МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

_____бізнес-технологій та економіки _____
(повне найменування факультету)

_____Менеджмент та адміністрування_____
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)
_____магістр_____
(ступінь вищої освіти)
на тему Управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах
(назва теми)
_____

Виконала: студентка 2_курсу, групи_БТЕз-1813м_

Спеціальності ___281 «Публічне управління та адміністрування»_____
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Регіональне управління»_____
____ БОРОДАВКО Юлія Сергіївна _____
_____
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)
Керівник ____ІВАНЧЕНКО А.В._____
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)
Рецензент КУЧЕРЕНКО М.А.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет_____бізнес-технологій та економіки_____
Кафедра_____«Менеджмент та адміністрування»_____
Ступінь вищої освіти _____магістр_____
Спеціальність _____281 «Публічне управління та адміністрування»_____

Освітня програма (спеціалізація) _____«Регіональне управління»_____
(назва освітньої програми (спеціалізації)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри, д.е.н., професор____
Тетяна ПУЛІНА
«_____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)
БОРОДАВКО Юлія Сергіївна
_____
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи)_____Управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах_____
_____
керівник проєкту (роботи)___ к.н.держ.упр., доц. Андрій ІВАНЧЕНКО _____,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «__05__»____11____ 2024 року №457
2. Строк подання студентом проєкту (роботи)_____ 28.11.2024_____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи)___Закон України «Про адміністративні послуги» та інші нормативно регуляторні акти з надання адмінпослуг; Положення про ЦНАП; карта адміністративних послуг; система надання послуг громадянам; організація зворотнього звязку з отримувачами послуг, методики оцінювання якості надання адміністративних послуг_____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)_ розробити теоретичні засади управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах; проаналізувати стан управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах Запорізької області; обгрунтувати напрями удосконалення управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах_____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)
14 рис., 6 табл., 60 джерел, 3 додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ІВАНЧЕНКО А.В., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к.н.держ.упр., доц.	30.04.2024	30.05.2024
II	ІВАНЧЕНКО А.В., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к.н.держ.упр., доц.	02.09.2024	02.10.2024
III	ІВАНЧЕНКО А.В., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, к.н.держ.упр., доц.	21.09.2024	21.10.2024
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	30.10.2024	28.11.2024

7. Дата видачі завдання «__20___» _____03_____2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2024	04.03.2024
2	Вибір теми	15.03.2024	15.03.2024
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2024	20.03.2024
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	05.11.2024	05.11.2024
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2024	20.03.2024
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2024	05.04.2024
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.05.2024	30.05.2024
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	02.10.2024	02.10.2024
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	21.10.2024	21.10.2024
11	Нормоконтроль	30.10.2024	30.10.2024
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.11.2024	14.11.2024
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформлені	28.11.2024	28.11.2024
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	11.12.2024-19.12.2024	11.12.2024-19.12.2024

Студент(ка) _____ _ **Юлія БОРОДАВКО** _____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ **Андрій ІВАНЧЕНКО** _____
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах»: 115 с., 14 рис., 6 табл., 60 джерел, додатки.

Об'єктом дослідження є процеси управління системою адміністративних послуг у територіальних громадах..

Предметом дослідження є сучасні інструменти, моделі, концепції управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах.

Мета написання роботи – визначити теоретико-методичні засади та шляхи удосконалення процесів управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, системний, спостереження, формалізація.

Результати і їх новизна. Виявлено ключові механізми, які сприяють вдосконаленню процесів надання адміністративних послуг. Визначено організаційно-економічні засади управління системою надання адміністративних послуг, що включають цифровізацію, маркетизацію, а також підхід до громадян як до споживачів послуг. Розроблено стратегію технологічної інтелектуалізації (з акцентом на штучному інтелекті, автоматизації та інтеграції цифрових платформ) адміністративних послуг для територіальних громад Запорізької області.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні засади управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах. Проведено аналіз та визначено напрями удосконалення управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах на прикладі Запорізької област.

Значущість роботи і висновки. Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації для оптимізації адміністративних процесів, забезпечення доступності послуг і впровадження сучасних підходів до управління, зокрема у контексті воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ.

ANNOTATION

Qualification Work "Management of the System for Providing Administrative Services in Territorial Communities": 115 pages, 14 figures, 6 tables, 60 sources, appendices.

The object of the study is the processes of managing the system for providing administrative services in territorial communities.

The subject of the research is modern tools, models, and concepts for managing the system for providing administrative services in territorial communities.

The purpose of writing the paper is to determine the theoretical and methodological foundations and ways to improve the processes of managing the system for providing administrative services in territorial communities.

Research methods: analysis and synthesis, systemic approach, observation, and formalization.

Results and their novelty. Key mechanisms that contribute to improving the processes of providing administrative services have been identified. The organizational and economic principles of managing the system for providing administrative services have been determined, which include digitalization, market-oriented approaches, and treating citizens as service consumers. A strategy for the technological intellectualization of administrative services (focusing on artificial intelligence, automation, and the integration of digital platforms) for territorial communities in the Zaporizhzhia region has been developed.

The main provisions of the work. Theoretical foundations for managing the system of administrative service provision in territorial communities have been considered. An analysis has been conducted, and directions for improving the management of the administrative service provision system in territorial communities, using the Zaporizhzhia region as an example, have been identified.

Significance of work and conclusions. The results obtained allow for the formulation of practical recommendations for optimizing administrative processes, ensuring service accessibility, and implementing modern approaches to management, particularly in the context of wartime challenges and post-war recovery.

Keywords: ADMINISTRATIVE SERVICES, PUBLIC ADMINISTRATION, E-GOVERNANCE, DIGITALIZATION, TECHNOLOGICAL INTELLECTUALIZATION STRATEGY.

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу……..……...2
Реферат…… 4
Annotation…… 5
Вступ…… 7
Розділ 1. Теоретичні засади управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах…… 11
1.1 Сутність поняття «адміністративні послуги»…….. 11
1.2. Підходи до забезпечення надання адміністративних послуг в територіальних громадах……... 17
1.3. Організаційно-економічні засади надання адміністративних послуг в територіальних громадах. 25
Висновки до розділу 1…….……... 32
Розділ 2. Аналіз управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах……. 35
2.1. Оцінка соціально-економічного становища Запорізької області ..……... 35
2.2. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг в умовах війни на прикладі міста Запоріжжя …….…… 43
2.3. Вплив системи надання адміністративних послуг на розвиток територіальних громад Запорізької області …..…….. 53
Висновки до розділу 2…….... 62
Розділ 3. Напрями удосконалення управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах…….. 66
3.1. Розвиток маркетингу адміністративних послуг ……..…… 66
3.2. Оцінювання ефективності маркетингу при управлінні системою надання адміністративних послуг ……..…….. 76
3.3. Стратегія технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг в територіальних громадах Запорізької області……. 82
Висновки до розділу 3……..... 91
ВИСНОВКИ……... 93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.…… 102
ДОДАТКИ 109

ВСТУП

Надання якісних адміністративних послуг в територіальних громадах – це одне з пріоритетних завдань, пов’язаних з процесами децентралізації в Україні. При цьому важливим є забезпечення їхньої зручності, доступності, оперативності як для фізичних, так і юридичних осіб. Окрім того, це також проблема посилення урбанізаційних процесів, коли через обмежений доступ до якісних адміністративних послуг люди з малих населених пунктів переїжджають до великих міст — не лише в пошуках роботи, але й для самореалізації та створення кращих можливостей для майбутнього своїх дітей.

Дослідження та удосконалення процесів управління створюваними системами надання адміністративних послуг сприятиме розв’язанню даної проблеми. У наукових дослідженнях активно розглядаються ефективні методи управління господарським комплексом об'єднаних територіальних громад на основі менеджменту, що має сприяти покращенню якості життя населення. Серед таких дослідників можна виділити В. Авер’янова, І.І. Бригіневич, О.І. Васильєву, Н.В. Васильєву, О.С. Ігнатенко, А. Ліпенцева, М.В. Пасічника, В.А. Телицьку та ін. Переважна частина питань присвячена розгляду правових аспектів процесів надання адміністративних послуг.

І. Коліушко та В. Тимощук у праці "Управлінські послуги - новий інститут адміністративного права" [53] аналізують юридичні аспекти надання публічних послуг у контексті адміністративної та адміністративно-територіальної реформ. В.Авер'янов у роботі "Виконавча влада і адміністративне право" [5] розглядає послуги як інструмент вдосконалення діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування. В.Долечек у своїй праці "Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України: організаційно-правовий аспект" [20] акцентує увагу на нормативно-правовому забезпеченні управлінських послуг і обґрунтовує необхідність їх часткової платності. В.Сороко [51] зосереджується на

стандартизації адміністративних послуг, тоді як О.Поляк [48] детально аналізує сутність муніципальних послуг і проблеми підвищення їх якості.

Попри значну кількість наукових досліджень у цій сфері, вітчизняна література поки не виробила єдиного підходу до трактування сутності публічних, муніципальних та адміністративних послуг. Також залишається невизначеність щодо уніфікації відповідних термінів.

При цьому продовжується розробка науково-методичного супроводу управління системою надання адміністративних послуг.

Вищезазначене визначає актуальність обраної теми для дослідження.

