

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОЄЧКО Галина Дмитрівна

Механізм співпраці центру надання адміністративних послуг з громадськістю

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ДСПУАзм-21

Боечко Галина Дмитрівна

Науковий керівник:

д.е.н., професор Монастирський Григорій

Леонардович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Адміністративні муніципальні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування

1.2. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних муніципальних послуг в Україні

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні

2.2. Використання сучасних інформаційних технологій в процесах надання адміністративних муніципальних послуг

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СПІВПРАЦІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ ГРОМАДСЬКИХ ПОСЛУГ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

3.1. Вплив децентралізації влади на процеси надання адміністративних муніципальних послуг

3.2. Моделювання та опис бізнес-процесів надання адміністративних муніципальних послуг

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Вибір теми «Механізм співпраці центру надання адміністративних послуг з громадськістю» є надзвичайно актуальним у сучасних умовах розвитку українського суспільства та становлення ефективної системи державного управління. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) відіграють ключову роль у взаємодії між органами влади та громадянами, забезпечуючи доступність, прозорість і якість адміністративних послуг. В умовах децентралізації та впровадження європейських стандартів публічного управління питання оптимізації співпраці ЦНАП із громадськістю набуває особливого значення.

Сучасні виклики, такі як цифровізація послуг, підвищення вимог громадян до якості обслуговування, потреба у відкритості та підзвітності влади, вимагають нових підходів до організації роботи ЦНАП. Водночас, активна участь громадськості у процесах прийняття рішень і контролі за діяльністю органів влади є запорукою демократичного розвитку та зміцнення довіри до влади. Прислів'я говорить: «Де громада, там і рада», що підкреслює значення співпраці та взаєморозуміння між владою та населенням.

Дослідження механізмів співпраці ЦНАП із громадськістю дозволить виявити ефективні моделі комунікації, вдосконалити процедури надання послуг, знизити рівень бюрократії та підвищити задоволеність громадян. Це, своєю чергою, сприятиме реалізації принципів належного врядування, зміцненню соціальної згуртованості й формуванню активного громадянського суспільства. Актуальність теми підтверджується також потребою у впровадженні інноваційних інструментів зворотного зв'язку та залучення громадян до співпраці, що відповідає європейським тенденціям розвитку публічних послуг.

Таким чином, обрана тема роботи є важливою не лише для теоретичного осмислення, а й для практичного вирішення нагальних проблем взаємодії державних інституцій із громадянами. Вивчення механізмів співпраці ЦНАП із громадськістю сприятиме підвищенню ефективності функціонування системи

надання адміністративних послуг, а отже — зміцненню демократичних засад управління в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму співпраці центру надання адміністративних послуг з громадськістю.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні основи функціонування центрів надання адміністративних послуг та їхню роль у системі публічного управління;
- дослідити сучасні підходи до організації співпраці ЦНАП із громадськістю та визначити чинники, що впливають на ефективність цієї взаємодії;
- оцінити практичний досвід впровадження інноваційних інструментів залучення громадян до процесу прийняття рішень у сфері надання адміністративних послуг;
- виявити основні проблеми та бар'єри, що виникають у процесі комунікації між ЦНАП і громадянами, та запропонувати шляхи їх подолання;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів співпраці ЦНАП із громадськістю з урахуванням кращих європейських практик і національних особливостей;
- обґрунтувати значення громадського контролю та участі громадян у підвищенні якості адміністративних послуг і зміцненні довіри до органів влади.

Об'єкт дослідження – процес надання адміністративних послуг членам територіальних громад.

Предмет дослідження – механізм співпраці центру надання адміністративних послуг з громадськістю.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс сучасних наукових методів, які дозволяють всебічно розкрити тему та досягти поставлених завдань. Зокрема, застосовано метод аналізу і синтезу для систематизації теоретичних основ функціонування центрів надання адміністративних послуг та оцінки їхньої ролі у системі публічного

управління. Метод порівняння використано для зіставлення українських та європейських практик співпраці ЦНАП із громадськістю, що допомогло виявити переваги та недоліки різних моделей взаємодії. Для дослідження сучасних підходів до організації співпраці та визначення чинників ефективності застосовано метод експертного опитування, що дало змогу отримати думки фахівців-практиків у сфері адміністративних послуг. Метод кейс-стаді (case study) використано для аналізу конкретних прикладів впровадження інноваційних інструментів залучення громадян до процесу прийняття рішень. З метою виявлення проблем і бар'єрів у комунікації між ЦНАП і громадянами проведено соціологічне опитування серед користувачів адміністративних послуг, а також здійснено аналіз нормативно-правових актів і документів, що регулюють діяльність центрів. На завершальному етапі застосовано методи узагальнення та моделювання для розробки рекомендацій щодо вдосконалення механізмів співпраці, враховуючи кращі європейські практики та національні особливості.

Практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного дослідження мають важливе практичне значення для вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні. Запропоновані автором рекомендації щодо покращення механізмів взаємодії між ЦНАП і громадськістю можуть бути використані під час розробки внутрішніх регламентів, організації комунікаційних стратегій та впровадження сучасних інструментів залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

1.1. Адміністративні муніципальні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування

Метою дослідження є спроба знайти найбільш відповідне правове визначення українського значення терміна «соціальні послуги» на основі існуючих національних та іноземних визначень, які використовуються в наукових та публічних дискусіях, пов'язаних із соціальною політикою та перспективами соціальних послуг. Методологія експертизи базується на огляді визначень, що існують у українській та іноземній літературі, а також в офіційних документах державних установ країн-членів ЄС, включаючи Європейську Комісію (*desk research*), разом з показом смислових контекстів терміна «соціальні послуги» та споріднених термінів. Вона також базується на креативно-проекційній методиці, пов'язаній із пропозицією варіантів визначень «соціальних послуг» для можливого прийняття в українському законодавстві. Фоном для експертизи є підготовка положень нового закону, як законодавчої ініціативи Президента України, щодо впровадження в українську інституційну систему соціальної політики центру соціальних послуг як суб'єкта, що надає та координує місцеве виробництво соціальних послуг та їх надання.

На самому початку експертизи слід підкреслити, що правово-нормативне визначення поняття «соціальні послуги» не є простим, оскільки цей термін є багатозначним і представлений у літературі з даної теми в різних контекстах і з різних перспектив. Про труднощі, пов'язані з визначенням категорії «соціальні послуги» може свідчити той факт, що в багатьох країнах взагалі немає юридичного визначення цього поняття, натомість існують різноманітні наукові визначення, які характеризують значення поняття соціальних послуг у ширшому або вузкому контексті та з різних теоретичних перспектив

(економічної, соціологічної, політологічної, культурної). Однак слід підкреслити, що визначення соціальних послуг представниками науки є відносно новим явищем. У традиційному підході до соціальної політики рідко використовувалася перспектива соціальних послуг як концептуальної категорії соціальної політики. У українському *Лексиконі соціальної політики*, виданому в 2002 році, взагалі немає окремої концептуальної категорії «соціальні послуги», а цей термін визначається при наведенні визначення соціальних виплат: «Соціальна допомога – будь-які грошові кошти, матеріальні блага та послуги, що служать для задоволення індивідуальних потреб осіб та сімей. Соціальними послугами тут вважаються: загальна шкільна освіта, послуги державної охорони здоров'я, консультивання, соціальна робота, послуги з догляду, користування культурними, спортивними та рекреаційними закладами». Також у підручниках з соціальної політики відсутні визначення та аналіз цього поняття. Небагато місця соціальним послугам як окремій аналітичній категорії приділяється також у британських підручниках *Social Policy* (2007) та *Introducing Social Policy* (2008).

Міжнародний досвід показує, що при спробах визначити соціальні послуги ми маємо справу з багатьма підходами та різними перспективами, пов'язаними з різноманітними моделями, системами та підсистемами соціальної політики. Різноманітні традиції соціальної політики та різні моделі *welfare state* визначають той чи інший підхід та розуміння соціальних послуг. Складність їх визначення посилюється також тим, що цей термін є багатограним і, по суті, має багато значень. Щоб визначити «соціальні послуги», слід врахувати широкий спектр практичних умов, характерних для надання послуг, їх організації, а в ширшому сенсі – для реалізації регіональної або місцевої соціальної політики, а також існуючої національної моделі *соціального держави*. Без урахування специфіки конкретної країни, існуючої традиції та існуючих рішень неможливо зрозуміти саме таку, а не іншу форму значення «соціальних послуг».

Труднощі з визначенням стосуються того, що таке соціальні послуги, а також що таке соціальні послуги? Чи це одне й те саме, чи навпаки? Дилеми стосуються також відносин між соціальними послугами та послугами загального користування, соціальними послугами та персональними послугами, або соціальними послугами та споживчими послугами. Чи соціальні послуги за своїм значенням охоплюють усі інші категорії, чи ні? Слід підкреслити, що як у українській, так і в іноземній науковій літературі, а також у нормативних документах немає єдиного, загальноприйнятого визначення соціальних послуг. Різні також класифікації та типології, які використовують автори. Вони використовують різні критерії, тому неможливо їх безпосередньо порівнювати. Більшість авторів, незважаючи на використання різних критеріїв, визначають як «соціальні» послуги, які спрямовані або пов'язані з людиною, з безпосереднім задоволенням її потреб, і мають на меті позитивний вплив на осіб, які ними користуються. Ці послуги називаються «соціальними» також через те, що походять від певної спільноти або її представників (місцевого самоврядування або держави) і фінансуються з державних коштів.

У наведеному нижче експертному висновку спочатку представлено огляд визначень «соціальних послуг» та споріднених понять. Далі обговорено ключові поняття, пов'язані з «соціальними послугами», які мають значно ширший предметний обсяг. Далі зроблено підсумок огляду визначень, щоб перейти до питань, які потребують вирішення в процесі підготовки проекту закону про центри соціальних послуг та варіантів пропозицій щодо законодавчого визначення «соціальних послуг».

Поняття «соціальні послуги» має в наукових роздумах різний предметний обсяг. У деяких авторів більш вузьке значення пов'язане із заміною поняття «соціальні послуги» такими поняттями, як особисті соціальні послуги (*англ. personal social services*) або соціальні послуги. У документах Європейського Союзу також з'являється термін «соціальні послуги (соціальні послуги) загального користування».

Економісти, які визначають соціальні послуги, посилаються на різні критерії. Це може бути, наприклад, джерело фінансування (хоча в наш час на основі цього критерію скоріше виділяють публічні послуги), мета (наприклад, формування людського капіталу), функції (наприклад, виробничі та соціально-гуманітарні), суб'єкти, що їх реалізують (провідна роль держави), зв'язок з ринком (неринковий характер соціальних послуг). Це можуть бути також перелікові визначення, що складаються з переліку галузей, які належать до цієї категорії.

Економіст Максиміліан Похорілле запропонував таке визначення: «Соціальні послуги – це послуги, що надаються з соціального фонду споживання». Ресурси, що визначаються як «соціальний споживчий фонд», були сумою різних державних фондів, фондів громадських організацій та соціальних фондів підприємств. Отже, згідно з наведеним визначенням, соціальні послуги є однією з форм соціальних виплат.

Наприкінці 80-х років Том Ельфрігн визначив соціальні послуги таким чином: «Вони відрізняються від інших тим, що мають неринковий характер. Вони надаються переважно державою, але також некомерційними організаціями, приватними компаніями та професіями. В останніх випадках вони зазвичай субсидуються державою. Підсектор соціальних послуг складається з чотирьох категорій: властивих державі (цивільні та військові послуги), медичні послуги, освітні послуги та різноманітні [інші] соціальні послуги».

На початку XXI століття економіст Мірослава Янош-Кресло сформулювала таке визначення: «соціальні послуги — це дії, спрямовані на людину, метою яких є формування та збагачення її фізичних та інтелектуальних ресурсів, в результаті чого створюється людський капітал»¹¹.

Найчастіше в працях економістів, присвячених соціальним послугам, згадуються такі їхні галузі: (1) освіта і виховання; (2) охорона здоров'я; (3) соціальна допомога; (4) ресоціалізація; (5) культура; (6) рекреація і відпочинок; (7) соціальне житлобудівництво.

До найважливіших функцій соціальних послуг належать:

1) функції економічного характеру:

- репродуктивна функція (підвищення якості людського капіталу як чинника виробництва),
- мотиваційна функція (споживання соціальних послуг покращує якість праці, оскільки збільшує споживчі прагнення);

2) соціально-гуманітарні функції:

- підтримка здоров'я людини,
- збільшення її знань і кваліфікації,
- стимулювання просторової та соціальної мобільності осіб,
- формування та поширення нових потреб,
- вплив на систему цінностей людей, їх мотивацію та поведінку.

