



УДК 35.076:35.072.1:351/354

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-199-214](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-199-214)

Загурський Олександр Богданович кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри права та публічного управління, ЗВО «Університет Короля Данила», вул. Є.Коновальця, 35, м.Івано-Франківськ, 76018, <https://orcid.org/0000-0003-0797-8864>.

Левкун Тетяна Василівна адвокат, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри права та публічного управління, ЗВО «Університет Короля Данила», вул. Є.Коновальця, 35, м.Івано-Франківськ, 76018, <https://orcid.org/0009-0000-0578-1051>.

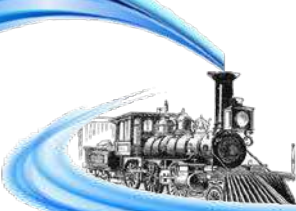
МЕХАНІЗМИ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Анотація. Механізми надання електронних адміністративних послуг сьогодні виступають головними складовими системи електронного урядування та публічного управління. Ключовими ланками у процесі взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з фізичними чи юридичними особами виступають Центри надання адміністративних послуг, що функціонують за принципом «єдиного вікна».

В умовах військового стану, ще більше зросла потреба громадян в отриманні широкого спектру управлінських послуг, більшість з яких – послуги соціального характеру. Разом з тим моделі надання адміністративних послуг стали більш диференційованими, що обумовлене сучасними викликами, нестабільною безпековою ситуацією в державі.

Сучасна система ЦНАПів, яка за останніх десять років з пілотного урядового проекту перетворилась на потужну мережу, стає все більш орієнтованою на принципи цифровізації і тим самим нейтралізує корупційні ризики в публічному управлінні.

Ефективність роботи ЦНАПів досягається завдяки постійній модернізації моделей надання адміністративних послуг, систематичній реалізації міжгалузевих пілотних проектів за участі міжнародного партнерства, реалізації заходів для забезпечення безперебійної роботи ЦНАПів у південно-східних регіонах, реалізації проектів із забезпечення безбар'єрності надання послуг ветеранам і військовослужбовцям. Контроль ефективності роботи ЦНАПів досягається завдяки аналізу індексу цифрової трансформації регіонів та показників, що його формують.



Саме ці ключові позиції, як складові механізму ефективної роботи центрів надання адміністративних послуг в умовах військового стану стали об'єктом наукового висвітлення у даній публікації.

Ключові слова. Центри надання адміністративних послуг, механізм роботи ЦНАП, адміністративні послуги, «єдине вікно», індекс цифрової трансформації, модель надання адміністративних послуг.

Zagurskyi Oleksandr Bohdanovich Ph D of Law, Associate Professor of the Department of Law and Public Administration, Higher Education Institution "King Danylo University", 35 E. Konovaltsia St., Ivano-Frankivsk, 76018, <https://orcid.org/0000-0003-0797-8864>

Levkun Tetiana Vasyliivna PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Law and Public Administration, Higher Education Institution "King Danylo University", 35 E. Konovaltsia St., Ivano-Frankivsk, 76018, <https://orcid.org/0009-0000-0578-1051>.

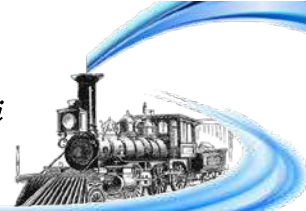
MECHANISMS OF EFFICIENT OPERATION OF ADMINISTRATIVE SERVICE CENTRES UNDER MARTIAL LAW

Abstract. Today, mechanisms for providing electronic administrative services are the main components of the e-government and public administration system. The key links in the process of interaction between public authorities and local self-government bodies and individuals or legal entities are the Centres for Administrative Services operating on the "one-stop shop" principle.

In the context of martial law, the citizens need to receive a wide range of administrative services, most of which are social services, has increased even more. At the same time, administrative service delivery models have become more differentiated due to current challenges and the unstable security situation in the country.

The modern system of ASCs evolved from a pilot government project into a powerful network over the past ten years. It is becoming increasingly focused on the principles of digitalisation and thus neutralises corruption risks in public administration.

The efficiency of the ASCs is achieved through the continuous modernisation of administrative service delivery models, the systematic implementation of cross-sectoral pilot projects with the participation of international partnerships, the implementation of measures to ensure the smooth operation of ASCs in the south-eastern regions, and the implementation of projects to ensure barrier-free service delivery to veterans and military personnel. The performance of ASCs is monitored by the digital transformation index of the regions and the indicators that form it.



It is these key positions, as components of the mechanism for the effective operation of administrative service centers under martial law, that are the subject of scientific coverage in this publication.

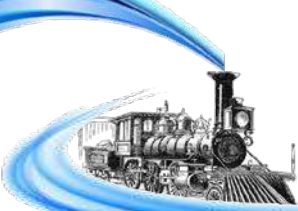
Keywords: The Centers for Administrative Services, mechanism of ASC operation, administrative services, single window, digital transformation index, model of administrative services.

Постановка проблеми. Одним із ключових напрямів розвитку системи публічного управління в Україні виступає формування сучасної системи надання адміністративних послуг. Сфера адміністративних послуг зберігає важливе значення навіть у випадку значних безпекових викликів, в тому числі в умовах війни.

Зростає актуальність соціальної підтримки громадян, які потрапили у складні життєві обставини; збереження соціальної допомоги особам, що отримували її до війни. Є потреба в оперативних реєстраційних діях з транспортними засобами, особливо для цілей оборони. А для відбудови України важливими є також і дозвільно-погоджувальні послуги у секторі нерухомості, земельному, будівельному та іншій секторах. Таким чином в умовах повномасштабного вторгнення потреба в доступних, зручних та прозорих адміністративних послугах не втрачає своєї актуальності.