Метою дослідження є визначення теоретико-методичних засад та шляхів удосконалення процесів управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах.

Для досягнення поставленої мети в роботі розв’язано низку науково-практичних завдань:

дослідити сутність поняття «адміністративні послуги»;

вивчити підходи до забезпечення надання адміністративних послуг в територіальних громадах;

з’ясувати організаційно-економічні засади надання адміністративних послуг в територіальних громадах;

здійснити оцінку соціально-економічного становища Запорізької області;

дослідити особливості функціонування системи надання адміністративних послуг в умовах війни на прикладі міста Запоріжжя;

дослідити вплив системи надання адміністративних послуг на розвиток територіальних громад Запорізької області;

сформулювати пропозиції щодо розвитку маркетингу адміністративних послуг;

визначити напрямки оцінювання ефективності маркетингу при управлінні системою надання адміністративних послуг;

розробити стратегію технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг в територіальних громадах Запорізької області.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління системою адміністративних послуг у територіальних громадах.

Предмет дослідження – сучасні інструменти, моделі, концепції управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах.

Методи дослідження - метод аналізу та синтезу, системний, спостереження, формалізація.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що набули подальшого розвитку підходи до сегментування ринку споживачів адміністративних послуг; зокрема, відповідно до визначення основних етапів процесу цільового маркетингу, аналізу основних категорій споживачів адміністративних послуг запропоновано підхід до сегментування ринку споживачів адміністративних послуг з виділенням сегменту суб’єктів господарської діяльності (фізичні особи-підприємці, юридичні особи, іноземні юридичні та фізичні особи) та сегмент громадян (службовці, наймані працівників, особи з обмеженими можливостями, іноземці та особи без громадянства). Систематизовано погляди на виділення специфічних рис адміністративних послуг, їхніх споживачів, які в сукупності впливають на формування змісту маркетингу адміністративних послуг. Набули подальшого розвитку положення маркетингової концепції у публічному управлінні, що відкриває нові перспективи для вдосконалення надання послуг на основі врахування потреб громадян і створення додаткової цінності.

З метою визначення ключових критеріїв оцінювання ефективності маркетингу в управлінні наданням адміністративних послуг розроблено схему ланцюга цінності, в якому складовими елементами є пріоритети клієнтів, виконавці послуг, пропозиція, витрати ресурсів та засоби (ключові компетенції) надавача послуг.

Практичне значення одержаних результатів. В роботі сформульовано пропозиції щодо змісту показників оцінювання маркетингу в сфері надання адміністративних послуг. Представлено ієрархію показників функціонування

ланцюгів створення цінностей в сфері надання адміністративних послуг, які можуть застосовуватися в практиці управління маркетингом адміністративних послуг.

Виявлено ключові механізми, які сприяють вдосконаленню процесів надання адміністративних послуг: децентралізація, цифровізація, дебюрократизація, адаптація культури управління тощо. Визначено організаційно-економічні засади управління системою надання адміністративних послуг, що включають цифровізацію, маркетизацію, а також підхід до громадян як до споживачів послуг, які довели свою ефективність у покращенні доступності та якості адміністративних послуг, навіть у складних умовах війни. Розроблено стратегію технологічної інтелектуалізації (з акцентом на штучному інтелекті, автоматизації та інтеграції цифрових платформ), яка демонструє можливості модернізації системи адміністративних послуг, підвищення їх ефективності та прозорості.

Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації для оптимізації адміністративних процесів, забезпечення доступності послуг і впровадження сучасних підходів до управління, зокрема у контексті воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Структура і зміст роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та літератури, який налічує 60 найменувань на 7 сторінках; містить 6 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

1.1 Сутність поняття «адміністративні послуги».

Найпоширенішою на сьогодні в правовій доктрині українського законодавства є дефініція «адміністративних послуг». Відповідно до цієї концепції, адміністративна послуга визначається як результат реалізації державою Україна своїх повноважень у законний спосіб, що забезпечує правове оформлення умов для здійснення громадянами та юридичними особами своїх прав, законних інтересів і свобод за їхнім запитом. Забезпечення комфортних умов для надання адміністративних послуг є важливим елементом формування середовища, сприятливого для щоденної діяльності громадян.

У 2006 році Кабінет Міністрів України затвердив розпорядженням Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Цей документ мав на меті визначити основні принципи та напрями подальшого реформування діяльності органів виконавчої влади у сфері надання адміністративних послуг. Відповідно до положень Концепції, адміністративні послуги трактуються як «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який на підставі закону забезпечує юридичне оформлення умов для реалізації фізичними та юридичними особами їхніх прав, свобод і законних інтересів за заявою (наприклад, видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)» [3; 9].

У рамках Концепції було розглянуто низку важливих аспектів, таких як визначення плати за адміністративні послуги, підвищення та оцінка їхньої якості, а також законодавче забезпечення розвитку системи їх надання.

Особливу увагу було приділено децентралізації процесу надання адміністративних послуг, створенню стандартів і впровадженню сучасних підходів до їхнього надання.

Передача повноважень з надання адміністративних послуг на рівень органів місцевого самоврядування шляхом делегування є важливим кроком для загального підвищення якості цих послуг [27].

Децентралізація у сфері адміністративних послуг виступає одним із ключових завдань у формуванні ефективної моделі державного управління, орієнтованої на потреби та інтереси громадян.

Закріплення більшості повноважень з надання адміністративних послуг за органами місцевого самоврядування створює нові умови для життя територіальних громад, сприяє продуктивній комунікації між громадянами та владою, а також відкриває нові можливості для покращення якості обслуговування.

Принципи, які спрямовують процес децентралізації:доступність; своєчасність; зручність; відкритість; мінімальна вартість; повага до особистості; ефективність; рівність.

У рамках децентралізації надання адміністративних послуг, з одного боку, дозволяє створити зручні процедури, орієнтовані на потреби громадян, з урахуванням їхніх очікувань; з іншого боку, сприяє підвищенню підзвітності влади та посиленню впливу громади на роботу тих, хто відповідає за надання цих послуг.

Попри наявність законодавчого визначення поняття адміністративних послуг, у наукових дослідженнях українських вчених досі спостерігається неоднозначність трактування цього терміна. Існують різні погляди на сутність поняття «адміністративні послуги», що знаходить відображення як у наукових роботах, так і в нормативно-правових актах.

Для більш точного розкриття змісту поняття «адміністративні послуги» окремі дослідники [12, с. 6] пропонують виділити наступні характерні ознаки:

1) пріоритетність публічного (суспільного) інтересу;

2) обов’язок публічної влади забезпечувати умови для реалізації суб’єктивних прав громадян;

3) гарантія державою надання адміністративних послуг;

4) належне бюджетне фінансування процесу надання послуг;

5) законодавча підстава для отримання адміністративної послуги та ініціатива особи;

6) звернення зацікавленої особи як привід для здійснення юридичних дій;

7) уповноважений суб’єкт – адміністративний орган, який діє в межах своїх повноважень;

8) відповідальність посадових осіб за неналежне виконання своїх обов’язків;

9) конкретний адресат (суб’єкт отримання послуги);

10) взаємні права та обов’язки сторін (уповноваженого суб’єкта та заявника);

11) правове регулювання порядку надання послуг;

12) результат надання послуги у формі адміністративного акта.

Крім того, [Там же, с. 7] визначаються і специфічні ознаки адміністративних послуг, зокрема:

мета – реалізація прав або виконання обов’язків;

сфери застосування (соціальна, підприємницька тощо);

форма звернення – заява чи повідомлення;

орган надання послуги – орган виконавчої влади або місцевого самоврядування;

адресат – фізична або юридична особа;

вартість – платна або безоплатна послуга;

джерело фінансування – державний чи місцевий бюджет;

тип послуги – реєстрація, видача дозволів, ліцензій, паспортів, посвідчень тощо.

У таблиці 1.1 наведено основні характеристики адміністративних послуг, які відрізняють їх від інших видів публічних послуг.

Таблиця 1.1

Відмінні характеристики адміністративних послуг*

№ п/п	Критерій	Характеристика
1	Суб'єкт надання послуг	Органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування,які по суті виступають суб'єктами, які мають владні повноваження.
2	Вид бюджету	Кошти державного / місцевого бюджетів
3	Характер дій	Надання адміністративних послуг є процесом здійснення юридичних дій, що спричиняють виникнення правових наслідків.
4	Підстава надання	За зверненням фізичної/юридичної особи
5	Коло суб'єктів одержання	Надаються конкретній особі, тобто мають індивідуалізований характер.
6	Результат	Індивідуальний адміністратживний акт
7	Форма результату	Встановлена законом форма (дозволи, ліцензії, посвідчення, сертифікати, свідоцтва).