Поняттям соціальних послуг також займаються теоретики соціальної роботи, надаючи йому ширше або вужче значення. Наприклад, за Казімерою Водз, широко розуміються соціальні послуги складаються з: соціальної допомоги, освіти, охорони здоров'я та культури. У свою чергу, Єжи Шмагальський, пишучи про Сполучені Штати, зазначає, що це поняття означає «специфічні види діяльності в рамках цих [соціальних] служб, тобто послуги, що включають допомогу людям в отриманні фінансових коштів, необхідних для задоволення їхніх потреб, консультації, посередництво та багато іншого».

Категорія «соціальні послуги» також є предметом інтересу дослідників соціальної політики. Наприклад, Барбара Шатур-Яворська пропонує таку їхню систематичну визначення:

Соціальні послуги – це форма надання послуг, яка характеризується такими ознаками:

- це дії, що здійснюються з метою безпосереднього задоволення людських потреб і не полягають у виробництві матеріальних благ;
- вони служать для задоволення індивідуальних потреб окремих осіб і сімей, хоча їх якість і доступність впливають на функціонування ширших спільнот і соціальних груп;

- вони можуть фінансуватися, організовуватися і надаватися як державними, так і недержавними (приватними) установами;
- вони отримуються безкоштовно, частково за плату або повністю за плату;
- характеризуються тим, що їх виробництво і споживання відбуваються в один і той же час і в одному і тому ж місці, в результаті однієї і тієї ж дії (так зване правило *uno actu*).

За джерелами фінансування їх можна розділити на публічні та непублічні.

У зарубіжній літературі з питань соціальної політики ми знаходимо різні визначення соціальних послуг. Наприклад, Аня Хартман пише, що «соціальні послуги характеризуються як міжособистісна форма надання допомоги, яка спрямована на соціальні проблеми та особливу ситуацію окремих осіб, надається державними та приватними установами та окремими особами, спрямована на відновлення або поліпшення фізичних та психічних навичок життя та переживання, а також соціальних компетенцій». Томас Бале, в свою чергу, стверджує, що «соціальні послуги можна розуміти як соціальні виплати, які здійснюються на основі особистих відносин, тобто як взаємодія між постачальником і одержувачем. Вони інституціоналізовані, тобто регулюються переважно державною інстанцією (найчастіше державою або регіональними органами влади). Завданням соціальних послуг є зміцнення соціальних компетенцій одержувача, а отже, сприяння розвитку його здібностей та активності як повноцінного члена суспільства».

Підсумовуючи, поняття «соціальні послуги» має численні наукові визначення, що вказує на труднощі у встановленні ознак, які відрізняють їх від послуг загалом. Ці визначення мають вужчий і ширший предметний обсяг.

Як наводить *International Encyclopedia of Social Policy* (2006), ширший обсяг цього поняття охоплює: «всі дії та адміністративні функції, що стосуються соціальних потреб громадян, тобто грошові перекази, послуги охорони здоров'я, освіта, особисті соціальні послуги, послуги з догляду, житлові послуги, послуги з працевлаштування та спеціалізовані послуги для

різних цільових груп (діти, особи, які зловживають психоактивними речовинами, люди з психосоціальними проблемами тощо)». Вузькі визначення «описують послуги в натуральній формі (*in kind*) на відміну від грошових виплат і, як правило, стосуються догляду за дітьми, людьми похилого віку та інвалідами, а також спеціалізованих послуг, пов'язаних із професією соціального працівника».

Проектований закон стосуватиметься соціальних послуг, визначених у дусі наведеного вище вузького визначення. Цей вузький обсяг наближає «соціальні послуги» до понять, що обговорюються далі, тобто особистих (персональних) соціальних послуг та соціальних послуг.

Слід розглянути, чи слід у законодавчому визначенні посилатися на категорію «соціальні виплати». На думку авторів цієї експертизи, це не є доцільним і необхідним.

1.2. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних муніципальних послуг в Україні

У світовій теорії соціальної роботи дуже важливе місце займає книга Альфреда Дж. Кана «*Social Policy and Social Services*» (1973) та праця «*Social Services in International Perspective*» (1980, співавторка Шейла Б. Камерман). Цей автор, посиляючись головним чином на американський та британський досвід, запропонував виділити два види поняття соціальних послуг (*social services*). Серед соціальних послуг, на його думку, можна виділити:

1) послуги, які через великий масштаб і складність набули певної автономії і тому в США зазвичай не вважаються елементом соціальних послуг (це стосується насамперед освіти, фінансової допомоги, охорони здоров'я та державного житлового будівництва);

2) інші соціальні послуги, що становлять область з плавними межами і охоплюють як «самостійні» програми (державні форми догляду за дітьми, допомога сім'ї), так і ті, що розташовані в інших установах (соціальна робота в

школах, соціальна робота в охороні здоров'я, соціальні послуги в програмах соціального будівництва, програми допомоги на підприємствах тощо).

Наприклад, у Великій Британії в 1970 році було прийнято закон про особисті соціальні послуги (*personal social services*), які були визнані шостою сферою соціального сектора поряд з: національною освітою, охороною здоров'я, політикою зайнятості, житловою політикою, забезпеченням доходів. Місцеві відділи *personal social services* займалися в цій країні: доглядом за дітьми, допомогою літнім людям, діяльністю на користь інвалідів та хронічно хворих, сімейною політикою.

Теоретики соціальної роботи з англосаксонського кола називають такі функції та форми реалізації особистих (персональних) соціальних послуг:

- соціалізація та розвиток особистості, наприклад, через програми догляду за дітьми, клуби для літніх людей, діяльність на користь планування сім'ї;

- терапія, допомога, реабілітація та захист, наприклад, опіка над неповнолітніми злочинцями, реабілітація інвалідів, робота з соціально неадекватними сім'ями;

- створення доступу до послуг, інформації та консультування.

Про *personal social services* пише британський економіст і теоретик соціальної політики Ніколас Барр. У своєму підручнику *Економіка соціальної політики*¹² він зазначає, що у Великій Британії їх основними сферами є:

- інституційна опіка над дітьми, людьми похилого віку та інвалідами (розумово та фізично);

- денний догляд за цими ж групами;

- догляд на дому;

- соціальна робота в середовищі проживання підопічних.

Персональні соціальні послуги надаються в різних секторах і фінансуються з різних джерел. Барр згадує державний (публічний) сектор, домогосподарства та приватний сектор, орієнтований на прибуток. Він підкреслює, що поряд з державними джерелами в цій сфері соціальної політики

важливу роль відіграє фінансування з приватних грошових ресурсів. Метою соціальних послуг є «заповнити прогалини між іншими інститутами держави загального добробуту. Ці послуги існують для того, щоб допомогти людям, які не можуть допомогти собі самі, і вступають в силу тоді, коли допомога з боку сім'ї зникає або потребує підтримки». Для цитованого автора, як економіста, важливо, які особливості отримувачів соціальних послуг обмежують їх доступ до цих послуг, особливо тих, що пропонуються ринковим сектором. Це: відсутність у них достатньої інформації та сил, а також, значною мірою, бідність.

З точки зору необхідності визначення соціальних послуг у контексті запровадження центрів соціальної політики в Україні, варто звернути увагу на характеристики, що визначають категорію «особисті (персональні) соціальні послуги», які зустрічаються в літературі та практиці британської соціальної політики/соціальної допомоги. Особисті соціальні послуги, звичайно, є складною та різноманітною сферою реалізації місцевої соціальної політики

і частково є продуктами, що походять з багатьох різних соціальних послуг. Однак вони надаються різним групам отримувачів і мають індивідуальний (персоналізований) характер. Особисті соціальні послуги стосуються трьох сфер місцевої соціальної політики:

1) Соціальна допомога та опіка. Соціальні послуги в цій сфері мають характер індивідуальної підтримки та допомоги особам, які перебувають у скрутному становищі, хворим та/або інвалідам, які не в змозі самотійно забезпечити собі підтримку. Підтримка може надаватися місцевими органами влади, а також іншими членами місцевої громади, іноді на безоплатній основі (зазвичай членами сім'ї), іноді за винагороду (працівниками системи соціальної допомоги). Оплачувані працівники можуть надавати соціальну допомогу за місцем проживання отримувача підтримки. Соціальна допомога надається як дорослим, так і дітям. Масштаби неформальної допомоги, що надається членами сім'ї або родичами, сусідами, є важливою частиною загальної системи соціального забезпечення.

2) Соціальна робота як послуга. Це професійна діяльність, яку виконують соціальні працівники, найняті місцевими органами влади, агентствами охорони здоров'я або добровільними організаціями. Соціальні працівники мають офіційну професійну кваліфікацію.

3) Соціальні послуги (у соціальному значенні). Це загальний термін, що використовується для позначення як соціальних послуг, так і соціальної роботи. Здебільшого ці послуги у Великій Британії надаються департаментами або відділами місцевих органів влади, хоча в Північній Ірландії вони управляються спільно з послугами охорони здоров'я спільними радами та асоціаціями. Усі місцеві органи влади у Великій Британії зобов'язані надавати особисті соціальні послуги. Соціальні послуги включають соціальний догляд та соціальну роботу, але цей термін також охоплює ширший спектр послуг, що надаються місцевому населенню на індивідуальному або громадському рівні, включаючи роботу в громаді, консультації з питань соціальних прав і навіть фінансову підтримку.

Однією з головних особливостей цих різних аспектів соціальних послуг є зосередження уваги на конкретних потребах окремих осіб та сімей, до яких вони належать. Положення щодо соціальних послуг охоплюють широкий спектр індивідуальних потреб і, як наслідок, впливають з індивідуальних потреб особи, а не з заздалегідь визначених рамок надання послуг. З цієї причини вони визначаються як «персональні послуги». Концепція соціальних послуг як відповіді на індивідуальні потреби вказує на те, що соціальна робота та надання соціальної допомоги базуються на процесах виявлення потреб осіб (або сімей) та наданні послуг у відповідь на них. З організаційної точки зору соціальні послуги відповідають індивідуальним потребам.

1.3. Соціальні послуги

Розрізнення між соціальними послугами та послугами соціального забезпечення не є простим і очевидним. По-перше, у повсякденній мові, а також в офіційній та науковій, прикметники «соціальний» та «соціального» вживаються як взаємозамінні та розглядаються як синоніми. По-друге, у перекладах офіційних документів та наукових праць з іноземних мов

прикметник «*social*» (англійська, французька) або «*sozial*» (німецька) перекладається на українську мову або як «*społeczny*», або як «*socjalny*». Надзвичайно важко оцінити, чи особи, які здійснюють переклад, використовують ці терміни бездумно, чи роблять свідомий вибір. Навіть якщо цей вибір є свідомим, то, як правило, перекладач не пояснює його передумов. В результаті в українській мові ми маємо різні переклади одних і тих самих іноземних понять або закріплюється переклад певних понять з прикметником «соціальний» або «суспільний», хоча така мовна традиція не підкріплена обґрунтуванням вибору між цими двома словами. По-третє, деякі люди, керуючись мовним інтуїтивом, розрізняють «*społeczny*» і «*socjalny*», зазвичай виходячи з того, що «*socjalny*» міститься в «*społeczny*», але також постійно пов'язуючи кожне з цих прикметників з певною формою діяльності або інституцією (наприклад, говорять про соціальну, а не про суспільну діяльність компаній на користь працівників, але про суспільну, а не про соціальну відповідальність бізнесу). По-четверте, у українській теорії соціальної політики ми маємо кілька пропозицій критеріїв, що служать для розрізнення понять «соціальний» і «соціальний».

Незважаючи на ці термінологічні труднощі, серед соціальних політиків є дослідники, які пропонують розрізняти два поняття «соціальні послуги» і «соціальні послуги». Соціальні послуги в цих концепціях є частиною соціальних послуг. Книга під редакцією Альберта Брандштеттера, Петера Германа та Катала О'Коннелла містить різні визначення цього поняття. Прикладом цільово-функціонального визначення є визнання, що це «всі заходи, що вживаються:

- спрямовані на підвищення добробуту особи, надання широкого спектру соціальних послуг,
- засновані на правах людини та соціальних правах,
- сприяють створенню соціальної згуртованості та передачі частини влади в руки громади,
- надають особам можливості для дій або купівельну спроможність,

- що забезпечують експертний підхід до соціальних проблем та їх вирішення,

- що займаються лобіюванням та комунікацією з користувачами, іншими постачальниками, суспільством та особами, що приймають рішення».