Погоджуємось із думкою Віце-прем'єр-міністра з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій – Міністра цифрової трансформації України Михайла Федорова, що «в умовах повномасштабної війни потреба в доступних, зручних та прозорих адміністративних послугах постійно зростає. Люди хочуть отримувати необхідні їм сервіси швидко, без бюрократії та зайвих зусиль. Близькість регіонів до зони бойових дій додає ще більше викликів та відповідальності. Тож зараз важливо зробити все можливе для розвитку сфери адміністративних послуг, щоб українці отримували необхідні їм послуги максимально швидко та зручно» [1].

Разом з тим введення в Україні 24.02.2022 року Указом Президента [7] військового стану, що зумовлене повномасштабним вторгненням Росії, внесло свої корективи в публічно-управлінські підходи до механізмів державного управління в сфері надання адміністративних послуг. Це в свою чергу створило передумови для концентрації на актуальних пріоритетах у роботі центрів надання адміністративних послуг (далі - ЦНАПів), реалізації управлінських механізмів, адаптованих до умов війни, а саме: розвитку сфери адмінпослуг в умовах кризи та відновлення; забезпеченні безперервної роботи ЦНАПів у південно-східних регіонах; функціонуванню систем для надання послуг соціального характеру через центри; забезпеченні безбар'єрності надання послуг в умовах воєнного стану; аналізу індексу цифрової



трансформації регіонів та показників, що його формують; аналізу проблем та викликів запровадження надання послуг для ветеранів та членів їх сімей тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення ефективної роботи ЦНАП як осередку надання представниками органів державної влади, місцевого самоврядування й отримання фізичними та юридичними особами широкого спектру адміністративних послуг у комфортних умовах є не тільки одним із сучасних пріоритетів Уряду, але й об'єктом наукового пошуку.

Теоретичні аспекти розвитку цифрової державита функціонування систем надання адміністративних послуг, особливості електронних послуг як складової електронного урядування досліджували В. Авер'янов, І. Венедіктова, А. Вишневський, В. Гусев, В. Євдокименко, І. Ковбас, М. Лесечко, Л. Мажник, О. Поляк, А. Чемерис, С. Чукут, О. Ястремська та ін. Механізми надання адміністративних послуг в Україні, в тому числі і відповідному зарубіжному досвіду приділяти значну увагу Н. Астапова, Ю. Жук, Н. Ільчанинова, І. Клименко, І. Коліушко, С. Кравченко, І. Молчанова, І. Репін, В. Тимошук, Д. Тихонова, Я. Храпунова, В. Юзефович та ін. Водночас потреба дослідити вітчизняні проблеми надання адміністративних послуг у контексті реформ, що здійснюються в останні роки у напрямі децентралізації, становлення об'єднаних територіальних громад, розвитку електронного урядування з урахуванням вагомого фактору - тимчасової окупації частини території України.

Не менш важливим є аналіз практики застосування управлінських рішень щодо удосконалення адміністративних послуг із залученням стейкхолдерів з подальшим розробленням відповідних практичних рекомендацій та врахування підсумків обговорення в процесі прийняття управлінських актів.

Такими інструментами є проведення форумів, семінарів регіонального та всеукраїнського рівнів. Наведемо приклади.

Так, у травні 2023 року у місті Яремче в межах проєкту Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні «Посилення стійкості громад в регіонах України» за участі уряду Великої Британії для керівників центрів надання адміністративних послуг відбувся регіональний семінар-тренінг «Надання якісних адміністративних послуг в умовах кризового реагування та відновлення» [2].

Як ефективніше надавати адміністративні послуги в ЦНАПах в умовах війни – це ключове питання стало предметом обговорення на форумі «Синергія Півдня» (квітень 2024 року), участь у якому взяли представники центральних органів виконавчої влади, державних підприємств, обласних військових адміністрацій та ЦНАП Одеської, Миколаївської та Херсонської областей [3]. За підсумками семінарів-тренінгів учасники мали змогу розказати про реальні кейси для покращення обслуговування у ЦНАПах, так і отримати нові знання для майбутніх ініціатив.

Саме тому, не зважаючи на вагомий науковий доробок у цій сфері, аналіз механізмів ефективної роботи центрів надання адміністративних послуг в



умовах військового стану є актуальним напрямом наукового пошуку та обрано як тема для опрацювання у даній статті.

Мета статті – дослідження закономірностей функціонування та механізмів забезпечення ефективності роботи центрів надання адміністративних послуг в умовах введення на території України воєнного стану.

Результати дослідження можуть бути корисними для керівників державних органів та фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, в т.ч. військової адміністрації, які прагнуть здобути новий досвід, підвищити ефективність надання управлінських послуг та напрацювати нові ідеї для покращення якості надання послуг у ЦНАПах зокрема.

Виклад основного матеріалу. Розвитку сфери адміністративних послуг в умовах кризи та відновлення є, безперечно, одним із ефективних механізмів успішного публічного управління. Ще після початку активного впровадження реформи децентралізації спроможні об'єднані громади отримали ширші повноваження, ресурси та відповідальність. Це призвело до того, що в громадах почали відкриватись ЦНАПи, в яких можна отримати найнеобхідніші адміністративні послуги у комфортних умовах.

Перелік послуг, що можуть надаватися на місцях, постійно розширюється – на сьогоднішній день це вже стало об'єктивною закономірністю.

Простежимо динаміку. Якщо у 2013 році запровадження роботи ЦНАПів було лише пілотним проектом на виконання Закону України «Про адміністративні послуги» [4], а станом на вересень 2014 року, ЦНАПи діяли в 11 регіонах (14 міст) [5] то станом на липень 2017 року кількість ЦНАПів значно зросла та налічувала 713 центрів, що функціонували як у великих містах, так і в невеликих ОТГ [6]; у січні 2019 року за офіційною інформацією, наданою Міністерством розвитку, в Україні функціонувало 778 центрів [7].

