адміністративних послуг: зб. норм.-прав. та інформ.-аналіт. Документів; за заг. ред. Т.В. Журавля. Київ: ТОВ «Ріджи», 2016. 114 с.
4. Бречко О.В. Вплив цифрових трансформацій на сферу публічних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1 (326). С. 199-207.
5. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг: аналітичний звіт. К., 2024. 67 с.
6. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч.; за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К., 2017. Частина 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії; В.Я. Малиновський, Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с.
7. Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія». URL: <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia>
8. Єсімов С. С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.56>
9. Желюк Т.Л. Організаційно-правові основи надання адміністративних послуг органів виконавчої влади з використання інформаційної системи «Електронний уряд». *Наука молода*. 2006. № 6. С. 135-139.
10. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 4. С. 24-45.

11. Жуковська А.Ю. Шляхи підвищення якості адміністративних послуг органів виконавчої влади. *Економічний простір*. 2008. № 19. С. 82-91.
12. Жуковська А.Ю., Желюк Т.Л. Цифровізація публічних послуг як інструмент стратегічного управління інклюзивним розвитком національної економіки та її громад. *Економічний дискурс*. 2024. Випуск 3-4. С. 49-65.
13. Каркач А., Семігіна Т. Цифрова компетентність людей літнього віку. Таллін: Teadmus, 2024, 322 с.
14. Кількість користувачів «Дії» вже перевищила 20,5 мільйона. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3880141-kilkist-koristuvaciv-dii-vze-perevisila-205-miljona.html>
15. Кобець Р.В. Зелена книга державної політики у сфері електронного урядування в Україні. К.: Новий друк, 2015. 54 с.
16. Комплементарність інформаційно-цифрових і соціально-економічних перетворень як умова стабільного розвитку суспільства : монографія / за ред. чл.-кор. НАН України А.А. Гриценка ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». К., 2021. 400 с.
17. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. С. 329-334.
18. Кужда Т., Луциків І., Гевко В. Теоретичні та правові засади організації надання публічних електронних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 374-384.
19. Лавренова О.І. Стрельников А.В., Могил С.К. Управління якістю надання адміністративних послуг: навчально-методичний посібник. Одеса: Фенікс, 2019. 41 с.
20. Мілн Р. Клієнторієнтовані послуги та належний догляд: практичний посібник. Х: ХІСД, 2018. 68 с.
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. К. : Знання, 2008. 319 с.
22. Опар Н. В. Теоретичні основи надання електронних послуг в Україні.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.33>

23. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text>

24. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

25. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2010 року № 66. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF#Text>

26. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 03 січня 2013 року № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF#Text>

27. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 року № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF#Text>

28. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 року № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

29. Про схвалення Національної стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>

30. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2024. № 9. С. 168-175.

31. СерEDA В.В., Єсімов С.С. Класифікація цифрових платформ для

надання публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2024. № 2. С. 58-65.

32. Седов Г.Ю. Розвиток механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (34). С. 41-48.

33. Сороко В.М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості: навч. посібник. К.: НАДУ, 2008. 104 с.

34. Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьнік Є.О. та ін. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. К., 2015. 428 с.

35. Тимощук В.П., Крїмач А.В. Оцінка якості адміністративних послуг. К.: Факт, 2005. 88 с.

36. Томчук Н.А. Реалізація інклюзивного підходу в наданні адміністративних послуг органом державної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Збараж, 15 травня 2025 року»). ЗУНУ.

37. Томчук Н.А. Інклюзивні технології надання адміністративних послуг. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року). Тернопіль, ЗУНУ.

38. Хлібороб Н. Цифрова трансформація публічних послуг: правове регулювання в контексті європейських принципів. *Адміністративне право і процес*. 2021. № 1 (32). С. 28-40.

39. Ahmed N. Inclusive Governance in South Asia: Parliament, Judiciary and Civil Service. Publisher: Palgrave Macmillan. 2017. 428 p.

40. Chen Y.-Ch. Managing Digital Governance (ASPA Series in Public Administration and Public Policy). Publisher: Routledge. 2017. 250 p.

41. Grönlund A., Albinsson L., Kauranne T., Hartkamp F., Forsgren O.,

Kritzenberger H. *Managing Electronic Services: A Public Sector Perspective* (Practitioner Series). Publisher: Springer; 2000th edition. 2000. 268 p.

42. Hissa R. *Inclusive Public Policies*. 2023. 12 p.

43. Jarke J. *Co-creating Digital Public Services for an Ageing Society: Evidence for User-centric Design* (Public Administration and Information Technology Book 6). Publisher: Springer. 2021. 422 p.

44. Larsson A., Teigland R. *Digital Transformation and Public Services: Societal Impacts in Sweden and Beyond* (Routledge Studies in the European Economy). Publisher: Routledge. 2019. 378 p.

45. Milakovich M. E. *Digital Governance: Applying Advanced Technologies to Improve Public Service*. Publisher: Routledge; 2nd edition. 2021. 454 p.

46. Motoya T. *Digital Public Infrastructure: Lessons for the Japanese Government Sector-1.0: Learning from India's Experience*. 2024. 87 p.

47. Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Brechko O., Ostroverkhov V., Posheliuzhnyu V. *Information Technologies of Public Governance in the Context of Digitalization and Demographic Challenges*. 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (17-19 September, 2025). Šibenik, Croatia. 2025, pp. 413-419.