Інше визначення соціальних послуг (його автор, Пітер Германн, називає інструментальним) містить перелік найважливіших форм діяльності: «соціальні послуги – це послуги, що надаються у формі фінансової та/або іншої матеріальної підтримки, консультацій або міжособистісного захисту та утримання, зокрема для компенсації тимчасових або постійних «відхилень від будь-якої соціальної норми», що стосуються рівня життя та умов проживання».

Аналізуючи міркування різних авторів, можна стверджувати, що ознаками соціальних послуг, які відрізняють їх від соціальної допомоги, є:

- прями особисті контакти постачальників послуг (зазвичай соціальних працівників) з особами, сім'ями;

- послаблене соціальне становище адресатів послуг (причини цього послаблення можуть бути дуже різними: бідність, самотність, дефіцит освіти, культурна відмінність, інвалідність, незалежність тощо) та загроза цих осіб соціальною ізоляцією;

- допомога у задоволенні основних потреб (матеріальних і нематеріальних, таких як потреба в безпеці, участі тощо);

- поєднання вирівнювання дефіцитів окремих осіб та сімей зі стимулюванням їх самостійності та розвитку.

Теоретики соціальних послуг приділяють багато уваги аксіологічним питанням, пов'язаним з їх наданням та наданням. Ключовими цінностями та принципами, на які звертають увагу, є: соціальна інклюзія, суб'єктність та гідність людини (одержувача послуг), права людини, рівність доступу, довіра у відносинах між надавачем послуг та одержувачем послуг.

До основних функцій та форм соціальних послуг належать:

- активізація людей та громад (наприклад, підтримка у поверненні до зайнятості, освіти, сім'ї та нормального функціонування);

- втручання у складних життєвих ситуаціях (наприклад, захист дітей та сімей, які мають багато проблем);
- підтримка та просування соціальної відповідальності, соціальної згуртованості та поживлення місцевої громади;
- інформаційні кампанії та консультування з питань прав, соціального захисту тощо;
- підтримка розвитку соціальних та культурних компетенцій;
- догляд та управління доглядом (за інвалідами, літніми людьми тощо).

У згаданій вище колективній праці Пітер Германн представляє соціальні послуги в Ірландії, розділяючи їх на: послуги соціального забезпечення та послуги соціальної роботи. Перші «суворо орієнтовані на «нужденних» - осіб, яким бракує матеріальних ресурсів, необхідних для виживання». Послуги соціальної роботи визначаються як послуги «призначені для осіб, сімей та груп, які зазнають соціальних та емоційних труднощів. Метою соціальної роботи є допомога людям у зміні такого стану речей та прийнятті рішень, що покращують якість життя. Функція соціальної роботи також полягає у визначенні варіантів та можливих кроків для розвитку соціальної політики та надання послуг».

Аналіз існуючих академічних визначень поняття «соціальні послуги» дозволяє зробити висновок, що це, перш за все, послуги соціальної допомоги та пов'язані з нею — через тих самих клієнтів, адресатів послуг — інші суб'єкти соціальної політики. Крім того, з огляду на предмет експертизи, слід розглянути питання про виділення серед соціальних послуг послуг соціальної роботи та послуг соціального забезпечення (в тому числі, головним чином, послуг з догляду).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні

Взаємодія Центрів надання адміністративних послуг із громадськістю є ключовим елементом сучасної системи публічного управління, орієнтованої на потреби громадян, підвищення якості державних послуг і формування відкритого врядування. У сучасних умовах децентралізації та цифровізації ця взаємодія набула нового змісту, адже ЦНАП перетворилися на основні точки контакту між органами місцевого самоврядування та громадянами, де вирішується більшість побутових і правових питань. Їх роль виходить далеко за межі простого виконання адміністративних процедур: вони забезпечують комунікаційний міст між громадою та державою, надають консультативну підтримку, допомагають громадянам орієнтуватися в нормативних змінах, а також формують позитивне враження про спроможність влади задовольняти потреби населення. Взаємодія ЦНАП із громадянами базується на комплексі принципів відкритості, доступності, прозорості, дотримання законності та професійності персоналу. Такі принципи створюють умови для того, щоб громадянин сприймав державний сервіс не як складну бюрократичну процедуру, а як зрозумілий і прогнозований процес, який відбувається у комфортних умовах та ґрунтується на взаємній повазі. Саме завдяки цьому ЦНАП стають простором довіри, де громадяни можуть отримати не лише послуги, а й якісну взаємодію з представниками влади.

Разом із тим сутність взаємодії ЦНАП із громадськістю полягає в поступовому переході від моделі «влада → громадянин» до моделі партнерства, де громадянин виступає активним суб'єктом процесу прийняття рішень, формування пропозицій і оцінювання якості послуг. Така модель передбачає не

лише формальний контакт, а й глибокий діалог між усіма сторонами: адміністраторами, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, ініціативними групами та безпосередньо користувачами послуг. ЦНАП створюють умови для цього діалогу через регулярні консультації, прозорість процедур, оприлюднення інформації, забезпечення зворотного зв'язку, проведення опитувань і досліджень рівня задоволеності населення. «Важливою складовою взаємодії є інклюзивність - доступ до сервісів мають отримувати всі категорії громадян, включно з людьми з інвалідністю, маломобільними особами, постраждалими від війни, внутрішньо переміщеними особами та представниками соціально вразливих груп. Такий підхід сприяє формуванню цілісної, довготривалої системи взаємної довіри, коли громадяни бачать, що держава реально враховує їхні потреби, поважає їхні права та активно працює над удосконаленням сервісів» [10, с. 24-28]. У результаті взаємодія ЦНАП із громадськістю забезпечує не тільки якість послуг, але й зміцнює демократичні принципи врядування, сприяє розвитку локальних громад та формує культуру відповідального ставлення до державних інституцій.

Зміст взаємодії ЦНАП із громадськістю охоплює розгалужену систему комунікаційних, консультаційних, інформаційних та організаційних процесів, що мають на меті побудову стійкого та ефективного діалогу між органами публічної влади та населенням. Центральним елементом цієї взаємодії є інформування громадян про перелік адміністративних послуг, порядок їх отримання, строки розгляду звернень, вимоги до документів, доступність електронних сервісів та можливості попереднього запису. Сучасні ЦНАП застосовують різноманітні інструменти інформаційної комунікації: офіційні вебсайти, соціальні мережі, друковані інформаційні матеріали, гарячі лінії, інформаційні стенди у приміщеннях центрів. Це дозволяє громадянам орієнтуватися в адміністративних процедурах, зменшує кількість помилок під час подання документів, сприяє підвищенню прозорості діяльності органів

місцевого самоврядування та формує довіру до публічної влади як до сучасної сервісної структури.

Важливою складовою взаємодії між ЦНАП і громадськістю є створення багаторівневої системи дієвих каналів зворотного зв'язку, які дозволяють громадянам не лише оцінювати якість отриманих послуг, а й активно впливати на вдосконалення сервісної моделі адміністративного обслуговування. «Сучасні ЦНАП застосовують широкий спектр форм зворотного зв'язку, що охоплює як традиційні, так і інноваційні цифрові інструменти: паперові анкети й опитувальники, онлайн-опитування, електронні форми на офіційних сайтах, звернення через месенджери та електронну пошту, інтерактивні послуги в мобільних додатках, спеціальні QR-коди для швидкого залишення відгуку та фізичні скриньки пропозицій у приміщеннях центрів» [1, с. 92-93]. Така різноманітність механізмів дозволяє охопити максимальну кількість користувачів, включно з тими, хто не має достатнього рівня цифрової грамотності. Зібрані дані систематизуються, аналізуються через внутрішні інформаційні системи, після чого використовуються для виявлення повторюваних проблем, слабких місць у процедурі надання послуг, недоліків роботи персоналу чи інформаційних матеріалів. Важливо, що ефективний зворотний зв'язок передбачає не лише формальне отримання відгуків, а й обов'язкове реагування на них - у формі змін до процесів, оновлення стандартів, додаткового навчання працівників чи коригування навантаження між адміністраторами. У такий спосіб зворотний зв'язок стає не додатковою опцією, а критично важливим інструментом управління якістю адміністративних послуг.

Не менш важливе місце у системі взаємодії займає консультативна діяльність, яка виконує водночас інформаційну, освітню та сервісну функції. Консультації забезпечують громадянам роз'яснення щодо переліку послуг, алгоритмів подання документів, вимог законодавства, строків розгляду заяв, можливостей електронних сервісів та змін, пов'язаних із цифровізацією державних процесів. Вони можуть здійснюватися в різних форматах: під час

очного прийому, телефоном, через електронну пошту, у режимі онлайн-чату, за допомогою чат-ботів або через відеоконференції, що робить консультаційну підтримку максимально доступною для громадян з різними можливостями та потребами. Консультації також сприяють підвищенню правової та цифрової грамотності населення, адже багато громадян потребують пояснень щодо користування сервісами «Дії», електронної черги, онлайн-заяв чи мобільних застосунків. У цьому вимірі ЦНАП виконує роль не лише сервісного центру, а й інформаційно-освітнього майданчика, де громадяни отримують допомогу у навігації складними адміністративними процедурами. Крім того, консультаційна діяльність допомагає зменшити кількість помилок у поданих документах, запобігти повторним зверненням, зменшити черги та навантаження на адміністраторів, що у кінцевому підсумку підвищує якість послуг і рівень задоволеності громадян [6, с. 33-38]. Таким чином, ефективна система консультацій у поєднанні із сучасними формами зворотного зв'язку створює цілісну, адаптивну та клієнтоорієнтовану модель взаємодії між ЦНАП і громадськістю.

Взаємодії є залучення громадськості до оцінювання роботи ЦНАП та формування управлінських рішень, що впливають на організацію і якість надання адміністративних послуг. Громадяни можуть брати участь у громадських консультаціях, засіданнях робочих груп, тематичних обговореннях, у процесах розроблення локальних документів, технічних регламентів чи внутрішніх стандартів обслуговування. Саме завдяки таким механізмам формується партисипативний підхід у діяльності ЦНАП, що дає можливість урахувати потреби різних категорій населення – людей з інвалідністю, молоді, осіб похилого віку, підприємців, внутрішньо переміщених осіб тощо. Важливим інструментом стає цифровізація взаємодії: портали електронних послуг, мобільні застосунки, електронні кабінети користувачів, відеоконсультації, електронні черги [9, с. 90-94]. Завдяки цифровим інструментам громадяни отримують швидкий доступ до сервісів, а ЦНАП - можливість ефективно аналізувати дані, оптимізувати навантаження,

підвищувати якість управлінських рішень. У результаті центр перетворюється на сучасну комунікаційну платформу, що не лише надає послуги, але й сприяє активній участі громадськості, забезпечує відкритість і підзвітність діяльності влади та формує нову модель взаємодії, засновану на партнерстві, сервісності та цифрових інноваціях

Інформаційно-комунікаційні механізми взаємодії ЦНАП з громадськістю становлять фундамент сучасного сервісного публічного управління, адже саме через якісну, своєчасну та доступну комунікацію забезпечується розуміння населенням процедур, правил і можливостей отримання адміністративних послуг. У контексті реформування державного управління комунікація виступає не лише допоміжним інструментом, а стратегічною складовою, що визначає рівень прозорості роботи органів влади, оперативність реагування на потреби громадян та їхню довіру до інституцій. У сучасних умовах спектр інформаційно-комунікаційних інструментів значно розширився: від традиційних каналів - інформаційних стендів, оголошень і друківаних матеріалів - до інтерактивних сайтів, мобільних застосунків, сторінок у соціальних мережах, електронних довідкових сервісів та гарячих ліній. Особливо важливими стають інструменти, що дозволяють громадянам швидко отримати актуальну інформацію про перелік послуг, порядок їх оформлення, законодавчі вимоги, необхідні документи та строки опрацювання заяв [11]. Оперативне оновлення інформації на вебресурсах ЦНАП, публікація роз'яснень, відповіді на типові запитання, інформаційні кампанії онлайн сприяють підвищенню правової грамотності населення та мінімізують випадки подання неповного чи некоректного пакета документів. У свою чергу це зменшує кількість повторних візитів, оптимізує роботу адміністраторів та сприяє загальному підвищенню ефективності системи адміністративних послуг.