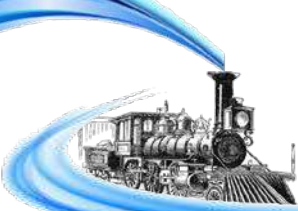
У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України розпочало програму модернізації ЦНАПів і утворення центрів нової формації – «Центрів Дії», де, окрім адміністративних, можливо отримати консультації стосовно онлайн-послуг та бізнесу, комунальних послуг та безоплатної правової допомоги.

За офіційними даними станом на 4 квартал 2023 року мережа ЦНАПів налічувала 1318 одиниць. З них у розрізі регіонів перші 3 місця посіли Львівська (580), Івано-Франківська (296) та Дніпропетровська (242) області [8].

У 2023-2024 роках це уже потужна мережа надання якісних доступних державних послуг, яка сприяє створенню прозорої і підзвітної багаторівневої системи врядування, що активно розвивається та реагує на потреби громадян.

Фактично динаміка розвитку мережі ЦНАПів за період дії військового стану зросла на 8% [8].

В умовах сьогодення важливим є удосконалення механізмів законодавчого регулювання адміністративних процедур в контексті диференціації



надання адміністративних послуг з урахуванням регіонального чинника, зокрема фактичної можливості забезпечити реалізацію відповідних послуг в різних регіонах України.

Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які надаються через ЦНАП затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року № 523 «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» (зі змінами та доповненнями від 22.12.2023 року) (далі - Розпорядження)[9].

29 листопада 2020 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються у електронній формі», яким внесені суттєві зміни в організацію надання адміністративних послуг [10].

З урахуванням внесених змін у додатку до Розпорядження затверджено Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади та адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов'язковими для надання через ЦНАПи того чи іншого виду (наприклад для ЦНАПів, які забезпечені відповідним обладнанням або для територіальних підрозділів та віддалених (у тому числі пересувних) робочих місць адміністраторів тощо).

Функціонуванню систем для надання послуг соціального характеру через ЦНАП є одним з невід'ємних напрямів в роботі Центрів надання адміністративних послуг в умовах військового стану. Адміністративні послуги соціального характеру є одними з найбільш затребуваних громадянами України.

Є три основні моделі надання адміністративних послуг соціального характеру через центри, для кожної з яких характерний свій механізм взаємодії [11]. Детальніше в таблиці 1.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» за рішенням органу, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг, окремі завдання адміністратора, пов'язані з наданням адміністративних послуг, отриманням заяв та документів, видачею результатів надання адміністративних послуг, може здійснювати староста.

На практиці в ЦНАП можуть використовуватися одночасно різні моделі, зокрема, перша (з використанням ПК «ІС “Соціальна громада”») та третя (без використання ПК “ІС “Соціальна громада” для надання АПСХ, які не доступні для надання із застосуванням Програмного комплексу).



Таблиця 1

Моделі надання адміністративних послуг соціального характеру через центри надання адміністративних послуг

Адміністративні послуги соціального характеру (далі - АПСХ) надаються через центри надання адміністративних послуг, утворені міськими, селищними, сільськими радами (далі – ЦНАП), з використанням Програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» (ПК «ІІС «Соціальна громада»)

- **Суб'єкт надання:** адміністратор ЦНАП (структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій (далі – СПСЗН)).
- **Спосіб взаємодії:** приймання від громадян заяв та документів для отримання АПСХ; формування електронної справи (заповнення відповідних електронних форм з використанням ПК «ІІС «Соціальна громада»); надсилання не пізніше наступного робочого дня електронної справи до СПСЗН, прийняття СПСЗН на підставі електронної справи рішення про надання (відмову у наданні) АПСХ; інформування ЦНАП про прийняте рішення. Паперові документи передаються до СПСЗН не рідше ніж раз на два тижні.
- **Послуги:** всі послуги АПСХ, які можна отримати через ПК «ІІС «Соціальна громада»

Розміщення фронт-офісу СПСЗН у ЦНАП

- **Суб'єкт надання:** представник СПСЗН - для міст обласного значення
- **Спосіб взаємодії:** представники фронт-офісу СПСЗН розміщуються у ЦНАП; приймання документів для отримання послуг: у паперовому вигляді (з доступом до централізованих баз даних та реєстрів Мінсоцполітики, за наявності технічної можливості із формуванням електронної справи (заповненням відповідних електронних форм з використанням ПК «ІІС «Соціальна громада»)) з дотриманням вимог законів України «Про захист персональних даних» та «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»; передача документів до СПСЗН та прийняття ним рішення про надання АПСХ (на підставі зазначених документів) та зворотне інформування ЦНАП.
- **Послуги:** всі АПСХ.

Адміністративні послуги соціального характеру надаються через ЦНАП ОМС (без використання ПК «ІІС «Соціальна громада»)

- **Суб'єкт надання:** адміністратор ЦНАП;
- **Спосіб взаємодії:** приймання документів для отримання послуг: у паперовому вигляді (в тому числі з доступом до інформаційних ресурсів Мінсоцполітики - у випадку надання такого доступу); передання документів до СПСЗН: в паперовому вигляді, прийняття ним рішення про надання АПСХ (на підставі зазначених документів) та зворотне інформування ЦНАП.
- **Послуги:** Послуги АПСХ, які не доступні для надання через ПК «ІІС «Соціальна громада».

Надання таких послуг у ЦНАП має велике позитивне значення, оскільки максимально наближає їх до людей. Забезпечення різноманітності їх практичної реалізації в умовах військового стану є важливим пріоритетом.