*складено автором за [12]

У табл. 1.2 наведено досліджені підходи до визначення змісту поняття «адміністративні послуги» як за нормативно-правовими документами, так і за науковими працями вітчизняних та зарубіжних вчених.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення змісту поняття «адміністративні послуги»

№ п/п	Визначення поняття	Автор, дежерло
1	Результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який згідно з законодавством здійснює правове оформлення умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб на підставі їхньої заяви (зокрема, видача сертифікатів, дозволів, ліцензій, посвідчень або проведення реєстрації).	Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [3]

2	Діяльність суб’єкта надання адміністративних послуг, що забезпечує набуття, зміну або припинення прав чи обов’язків фізичних або юридичних осіб на підставі їхньої заяви відповідно до законодавчих норм.	Закон України «Про адміністративні послуги» [1]
3	Правовідносини, що виникають у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на реалізацію фізичною або юридичною особою своїх прав через подання відповідної заяви для досягнення конкретного результату.	Ніколаєнко К.В. [35]
4	Послуги державного або муніципального характеру, які надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування або іншими уповноваженими суб’єктами, та пов’язані з виконанням їхніх владних повноважень.	Афанасьєв К. К. [9]
5	Виконання органом чи посадовою особою своїх владних повноважень з метою юридичного оформлення прав чи обов’язків особи, яка звернулася, спрямованих на задоволення її потреб матеріального, морального чи особистого характеру.	Демський Е. Ф. [17]
6	Діяльність, спрямована на задоволення певних запитів особи, що здійснюється на основі її звернення до уповноваженого органу.	Тимощук В.П. [53]

Як свідчать дослідження українських науковців із цієї тематики, існують певні розбіжності та невизначеності щодо взаємозв’язку понять «публічні послуги», «муніципальні послуги», «державні послуги», «адміністративні послуги» та «управлінські послуги». На основі аналізу вивчених матеріалів можна зробити висновок, що сучасна наука встановлює такі взаємозв’язки між цими категоріями: державні та муніципальні послуги належать до публічних послуг, тобто послуг, які надаються публічним сектором або приватними суб’єктами під контролем публічної влади й за рахунок публічних ресурсів. У свою чергу, ці послуги разом формують сферу адміністративних послуг [53, с. 119] (див. рис. 1.1).

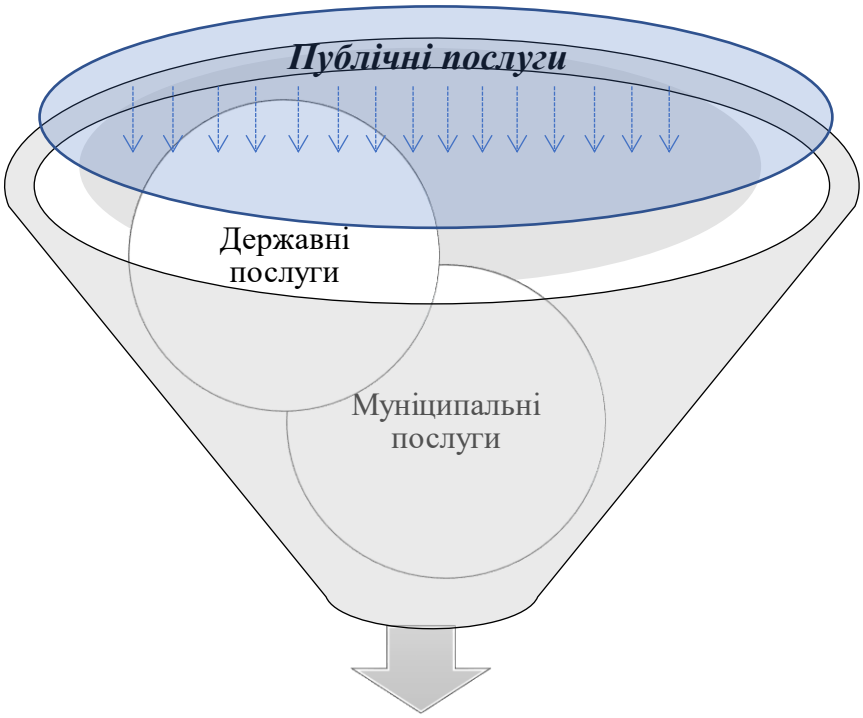


Рис. 1.1 Співвідношення державних, муніципальних, адміністративних, публічних, управлінських послуг*

*розроблено автором

Адміністративні послуги, своєю чергою, мають виражений управлінський аспект. Деякі дослідники, аналізуючи поняття адміністративних послуг, розглядають управлінські послуги як створення організаційних умов, що сприяють реалізації громадянами та іншими суб'єктами адміністративно-правових відносин своїх прав і свобод [15, с. 88]. О. Карпенко вважає, що сучасне розуміння управлінських послуг охоплює всі види діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування, спрямовані на задоволення інтересів як окремих громадян, так і суспільства в цілому. Державно-управлінські послуги він визначає як одну з функцій сучасної сервісної держави, оскільки їх надання обумовлене повноваженнями конкретного органу влади, що має компетенцію у цій сфері [25, с. 16].

Аналіз наведених теоретичних підходів до розуміння адміністративнвих послуг засвідчує різноманітність наукових позицій щодо цієї категорії. Це підтверджує те, що вітчизняний інститут адміністративних послуг потребує подальших досліджень, уточнень на законодавчому рівні. Ефективність надання таких послуг значною мірою визначається результативністю роботи органів виконавчої влади. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють державні службовці та посадові особи, які безпосередньо здійснюють їх реалізацію.

На нашу думку, хоча законодавець і надав досить чітке визначення поняття «адміністративна послуга», залишається дискусійним питання про те, чи слід вважати адміністративною послугою відмовні (негативні) рішення. З одного боку, суб'єкт надання адміністративних послуг виконує свої обов'язки, розглядаючи заяву особи, з іншого боку – за відсутності нового юридичного результату (набуття, зміни чи припинення прав і обов'язків) таку ситуацію важко трактувати як завершену адміністративну послугу. Це викликає неоднозначність у правовій оцінці подібних відмов. А саме поняття «адміністративні послуги» залишається предметом подальших наукових та законодавчих уточнень.

1.2 Підходи до забезпечення надання адміністративних послуг в територіальних громадах.

Діяльність органів державного управління на місцевому рівні з надання послуг населенню, адміністративних, зокрема, має ґрунтуватися на певних принципах, серед яких виділяють такі [17]:

запровадження стандартів, що відповідають сучасним міжнародним вимогам до стандартизації;

забезпечення максимальної прозорості та повноти інформації стосовно послуг, що пропонуються громадянам;

наявність можливостей для реалізації права вибору послуг на основі їхньої доступності, корисності та результативності;

гарантія права на оскарження у випадку отримання послуг низької якості;

дотримання та повага до законних прав громадян із забезпеченням їх обов'язкового виконання;

раціональне та ефективне використання ресурсів громади та держави;

покращення механізмів надання адміністративних послуг через впровадження інноваційних рішень;

продуктивна взаємодія з партнерами (постачальниками послуг) з метою забезпечення високої якості обслуговування;

постійний діалог та зворотний зв'язок із користувачами послуг.

Для розуміння сучасних підходів до управління системою надання адміністративних послуг доцільним є більш докладне дослідження існуючих концепцій у сфері публічного управління, принципові положення яких реалізуються на практиці в тій чи іншій мірі.

Серед базових виділяють постбюрократичну парадигму, підприємницьке управління, новий публічний менеджмент, менеджеризм, - концепції, формують склад компонентів сучасного публічного управління.

В рамках постбюрократичної парадигми у практику державних адміністрацій впроваджувались такі нововведення [18, с. 131-132]:

- Вираження судження – альтернатива прийняттю технічних рішень на основі статутів та правил шляхом навчання персоналу методам прийняття та обґрунтування рішень;
- Виконання владних повноважень – залучення державних управлінців до прийняття рішень стосовно надання певних послуг, що розширює владні повноваження та відповідальність – з одного боку, з іншого – підвищується ефективність державно-управлінської системи в цілому;

- Дотримання відповідності стандартам якості – при цьому стандартами якості є не стандартизовані вимоги системи, а задокументовані вимоги клієнтів;

- Здійснення обміну інформацією з клієнтами – створення механізмів прямих комунікацій лінійних управлінців з працівниками та клієнтами дозволить уникнути проблем, викликаних асиметрією інформації, притаманною сфері публічного управління;

- Формування «розумного» штатного розпису – це продовження попереднього положення; розширюються види наймання персоналу, деталізуються процеси відбору, проведення співбесід, опис посад, іспити на кожну, результатом чого стало підвищення задоволеності клієнтів послугами, що надаються;

- Партнерство – в це поняття була закладена ідея взаємодії центрального апарату та лінійних агенцій на партнерських засадах.

Підприємницький підхід ґрунтується на таких принципах:

1) управління державним адміністративним процесом замість його прямого виконання;

2) надання споживачам можливості вибору між постачальниками послуг;

3) забезпечення конкурентних умов для діяльності постачальників послуг;

4) формулювання цілей замість детального регламентування правил;

5) орієнтація на досягнення результатів;

6) пріоритет інтересів споживача (консюмеризм);

7) трансформація державної служби із витратного компоненту бюджету в дохідний (генерація доходів);

8) акцент на профілактиці проблем замість їх вирішення;

9) розвиток співпраці між децентралізованими державними управлінськими структурами;

10) впровадження ринкових механізмів у діяльність публічного сектору [45, с. 112-114].

Менеджеризм базується на таких засадах:

1. соціальний прогрес досягається через підвищення продуктивності, яка вимірюється економічними показниками;

2. продуктивність зростає завдяки використанню передових технологій (організаційних, інформаційних, промислових), інтегрованих у великі державні чи приватні корпорації, які є основною інституційною формою;

3. застосування цих технологій можливе лише за умов посилення дисципліни та відповідності ідеалам продуктивності;

4. управління (менеджмент) виступає як окрема організаційна функція, що має ключову роль у плануванні, реалізації та оцінці підвищення продуктивності.