Водночас сучасні інформаційно-комунікаційні механізми не обмежуються односторонньою передачею інформації від ЦНАП до громадян, а охоплюють комплекс двосторонніх інструментів, що забезпечують постійний діалог між владою та користувачами послуг. Соціальні мережі, електронні

форми зворотного зв'язку, онлайн-чат із адміністратором, інтерактивні сервіси та навіть чат-боти дозволяють громадянам швидко отримувати консультації, ставити уточнювальні запитання, повідомляти про труднощі чи затримки, а також подавати пропозиції щодо покращення сервісів. «Завдяки сучасним цифровим технологіям забезпечується висока швидкість відповідей і можливість фіксації всіх запитів у внутрішніх системах, що спрощує подальший аналіз та опрацювання. Окрему роль відіграє інформаційна робота з вразливими групами - людьми з інвалідністю, літніми особами, громадянами, які не мають достатніх навичок цифрової грамотності. Для них ЦНАП забезпечує альтернативні форми комунікації: доступні інформаційні стенди, друковані інструкції, індивідуальні консультації. Узгоджена дія всіх каналів комунікації створює єдину екосистему, у межах якої громадяни отримують повний, точний та зрозумілий інформаційний супровід, що значною мірою визначає якість сервісної моделі роботи ЦНАП» [17, с. 222-228]. У підсумку інформаційно-комунікаційні механізми не лише покращують доступність адміністративних послуг, а й формують у громадян відчуття залученості, підвищують рівень довіри та зміцнюють партнерські відносини між громадою й органами публічної влади.

Другим напрямом інформаційно-комунікаційних механізмів є двостороння комунікація, яка передбачає створення умов для отримання та аналізу відгуків громадян, їхніх запитань, пропозицій і зауважень. Це здійснюється через електронні форми на вебсайтах, офлайн-скриньки пропозицій, анкетування відвідувачів, інструменти оцінки якості обслуговування, а також інтерактивні сервіси типу чат-ботів, месенджерів чи онлайн-чатів. Зворотний зв'язок дає можливість фахівцям ЦНАП виявляти типові проблеми, оптимізувати внутрішні процеси, удосконалювати стандарти обслуговування. Систематизація отриманої інформації дозволяє формувати аналітичні звіти, що є основою для управлінських рішень і підвищення ефективності роботи центру. Особливого значення набуває можливість громадян обирати зручний формат комунікації - телефонний, письмовий чи

цифровий - що забезпечує інклюзивність і доступність сервісів для різних груп населення.

«Цифровізація комунікацій, яка не лише модернізує взаємодію «ЦНАП - громадянин», а й робить її більш структурованою, швидкою та орієнтованою на потреби користувача. До цифрових інструментів належать електронна черга, онлайн-запис на прийом, автоматизовані системи інформування, персональні кабінети громадян, мобільні застосунки, відеоконсультації. Значну роль відіграє екосистема Дія, що дозволяє отримувати частину послуг дистанційно, без необхідності відвідувати центр. Використання таких сервісів мінімізує адміністративне навантаження на персонал, скорочує час обслуговування, підвищує рівень прозорості та передбачуваності процедур. Цифровізація також сприяє підвищенню медіаграмотності населення, створює умови для доступного й зручного користування публічними сервісами та формує сучасний стандарт взаємодії між владою й громадянами» [12, с. 33-40].

Таблиця 2.1

Основні інформаційно-комунікаційні механізми ЦНАП

Категорія механізму	Зміст / опис	Приклади інструментів
Інформаційні механізми	Оперативне інформування громадян про послуги, процедури, графіки, законодавчі зміни	Вебсайт ЦНАП, сторінки у соцмережах, інформаційні стенди, буклети, гаряча лінія
Комунікаційні механізми	Забезпечення діалогу між ЦНАП і громадянами, відповіді на запитання, роз'яснення	Телефони консультацій, онлайн-чати, чат-боти, месенджери
Механізми зворотного зв'язку	Отримання оцінок, пропозицій, зауважень громадян, аналіз якості роботи	Анкетування, електронні форми, скриньки пропозицій, опитування відвідувачів
Цифрові інструменти взаємодії	Цифрові сервіси для спрощення отримання послуг та комунікації	Електронна черга, онлайн-запис, «Дія», відеоконсультації, персональний кабінет

Примітка. Складено автором на основі [11]

Після узагальнення основних інформаційно-комунікаційних механізмів у таблиці особливо важливо підкреслити, що їх ефективність безпосередньо залежить від того, наскільки узгоджено та комплексно працюють усі канали взаємодії між ЦНАП і громадянами. У сучасній моделі публічних послуг

комунікація не може функціонувати у вигляді розрізнених елементів - ефективність досягається лише тоді, коли вебсайт, соціальні мережі, гаряча лінія, електронна пошта, чат-боти та інформаційні стенди у фізичних приміщеннях утворюють єдину інтегровану систему. Така система дозволяє громадянам отримувати інформацію у зручному форматі та на будь-якому етапі взаємодії з ЦНАП. Наприклад, дані, розміщені на сайті, мають дублюватися у Facebook чи Telegram, адже значна частина користувачів сприймає саме соцмережі як основне джерело актуальної інформації. Крім того, інформація повинна оновлюватися синхронно на всіх майданчиках, щоб уникнути ситуацій, коли громадяни стикаються з застарілими або різними даними залежно від обраного каналу.

«Другим важливим аспектом є доступність інформаційно-комунікаційних механізмів для різних категорій населення. У суспільстві існують групи, які активно користуються цифровими сервісами, та групи, що не мають достатнього рівня цифрової грамотності або доступу до Інтернету. Тому, наприклад, електронна черга та онлайн-запис повинні супроводжуватися зрозумілими друкованими інструкціями, розміщеними біля рецепції чи інформаційних вікон, а також можливістю запису через телефон для людей, які не користуються смартфонами чи онлайн-системами» [7]. Доступність передбачає не лише технічну можливість скористатися сервісом, а й здатність громадянина зрозуміти, як це зробити. Таким чином, ЦНАП має забезпечити багатоканальність комунікації: цифрові рішення повинні бути доповнені фізичними поясненнями, адаптованими інформаційними матеріалами та інструкціями, написаними простою та зрозумілою мовою. Така багаторівнева доступність допомагає усім громадянам - від молоді до літніх людей - отримувати послуги без перешкод.

Якість та професіоналізм комунікації, які напряду залежать від підготовки персоналу. Працівники ЦНАП повинні володіти не лише інформацією про адміністративні процедури та нормативно-правову базу, а й навичками ефективної комунікації: вмінням чітко пояснювати складні речі

простими словами, працювати з конфліктними або емоційно напруженими ситуаціями, забезпечувати доброзичливе ставлення до кожного відвідувача. «Системні тренінги, інструктажі, підвищення кваліфікації, регулярне оновлення знань та імплементація стандартів комунікації є необхідними передумовами для того, щоб ЦНАП працював як справжній сервісний центр. Наявність технічних інструментів сама по собі не гарантує якісної взаємодії - головним чинником тут залишається людина, яка вміє пояснити, порадити, зорієнтувати та підтримати. Висококваліфікований персонал є ключовою складовою загальної ефективності інформаційно-комунікаційної системи» [6, с. 33-38].

Критичним чинником є наскрізна інтеграція комунікаційних механізмів у систему управління якістю роботи ЦНАП. Інформаційні канали повинні працювати не лише як інструмент передачі інформації, а й як механізм збору даних про потреби громадян, їхні запитання, проблеми, пропозиції та очікування. Це означає, що всі канали взаємодії мають виконувати функцію зворотного зв'язку: кожне повідомлення, скарга, коментар, рейтинг чи запит повинні бути опрацьовані та використані для прийняття управлінських рішень. На основі цієї інформації керівництво ЦНАП може коригувати навантаження між адміністраторами, оновлювати інформаційні матеріали, оптимізувати місцерозташування інформаційних стендів, удосконалювати інструкції, запускати нові інструменти або змінювати робочі процеси. Системність, взаємопов'язаність і безперервність комунікації забезпечують розвиток справжньої клієнтоорієнтованої моделі, у якій усі рішення ґрунтуються на реальних потребах громадян, а не на формальному дотриманні процедур.

«Крім того, інформаційно-комунікаційні механізми взаємодії з громадськістю виконують стратегічну роль у процесі модернізації публічних послуг. Сьогодні комунікація вже не обмежується простим інформуванням - вона трансформується у важливий інструмент громадської участі, який дозволяє визначати пріоритети розвитку сервісів, формувати стандарти якості та впроваджувати інноваційні рішення. Регулярний збір даних про

задоволеність громадян, аналіз звернень та пропозицій дає можливість ЦНАП прогнозувати тенденції, ідентифікувати слабкі місця та оперативно реагувати на зміну суспільних потреб» [3, с. 54-59]. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати частину цих процесів, що робить комунікацію не лише швидшою, а й точнішою, оскільки аналітичні інструменти дають змогу системно опрацьовувати великі масиви інформації. У підсумку інформаційно-комунікаційні механізми стають важливою умовою розвитку прозорої, клієнтоорієнтованої та підзвітної системи надання адміністративних послуг, яка відповідає сучасним вимогам цифрового суспільства та спрямована на поглиблення партнерських відносин між ЦНАП і громадянами.

2.2. Використання сучасних інформаційних технологій в процесах надання адміністративних муніципальних послуг

Зворотний зв'язок між ЦНАП і громадськістю є одним з найважливіших інструментів оцінювання якості адміністративних послуг і визначення шляхів їх подальшого вдосконалення. Його значення зумовлене тим, що він забезпечує реальне включення громадян у процеси управління сервісами, дозволяє виявляти слабкі місця в організації роботи, оцінювати рівень задоволеності користувачів, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення. Зворотний зв'язок - це не разова дія, а постійний діалог, який охоплює як оперативні комунікації між адміністраторами та громадянами, так і довгострокові механізми аналізу відгуків. У системі ЦНАП він реалізується через широкий спектр каналів: індивідуальні усні звернення під час прийому, письмові заяви, консультаційні дзвінки, електронні форми на вебсайтах, соціальні мережі, інтерактивні опитування та анкетування. Завдяки цьому громадяни мають змогу повідомляти про складнощі, які виникають під час взаємодії з ЦНАП, давати конкретні пропозиції щодо покращення сервісів та оцінювати ефективність рішень, що впроваджуються органами місцевої влади.

Сучасна система зворотного зв'язку значною мірою спирається на цифрові технології, які забезпечують не лише швидкість обробки звернень і зручність комунікації, а й повну трансформацію підходів до аналізу інформації в діяльності ЦНАП. «Онлайн-форми зворотного зв'язку, чат-боти, інтерактивні платформи, спеціальні QR-коди та електронні опитувальники створюють можливість для громадян залишати відгуки цілодобово, без будь-яких часових або територіальних обмежень, що значно підвищує доступність і залученість населення. Такі інструменти дозволяють збирати великі масиви даних про якість обслуговування, часові затримки, повторювані проблеми, типові запитання й рівень задоволеності клієнтів, формуючи основу для побудови об'єктивної аналітики. Мобільні додатки та персональні електронні кабінети користувачів надають можливість не лише подавати звернення, а й відстежувати їх статус у реальному часі, уточнювати дані, повідомляти про можливі затримки, оцінювати окремі послуги після завершення процедури. Для керівництва ЦНАП це створює принципово новий рівень управлінської ефективності: за допомогою цифрових інструментів можна формувати оперативні та стратегічні аналітичні звіти, виявляти вузькі місця в організації роботи, аналізувати динаміку навантаження на адміністраторів, порівнювати якість надання послуг у різні періоди року, прогнозувати потребу в персоналі та визначати пріоритетні напрями вдосконалення сервісів» [15, с. 31-38]. У підсумку цифрові засоби зворотного зв'язку не лише спрощують процес комунікації, а й стають невід'ємним елементом системи управління якістю, сприяють прозорості, підзвітності та забезпечують можливість ухвалювати рішення, засновані на достовірних даних, а не на суб'єктивних припущеннях, що робить діяльність ЦНАП більш ефективною, передбачуваною та орієнтованою на потреби громадян.