Пріоритетним аспектом в умовах воєнного стану є забезпечення безбар'єрності надання адміністративних послуг. Погодимося із думкою С.Кравченка, що у таких умовах особливо гостро відчувається проблема обслуговування людей похилого віку, інвалідів та інших маломобільних груп



населення. Для її розв'язання доцільно суттєво збільшити кількість мобільних кейсів, з якими адміністратори ЦНАП зможуть надавати послуги на дому зазначених категоріям громадян. Водночас необхідне збільшення штату ЦНАП, спеціальний відбір та навчання службовців для такої сервісної діяльності[12].

Цифровізація, безперечно, допомагає спростити людям доступ до адміністративних послуг. В умовах кризи та відновлення держави, що супроводжуються зазвичай дефіцитом бюджету, важливою ланкою в цьому механізмі є міжнародне публічно-приватне співробітництво.

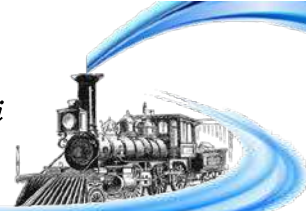
Наведемо приклад: в межах швейцарсько-української Програми EGAP, яку виконує Фонд Східна Європа, зокрема, на Одещині у 65 ЦНАПах області впроваджено систему електронної черги, а у двох – запровадили розумні колцентри. Також чотири громади отримали мобільні валізки, які дають людям змогу отримувати послуги вдома. Окрім того, у 48 школах Одещини тепер використовують електронні щоденники та журнали, які впроваджено за сприяння цього Фонду[13].

ЦНАП має бути комфортним місцем і для обслуговування громадян, і для ефективної роботи персоналу, а забезпечення його безперебійної роботи особливо у південно-східних регіонах з підвищеним рівнем небезпеки та частими повітряними тривогами потребує особливої уваги.

На організацію робочого дня працівника очевидно впливає графік роботи ЦНАП та його робота у різних моделях ЦНАП. Відповідно до ч.11 ст.12 Закону України «Про адміністративні послуги», час прийому суб'єктів звернень є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП, і становить: 1) у ЦНАП, утворених Київською, Севастопольською міською, районною у місті Києві, Севастополі державною адміністрацією (у тому числі їх територіальних підрозділах), міськими радами, - не менше шести днів на тиждень та семи годин на день"); 2) в інших центрах надання адміністративних послуг - не менше п'яти днів на тиждень та семигодин на день; 3) у територіальних підрозділах ЦНАП та у віддалених робочих місцях адміністраторів централізованого прийому суб'єктів звернень визначається органом, що утворив ЦНАП[14].

При цьому прийом суб'єктів звернень у всіх центрах надання адміністративних послуг здійснюється без перерви на обід, а ЦНАП утворені міськими і селищними радами також працюють не менше одного дня на тиждень до двадцятої години.

Органи місцевого самоврядування для працівників ЦНАП, можуть установлювати інший режим роботи за умови дотримання норм ст.50-53, 67 і 73 КЗпП. Для цього розробляється графік роботи таким чином, щоб тривалість робочого часу працівника ЦНАП впродовж тижня не перевищувала 40 годин.



В цьому графіку встановлюється також і час обідньої перерви працівників за «плаваючим» графіком, технологічні перерви тощо.

Підтримуємо думку, що оптимальним варіантом використання персоналу може бути моделювання організації праці, коли частину часу працівник ЦНАП працює у фронт-офісі з відвідувачами, а частину – у бек-офісі з документами [15]. Цей підхід важливий саме для ЦНАП в умовах сьогодення, адже постійна робота з відвідувачами впливає на психологічний стан працівників, особливо, якщо упродовж дня часті повітряні тривоги та черговість прийому громадян, що отримали талони в порядку електронної черги сильно зміщується. І тут доцільно запобігти їх емоційному вигоранню.

Руйнування енергетичної інфраструктури в процесі повномасштабного вторгнення, безперечно, негативно відобразилося на безперебійній роботі ЦНАПів у регіонах, адже робота реєстратора – це безпосередні операційні дії у відповідному реєстрі.

Пріоритетним напрямом сучасного управління є запровадження механізмів міжгалузевої співпраці, наприклад енергетичного та цифрового відомств. Яскравим прикладом такої співпраці є запроваджена з жовтня 2023 року ініціатива, згідно з повідомленням Міністерства енергетики України: Україна та Південна Корея розпочали втілення в життя проєкту зі встановлення сонячних електростанцій на будівлях ЦНАПів. Реалізацію проєкту заплановано на 2024-2026 роки у трьох областях: Івано-Франківській, Житомирській та Одеській [16].

Попри повномасштабне вторгнення, регіональна цифрова трансформація залишається незмінним пріоритетом для Уряду та Міністерства цифрової трансформації України. Аджерегіональна цифровізація, особливо в умовах війни, необхідна для надання якісних соціальних, адміністративних та інших публічних послуг, забезпечення доступу до стільникового зв'язку та фіксованого інтернету, а також покращення рівня кібербезпеки й функціонування критичної інфраструктури загалом.

Важливим дослідницьким інструментом, що дає змогу визначити рівень цифрової трансформації на регіональному рівні, створювати базу показників та здійснювати аналітику на основі інтерактивного дашборду в регіонах є індекс цифрової трансформації.

Індекс цифрової трансформації регіонів України розроблений командою регіональної цифровізації Міністерства цифрової трансформації України. Індекс є одним з інструментів вимірювання процесів інформатизації та цифровізації у 24 регіонах, дає змогу дослідити спроможність органів влади ухвалювати цифрові рішення, а також визначає рівень цифрової культури серед громадян та громадян нашої держави [17].