Клієнтоорієнтована концепція М. Барзелея та Б. Армаджані визначає різницю між бюрократичною та постбюрократичною парадигмами:

- Бюрократичне агентство орієнтоване на власні потреби, зосереджується на розподілі ролей, контролі ресурсів, шаблонних процедурах, витратах та боротьбі за сфери впливу, а також чітко розмежовує мислення й виконання.

- Постбюрократичне агентство зосереджене на клієнтах, функціонує як команда, орієнтована на результат, реагує на зміну потреб споживачів, інтегрує моделі поведінки в операційні процеси, залучає клієнтів до комунікації для оцінки якості послуг, а працівників – до аналізу шляхів їх удосконалення.

Особливе значення у становленні сучасної моделі публічного управління, а також управління адміністративними послугами, відіграє новий публічний менеджмент. Ця модель запозичує методи корпоративного управління, які використовуються у бізнесі та неприбуткових організаціях, і спрямована на:

гнучкість у прийнятті рішень органами державного управління;

зменшення ієрархічності управлінської структури;

передача повноважень нижче по ієрархії;

налаштування механізмів, що забезпечуватимуть зворотній зв'язок між державою та громадянами [40].

Вперше дана модель була запроваджена в діяльності державних установ у США. Повштохом для цього стала праця Т.Пітерса та Р.Уотермена «У пошуках ефективного управління». Автори досліджували роботи всесвітньо відомих корпорацій – Боїнг, IBM, Макдональдс; їхню роботу вони визначили як «саму довершеність» та виявили, що певні риси управління, спільні для цих підприємств, могли б бути запозичені й державними установами. Серед таких характеристик, або принципових засад управління були виділені такі:

- схильність до дії: чиновники державних установ дуже повільно приймають рішення, цьому передують численні поради, аналіз ситуації, та вирішальним моментом виступає примушення до прийняття остаточного рішення; в ефективній організації керівництво одразу приступає до розв'язання проблеми; тому необхідно організаціям відмовлятися від традиційних шаблонів формального реагування, від жорстких, негнучких організаційних структур;

- наблизитися до споживача: необхідно не тільки вивчати запити клієнта, а й відповідати на його запити; надаючи широкий спектр адміністративних послуг, державні установи, перебуваючи, фактично, у статусі монополіста, не мають ризиків банкрутства внаслідок невиконання цього принципу, однак це не сприяє підвищенню якості адміністративних послуг;

- самостійність та заповзятливість: завданням системи управління є стимулювання та мотивація відповідальності та ініціативності працівників; зниження рутинності у виконанні своїх службових обов'язків кожним працівником та творчий підхід до виконання інструкцій;

- ефективність через людей: система управління має бути орієнтована на заохочення новаторства, яке має сприяти підвищенню ефективності

діяльності організації в цілому. Такий підхід сприяє формування атмосфери, в якій працівники висувають високі вимоги один до одного. І це є протилежним до ситуації у сфері державного, місцевого управління, де пріоритетним завданням є мінімізація витрат, що призводить до зниження «рівня тренування» працівників», та, відповідно, позначається негативно на якості послуг;

- виконувати роботу незважаючи на зміни в системі цінностей: зміни у розстановці політичних сил не повинні впливати на можливості виконувати державними службовцями свої посадові обов'язки; професіоналізм, зосередження на вимогах клієнта, місцевої громади мають у цьому допомогти. Адже в корпораціях працівники поділяють загальноорганізаційні цінності;

- вибір сфери діяльності: певним обмеженням щодо забезпечення найвищої якості в наданні адміністративних послуг є те, що установи державної сфери надають ті послуги, які визначені законодавством, та не можуть обирати з поміж тих, у яких є компетентними більше за все; корпорації, приватні підприємства можуть припинити ведення одного виду діяльності або надання послуг певного виду та переорієнтуватися на інші;

- простота структури, оптимізовані штати: як відомо, більш ефективними видаються організації, які мають прості, плоскі організаційні структури управління; органи державної, місцевої влади мають складні, високі, бюрократичні структури;

- поєднання «твердості» та «м'якості»: цей принцип також відповідає принципу оптимального поєднання централізації та децентралізації, коли реалізація основних цілей контролює згори, а нижні ієрархічні рівні самостійні в діях, які сприяють досягненню цих цілей.

Новий публічний менеджмент – це наукова парадигма, яка ґрунтується на запереченні принципів та засобів бюрократичного підходу до управління. Як засвідчують наукові дослідження, бюрократичний підхід тривалий час вважався класичною системою організації публічного сектору в період кінець XIX ст. - до 70-ті роки XX ст.

Метою НПМ є не реконцептуалізація або модернізація старої (бюрократичної) моделі державного управління, а докорінна її заміна. Вчені вважають новий публічний менеджмент новою, постклассичною парадигмою управління, оскільки він має власний теоретико-методологічний фундамент та механізми.

Менеджеризація та маркетизація є основними складовими НПМ, які включають такі механізми:

1) зміна поведінки та культури державних службовців, їх перетворення на державних менеджерів;

2) реорганізація структури державних установ і комунікаційних процесів усередині організацій;

3) реорганізація державного апарату та перерозподіл обов'язків і відповідальності;

4) запровадження змагальних принципів діяльності;

5) орієнтація на ефективність і прибутковість;

6) залучення приватних компаній до процесів надання адміністративних послуг;

7) регулярні перевірки, аудит функціонування органів державного управління на різних рівнях;

8) скорочення витрат;

9) децентралізація бюджету;

10) розгляд громадян як споживачів послуг.

Серед ефективних ринково орієнтованих механізмів також виділяють деволюцію (агенцифікацію), управління виконанням (менеджмент виконання та аудит), менеджеризм, приватизацію та аутсорсинг.

Важливу роль у практичному впровадженні ідей НПМ відіграє публічно-приватне партнерство (ППП), яке стає одним з основних принципів нового державного менеджменту. Це є кооперація між приватними та публічними організаціями для надання публічних послуг з вигодою для обох сторін [45, с. 53-57].

Перші кроки у впровадженні ППП розпочалися наприкінці 1990-х рр. у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). До таких країн належать Велика Британія, Франція, США, Японія. Для забезпечення ефективності цього процесу було розроблено низку спеціальних інструментів. Наприклад, у Великій Британії створили стандарти для контрактів приватної фінансової ініціативи. У Франції впровадили контракти партнерства. У США розробили антикризові стимулюючі пакети.

Серед найбільш поширених сфер співпраці між приватним і публічним сектором – модернізація інфраструктури, розвиток транспорту, раціональне використання водних ресурсів, утилізація побутових відходів, освіта та інші.

В Україні також активно розвивається ця форма співпраці, зокрема після прийняття Закону України «Про державнопублічне партнерство» у 2010 році та його оновлення у 2016 році.

Незважаючи на очевидні переваги НПМ у порівнянні з бюрократичними підходами, існують певні обмеження та ситуативні аспекти, які потрібно враховувати при впровадженні принципів НПМ у країнах, що розвиваються. Наприклад, В.С. Поліщук звертає увагу на проблеми, з якими зіткнулися розвинені країни під час впровадження принципів НПМ. Однією з таких проблем є парадокс централізації, що виникає внаслідок децентралізації. Також було виявлено, що не всі менеджерські техніки є доцільними для використання в публічному секторі. Окрім цього, виникають етичні виклики, серед яких корупція та відсутність прозорості.

У країнах, що розвиваються, основні труднощі при імплементації НПМ полягають у: недостатності ресурсів та управлінських потужностей; централізованому прийнятті рішень; відсутності знань про ринкові операції; слабкості нормативно-правової бази, яка ускладнює укладання контрактів; необґрунтованому сліпому копіюванні принципів НПМ; неготовності громадянського суспільства до інновацій в управлінні; розбіжності між формальними та неформальними правилами та відсутності адміністративного потенціалу для приватизації [43, с. 153-164].

Крім того, новий публічний менеджмент отримав конструктивну критику з боку новітніх підходів, таких як електронне врядування та концепція хорошого управління. Перший підхід критикує інформаційно-технічне забезпечення НПМ і пропонує його доповнити, а другий принципово заперечує базові ідеї НПМ, прагнучи стати новою панівною парадигмою, яка зосереджена на загальному благах, довгострокових цілях і гармонійній співпраці держави з суспільством.

1.3 Організаційно-економічні засади надання адміністративних послуг в територіальних громадах

Організаційно-економічні принципи надання адміністративних послуг у територіальних громадах повинні сприяти підвищенню прозорості та доступності процесу надання послуг громадянам.

Відповідно до ідей нового публічного менеджменту, ключовими механізмами для досягнення цієї мети мають стати маркетизація та дебюрократизація. У сукупності ці елементи формуватимуть організаційно-економічні основи забезпечення високої якості адміністративних послуг. Реалізація цих механізмів можлива тільки за умов належної культури державного управління. Як зазначає Л.Д. Демченко, культура державного управління є не менш важливою, ніж технічні зміни, і успіх останніх безпосередньо залежить від ефективності змін культурно-поведінкових патернів серед державних службовців [18, с. 130-131].

Розглянемо детальніше складові організаційно-економічних засад надання якісних адміністративних послуг.