«Надзвичайно важливою складовою системи зворотного зв'язку є її консультаційна функція, яка забезпечує громадянам реальну можливість отримати повні, зрозумілі та своєчасні роз'яснення щодо процедур, адміністративних вимог, норм законодавства, порядку подання заяв, переліку

необхідних документів або умов користування електронними послугами, що нині набувають дедалі більшого значення. Консультації можуть надаватися у різноманітних форматах - під час особистого прийому, телефоном, через електронну пошту, відеозв'язок, чат-боти, інтерактивні довідкові сервіси й мобільні додатки - що дозволяє охопити різні групи населення та забезпечити універсальність доступу. Головним призначенням консультацій є не лише заповнення інформаційних прогалів, а й запобігання типових помилок при оформленні документів, скорочення кількості повторних звернень, оптимізація роботи адміністраторів та зниження навантаження на ЦНАП. Консультаційна діяльність сприяє також формуванню довіри до установи, адже демонструє відкритість і готовність персоналу реагувати на індивідуальні потреби громадян, пояснювати складні та суперечливі правові норми, супроводжувати людину в процесі взаємодії з державними сервісами та надавати підтримку у вирішенні нестандартних ситуацій» [14, с. 99-104]. Водночас робота зі зверненнями, скаргами й пропозиціями стає важливим елементом системи підзвітності: кожне таке звернення - це сигнал про можливі недоліки організації роботи, необхідність коригування внутрішніх процесів або покращення стандартів обслуговування. Таким чином, консультаційна функція та механізм зворотного зв'язку утворюють основу клієнтоорієнтованої моделі взаємодії ЦНАП з громадськістю, де центральне місце займають відкритість, відповідальність, професійність персоналу та постійне прагнення до підвищення якості адміністративних послуг, що забезпечує не лише оперативність сервісів, а й високий рівень довіри до органів публічної влади.

Консультаційні механізми доповнюють систему зворотного зв'язку та виконують важливу функцію супроводу громадян на всіх етапах отримання адміністративних послуг. Консультації забезпечують роз'яснення складних процедур, допомогу у формуванні пакета документів, інформування про зміни в законодавстві, цифрових сервісах чи технічних вимогах до подачі заяв. Вони можуть здійснюватися у форматі особистих прийомів, телефонних консультацій, відеозв'язку, електронної переписки або через чат-боти.

Важливим елементом є стандартизація консультаційної діяльності, що передбачає чіткі інструкції для персоналу, регламенти надання інформації та правила комунікації з клієнтами. Ефективні консультації дозволяють уникати типових помилок, зменшують навантаження на працівників, скорочують час обслуговування та підвищують загальний рівень задоволеності громадян. Таким чином, консультаційна система стає ключовим елементом клієнтоорієнтованої моделі роботи ЦНАП.

«Особливого значення набуває інтеграція інструментів зворотного зв'язку та консультацій з цифровими технологіями, адже саме вони забезпечують якісно новий рівень взаємодії між ЦНАП і громадянами, роблячи процес комунікації швидшим, доступнішим, автоматизованим та орієнтованим на реальні потреби користувачів. Сучасні ЦНАП дедалі активніше використовують онлайн-опитування, інтерактивні анкети, чат-боти у популярних месенджерах, мобільні додатки, персональні електронні кабінети та інші інструменти, що дозволяють громадянам у будь-який час доби залишати відгуки, ставити запитання, отримувати консультації та контролювати статус своїх звернень без необхідності особистого візиту до центру» [2, с. 11-16]. Автоматизовані системи реєстрації звернень фіксують усі скарги, пропозиції та коментарі у внутрішніх базах даних, що забезпечує їх подальшу систематизацію, аналіз повторюваності, визначення проблемних зон і оптимізацію процедур. Використання аналітичних платформ та інструментів Big Data дозволяє керівництву ЦНАП у реальному часі відстежувати рівень задоволеності користувачів, аналізувати динаміку звернень, прогнозувати можливі навантаження, виявляти сезонні коливання, оцінювати ефективність персоналу та визначати пріоритетні напрями вдосконалення сервісів. Усе це сприяє формуванню прозорої, підзвітної та клієнтоорієнтованої моделі роботи, де реакція на критичні відгуки є миттєвою, рішення ухвалюються на основі об'єктивних даних, а співпраця між владою та громадянами переходить на рівень партнерства, заснованого на відкритості, взаємодовірі та постійному прагненні до підвищення якості адміністративних послуг. Цифровізація

зворотного зв'язку таким чином не лише модернізує комунікаційні процеси, а й формує новий стандарт державного сервісу, який відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства та європейським практикам good governance.

«Співпраця Центрів надання адміністративних послуг з інститутами громадянського суспільства є важливим напрямом розвитку сучасної системи публічного управління, оскільки саме громадські організації, ініціативні групи та професійні асоціації виступають посередниками між владою та населенням у питаннях оцінювання якості послуг і контролю за діяльністю органів влади. Інститути громадянського суспільства забезпечують незалежну оцінку роботи ЦНАП, виявляють проблемні аспекти функціонування сервісів, сприяють прозорості та підзвітності, а також беруть участь у формуванні пропозицій щодо удосконалення сервісів. Це співробітництво базується на принципах відкритості, довіри та взаємної відповідальності, що дозволяє створювати середовище, в якому громадяни можуть активно впливати на якість адміністративних послуг та процеси ухвалення рішень місцевої влади» [13, с. 94-98].

Важливим напрямом взаємодії є участь громадських організацій у моніторингу роботи ЦНАП. НУО проводять незалежні дослідження, збір громадських відгуків, оцінювання доступності сервісів для різних груп населення, включно з маломобільними громадянами, підприємцями, внутрішньо переміщеними особами тощо. На основі таких досліджень формуються рекомендації щодо спрощення процедур, покращення інфраструктури, оптимізації внутрішніх процесів і впровадження нових форматів роботи. Участь громадськості також може реалізуватися через створення громадських рад, дорадчих комітетів або експертних груп, які беруть участь у розробленні регламентів, стандартів якості та програм підвищення ефективності обслуговування. Це сприяє партисипативному управлінню та дозволяє ЦНАП враховувати потреби різних груп користувачів.

Окрему та надзвичайно важливу роль у системі взаємодії між ЦНАП і громадськістю відіграє співпраця з інститутами громадянського суспільства у

сфері підвищення поінформованості та цифрової грамотності населення, адже саме НУО здатні забезпечити гнучкі, інноваційні та орієнтовані на потреби громади освітні рішення. «Громадські організації часто реалізують спеціальні навчальні програми, тренінги, онлайн-курси, консультаційні сесії, воркшопи та інтерактивні вебіари, спрямовані на допомогу громадянам оволодіти цифровими навичками, що необхідні для користування електронними адміністративними послугами, онлайн-записом, електронною чергою, мобільними застосунками та сервісами порталу «Дія». Завдяки таким ініціативам значно спрощується доступ до сучасних державних сервісів для людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, соціально вразливих груп населення та громадян із низьким рівнем цифрової компетентності» [16, с. 60-66]. Водночас НУО нерідко виступають ініціаторами пілотних проєктів, допомагаючи ЦНАП тестувати нові цифрові рішення, оцінювати їх зручність, виявляти технічні недоліки й адаптувати сервіси до потреб кінцевих користувачів. Така взаємодія значно підсилює інноваційний потенціал адміністративної системи, створює умови для швидкого впровадження технологічних змін, забезпечує реальне залучення громади до процесів модернізації та формує новий стандарт публічних послуг, заснований на партнерстві, прозорості й орієнтації на користувача. У результаті партнерство ЦНАП із громадянським суспільством виступає каталізатором якості, забезпечує більш рівні можливості для доступу до електронних сервісів та створює інноваційне середовище, яке визначає сучасний підхід до надання адміністративних послуг у демократичній державі.

Таблиця 1.1

Основні форми співпраці ЦНАП з інститутами громадянського суспільства

Напрямок співпраці	Зміст взаємодії	Приклади реалізації
Моніторинг та оцінювання якості послуг	Аналіз роботи ЦНАП, збір відгуків, незалежний аудит сервісів	Опитування НУО, моніторингові звіти, спільні дослідження
Участь у формуванні рішень	Спільна розробка стандартів, регламентів, процедур	Громадські ради, експертні групи, дорадчі комітети
Навчальні та	Підвищення цифрової	Тренінги, вебіари, інформаційні

інформаційні заходи	грамотності та обізнаності населення	кампанії
Підтримка соціально вразливих груп	Сприяння доступу до адміністративних послуг	Супровід маломобільних громадян, інформаційні проєкти
Ініціативи та інноваційні проєкти	Пілотні тестування нових сервісів, спільні інновації	Тестування цифрових сервісів, впровадження нових форматів обслуговування

Примітка. Складено автором на основі [11]

Узагальнюючи, можна зазначити, що співпраця ЦНАП з інститутами громадянського суспільства є стратегічним чинником розвитку сучасної системи адміністративних послуг і водночас важливим напрямом посилення демократичних інститутів та підвищення ефективності місцевого врядування. Інститути громадянського суспільства сьогодні виступають не лише спостерігачами або критиками діяльності органів влади, а повноправними партнерами, здатними репрезентувати інтереси різних соціальних груп, акумулювати громадську думку, виявляти проблемні аспекти роботи ЦНАП і пропонувати інноваційні рішення. Їхня участь забезпечує можливість здійснювати постійний громадський контроль, збирати об'єктивний зворотний зв'язок, проводити незалежний моніторинг доступності та якості адміністративних послуг, що дозволяє підвищувати рівень довіри до влади та формувати сервісну модель управління, орієнтовану на інтереси громади. Партнерство між ЦНАП та НУО створює умови для відкритості процесів прийняття рішень: рішення формуються не лише на основі внутрішніх регламентів чи адміністративних процедур, а й на основі реального суспільного запиту, закріпленого у пропозиціях громадян, дослідженнях громадських організацій, результатах опитувань та ініціативах місцевих активістів. Така співпраця є основою належного врядування, адже вона забезпечує прозорість, підзвітність, діалоговість та включення громадян до управлінських процесів, що, у свою чергу, зміцнює довіру до публічних інституцій і сприяє сталому розвитку територіальних громад.

«Крім того, партнерство з інститутами громадянського суспільства створює можливості для впровадження інноваційних рішень і модернізації

сервісів, що особливо важливо в умовах діджиталізації та зростання потреб громадян у швидкому, доступному та прозорому отриманні послуг. Саме громадські організації часто виступають ініціаторами пілотних проєктів, тестування нових інструментів, проведення навчальних програм з цифрової грамотності, розроблення інфраструктурних рішень для маломобільних груп населення. Вони виявляють проблеми, які можуть залишитися непоміченими в адміністративній рутині, та пропонують шляхи їх усунення, що значно підвищує адаптивність ЦНАП до реальних умов функціонування громади» [5, с. 22-28]. Співпраця з інститутами громадянського суспільства також сприяє підвищенню прозорості процедур, зміцнює механізми підзвітності та робить процес прийняття рішень більш відкритим і колективним, що відповідає європейським підходам до публічного управління.

У результаті взаємодії ЦНАП з громадськими організаціями формується сучасна, багатовимірна модель публічного сервісу, у якій громадяни перестають бути звичайними одержувачами адміністративних послуг і перетворюються на активних співучасників і співтворців системи. Це означає, що громадяни не просто реагують на вже створені сервіси, а впливають на їх формування, беруть участь в обговоренні організаційних змін, оцінюють процедури, ініціюють вдосконалення та долучаються до розроблення нових цифрових і сервісних рішень. Завдяки такій моделі значно зростає рівень інклюзивності: ураховуються потреби молоді, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, багатодітних родин, представників різних соціальних груп. Інститути громадянського суспільства допомагають владі побачити ті аспекти, які могли бути недооцінені в адміністративних процесах, та сприяють розробленню більш чутливих до потреб населення політик. Співпраця на основі взаємоповаги та обміну знаннями формує міцну основу партисипативного управління, коли кожен мешканець громади має можливість впливати на якість державних послуг і відчувати свою причетність до розвитку місцевої адміністративної системи. Такий підхід повністю відповідає європейській концепції «open government», у межах якої прозорість,

відкритість даних, інклюзивність та діалог з громадою визнаються ключовими принципами ефективного публічного адміністрування.