Загалом Індекс охоплює 8 основних блоків у сфері цифрової трансформації, серед яких: розвиток ЦНАПів, впровадження режиму «без паперів»,



цифрова освіта, проникнення базових електронних послуг та ін. Розробка Індексу формувалася на основі 4 принципів: комплексність, систематичність, валідність (можливість досягнення визначених цілей з інформатизації та цифровізації регіону), достовірність.

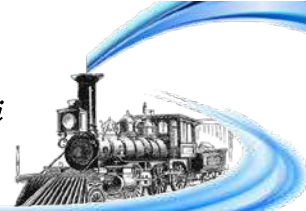
У межах реформи місцевого самоврядування територіальні громади отримують вищу економічну спроможність та здатні розвивати сферу надання послуг для мешканців. Розбудова мережі центрів надання адміністративних послуг є одним із можливих кроків у заощадженні ресурсів та наближені послуг до отримувачів. Середнє значення субіндексу становить 0.624 з 1 можливого. Ієрархію регіонів засубіндексом очолює Дніпропетровська область [0.908], за нею — Львівська [0.905] та Волинська [0.808]. Найнижчу позицію мають Донецька [0.369] та Херсонська [0.383] області.

Відповідно до методики, у структурі субіндексу найкраще забезпечено якість надання послуг у ЦНАПах та виконання реалізації субвенції. Водночас підсилення потребується у сфері автоматизації процесів ЦНАПів (зокрема, із найменшими значеннями в Сумській (32%), Миколаївській (36%) та Вінницькій (39%) областях) та збільшення мережі Центрів Дія (близько 10 областей) у межах України [17].

Актуальним питанням залишається аналіз проблем та викликів надання адміністративних послуг ветеранам/-кам та членам їх сімей, у Центрах надання адміністративних послуг. Після 24.02.2022 сфера ветеранських справ зазнала докорінних змін. Кількість осіб, які набули право на статус ветерана значно збільшилася, а більшість людей, які мали статус ветерана, знову повернулися до військової служби. Ця подвійна природа правового статусу Захисників є сучасною особливістю, яку має врахувати ветеранська політика, бо наразі лишаються нерозв'язані проблеми військовослужбовців. Це зумовлює необхідність тісної співпраці профільних міністерств для забезпечення ефективної реінтеграції військовослужбовців до цивільного життя, забезпечення актуальної та ефективної системи державної підтримки в т. ч. і через мережу ЦНАПів.

Законодавче регулювання цього питання забезпечене уже у 2024 році Розпорядженням КМУ № 167-р «Про схвалення методичних рекомендацій щодо надання адміністративних послуг ветеранам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [18].

Так, згідно п. 6 цього Розпорядження рекомендується виокремити в секторі обслуговування центру робочі місця адміністраторів (за принципом «Єдиного вікна») для обслуговування ветеранів війни та членів сімей ветеранів, які проживають (перебувають) на території відповідних міських, селищних, сільських територіальних громад, що дасть змогу забезпечити



доступ таких осіб до отримання послуг від одного або декількох суб'єктів надання таких послуг (органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування, їх посадових осіб, інших суб'єктів, уповноважених відповідно до законодавства надавати адміністративні послуги тощо) в одному місці та за мінімальної кількості відвідувань. Рішення про необхідність виокремлення таких робочих місць та визначення їх кількості приймається органом, що утворив центр, з урахуванням результатів проведеного моніторингу якості надання адміністративних послуг.

Центр забезпечує комплексний підхід під час надання адміністративних послуг ветеранам війни, членам сімей ветеранів, що, зокрема, передбачає отримання на підставі однієї заяви декількох адміністративних послуг від одного або декількох суб'єктів надання послуг. З метою підвищення рівня соціального захисту ветеранів війни шляхом он-лайн контролю за реалізацією їх прав та гарантій створено систему на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни - «e-Ветеран».

Щодо проблемних питань та викликів, які можуть виникати при обслуговуванні ветеранів/-ок у ЦНАПах, це питання залишається відкритим та є предметом обговорень на різних комунікаційних заходах для представників відповідних органів державної й місцевого самоврядування, оскільки саме реформування цього напряму розпочалося з II кварталу 2024 року.

Заслуговують уваги ключові пілотні проекти у сфері соціальних послуг, спрямовані на реалізацію зазначених законодавчих норм:

✓ *Експериментальний проект щодо надання адміністративних послуг ветеранам і ветеранкам за принципом «єдиного вікна».* Мінветеранів та Всеукраїнська асоціація Центрів надання адміністративних послуг організували навчання для працівників ЦНАПів щодо надання адміністративних послуг ветеранам і ветеранкам. Зокрема, навчання стосувалося механізмів та особливостей надання послуг, доступних для навичок взаємодії та комунікації під час надання послуг [19]. У навчанні взяли участь 1015 працівників та працівниць в он-лайн та офлайн форматах. Надалі вони надаватимуть послуги ветеранам і ветеранкам за принципом «єдиного вікна» і відповідатимуть за збір усіх необхідних довідок. У межах проекту також проводилася координаційна зустріч керівників ЦНАПів щодо організації роботи «єдиного вікна» для надання послуг ветеранам.

✓ *Експериментальний проект щодо створення інституту ветеранського кейс-менеджера [20].* ГО «Простір можливостей» спільно з Мінсоцполітики організували пілотне навчання для опанування навичок, необхідних для роботи кейс-менеджерами у справах ветеранів. Зокрема, це знання юридичної системи та системи соціальних послуг, вміння проводити визначення потреб, удосконалювати комунікаційні навички тощо. У навчанні взяли



участь 30 осіб з Львівської, Рівненської та Хмельницької областей. Надалі навчання планується масштабувати. Ідея роботикейс-менеджера полягає в тому, що такий фахівець має розробити індивідуальний план соціальної адаптації та реінтеграції для кожного ветерана та надати йому всю необхідну інформацію щодо дій для успішної реабілітації.