Аналіз Законів України «Про місцеве самоврядування» та «Про адміністративні послуги» засвідчує, що об’єднані територіальні громади (ОТГ) є правомочними суб’єктами, які надають адміністративні послуги. Як зазначає О. Калашніков, високоякісні статути територіальних громад є основою для успішної децентралізації та розвитку місцевої демократії. Статут

має бути ефективним інструментом для саморегулювання громади, регулюючи відносини як всередині громади, так і між нею та органами місцевого самоврядування.

Встановлення обов’язку затверджувати інформаційні та технологічні картки послуг суттєво спростило доступ громадян і юридичних осіб до адміністративних послуг. Це нововведення також знизило ризики зловживань з боку посадових осіб.

Інформаційна картка адміністративної послуги виконує важливу роль у цьому процесі. Вона є локальним нормативно-правовим актом, розробленим відповідно до положень Закону «Про адміністративні послуги». У такій картці міститься ключова інформація, яка забезпечує прозорість та зрозумілість надання послуги (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2 Зміст інформаційної картки адміністративної послуги

Джерело: розроблено автором за матеріалами [24]

У технологічній картці адміністративної послуги обов’язково зазначаються етапи обробки заяви на отримання адміністративної послуги, визначаються відповідальні посадові особи, а також структурні підрозділи, які відповідають за виконання цих етапів (включаючи дії та рішення), та вказується термін виконання кожного з них.

Слід відзначити, що нормативно-правова база для надання адміністративних послуг жителям територіальної громади вже значною мірою сформована, але вона продовжує розвиватися. Це пов’язано з постійним прагненням до покращення якості послуг, врахуванням потреб споживачів та впровадженням сучасних тенденцій діджиталізації в систему публічного управління.

До інструментів підвищення ефективності управління наданням адміністративних послуг можна віднести: електронний уряд (E-Government), маркетинг, бенчмаркінг (benchmarking), контролінг, єдиний офіс, аутсорсинг (outsourcing), транспарентність, систему управління контрактами, "магазин послуг", систему агентств, пілотні проекти, ваучери [18, 23].

Бенчмаркінг – є механізмом аналітичного порівняння ефективності роботи організацій, що дозволяє порівняти показники з кращими практиками інших підприємств або організацій і застосувати їхній досвід для підвищення якості та ефективності власної діяльності. Бенчмаркінг використовується в різних сферах, таких як логістика, маркетинг, управління персоналом і державне управління.

Протягом останнього десятиліття бенчмаркінг став одним з найефективніших і найбільш поширених методів удосконалення управління. Дослідження показують, що до процесу бенчмаркінгу долучено від 60% до 90% компаній.

Аутсорсинг (від англ. outsourcing) – це стратегія оптимізації діяльності організацій шляхом передавання другорядних функцій стороннім компаніям, спеціалізованим на виконанні конкретних завдань. Це дозволяє зосередити ресурси на основних функціях, підвищити ефективність і знизити витрати.

Переваги аутсорсингу включають: використання професіоналізму сторонніх виконавців, доступність нових технологій, спеціалізацію, яка забезпечує високу якість виконання функцій. До недоліків можна віднести ризик зниження якості послуг через економію коштів, проблеми з комунікацією, а також можливу втрату контролю над деякими процесами.

Електронний уряд (E-Government) – це система державного управління, що базується на використанні інформаційно-телекомунікаційних технологій, забезпечуючи прозорість, економічну ефективність і відкритість для громадського контролю. Це один з ефективних засобів боротьби з корупцією і бюрократією в державних структурах [41; 42].

Важливим інструментом є застосування маркетингових підходів для вивчення потреб громадян та ефективності надання послуг. Крім того, необхідно проводити конкурси серед організацій для реалізації муніципальних замовлень, при цьому адміністрація може брати участь на рівних умовах.

Транспарентність – це одна з основних вимог для розвитку відкритого суспільства та ефективної роботи влади. Кожен етап надання послуг має супроводжуватися звітністю про використання бюджетних коштів, що підвищує довіру громадян до державної служби. Це також дозволяє встановити систему стимулювання для державних службовців, де їхня заробітна плата залежатиме від результатів їх роботи.

Прозорість є важливим критерієм належного управління і визначається міжнародними організаціями, такими як ОЕСР і Світовий банк. Для її просування було створено міжнародну організацію "Transparency International", яка займається запровадженням прозорості як важливого елементу антикорупційних реформ у державному управлінні.

Забезпечення прозорості діяльності державних органів і врахування громадської думки є основними напрямами розвитку політичної системи, що визначають принципи формування і функціонування органів влади та управління в Україні.

У деяких країнах органи місцевого самоврядування створюють так звані "магазини послуг", де мешканці можуть отримати різні послуги від одного чиновника муніципалітету, наприклад, приватизацію квартир або реєстрацію. Це стає можливим завдяки комп'ютерним мережам, які забезпечують зв'язок між всіма підрозділами місцевих органів влади.

Система агентств передбачає перетворення департаментів адміністрацій на автономні підприємства, які працюють із населенням, набирають контрактних працівників і надають необхідні послуги без гарантій для своїх співробітників, що притаманні державним службовцям. Хоча ці агентства є комерційно орієнтованими за структурою, їхня мета — надання якісних та ефективних послуг, а не отримання прибутку.

Пілотний проект є початковим етапом реалізації, що дозволяє перевірити ефективність запропонованого проекту в реальних умовах, підготувати нових кадрів і визначити організаційні та технічні вимоги до впровадження. Це також дозволяє зменшити витрати й прискорити масштабне впровадження.

Контролінг — це система управлінського обліку, аналізу витрат та контролю, спрямована на ефективне управління витратами та підвищення якості прийняття рішень у державних установах.

Єдиний офіс або "єдине вікно" дозволяє громадянам отримувати всю необхідну інформацію та послуги, пов'язані з адміністративними процедурами, в одному місці. Така система значно спрощує взаємодію з державними та місцевими органами влади, забезпечуючи зручність та економію часу для заявників.

Ваучери — це система, що сприяє створенню конкурентного середовища і наданню державних послуг. Громадянам надається ваучер на конкретну послугу, яку вони можуть отримати у будь-якому підприємстві, що надає цю послугу. Цей механізм допомагає забезпечити якість послуг та стимулює підприємства до покращення своїх пропозицій.

Нова публічна менеджмент-реформа передбачає зменшення бюрократії, підвищення ефективності адміністративних процесів, а також збільшення прозорості та підвищення якості послуг для громадян. Застосування концепції НПМ потребує врахування соціально-економічних і культурних особливостей конкретної країни для успішного впровадження реформи.

Адаптація НПМ до національних умов дозволяє досягти покращення якості державного управління, підвищити ефективність уряду та зробити його ближчим до громадян. Трансформація культури державного управління є важливим аспектом реформи, адже вона визначає ефективність використання ресурсів і взаємодію між державними службовцями та громадянами.

Сучасна модель державного управління передбачає розширення можливостей для управлінців, гнучкість в організації процесів і персоналізований підхід до вирішення проблем громадян.

Важливим питання організаційно-економічного забезпечення надання адміністративних послуг в територіальних громадах є цифровізація та діджиталізація та їхній вплив на самі адміністративні послуги.

Цифровізація — це процес переведення інформаційних ресурсів та процесів у цифрову форму, що включає використання сучасних технологій для автоматизації збору, обробки та збереження даних. У контексті адміністративних послуг це означає перехід від паперових форм до електронних, що дозволяє зменшити час і витрати на обробку заяв, а також підвищити доступність послуг.

Діджиталізація — більш широкий термін, який охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти організації надання адміністративних послуг. Це включає створення онлайн платформ (єдине вікно, портали державних послуг), інтеграцію електронних сервісів, автоматизацію процесів і забезпечення цифрового доступу до інформації та послуг. Діджиталізація надає можливість громадянам отримувати адміністративні послуги через інтернет, скорочуючи бюрократичні бар'єри та збільшуючи ефективність роботи органів влади.

Цифровізація та діджиталізація сприяють реформуванню організаційно-економічних засад, роблячи адміністративні послуги доступнішими, швидшими та менш затратними як для органів влади, так і для громадян.

В останні роки спостерігається зростання попиту на технології штучного інтелекту в адміністративних процесах, накопичено досвід і сформовано унікальну українську модель адміністративної діджиталізації (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Модель адміністративної діджиталізації в Україні [4]

Організаційно-економічні засади повинні підтримувати процеси цифровізації та діджиталізації, створюючи необхідні умови для інвестицій у технології, навчання персоналу, модернізацію інфраструктури та забезпечення сталого розвитку електронного урядування.

Таким чином, ці три складові взаємодіють у процесі побудови сучасної системи публічного управління, де цифрові технології забезпечують ефективність, а організаційно-економічні механізми сприяють їхньому успішному впровадженню та інтеграції в управлінські процеси.

Україна розпочала процес цифровізації публічного управління у 2019 році, і на сьогодні одним з основних досягнень є онлайн-система «Дія», яка активно розвивається. Міністерство цифрової трансформації України розробило концепцію розвитку електронного урядування [5; 35] та концепцію

розвитку цифрових компетентностей до 2025 року, які спрямовані на вдосконалення цифрових послуг у державному секторі.