«У кінцевому підсумку глибока й системна взаємодія ЦНАП із громадськими організаціями створює умови для функціонування ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи адміністративних послуг, яка здатна не лише якісно реагувати на поточні виклики, а й гнучко адаптуватися до нових суспільних потреб. Завдяки партнерству з громадськістю адміністративні послуги постійно вдосконалюються, впроваджуються нові цифрові інструменти, оптимізуються процеси, скорочуються бюрократичні бар'єри, підвищується оперативність реагування на запити громадян. НУО виконують функцію каталізатора змін: вони виявляють проблеми, пропонують рішення, проводять незалежний моніторинг і допомагають удосконалювати стандарти роботи. Це не лише підвищує якість сервісів, а й формує довіру до органів влади, оскільки громадяни бачать, що їхні думки враховують, а системні зміни впроваджуються на основі їхнього досвіду. Такий підхід забезпечує сталий розвиток адміністративної системи, створює ефективні механізми громадського контролю та гарантує, що надання послуг відбувається у відповідності до принципів прозорості, підзвітності та демократичної участі» [1, с. 92-93]. У результаті формується сучасний формат публічних сервісів, який є гнучким, адаптивним і орієнтованим на постійне підвищення якості завдяки активній участі громадськості та широкому залученню інститутів громадянського суспільства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СПІВПРАЦІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ ГРОМАДСЬКИХ ПОСЛУГ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

3.1. Вплив децентралізації влади на процеси надання адміністративних муніципальних послуг

Діяльність центру соціальних послуг відповідає актуальним викликам і потребам місцевої соціальної політики в Україні. Перш за все, це потреби в таких сферах:

- розширення пропозиції соціальних послуг і переорієнтація політики у сфері надання громадянам соціальних послуг (в тому числі їх деінституціоналізація),
- індивідуалізація процесу надання соціальних послуг (індивідуальний підхід),
- координації міжінституційної та міжсекторальної співпраці у наданні послуг з різних сфер.

Тому йдеться про те, щоб місцева соціальна політика, важливою ланкою якої мають стати саме центри соціальних послуг, становила скоординовану інституційну систему, в якій на основі діагностики потреб мешканців постійно працюють над розширенням пропозиції послуг, здатних задовольнити ці потреби. Центр може стати, так би мовити, центральною установою, що координує муніципальну політику надання соціальних послуг. Завдяки найнятим фахівцям він буде відповідати за анімацію, координацію та якість користування громадянами соціальними послугами, доступними в місцевій інституційній мережі. Два з зазначених процесів перетинаються: індивідуалізація підтримки послуг для мешканців неминуче повинна базуватися на тісній міжінституційній співпраці. Оскільки обидві ці ідеї співіснують у засадах *кейс-менеджменту* - варто розвинути суть цих процесів у функціонуванні ЦСД.

Соціальні послуги вважаються основним інструментом сучасної соціальної політики як політики соціальних інвестицій. Ефективність такої політики залежить від того, чи зможемо ми всебічно розвивати людський, соціальний і культурний капітал, координовано реагувати на потреби різних категорій осіб: збільшувати їхній потенціал зайнятості, інтегрувати, повертати до виконання соціальних ролей, навчати, підтримувати у формі організації догляду за залежними особами, реагувати на потреби громадян у сфері культури, спорту, відпочинку тощо. Ми вважаємо, що сучасна соціальна політика повинна бути інвестицією в послуги, спрямовані на громадян, що сприяють підвищенню якості їхнього життя, як в індивідуальному, так і в колективному вимірі. Важливо, що викликом є створення сприятливого середовища життя для всіх громадян, де незалежно від нашого соціального становища ми маємо доступ до послуг, які нам потрібні: для частини з нас у безкоштовній формі, а для інших (які мають таку можливість) у платній формі. Зазначимо, що відповідно до положень ЄС, соціальні послуги як послуги загального користування повинні бути доступними безкоштовно або за плату, яка не створює для користувачів бар'єрів доступу. Український законодавець прийняв саме таке припущення, залишивши в руках місцевих органів влади рішення щодо можливої спільної оплати мешканцями нових соціальних послуг, що вводяться в пропозицію ЦНАП.

Ми не маємо сумнівів, що в суспільстві зростає потреба в доступі до високоякісних соціальних послуг (а не тільки до грошових переказів). Тому розвиток соціальних послуг (передусім на місцевому рівні) стає бажаним напрямком змін і викликом соціальної політики, частково супроводжуючи, а частково замінюючи системи перерозподілу грошових виплат. Звичайно, для цього необхідно:

- організувати інституції та процеси (повноваження, процедури, пропозиція), що забезпечують відповідну пропозицію послуг, доступних громадянам, а потім

- ефективно та результативно надавати громадянам ці послуги (дбаючи про високу якість пропонованих послуг та відповідно до потреб осіб, які потребують послуг).

Якщо ми хочемо ефективно допомагати громадянам у досягненні високої якості життя, то це неможливо зробити без побудови скоординованої системи надання громадянам соціальних послуг - в такому обсязі та в такій формі, в якій вони виявляють потребу в послугах.

Сьогодні часто кожна з місцевих установ розглядає свого (потенційного) клієнта окремо, індивідуально домагається його, бореться на ринку за своє виживання або стикається з браком знань про реальну потребу в своїх послугах. Зміна перспективи з підтримки інституційної мережі на громадян та їхні потреби, яка, на нашу думку, *де-факто* закладена в законі про СУС, парадоксально є шансом для місцевих установ, організацій та підприємств сфери послуг. Така зміна орієнтації, заснована на професійній і поглибленій діагностиці потреб мешканців, конкретній програмі пропонованих послуг, що враховує потенціал міжінституційної співпраці, дає можливість адаптувати місцеву пропозицію соціальних послуг до реальних потреб громадян у коротко- та довгостроковій перспективі. Конкретні установи, організації чи соціальні підприємства починають у цьому відношенні відігравати чіткі ролі в місцевій системі послуг (у зв'язку з конкретними потребами мешканців), замість того, щоб нестабільно дрейфувати серед інших місцевих установ (з побоюваннями, чи через рік-два ще буде потреба в їхньому функціонуванні).

Звичайно, щоб можна було говорити про місцеву соціальну політику, засновану на соціальних послугах, необхідно зібрати інформацію про потреби мешканців (членів місцевих самоуправлінських громад), а потім створити доступ до відповідної цим потребам (за масштабом і якістю) пропозиції послуг. У цьому відношенні необхідна координація багатьох процесів. Ми вважаємо, що роль ЦНАП полягатиме в інтеграції таких завдань, як:

- визначення потреб мешканців, проведення діагностики потенціалу та потреб місцевої громади в сфері соціальних послуг; професійний,

систематичний, циклічний та поглиблений моніторинг, зосереджений на потребах мешканців (всебічний моніторинг якості життя громадян);

- визначення доступної пропозиції соціальних послуг серед місцевих установ, громадських організацій та різних типів підприємств, а в результаті – перевірка здатності місцевої інституційної мережі задовольняти потреби мешканців (одночасно постійний аналіз проблем у функціонуванні установ);

- виконання ролі місцевого банку соціальних послуг шляхом оновлення пропозиції послуг, що підлягають розподілу серед потенційно зацікавлених мешканців;

- виконання ролі центру інформування про доступну на місцевому рівні пропозицію соціальних послуг (посередництво в інформуванні про пропозицію між самоуправлінням громади, місцевими установами, організаціями та підприємствами і громадянами);

- анімація процесу необхідної доступності соціальних послуг в установах, організаціях та підприємствах відповідно до потреб членів місцевої громади, насамперед шляхом визначення - в перспективному аспекті - попиту на конкретні послуги або можливостей залучення коштів для створення пропозиції конкретних послуг.

Місцеве інституційне середовище не може бути сукупністю інституцій, організацій, підприємств, що функціонують розрізнено, в рамках різних підсистем, які не бачать одна одну. Тому, як уже зазначалося, центральне місце в місцевій соціальній політиці повинні займати не інституції, а мешканці з їхніми потребами. Щоб задовольнити ці потреби, часто необхідно розширити профіль послуг, доступних в існуючому інституційному порядку, наприклад, про конкретні послуги, що надаються у формі соціальної роботи, соціально-професійної реінтеграції, а також послуги з догляду, заходи в галузі профілактики здоров'я, культури та національної спадщини, загальної освіти, спорту та відпочинку. Тут ми чітко бачимо завдання організатора соціальних послуг та організатора місцевої громади, а також поле для їхньої співпраці.

Виходячи з потреб мешканців (знання, які послуги потрібні громадянам), варто одночасно змінювати «менталітет» інституцій, що оточують місцеві суб'єкти так званої соціальної політики (зосереджені на вирішенні проблем бідності, безробіття, соціального виключення). Ми маємо на увазі необхідність залучення до діяльності на користь мешканців та місцевих громад також інституцій, інших ніж суб'єкти соціальної допомоги та ринку праці. Тому варто координувати доступ мешканців до пропозицій цих інституцій, щоб ефективно використовувати технічні та матеріальні ресурси цих суб'єктів. Місцева соціальна політика, заснована на соціальних послугах, враховує не тільки соціальну роботу або послуги в галузі соціальної та професійної реінтеграції, але й доступ осіб/груп до пропозицій публічних послуг, адресованих усім громадянам, з одночасною турботою про їх високу якість. Серед них слід зазначити, зокрема: послуги з профілактики та охорони здоров'я, культурну пропозицію, рекреаційну пропозицію, спортивну пропозицію, освітню пропозицію (послуги в галузі неформальної та позашкільної освіти) тощо.

Центр соціальних послуг має правовий та інституційний потенціал для мобілізації ресурсів, що перебувають у розпорядженні державного сектору, неурядового сектору, а також ринкового сектору. Йдеться про використання резервів, що існують у цих секторах, та досягнення ефекту синергії, який може дати співпраця різних інституцій. Це може відбутися, якщо в місцевому середовищі з'явиться установа, яка не буде зосереджена лише на своїх клієнтах і своїх послугах, а в її полі зору будуть усі громадяни, які потребують даних послуг, і всі суб'єкти, які мають ці послуги в своїй пропозиції. І саме такою установою може і повинна бути ЦНАП.

На рівні громади в цій мережі установ, що надають послуги мешканцям, можуть бути, серед інших:

- центри соціальної допомоги (ЦСД, центри можуть - відповідно до закону про ЦСД - бути перетворені в ЦСД, але законодавець також передбачив порядок створення ЦСД із залишенням ЦСД),

- суб'єкти, що пропонують послуги соціального працевлаштування,

- культурні установи (в тому числі муніципальні центри культури та бібліотеки),
- освітні установи,
- заклади охорони здоров'я та пропаганди здорового способу життя,
- установи, що надають послуги з догляду,
- екологічні організації,
- спортивні та рекреаційні центри,
- місцеві роботодавці (у яких також можуть організовуватися професійні стажування).

Закон про ЦНАП передбачає, що центр не обов'язково повинен інтегрувати у свою пропозицію такий великий спектр послуг, проте, безумовно, варто стимулювати такі широкомасштабні інтеграційні заходи.

Щоб це сталося, тобто щоб ЦНАП ефективно управляв всебічною пропозицією соціальних послуг, а також стимулював її розширення і дбав про високу якість послуг, ключовим фактором стає активність організатора соціальних послуг, зайнятого в ЦНАП (OUS). Роботу на цій посаді повинні виконувати особи з високими компетенціями, але й почуттям відповідальності перед мешканцями громади, владою громади та директором ЦНАП.

Компетенції, необхідні організатору соціальних послуг

- міжособистісна комунікація,
- лідерські здібності та управління командою,
- орієнтація в методології соціальних діагнозів,
- усвідомлення відмінностей організаційних культур у рамках міжсекторальної та міжінституційної співпраці,
- компетенції в галузі соціальної роботи,
- розуміння сутності соціальних проблем та багатовимірних потреб людини, а також адекватності конкретних соціальних послуг до них,
- усвідомлення умов (можливостей, ризиків, форм) індивідуалізації процесів надання послуг.

Наявність цих компетенцій ми вважаємо бажаною незалежно від виконання формальних вимог, встановлених законодавцем у ст. 28 Закону про СУС. Завдяки ефективній роботі організаторів соціальних послуг ЦНАП не тільки інвентаризуватиме послуги, доступні в поточній пропозиції установи, і тим самим дасть можливість враховувати їх в індивідуальних планах соціальних послуг (IPUS), що пропонуються мешканцям, але й буде можливість поступово розширювати пропозицію послуг понад встановлений законом мінімум, що в кінцевому підсумку призведе до поліпшення якості життя мешканців.