Фахівці також виділяють низку конкретних проблем роботи ЦНАП. Зокрема, до них належить недостатня інтеграція адміністративних послуг. Так, у багатьох ЦНАП відсутні послуги реєстрації актів цивільного стану (шлюбу, народження, смерті тощо), соціального захисту (субсидії, державні допомоги, пенсійні послуги), реєстрації автомобілів та видачі посвідчення водія. Незручності для громадян створює різниця у графіках роботи ЦНАП для різних послуг. Службовці центральних органів виконавчої влади, які надають послуги вофісі ЦНАП, працюють за своїми власними графіками роботи. При цьому існують суттєві обмеження днів та годин прийому відвідувачів. У низці випадків відсутній електронний документообіг між ЦНАП та органами влади. Це суттєво знижує ефективність послуг, оскільки більшість документів заявників передаються фізично зі ЦНАП до відповідних владних установ у паперовому вигляді, що спричиняє зайві часові й фінансові затрати. Часто спостерігаються недостатні умови для осіб з інвалідністю та відвідувачів з дітьми, в тому числі, щодо облаштування вбиралень для осіб з інвалідністю, пеленальних столиків для матерів з грудними немовлятами, пандусів, дитячих куточків тощо. Наступним недоліком є заповнення заяв переважно самими громадянами, хоча за європейськими стандартами відповідні бланки мають заповнювати виключно службовці ЦНАП, запитуючи необхідну інформацію, а потім показуючи клієнту заповнену заяву на перевірку. У багатьох ЦНАП відзначається відсутність планів підвищення кваліфікації персоналу, що зумовлює ситуативність такого навчання. Особливу увагу доцільно звернути на вкрай обмежений інструментарій для з'ясування думок клієнтів ЦНАП, Анкетування й соціологічні опитування не є поширеною практикою, тим більше у електронному форматі. Крім того, далеко не завжди отриманий зворотний зв'язок враховується у діяльності центрів [21].

Висновки. Аналіз стану та практики діяльності центрів надання адміністративних послуг під час дії правового режиму воєнного стану свідчить, що на законодавчому рівні в державі запроваджені ефективні механізми оптимізації роботи ЦНАПів в умовах військового стану, активно й систематично проводяться заходи із практичного навчання працівників центрів для забезпечення безперебійного процесу надання послуг у сфері публічного управління та адміністрування, що в свою чергу забезпечує ефективну роботу ЦНАПів.

Українська держава досить успішно впоралася з викликами у сфері адміністративних послуг після початку повномасштабного вторгнення РФ



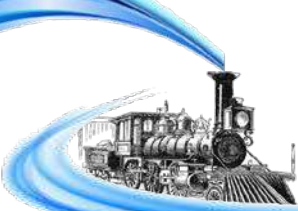
24.02.2022 р. Водночас війна показала, що низка послуг може бути ще краще підготовлена до безпекових викликів. А деякі рішення можуть бути корисні і для умов мирного стану.

Пріоритетним напрямом для подальших наукових розробок є дослідження механізму взаємодії громадськості із ТЦК та СП, визначення ролі та місця ЦНАП у забезпеченні процедури військового обліку військовозобов'язаних.

У підсумку зазначимо, що методи й механізми урядування та адміністрування не стоять на місці, а навпаки - постійно еволюціонують. А це в свою чергу активізує подальші перспективи наукового пошуку в контексті дослідження механізмів державного управління та регулювання сервісних послуг.

Література:

1. Стратегії розвитку ЦНАП у південних регіонах. Міністерство цифрової трансформації України. 01.04. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategii-rozvytku-tsnap-u-pivdennykh-rehionakh-vidbuvsia-mizhrehionalnyi-forum-synerhii-pivdnia> (дата звернення: 07.07.2024).
2. Семінар-тренінг ПРООН в Україні: Адміністративні послуги в умовах кризового реагування та відновлення. 09.05.2024. Офіційний сайт Болехівської міської ради. URL: <https://bolekhiv-rada.gov.ua/news/more-news/11299-seminar-trening-proon-v-ukrayini-administrativni-poslugi-v-umovah-krizovogo-reaguvannja-ta-vidnovlennja.html>. (дата звернення: 06.07.2024).
3. Як ефективніше надавати адміністративні послуги в ЦНАПах в умовах війни. Платформа центрів. Дія. 02.04.2024. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/ak-efektivnise-nadavati-administrativni-poslugi-v-snapah-v-umovah-vijni-obgovorili-na-forumi-sinergia-pivdna> (дата звернення: 07.07.2024).
4. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>. (дата звернення: 06.07.2024).
5. Добрянська Н. Центри надання адміністративних послуг — шлях подолання бюрократії та корупції. Дзеркало тижня. Україна. Архів оригіналу за 22 вересня 2014. Процитовано 23 вересня 2014.
6. Оплата послуг держави в центрах надання адмінпослуг: бути чи не бути. Архів оригіналу за 8 грудня 2017. Процитовано 8 грудня 2017. Портал реформи адміністративних послуг. URL: <https://web.archive.org/web/20171208231505/http://snap.in.ua/?p=1420>. (дата звернення: 06.07.2024).
7. Центри надання адміністративних послуг. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 07.07.2024).
8. Результати моніторингу мережі Центрів. Розвиток мережі ЦНАП станом на 4 квартал 2023 року. ДІА. Платформа центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2>. (дата звернення: 06.07.2024).
9. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року, № 523 (зі змінами та доповненнями від 22.12.2023 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.07.2024).
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються у електронній формі: Закон України від 03.11.2020. № 943-IX. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> (дата звернення: 07.07.2024).