У підсумку можна сказати, що, окрім зусиль урядів у наданні цифрових державних послуг, важливим є також залучення суспільства до розробки та використання цих послуг, щоб повною мірою реалізувати переваги цифрового уряду. Саме співпраця між державою та громадянами дозволяє досягти найбільш зручних форм цифрових послуг як для держави, так і для громадян.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних підходів до визначення терміну «адміністративні послуги» показав різноманіття наукових точок зору щодо його трактування. Це є свідченням того, що інститут адміністративних послуг в Україні потребує подальшої розробки та законодавчого врегулювання, оскільки якість наданих послуг безпосередньо залежить від ефективності роботи органів виконавчої влади, державних службовців та посадових осіб, які займаються їх наданням. Законодавче визначення цього поняття міститься в Законі України «Про адміністративні послуги» та в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади.

У визначеннях науковців та практиків адміністративні послуги зазначаються як «правовідносини», «публічні послуги», «вчення органом владних повноважень дій», «діяльність щодо задоволення певних потреб», «функція сучасної сервісної держави» тощо.

За результатами проведеного дослідження встановлено наявність певних неузгодженостей щодо співвідношення понять «публічні послуги», «муніципальні послуги», «державні послуги», «адміністративні послуги», «управлінські послуги».

На основі узагальнення вивченого матеріалу можна зробити висновок, що сучасна наука визначає такі взаємозв'язки між поняттями: державні та муніципальні послуги, які є публічними послугами, надаються як публічним

сектором, так і приватними компаніями під відповідальність публічної влади та за рахунок державних ресурсів, разом утворюють сферу адміністративних послуг. Адміністративні послуги, в свою чергу, мають управлінський характер.

Існують певні концептуальні та законодавчі прогалини, що на практиці призводять до можливості прийняття різних рішень у схожих ситуаціях. Наприклад, незважаючи на досить чітке визначення поняття «адміністративні послуги» у Законі про надання адміністративних послуг, залишається спірним питання, чи включаються до адміністративних послуг відмови у задоволенні заяви. З одного боку, суб'єкт надання адміністративних послуг виконує необхідний процес розгляду заяви, але з іншого – у заявника не виникає нових прав чи обов'язків. Це означає, що послуга фактично не надана, що викликає неоднозначність у оцінці такої ситуації (відмови в задоволенні заяви) як адміністративної послуги.

Для розуміння сучасних тенденцій у сфері управління системою надання адміністративних послуг проведене дослідження концепцій, парадигм, які формують склад компонентів сучасного публічного управління. Серед них - постбюрократична парадигма, підприємницьке управління, новий публічний менеджмент, менеджеризм.

Акцентовано на концепції нового публічного менеджменту, в основі якого лежать такі ключові елементи, як менеджеризація та маркетизація.

Дослідження виявило основні механізми, що сприяють реалізації Нового публічного менеджменту на практиці: зміна поведінки та культури державного службовця (перехід до ролі державного менеджера), організаційна структура державних установ і внутрішня комунікація в них, перерозподіл обов’язків та відповідальності в межах державного апарату, запровадження змагальних принципів діяльності, орієнтація на ефективність і прибутковість, залучення приватних компаній до надання державних послуг, регулярний аудит виконання функцій державного управління на різних рівнях, зменшення

витрат, децентралізація бюджету, ставлення до громадянина як до споживача послуг тощо.

З’ясовано, що серед дієвих механізмів ринково орієнтованої реформи також виділяються деволюція (агенцифікація), управління виконанням (менеджмент і аудит виконання), менеджеризм та приватизація.

Організаційно-економічні принципи надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах мають на меті покращення доступності та прозорості для громадян. Ключовими механізмами цього процесу є маркетизація та дебюрократизація, що повинні стати основою для ефективного надання адміністративних послуг. Водночас, успішна реалізація цих механізмів неможлива без зміни культури державного управління, що включає в себе адаптацію культурно-поведінкових патернів серед державних службовців. Це дозволяє забезпечити не лише технічні, але й культурні передумови для впровадження нових практик управління.

Одним з ключових аспектів розвитку організаційно-економічних засад є цифровізація та діджиталізація адміністративних послуг. Ці процеси допомагають зменшити бюрократичні бар'єри, підвищити ефективність роботи органів влади та зменшити витрати на обробку заяв. Вони також дозволяють створювати доступні онлайн платформи для громадян, що значно покращує взаємодію з державними органами. Реалізація таких ініціатив в Україні, як система «Дія», а також розвиток електронного урядування, свідчать про важливість інтеграції цифрових технологій в публічне управління та ефективність їхнього впровадження в реальні адміністративні процеси.

Для успішного впровадження реформ в рамках Нового публічного менеджменту важливими є не лише технічні зміни, але й активне залучення громадян до процесу розвитку та використання цифрових послуг. Тільки завдяки співпраці між урядом і суспільством можна досягти оптимальних результатів у формуванні доступних, ефективних і прозорих адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

2.1. Оцінка соціально-економічного становища Запорізької області

Запорізька область виступає одним із провідних регіонів України завдяки потужному промисловому, сільськогосподарському та інтелектуальному потенціалу. Однак на соціально-економічний розвиток регіону в цей період суттєво вплинули глобальні виклики, внутрішні зміни та наслідки війни.

Область зберігає статус промислового осередку країни, зокрема завдяки значному внеску металургії, енергетики та машинобудування.

До 2021 року регіон посідав четверте місце в Україні за обсягами реалізованої промислової продукції (301,4 млрд грн у 2021 році, що на 60,9% більше, ніж у 2020 році). Основними галузями залишалися металургія, машинобудування та енергетика [52].

У секторі відновлюваної енергетики у 2021 році спостерігалося значне зростання: виробництво енергії з альтернативних джерел збільшилося на 19,3% порівняно з попереднім роком [33; 48].

Однак у 2022–2023 роках через активні бойові дії обсяги промислового виробництва помітно скоротилися, особливо в районах, які стали епіцентрами військових дій, що негативно позначилося на загальних економічних показниках [16].

До 2021 року аграрний сектор області демонстрував прогрес у рослинництві, тоді як тваринництво перебувало в стагнації. До війни область входила до лідерів з виробництва зернових і технічних культур (третє місце за збором пшениці у 2021 році). У 2021 році був зафіксований рекордний урожай зернових — 3,8 млн тонн при середній урожайності 38 ц/га. У 2022 році бойові

дії суттєво обмежили діяльність аграрних підприємств, що вплинуло на логістику та експортні можливості сектору [16].

Незважаючи на вигідне географічне розташування (поблизу транспортних шляхів між Європою та Азією і портів Азовського моря), війна призвела до масштабних руйнувань інфраструктури, що порушило логістичні зв'язки та економічну активність регіону.

У 2023 році зросла частка дотаційних громад, і більшість місцевих бюджетів залежали від державних субвенцій. Найбільш фінансово стійкими залишалися міста з потужною промисловою базою, такі як Запоріжжя.

Обсяги капітальних інвестицій скоротилися через економічну нестабільність та невизначеність.

Населення області продовжує зменшуватися через міграцію, зниження народжуваності та наслідки війни. До 2022 року рівень зайнятості залишався стабільним, але воєнні дії спричинили масову міграцію та втрату робочих місць.

Із 2022 року особливо помітним стало скорочення кількості економічно активного населення, що найбільше торкнулося окупованих і прифронтових територій.

До 2022 року область демонструвала тенденцію до зростання середніх зарплат і покращення рівня життя в містах. Починаючи з 2022 року, війна значно ускладнила доступ до послуг, вплинула на рівень зайнятості та системи соціального захисту [49].

У 2020–2021 роках індекси споживчих цін продовжували зростати. У 2023 році головними причинами підвищення цін стали воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів і подорожчання енергоносіїв.

Основні соціально-економічні показники розвитку Запорізької області за 2020–2023 роки наведені у таблиці 2.1 [49].

Таблиця 2.1

Основні показники соціально-економічного розвитку Запорізької області за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023
Індекс промислової продукції до попереднього року, %	92,9	106,4	47,1	97,0
Індекс сільськогосподарської продукції до попереднього року, %	87,1	114,1	25,1	88,3
Валовий збір зернових, тис.тонн	1072,3	1224,0	648,7*	453,0
Експорт товарів – всього, млн.дол.США	2923,4	4741,2	2808,7	1365
%допопереднього року	94,9	162,2	59,2	48,6
Імпорт товарів – всього, млн.дол. США	1221,3	2046,1	1195,4	518,8
% до попереднього року	79,8	167,5	58,4	43,4
Середньооблікова кількість штатних працівників,тис.осіб	334,4	328,1	250	230
Середньомісячна заробітна плата (у розрахунку на одного штатного працівника), грн	11556	13782	14600	17250
Фонд оплати праці штатних працівників, млн.грн.	44175,5	52137,6	43800	47610
Рівень безробіття населення (за методологією МОП), % у віці 15–70 років	10,7	11,1	23,5	22,5

*з урахуванням окупованих територій

Аналіз даних за період 2020–2023 років виявляє суттєві зміни в ключових економічних показниках регіону. Основні тенденції виявлено наступні:

1. Індекс промислової продукції - у 2021 році спостерігалося зростання індексу промислової продукції до 106,4%. Проте у 2022 році індекс різко знизився до 47,1%, що можна пояснити впливом війни та економічної кризи. У 2023 році зафіксовано часткове відновлення до 97,0%, хоча рівень все ще не досяг показників 2020 року.