Перед ЦСД стоїть завдання втілення ідеї індивідуалізації процесу надання соціальних послуг. У цьому відношенні головна роль покладається на координаторів індивідуальних планів соціальних послуг. Хоча про індивідуалізацію підтримки в Україні говорять вже багато років, наприклад, у системі соціальної допомоги (вибір методів соціальної роботи після попередньої діагностики), адміністрації праці (профілювання безробітних та спеціальні інструменти) або в діяльності суб'єктів, що надають послуги з реінтеграції (індивідуалізовані плани/програми реінтеграції/зайнятості - та реабілітаційні), важко визнати, що це знаходить ефективне практичне вираження. Відомо багато прикладів уявних (а отже, неефективних) заходів у сфері персоналізації соціальних послуг – відповідно до потреб, можливостей, дефіцитів та прагнень конкретних осіб. Доступні дослідження, звичайно, охоплюють насамперед послуги, адресовані особам, які зазнають соціальних проблем. Однак можна обґрунтовано припустити, що стосовно інших категорій потреб та інших видів послуг ситуація є подібною. Тому ЦНАП, на основі завдань, покладених на цю установу, має відповідати на потреби громадян саме в індивідуалізований спосіб.

Задоволення потреб осіб та груп часто вимагає консолідації багатьох послуг, що, що важливо, організованих у відповідній послідовності (а отже, важливим є відповідний порядок надання послуг). Сучасною проблемою є те, що громадяни потребують багатьох послуг одночасно, але також те, що вони

доступні в різних системах (або/та пропонуються організаціями, що представляють різні сектори та в різній формі щодо оплати). Частина мешканців, звичайно, може очікувати лише конкретної, чітко визначеної послуги. Тут справа простіша. Слід надавати послуги відповідно до потреб і фінансових можливостей мешканців (нагадаємо, що можлива співплата з боку мешканців, за умови, що послуги, що надаються в рамках системи, координованої ЦНАП, мають некомерційний характер). Однак, як ми вже зазначали, громадяни часто потребують пакета послуг – і тут необхідно координувати процес доступу до цих послуг у кінцевій формі, відповідно до індивідуальних потреб та з урахуванням наслідків надання конкретних послуг у їх послідовності. Щоб такий процес мав шанс відбутися, повинні бути виконані три особливі умови:

- повинна існувати інституція, що координує підтримку осіб або груп (яка, так би мовити, інтегрує доступну пропозицію інституцій у сфері надання послуг);

- в інституції повинні бути працевлаштовані фахівці, відповідальні за забезпечення індивідуалізованого доступу до соціальних послуг (відповідно до усвідомлених і неусвідомлених потреб заявників);

- повинна існувати розвинена міжінституційна співпраця, що дозволяє формувати пропозицію послуг та надавати їх, з одночасною постійною орієнтацією на результати, що випливають з використання послуг для якості життя осіб та груп (ступінь задоволення потреб, викликаних бажаними змінами).

3.2. Моделювання та опис бізнес-процесів надання адміністративних муніципальних послуг

Електронні сервіси стали одним із ключових інструментів модернізації системи надання адміністративних послуг і сьогодні розглядаються як фундамент трансформації взаємодії між ЦНАП та громадськістю. Вони

охоплюють широкий спектр цифрових рішень, що дозволяють громадянам отримувати послуги дистанційно, без необхідності особистого відвідування установи, що особливо важливо в умовах високої мобільності населення, зростання цифрової компетентності та потреби в гнучких формах обслуговування. До таких сервісів належать електронні форми заяв, автоматизовані інформаційні системи, особисті електронні кабінети, інтерактивні довідкові платформи, онлайн-консультації, сервіси електронної черги, а також мобільні застосунки, що надають можливість користуватися послугами «в один клік». Впровадження цих цифрових інструментів не лише оптимізує внутрішню роботу ЦНАП, а й робить процедури надання послуг більш прозорими та передбачуваними. Заявники отримують можливість подавати документи онлайн, відстежувати статус своїх звернень, завантажувати необхідні файли, коригувати інформацію та отримувати повідомлення про зміни без додаткових звернень до працівників центру. Це суттєво знижує адміністративне навантаження на персонал, зменшує кількість помилок, пов'язаних із паперовою бюрократією, і робить процес надання послуг більш структурованим, ефективним і зрозумілим для громадян.

«Паралельно електронні сервіси формують основу клієнтоорієнтованої моделі обслуговування, яка ставить у центр уваги не саму процедуру, а зручність та комфорт громадянина. Завдяки цифровим рішенням громадянин не витрачає зайвий час на черги, повторні візити чи пошук необхідної інформації: усі основні дані, роз'яснення, інструкції та контакти доступні онлайн у будь-який час доби. Особливе місце займають сервіси Дії, які інтегрують у собі величезний спектр державних послуг і дозволяють здійснювати адміністративні операції з мобільного телефону - від реєстрації місця проживання до отримання довідок чи подання заяв. Така цифровізація підвищує рівень довіри до державних сервісів, робить їх більш інклюзивними та доступними для широких верств населення, включно з людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами та громадянами, що проживають у сільській місцевості» [4, с. 164-177]. Крім того, електронні сервіси дозволяють ЦНАП швидко реагувати на

зміни законодавства, удосконалювати внутрішні процеси та інтегрувати інноваційні практики, що сприяє постійному вдосконаленню системи адміністративних послуг. У кінцевому підсумку їх впровадження створює сучасну, ефективну та гнучку модель публічного обслуговування, яка відповідає європейським принципам відкритого врядування і наближає державні послуги до стандартів швидкості, прозорості та зручності, очікуваних громадянами.

Цифровізація адміністративних послуг охоплює широкий спектр інноваційних інструментів, серед яких ключове місце займає екосистема «Дія» - національна цифрова платформа, що інтегрує десятки державних сервісів і забезпечує громадянам миттєвий доступ до електронних документів, реєстраційних процедур, довідок, соціальних програм, послуг для бізнесу та великої кількості адміністративних операцій, які раніше вимагали особистого звернення до ЦНАП. Завдяки «Дії» громадяни можуть подавати заяви, отримувати витяги з реєстрів, реєструвати місце проживання, відкривати ФОП, подавати документи на допомогу, підтверджувати особу за допомогою цифрового паспорта та виконувати десятки інших процедур онлайн, що суттєво економить час і зменшує кількість візитів до установ. «Паралельно система цифрових сервісів включає онлайн-запис до черги, попереднє бронювання часу прийому, електронні талони, чат-боти з миттєвими відповідями, інтерактивні довідкові панелі, мобільні застосунки та електронні кабінети користувачів, які дозволяють не лише подавати документи, а й відстежувати статус їх розгляду. Усе це створює цілісну цифрову інфраструктуру, яка значно зменшує навантаження на працівників ЦНАП, адже частина послуг переходить в автоматизований режим, а залишені звернення вже містять правильно структуровану інформацію. Крім того, цифровізація робить процеси більш організованими й прогнозованими: електронна черга дозволяє уникнути скупчення людей, онлайн-запис дає змогу рівномірно розподіляти навантаження, а аналітичні системи допомагають адміністраціям прогнозувати попит на певні послуги» [17, с. 222-228]. Особливе значення цифрові

інструменти мають для громадян із віддалених населених пунктів, людей із обмеженими можливостями пересування, внутрішньо переміщених осіб та тих, хто працює за гнучким графіком і не може відвідувати центр у робочий час. Таким чином, цифровізація не лише оптимізує роботу ЦНАП, а й забезпечує високий рівень доступності, інклюзивності та прозорості, створюючи сучасну модель адміністративних послуг, орієнтовану на потреби користувача.

Переваги електронних сервісів для громадян є очевидними й багатовимірними, оскільки вони змінюють саму модель взаємодії людини з державою, роблячи її швидкою, передбачуваною та доступною незалежно від обставин. Насамперед ключовою перевагою є швидкість - значну кількість адміністративних послуг, які раніше вимагали тривалого очікування в чергах, повторних візитів до установ або складних бюрократичних процедур, тепер можна отримати за лічені хвилини у цифровому форматі. Ще одним фундаментальним аспектом є доступність: електронні сервіси працюють цілодобово, не прив'язані до географічної локації чи робочого часу ЦНАП, що дозволяє громадянам самостійно планувати час подання заяв та керувати процесом отримання послуг. Важливо й те, що цифрові інструменти забезпечують максимальну зручність - достатньо мати смартфон чи комп'ютер, щоб виконати майже всі дії дистанційно, без потреби особистого контакту з адміністратором. Завдяки цьому електронні сервіси особливо корисні для людей з інвалідністю, громадян із віддалених населених пунктів, людей із щільним робочим графіком та внутрішньо переміщених осіб, які потребують швидкого доступу до документів та довідок. Крім того, автоматизація процесів істотно зменшує вплив людського чинника: електронні форми мінімізують ризик технічних помилок, суб'єктивних рішень, непорозумінь і затримок, що нерідко виникають у традиційній паперовій формі обслуговування. Системи автоматичного контролю дозволяють уникати дублювання запитів, пришвидшують перевірку даних, оптимізують маршрути обробки інформації та забезпечують високу точність результатів [12, с. 33-40]. У підсумку впровадження електронних сервісів робить систему публічних послуг більш

сучасною, прозорою та ефективною, підвищує рівень довіри до органів влади, забезпечує відповідність європейським стандартам good governance і максимально узгоджується з потребами та очікуваннями цифрового суспільства.

Принципи співпраці ЦНАП із громадськістю формують фундамент сучасної моделі сервісно орієнтованого публічного управління та визначають базові правила, на яких ґрунтується вся взаємодія органів влади з населенням. Одним із ключових є принцип відкритості, що передбачає повний, своєчасний і зручний доступ громадян до інформації про діяльність ЦНАП, включно з переліком адміністративних послуг, порядком їх отримання, вимогами до документів, строками розгляду звернень, алгоритмами роботи та каналами комунікації. У практичному вимірі відкритість реалізується через публікацію нормативно-правових актів, внутрішніх регламентів, фінансових та статистичних звітів, результатів громадських обговорень, рішень про модернізацію сервісів та інформації про зміни у графіках прийому. «Прозорість, як взаємодоповнювальний принцип, забезпечує зрозумілість і підзвітність діяльності центру: громадяни повинні мати можливість бачити, як саме ухвалюються рішення, на яких підставах надаються послуги, як обробляються звернення та яким чином формуються управлінські пріоритети. Доступні канали для подання пропозицій, скарг і зауважень, а також механізми зворотного зв'язку створюють умови, за яких громадяни не тільки отримують інформацію, а й мають вплив на процеси управління. Принципи відкритості й прозорості знижують ризики корупції, формують позитивний імідж влади, зміцнюють довіру та створюють атмосферу партнерства між громадянами й органами місцевого самоврядування» [6, с. 33-38]. У результаті відкритість діяльності ЦНАП перетворює громадян із пасивних отримувачів послуг на активних учасників прийняття рішень, що відповідає європейським стандартам доброго врядування і сприяє сталому розвитку демократичної взаємодії в громаді.

Принцип клієнтоорієнтованості є одним із найважливіших у діяльності ЦНАП, адже саме він визначає, наскільки зручно, зрозуміло та доступно громадянин може отримати адміністративну послугу, і наскільки ефективно система публічного сервісу реагує на реальні потреби суспільства. Його сутність полягає у визнанні того, що органи публічної влади функціонують не заради процедур самих по собі, а для забезпечення максимально комфортного та якісного обслуговування населення; відповідно, досвід, очікування, цінності, соціальні особливості та життєві обставини громадян мають формувати основу адміністрування. Клієнтоорієнтованість передбачає створення таких сервісів, які мінімізують бюрократичні бар'єри, забезпечують логічність, простоту та передбачуваність усіх етапів отримання послуги - від пошуку інформації до завершення процедури. Важлива роль належить зрозумілим інструкціям, доступній мові, продуманим алгоритмам, зручній навігації приміщеннями, швидкому реагуванню на звернення та високій культурі обслуговування. У цьому контексті ключовим механізмом є формування та впровадження чітких стандартів якості, які регламентують взаємодію з громадянами, фіксують часові рамки, визначають рівень відповідальності персоналу та встановлюють критерії оцінювання роботи ЦНАП. Такі стандарти забезпечують єдині правила надання послуг незалежно від територіальної локації, завантаженості центру чи особливостей робочого колективу, що гарантує стабільність, рівність умов та передбачувані результати. У кінцевому підсумку принцип клієнтоорієнтованості формує якісно нову модель публічного сервісу, де в центрі - людина та її потреби, а не адміністративні процедури, що сприяє зростанню довіри до органів влади, підвищенню ефективності управління та наближенню державних послуг до європейських стандартів.