11. Моделі надання адміністративних послуг соціального характеру через центри надання адміністративних послуг Платформа центрів. Дія. 02.04.2024. URL: https://center.diiia.gov.ua/uploads/0/73nadanna_admin_poslug_social_nogo_harakteru_u_ta_cerez_snap.pdf. (дата звернення: 06.07.2024).

12. Кравченко С.О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі / Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 32 (71) № 4 2021, с/54-59/Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського.

13. Стратегії розвитку ЦНАП у південних регіонах. Міністерство цифрової трансформації України. 01.04.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategii-rozvytku-tsnap-u-pivdennykh-rehionakh-vidbuvsia-mizhrehionalnyi-forum-synerhiia-pivdnia>. (дата звернення: 06.07.2024)

14. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 07.07.2024).

15. Як створити належний ЦНАП в ОТГ? Досвід інституційного створення ЦНАП у рамках Програми «U-LEAD з Європою». Посібник URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/A4_TSNAP_for-web_cover_block.pdf. (дата звернення: 06.07.2024).

16. Оніщенко Г. Південна Корея надасть Україні 18 мільйонів доларів на встановлення сонячних електростанцій. Українські національні новини 03.10.2023. URL: <https://unn.ua/news/pivden-na-koreya-nadast-ukrayini-18-milyoniv-dolariv-na-vstanovlennya-sonyachnikh-elektrostantsiy>. (дата звернення: 06.07.2024).

17. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2023 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/.pdf>. (дата звернення: 06.07.2024).

18. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року № 523. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.07.2024).

19. Експериментальний проєкт щодо надання адміністративних послуг ветеранам і ветеранам за принципом «єдиного вікна». URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/minveteraniv-provelo-navchannya-dlya-1000-administratoriv-snapiv-shchodo-yakosti-nadannya-adminposlug-veteranam-ta-chlenam-yihnih-simej> (дата звернення: 06.07.2024).

20. Ломоносова Н., Хелашвілі А., Назаренко Ю. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок. Виклики та потреби. Дослідження. Січень. 2024. Cedos, Правозахисний центр для військовослужбовців «Принцип», «Український фонд швидкого реагування». URL: https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/soczposluga_pdf.pdf. (дата звернення: 06.07.2024).

21. Школьнік Є. Центри надання адмінпослуг: проблеми якості їх сервісу для громадян і бізнесу. URL: <http://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsentry-nadannya-adminposlug-problemy-yakosti-yih-servis-u-dlyagromadyan-i-biznes> (дата звернення: 07.07.2024).

References:

1. *Strategiyi rozvytku CzNAP u pivdennykh regionax (01.04.2024) [Strategies for the development of ASCs in the southern regions.]*. Ministerstvo cyfrovoyi transformaciyi Ukrayiny - Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategii-rozvytku-tsnap-u-pivdennykh-rehionakh-vidbuvsia-mizhrehionalnyi-forum-synerhiia-pivdnia> (data zvernennya: 07.07.2024) [in Ukrainian].



2. *Seminar-trening PROON v Ukrayini: Administratyvni poslugy v umovax kryzovogo reaguvannya ta vidnovlennya (09.05.2024) [UNDP training workshop in Ukraine: Administrative Services in Crisis Response and Recovery].* Oficijnyj sajt Bolexivskoyimiskoyi rady - Official website of Bolekhiv City Council. URL: <https://bolekhiv-rada.gov.ua/news/more-news/11299-seminar-trening-proon-v-ukrayini-administrativni-poslugi-v-umovah-krizovogo-reaguvannja-ta-vidnovlennja.html> [in Ukrainian].

3. *Yak efektyvnishe nadavaty administratyvni poslugy v CzNAPax v umovax vijny (02.04.2024) [How to provide administrative services more effectively in administrative services in ASCs during the war].* Platforma centriv. Diya. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/ak-efektivnise-nadavati-administrativni-poslugi-v-cnapah-v-umovah-vijni-obgovorili-na-forumi-sinergia-pivdna> (data zvernennya: 07.07.2024) [in Ukrainian].

4. *Pro administratyvni poslugy: Zakon Ukrayiny (06.09.2012.) [About administrative services: Law of Ukraine] # 5203-VI.* Baza danyx «Zakonodavstvo Ukrayiny» / Verhovna Rada Ukrayiny – Supreme court of Ukraine -. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].

5. Dobryanska N. (2014) *Centry nadannya administratyvnyx poslug — shlyax podolannya byurokratiyi ta korupciyi [Centers for the provision of administrative services - a way to overcome bureaucracy and corruption.].* Dzerkalo tyzhnya. Ukrayina. Arxiv oryiginalu za 22 veresnya 2014. Procytovano 23 veresnya 2014 [in Ukrainian].

6. *Oplata poslug derzhavy v centrax nadannya adminposlu: buty chy ne buty [Payment for for state services in the centers of administrative services: to be or not to be.].* Arxiv oryiginalu za 8 grudnya 2017. Procytovano 8 grudnya 2017. Portal reformy administratyvnyx poslug. URL: <https://web.archive.org/web/20171208231505/http://cnap.in.ua/?p=1420> [in Ukrainian]

7. *Centry nadannya administratyvnyx poslug [Centers for the provision of administrative services].* Vikipediya. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (data zvernennya: 07.07.2024). [in Ukrainian]

8. *Rezultaty monitoryngu merezhi Centriv. Rozvytok merezhi CzNAP stanom na 4 kvartal 2023 roku [Results of monitoring the network of Centers. Development of the ASC network as of the 4th quarter of 2023].* DIYa. Platforma centriv. URL: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2> [in Ukrainian]

9. *Deyaki pytannya nadannya administratyvnyx poslug organiv vykonavchoyi vlady cherez centry nadannya administratyvnyx poslug: Rozporyadzhennyam Kabinetu Ministriv Ukrayiny [Some issues of providing administrative services of executive authorities through centers for the provision of administrative services] (16.05.2014) # 523 (zi zminamy ta dopovnennyamy vid 22.12.2023).* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (data zvernennya: 07.07.2024) [in Ukrainian].