2. Індекс сільськогосподарської продукції - сільськогосподарська продукція у 2021 році продемонструвала зростання на 114,1%, проте в 2022 році зазнала значного спаду до 25,1%. У 2023 році індекс залишався низьким

(88,3%), що свідчить про серйозні труднощі в аграрному секторі, зокрема через втрату територій, проблеми з логістикою та інші фактори.

3. Валовий збір зернових - рекордні показники збору зернових у 2021 році (1224,0 тис. тонн) різко знизилися у 2022 році (648,7 тис. тонн), а у 2023 році ще більше впали до 453,0 тис. тонн. Така динаміка може бути спричинена військовими діями, пошкодженням інфраструктури та несприятливими кліматичними умовами.

4. Експорт товарів - після різкого зростання експорту у 2021 році (162,2% відносно попереднього року), у 2022 і 2023 роках обсяги експорту зменшилися до 59,2% і 48,6% відповідно. Це пояснюється геополітичною кризою та скороченням виробничих потужностей.

5. Імпорт товарів - імпорт, як і експорт, після зростання у 2021 році (167,5%) різко скоротився у 2022 році до 58,4% і у 2023 році до 43,4%. Це свідчить про зниження купівельної спроможності населення та економічної активності.

6. Середньооблікова кількість штатних працівників - кількість штатних працівників скоротилася з 334,4 тис. осіб у 2020 році до 230 тис. у 2023 році, що вказує на значні втрати робочих місць через економічну нестабільність.

7. Середньомісячна заробітна плата - середня зарплата зростала протягом аналізованого періоду, досягнувши 17 250 грн у 2023 році. Це може бути наслідком інфляційних процесів та спроб стимулювання робочої сили.

8. Фонд оплати праці штатних працівників - фонд заробітної плати зростав у 2021 році до 52 137,6 млн грн, однак у 2022 році знизився до 43 800 млн грн. У 2023 році почалося часткове відновлення, і показник склав 47 610 млн грн, що свідчить про нестабільність, попри певні позитивні зрушення.

9. Рівень безробіття - безробіття зросло з 10,7% у 2020 році до 23,5% у 2022 році, після чого знизилося до 22,5% у 2023 році. Незважаючи на незначне покращення, рівень залишається дуже високим, що вказує на серйозні проблеми на ринку праці.

Більш наочно динаміку представлених в табл. 2.1 показників показано на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Динаміка окремих показників соціально-економічного розвитку Запорізької області за 2020-2023 рр.*

*складено автором

Детальний аналіз виконання бюджету Запорізької області за 2020–2023 роки наведено в таблиці 2.2 [49].

Таблиця 2.2

Рівень виконання бюджету Запорізької області за 2020-2023 рр., %

Виконання бюджету	2020	2021	2022	2023
за доходами	93,99	105,29	68,40	96,17
за видатками	90,41	94,11	56,60	70,70

Бюджетні доходи поступово відновлюються після значного падіння у 2022 році, однак їх рівень залишається залежним від економічної стабільності. Водночас видатки суттєво зменшилися, що свідчить про можливу бюджетну кризу, спричинену військовими та економічними втратами. Низький рівень виконання плану витрат може бути індикатором труднощів у фінансуванні

соціальних, інфраструктурних і оборонних потреб.

Аналіз структури бюджету регіону за 2020–2023 роки на підставі даних, представлених на рис. А.1-А.3 [19].дав змогу оцінити динаміку доходів, видатків і фінансового балансу в контексті змін економічної та соціальної ситуації.

Доходи бюджету. У 2020 році доходи бюджету формувалися за рахунок надходжень від податків і зборів, державних субвенцій та спеціальних джерел. У 2021 році було зафіксовано зростання доходів завдяки збільшенню податкових надходжень і дотацій з державного бюджету (+21% порівняно з 2020 роком). У 2022 році доходи різко знизилися через спад економічної активності, спричинений війною, а також втрати промислового та аграрного потенціалу (-39,7% порівняно з 2021 роком). У 2023 році відбулося часткове відновлення доходів, однак вони все ще залишаються нижчими за рівень 2020 року.

Основу доходів продовжують складати податкові надходження, зокрема податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний податок і податки на майно.

Видатки бюджету. У 2020 році видатки були зосереджені на соціальній сфері (освіта, охорона здоров’я), розвитку інфраструктури, житлово-комунальному господарстві та підтримці культурних програм. У 2021 році відбулося незначне скорочення видатків (-3,2%) завдяки заходам з оптимізації. У 2022 році через кризу було зафіксовано значне зменшення видатків (-35,2% порівняно з 2021 роком), причому пріоритетом стали критичні напрями: соціальна підтримка, медицина та оборона. У 2023 році видатки скоротилися ще більше, але були спрямовані переважно на забезпечення базових потреб регіону.

Пріоритетними напрямами видатків залишаються соціальна сфера, зокрема освіта та охорона здоров’я, а також оборона.

Аналіз структури бюджету Запорізької області.

У 2022–2023 роках спостерігалося зниження доходів бюджету, що було обумовлено впливом війни та зменшенням внутрішньоекономічного

потенціалу регіону.

Скорочення видатків свідчить про акцент на фінансування базових сфер, таких як медицина, освіта та соціальний захист.

Водночас існує потенціал для збалансування бюджету за рахунок скорочення витрат, залучення міжнародної допомоги, донорських програм і поступового відновлення економіки.

Для стабілізації бюджету доцільно оптимізувати витрати, зокрема шляхом скорочення неефективних статей, залучати інвестиції через розробку програм відновлення економіки (зокрема, в аграрному та промисловому секторах) і підтримувати підприємництво, сприяючи розвитку малого та середнього бізнесу.

Аналіз динаміки бюджету за 2020–2023 роки.

По загальному фонду у 2021 році спостерігалося зростання доходів до 4800,8 млн грн (+21,1% до 2020 року). Проте у 2022 році відбулося суттєве зниження до 3507,1 млн грн (-27,0% до 2021 року), яке продовжилося у 2023 році до 3176,7 млн грн (-19,8% до 2020 року).

По спеціальному фонду у 2021 році доходи значно зросли до 1806,7 млн грн (+51,5% до 2020 року), але у 2022 році відбулося різке падіння до 479,3 млн грн (-73,5% до 2021 року). У 2023 році зафіксовано часткове відновлення до 1562,0 млн грн (+30,9% до 2020 року).

Загалом пік доходів бюджету (загальний та спеціальний фонди) спостерігався у 2021 році (6607,5 млн грн). У 2022 році вони скоротилися до 3986,4 млн грн (-39,7% до 2021 року), а у 2023 році відбулося часткове відновлення до 4738,7 млн грн, що все ще на 8,1% нижче рівня 2020 року.

Видатки бюджету.

По загальному фонду у 2021 році видатки скоротилися до 3636,5 млн грн (-3,2% до 2020 року), залишалися майже на тому ж рівні у 2022 році (3625,6 млн грн), але у 2023 році різко зменшилися до 2644,1 млн грн (-29,6% до 2020 року).

По спеціальному фонду у 2021 році спостерігалося зростання видатків

до 2541,2 млн грн (+67,4% до 2020 року). У 2022 році видатки скоротилися до 374,2 млн грн (-85,3% до 2021 року), а у 2023 році вони знизилися до 1217,5 млн грн (-19,3% до 2020 року).

Загалом видатки бюджету за 2020–2023 роки скоротилися на 26,8% (3861,6 млн грн).

Кредитування та баланс. Кредитування стабільно скорочувалося і в 2022–2023 роках було відсутнє. Баланс бюджету демонстрував різноспрямовані коливання. У 2023 році за загальним фондом зафіксовано профіцит 532,6 млн грн (+328,8 млн грн до 2020 року, темп зростання склав +161,3%).

По спеціальному фонду спостерігалося зростання дефіциту з -324,7 млн грн у 2020 році до -733,7 млн грн у 2021 році. Проте у 2022–2023 роках відбувся перехід до профіциту, який у 2023 році склав 344,9 млн грн (+206,2% до 2020 року).

Загалом у 2023 році бюджет перейшов від дефіциту (-120,9 млн грн у 2020 році) до профіциту (877,5 млн грн), що становить зростання на +825,8%.

Доходи загального фонду знижуються через скорочення економічної активності, тоді як спеціальний фонд демонструє часткове відновлення. Видатки бюджету зменшуються в обох фондах, що вказує на брак фінансування. Баланс бюджету покращується завдяки скороченню видатків і збільшенню доходів спеціального фонду.

Ризики для Запорізької області виявлено наступні.

Військові дії: значна частина території області зазнала окупації, що призвело до руйнування інфраструктури, втрати підприємств і контролю над ресурсами.

Екологічні загрози: ідустріальний характер регіону разом із наслідками війни створюють ризики для довкілля, включаючи забруднення ґрунтів і води.

Енергетична залежність: через бойові дії пошкоджено енергетичну інфраструктуру, що ускладнило забезпечення регіону енергією.

Соціально-економічний стан: Запорізька область у 2019–2023 роках

перебувала в умовах значних викликів та трансформацій, спричинених війною та глобальними змінами. Для стабілізації ситуації необхідно впроваджувати стратегічні інноваційні рішення в соціальній, економічній та екологічній сферах.