Невід'ємною складовою принципу клієнтоорієнтованості є інклюзивність та універсальність доступу, що означає створення умов, за яких усі громадяни - незалежно від віку, стану здоров'я, рівня цифрової грамотності чи соціального статусу - можуть однаково легко отримувати адміністративні послуги. Цей підхід передбачає облаштування приміщень ЦНАП з урахуванням потреб

людей з інвалідністю та маломобільних груп населення: наявність пандусів, тактильних елементів, достатнього простору для пересування, доступних інформаційних стендів. Окреме значення має мовна доступність - зрозуміла термінологія, адаптовані інформаційні матеріали, можливість отримання консультацій зрозумілою для заявника мовою. У сучасних умовах важливими стають і цифрові інклюзивні рішення: онлайн-запис, електронна черга, відеоконсультації, мобільні застосунки, які особливо корисні для громадян з обмеженою мобільністю або тих, хто проживає у віддалених населених пунктах. Завдяки цьому ЦНАП не просто надає послуги, а створює середовище, у якому кожен відвідувач почувається комфортно, підтримано й захищено [8].

«Ще однією важливою складовою принципу клієнтоорієнтованості є індивідуальний підхід до кожного громадянина, що передбачає адаптацію процесів і комунікацій до конкретних життєвих обставин відвідувача. Персонал ЦНАП має діяти не за жорстко встановленими шаблонами, а з урахуванням ситуації, у якій перебуває громадянин: потреба в додаткових роз'ясненнях, труднощі з документами, особливі умови для вразливих категорій населення. Консультаційна підтримка, доброзичливість, професійність, уважне ставлення та здатність пояснити складні процедури простими словами формують довіру й позитивний досвід взаємодії з державою. Крім того, клієнтоорієнтованість включає постійне вдосконалення сервісів на основі аналізу відгуків, скарг і пропозицій громадян, що гарантує безперервний розвиток системи адміністративних послуг» [11]. У підсумку принцип клієнтоорієнтованості трансформує ЦНАП із традиційної бюрократичної структури в сучасну сервісну організацію, орієнтовану на якість взаємодії, повагу до громадян і максимальне задоволення їхніх потреб.

Також основоположним принципом є принцип партнерства, що передбачає всебічне та активне залучення громадян і інститутів громадянського суспільства до формування, реалізації та оцінювання діяльності ЦНАП. У його основі лежить розуміння того, що громадяни - це не пасивні отримувачі адміністративних послуг, а активні учасники публічного управління, які мають

власні потреби, інтереси й бачення шляхів удосконалення сервісів. Партнерство реалізується через різні механізми: регулярні публічні консультації, обговорення регламентів та стандартів обслуговування, участь у роботі дорадчих та експертних рад, проведення слухань, круглих столів, фокус-груп. Громадські організації можуть бути залучені до незалежного моніторингу роботи ЦНАП, соціологічних досліджень, оцінювання доступності послуг для різних соціальних груп. Саме ці механізми дають змогу органам місцевої влади враховувати потреби громадян і впроваджувати рішення, засновані на реальному зворотному зв'язку, а не на формальних інституційних процедурах. Принцип партнерства створює рамкові умови для того, щоб громадяни не лише отримували послуги, а й впливали на їхню якість, доступність і зручність, сприяючи сталому розвитку сервісної моделі державного управління.

У тісному зв'язку з партнерством функціонує принцип підзвітності, який передбачає обов'язок ЦНАП пояснювати прийняті рішення, реагувати на звернення, скарги й пропозиції громадян, а також забезпечувати відкрите оприлюднення інформації про власну діяльність. Підзвітність проявляється у прозорій роботі центру: публікації статистичних даних, звітів про якість послуг, результатів оцінювання задоволеності громадян, інформації про зміни в організації роботи чи оновлення сервісів. Це дозволяє громадянам контролювати ефективність діяльності ЦНАП, оцінювати компетентність персоналу, аналізувати динаміку покращення чи виявляти проблемні моменти. Крім того, підзвітність стимулює органи влади до постійного вдосконалення, взаємної відповідальності та дотримання стандартів належного врядування. У сукупності принципи партнерства й підзвітності формують культуру відкритого діалогу між владою та громадою, зміцнюють довіру до публічних інституцій і створюють умови для формування сучасної клієнтоорієнтованої моделі адміністративних послуг. Вони забезпечують, щоб діяльність ЦНАП була не лише формально ефективною, а й реально відповідала очікуванням громадян, сприяючи підвищенню якості, доступності та прозорості публічних сервісів у демократичному суспільстві.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективна співпраця центрів надання адміністративних послуг із громадськістю є ключовим чинником підвищення якості та довіри до адміністративних сервісів. Виявлені проблеми, зокрема недостатня поінформованість населення та обмеженість каналів зворотного зв'язку, свідчать про необхідність впровадження інноваційних механізмів комунікації та залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Запозичення європейського досвіду, застосування електронних сервісів і відкритих форм участі громадян сприяють формуванню партнерських відносин між державою й суспільством, а також підвищують рівень громадського контролю. Спільна діяльність та взаємодія забезпечують більшу результативність і прозорість у роботі ЦНАП.

Практична цінність отриманих рекомендацій полягає у можливості їх використання для вдосконалення нормативно-правових актів, розширення форматів співпраці та підвищення ефективності адміністративних послуг на всіх рівнях. Важливо продовжувати розвивати механізми залучення громадськості, адже саме активна участь людей є запорукою сталого розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.

Окрім цього, важливим напрямом подальшого розвитку є впровадження системи регулярного моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг за участю громадськості. Це дозволить своєчасно виявляти слабкі місця у роботі ЦНАП, оперативно реагувати на запити громадян і забезпечувати постійне вдосконалення процесів. Таким чином, залучення суспільства до контролю та оцінки діяльності адміністративних установ сприятиме не лише підвищенню їхньої ефективності, а й формуванню довготривалої довіри до державних інституцій.

У контексті удосконалення механізму співпраці центру надання адміністративних послуг з громадськістю ми пропонуємо:

Посилення ролі ЦНАП у системі публічного управління. Результати дослідження доводять, що центри надання адміністративних послуг є важливими інструментами для забезпечення прозорості, відкритості та ефективності у взаємодії державних інституцій із громадянами. Їхній розвиток сприяє підвищенню якості публічних послуг і демократизації управлінських процесів.

Необхідність вдосконалення механізмів співпраці з громадянами. Аналіз сучасних підходів і практичного досвіду засвідчив, що ефективна співпраця з громадськістю потребує впровадження нових каналів комунікації, залучення громадян до прийняття рішень і використання інноваційних інструментів взаємодії.

Виявлення проблем і бар'єрів у комунікації між ЦНАП і громадськістю. У процесі дослідження виділено основні перешкоди, такі як недостатня поінформованість населення, обмеженість каналів зворотного зв'язку та низький рівень залучення громадян, що негативно впливає на якість адміністративних послуг.

Впровадження європейських практик для підвищення ефективності. Досвід європейських країн свідчить про успішність застосування відкритих форм участі громадян, електронних сервісів та громадського контролю, що забезпечує вищий рівень довіри до органів влади та сприяє підвищенню ефективності роботи ЦНАП.

Посилення значення громадського контролю та участі громадян. Активна участь громадськості у процесах надання адміністративних послуг сприяє зростанню довіри до інституцій, підвищенню якості сервісу та формуванню партнерських відносин між державою і суспільством.

Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правового забезпечення, реалізації нових форматів співпраці та підвищення результативності діяльності ЦНАП на національному та місцевому рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. До питання так званих «управлінських послуг». *Право України*. Київ, 2002. № 6. С. 125-127.
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Автор-упорядник В. П. Тимошук. Київ: Факт, 2003. С. 118.
3. Боечко Г.Д. Система надання адміністративних послуг в Україні. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, травень 2025 року). Ч. 2.
4. Боечко Г.Д. Механізм співпраці ЦНАП з громадськістю. Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, листопад 2025 року).
5. Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., Коліушко І. Б., Курінний О. В. та ін. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / за заг. ред. Тимошука В. П. Київ: СПД Москаленко О. М., 2024. 432 с.
6. Буханевич О. М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2024. № 5. С. 126-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2015_5_23.
7. Гуненко О. В. Муніципальні адміністративні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування. *Демократичне врядування: електрон. наук. фахове вид.* 2016. Вип. 16/17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_17.
8. Гуненко О. В. Правові аспекти формування системи надання адміністративних послуг в Україні. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць ОРІДУ*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2024. Вип. 3 (59). С. 65-69.

9. Гуненкова О. В., Молодожен Ю. Б. Процес надання адміністративних послуг через призму системного підходу. *Університетські наукові записки: часопис Хмельн. унів-ту упр. та права*. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2024. № 3 (51). С. 194-203.
10. Данилюк Т. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2024. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3247>.
11. Даньшина Ю. В. Методологічні засади оцінки якості адміністративних послуг. *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2021. № 28. С. 243-248.
12. Дембіцька С. Л. Правові засади діяльності з надання адміністративних послуг населенню України органами місцевого самоврядування: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2010. 16 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe.
13. Дробуш І. В. Якість муніципальних послуг як критерій ефективності реалізації соціальних прав місцевим самоврядуванням. *Право і суспільство*: наук. журн. Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, Всеукр. фонд юрид. науки акад. права В. В. Сташиса, Київ. нац. ун-т внутр. справ. Дніпропетровськ, 2013. № 6-2. С. 5.
14. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосова (співголова), О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
15. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <http://posluga.gov.ua/>.
16. Інституційні засади і маркетингові імперативи сталого розвитку: монографія / ред. Т.М. Борисова, Г.Л. Монастирський. Тернопіль: «Економічна думка ЗУНУ», 2020. 340 с.

17. Кабінет електронних сервісів. URL: <https://kap.minjust.gov.ua/>.
18. Ковбаско О. М. Системний підхід та системний аналіз як складові методології дослідження складних природних та соціальних явищ: навч.-метод. розробка. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 29 с.
19. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колективна монографія. / за заг. ред. Р. М. Плюща Київ: РІДНА МОВА, 2016. 744 с.
20. Місюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=933>.
21. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
22. Монастирський Г.Л. Реформування адміністративно-територіального устрою України в аспектах формування національної моделі регіонального і місцевого розвитку. *Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах*: монографія / за ред. А.І. Крисоватого та Є.В. Савельєва. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 202-217.
23. Монастирський Г.Л., Романишин О.В. Ресурсний потенціал громад: методичні підходи до оцінювання та проблеми інтеграції. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія / За ред. Н.І. Пилипів, В.В. Стефініна. Івано-Франківськ: Видавець МПП «ТАЛЯ», 2017. – С. 315-350.
24. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Імплементативний економічний інструментарій муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія / за ред. Н.І. Пилипів, В.В. Стефініна. Івано-Франківськ: Видавець МПП «ТАЛЯ», 2017. С. 351-371.
25. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія економіка та менеджмент*. 2018. № 15. С. 38-46.

26. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В. П. Тимощука. Київ: ФОП Москаленко О. М. 392 с.
27. Он-лайн будинок юстиції. URL: <https://online.minjust.gov.ua>.
28. Політологічний словник. URL: <http://subject.com.ua/political/dict/902.html>.
29. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
30. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. № 44. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>.
31. Про затвердження інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг щодо виконання підготовчих та будівельних робіт та прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів: Наказ Державної архітектурно-будівельної інспекції України від 01.10.2015 р. № 1074. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FN014660.html.
32. Про затвердження інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг щодо виконання підготовчих та будівельних робіт та прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів: Наказ Державної архітектурно-будівельної інспекції України від 12.06.2017 р. № 945. URL: <http://vobu.ua/ukr/documents/item/nakaz-dabi-vid-120617-r-945>.
33. Про затвердження переліку платних адміністративних послуг, які надаються Міністерством охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.06.2011 р. № 561-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/561-2011-%D1%80>.
34. Про затвердження переліку платних адміністративних послуг, які надаються Державною службою з надзвичайних ситуацій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.06.2011 р. № 550-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/550-2011-%D1%80>.
35. Про затвердження переліку платних послуг, які надаються підрозділами Міністерства внутрішніх справ та Державної міграційної служби, і розміру

- плати за їх надання: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2007 р. № 795. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/795-2007- %D0%BF](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/795-2007-%D0%BF).
36. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2009 р. № 737. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF>.
37. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
38. Про перелік адміністративних послуг та плату (адміністративний збір) за їх надання: проект Закону України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9670069b-aaaf-48c2-b507-659813040408&title=ProektZakonuUkraini-proPerelikAdministrativnikhPoslugTaPlatu-administrativniiZbir-ZaYikhNadannia>.
39. Тимошук В. П. Адміністративні послуги: навч. посіб. Київ: ТОВ «Софія-А», 2022. 104 с.