10. *Pro vnesennya zmin do deyakix zakonodavchix aktiv Ukrayiny shhodo optyimizaciyi merezhi ta funkcionuvannya centriv nadannya administratyvnyx poslug ta udoskonalennya dostupu do administratyvnyx poslug, yaki nadayut'sya u elektronnij formi: Zakon Ukrayiny [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Optimization of the Network and functioning of the centers for the provision of administrative services and improving access to administrative services, provided in electronic form: Law of Ukraine] (03.11.2020) # 943-IX.* Baza danyx «Zakonodavstvo Ukrayiny» /Verhovna Rada Ukrayiny. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> (data zvernennya: 07.07.2024). [in Ukrainian]

11. *Modeli nadannya administratyvnyx poslug social'nogo xarakteru cherez centry nadannya administratyvnyx poslug [Models of for the provision of administrative services of a social nature through administrative service centers] (02.04.2024)* Platforma centriv. Diya. URL: https://center.diia.gov.ua/uploads/0/73-nadanna_admin_poslug_social_nogo_harakteru_u_ta_cerez_cnap.pdf. [in Ukrainian]



12. Kravchenko S.O. *Perspektyvy rozvytku systemy nadannya administratyvny`x poslug v Ukrayini na suchasnomu etapi [Prospects for the development of the system of administrative services in Ukraine at the present stage] / Vcheni zapu`sky` TNU imeni V.I. Vernads`kogo. Seriya: Derzhavne upravlinnya. Tom 32 (71) # 4 2021, c/54-59/Tavrijs`ky`j nacional`ny`j universy`tet imeni V.I. Vernads`kogo. [in Ukrainian]*
13. *Strategiyi rozvytku CzNAP u pivdennyx regionax [Strategies for the for the development of ASCs in the southern regions] (01.04.2024) Ministerstvo cy`frovoyi transformaciyi Ukrayiny - Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategii-rozvytku-tsnap-u-pivdennykh-rehionakh-vidbuvsia-mizhrehionalnyi-forum-synerhiia-pivdnia> [in Ukrainian]*
14. *Pro administratvni posludy: Zakon Ukrayiny [About administrative services: Law of Ukraine] (6.09.2012) # 5203-VI. Baza dany`x «Zakonodavstvo Ukrayiny`»/Verhovna Rada Ukrayiny`. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (data zvernennya: 07.07.2024) [in Ukrainian]*
15. *Yak stvoryty належnyj CzNAP v OTG? [How to create a proper ASC in an AH?] Dosvid instytucijno gostvorennya CzNAP u ramkax Programy «U-LEAD z Yevropyu. Posibny`k URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2018/11/A4_TSNAP_for-web_cover_block.pdf [in Ukrainian]*
16. Onishhenko G. (03.10.2023) *Pivdenna Koreya nadast Ukrayini 18 mil`joniv dolariv na vstanovlennya sonyachny`x elektrostancij [South Korea will provide Ukraine with 18 million dollars for the installation of solar power plants] Ukrayins`ki nacional`ni novy`ny`. URL: <https://unn.ua/news/pivdenna-koreya-nadast-ukrayini-18-milyoniv-dolariv-na-vstanovlennya-sonyachnykh-elektrostantsiy> [in Ukrainian]*
17. *Indeks cy`frovoyi transformaciyi regioniv Ukrayiny`. Pidsumky` 2023 roku [The index of of digital transformation of Ukrainian regions. Results of 2023]. Ministerstvo cyfrovoyi transformaciyi Ukrayiny. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/.pdf> [in Ukrainian]*
18. *Deyaki pytannya nadannya administratyvnyx poslug organiv vykonavchoyi vlady cherez centry nadannya administratyvny`x poslug: Rozporyadzhennyam Kabinetu Ministriv Ukrayiny [Some issues of providing administrative services by executive authorities through centers for the provision of administrative services] (16.05.2014) # 523. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (data zvernennya: 07.07.2024) [in Ukrainian]*
19. *Eksperymentalnyj proekt shhodo nadannya administratyvnyx poslug veteranam i veteranam za pryncypom «yedynogo vikna» [Pilot project on the provision of administrative services to veterans and veterans on the principle of "one-stop shop] URL: <https://mva.gov.ua/ua/news/minveteraniv-provelo-navchannya-dlya-1000-administratoriv-cnapiv-shhodo-yakosti-nadannya-adminposlug-veteranam-ta-chlenam-yihnih-simej> (data zvernennya: 06.07.2024) [in Ukrainian]*
20. Lomonosova N., Xelashvili A., Nazarenko Yu. (2024) *Social`ni posludy` dlya veteraniv ta veteranok. Vy`kly`ky` ta potreby. Doslidzhennya [Social services for women and men veterans. Challenges and needs. Research] Cedos, Pravozaxysnyj centr dlya vijs`kovosluzhbovciv «Pryncy» , «Ukrayinskyj fond shvy`dkogo reaguvannya». URL: https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/soczposludy_pdf.pdf [in Ukrainian]*
21. *Shkolny`j Ye. Centry nadannya adminposlug: problemy` yakosti yix servisu dlya gromadyan i biznesu [Administrative service centers: problems of the quality of their service for citizens and business]. URL: <http://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsentry-nadannya-adminposlug-problemy-yakosti-yih-servisu-dlyagromadyan-i-biznes> (data zvernennya: 07.07.2024) [in Ukrainian].*