2.2 Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг в умовах війни на прикладі міста Запоріжжя

У місті Запоріжжі адміністративні послуги надаються через Вознесенівський (Центральний) Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) та його територіальні підрозділи, що розташовані в різних районах міста: Хортицькому, Комунарському, Заводському та Шевченківському. ЦНАП Дніпровського району був зруйнований внаслідок російської агресії в 2022 році, тривала реконструкція житлового будинку, в якому він розміщувався та у грудні 2024 р. було відновлено його функціонування. Щодо ЦНАП Олександрівського району, для реконструкції приміщення на вулиці Першій Ливарній, 38 було виділено фінансування у рамках міської цільової програми для розробки проєктно-кошторисної документації.

На рис. 2.2 представлено повну структуру ЦНАП міста Запоріжжя.

Протягом 2023 року департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради збільшив кількість наданих послуг на 18, збільшивши їх кількість з 268 до 286. У 2024 році було додано ще 11 нових послуг, що довело їх загальну кількість до 297. Серед нових послуг, що були введені, можна відзначити заяву про факт руйнування або пошкодження житлового приміщення, заява про отримання матеріальної допомоги в рамках міської цільової програми, а також послуги, призначені для ветеранів.

Адміністративні послуги, які користувалися найбільшим попитом в місті Запоріжжі протягом 2024 р., були:

- тимчасове розміщення ВПО у житлових приміщеннях і компенсація витрат за надання їм місць для проживання;

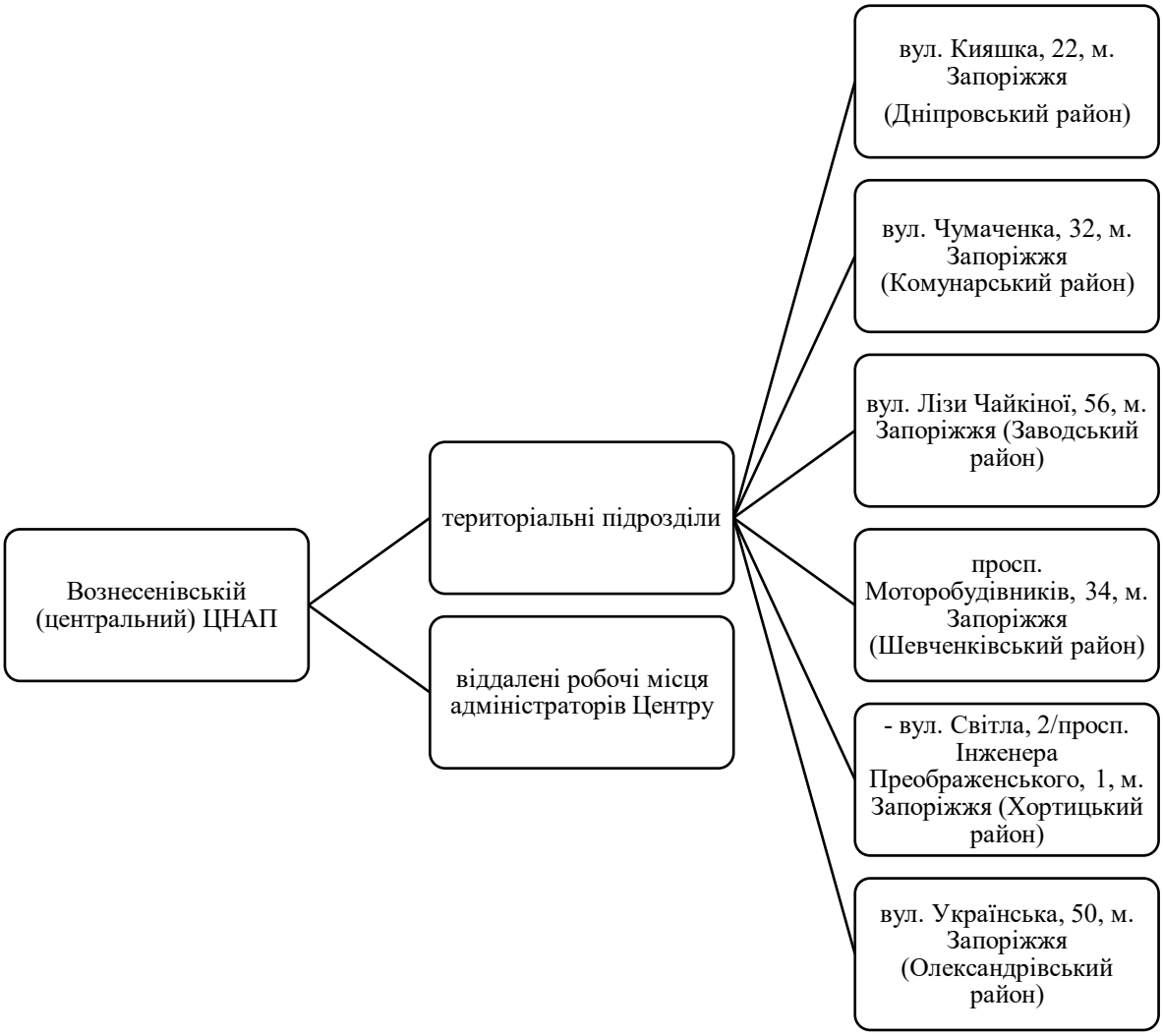


Рис. 2.2 Структура Центру надання адміністративних послуг міста Запоріжжя*

*складено автором за матеріалами [47]

- актуалізація даних військовозобов'язаних, резервістів і призовників;

- отримання щомісячної матеріальної допомоги в розмірі 10 тис. грн для власників житла, що було зруйноване або стало непридатним для проживання внаслідок агресії; а також ряд інших послуг.

ЦНАП міста активно долучається до реалізації державних програм. Зокрема, відповідно до указу Президента України, департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради у березні 2023 року брав участь в кампанії з рекрутингу, організованої Національною гвардією, Національною поліцією та Державною прикордонною службою України. З

липня 2024 року на базі Центрального ЦНАП було відкрито другий в Україні Центр рекрутингу.

У підрозділах ЦНАП міста Запоріжжя з липня 2024 року працюють представники бригади «Кара-Даг». Враховуючи актуалізацію даних, для покращення доступу до адміністративних послуг було забезпечено роботу мобільних адміністраторів у великих підприємствах міста, що є об'єктами критичної інфраструктури. Через мобільні сервіси протягом 2023-2024 років було надано понад 3000 послуг.

Протягом 2023 року інтенсивність роботи ЦНАП значно зросла. За підсумками І півріччя 2023 р. ЦНАПи надали понад 38 тис. послуг, а за І півріччя 2024 року – понад 64000 послуг. У співпраці з Запорізьким національним університетом було реалізовано проєкт, який передбачав надання безкоштовних юридичних послуг для військовослужбовців, ветеранів, членів їхніх сімей. Сумісно з Запорізьким обласним центром зайнятості здійснюється прийом відвідувачів з наданням консультацій та методичної допомоги.

У рамках міжнародних ініціатив, департамент адміністративних послуг реалізує проєкти за підтримки USAID та Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, зокрема, щодо сприяння економічній участі вразливих груп населення, включно з ВПО.

Для ветеранів і ветеранок надається окремий набір з 8 послуг, суб'єктом надання яких є Міністерство у справах ветеранів, а також доступ до 297 послуг через сервіс Адмінветеран. У кожному ЦНАП облаштовані спеціальні робочі місця для адміністраторів, що надають адміністративні послуги ветеранам без попереднього запису, згідно з принципом Єдиного вікна. Планується у Вознесенівському ЦНАПі облаштувати паспортну станцію для оформлення ID-карток. За 2024 р. Вознесенівський (Центральний) ЦНАП та відповідні територіальні підрозділи надали містянам понад 150 тис. послуг та більше 175 консультацій, що вдвічі перевищує показники 2023 року. У 2024 р. департаментом адміністративних послуг збільшено кількість послуг на 89,

довівши їх загальну кількість до 375. Серед найбільш затребуваних послуг були: державна реєстрація права власності на нерухоме майно, тимчасове розміщення ВПО, надання компенсації за поселення ВПО, а також державна реєстрація речових прав. Крім того, активно впроваджуються електронні сервіси. П’ять ключових послуг, критично важливих під час воєнного стану, були переведені в електронний формат, що значно спрощує процес подання заявок і зменшує потребу в особистому відвідуванні ЦНАПів. У найближчій перспективі планується впровадження нових послуг Державної міграційної служби та Сервісного центру МВС, а також створення додаткових мобільних робочих місць для зручності громадян.

У табл. 2.2 зведені результати аналізу функціонування ЦНАП міста Запоріжжя під час війни, проведеного за критеріями методології Центру політико-правових реформ [55].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що робота ЦНАПів міста Запоріжжя в умовах війни зазнала значних змін через виклики, спричинені бойовими діями, гуманітарною кризою та напливом ВПО. Основні зміни включають:

1. Фокус на підтримку ВПО. ЦНАПи міста Запоріжжя переорієнтували свою роботу, щоб оперативно реагувати на потреби ВПО, які прибувають із окупованих територій та зон активних бойових дій. До основних послуг, що надаються для ВПО, належать такі: реєстрація та отримання довідок ВПО; допомога в оформленні соціальних виплат і пільг; консультування з питань працевлаштування, медицини та освіти.

2. Розширення спектра послуг в умовах кризи. Через руйнування інфраструктури та обмежений доступ до інших адміністративних органів ЦНАПи стали важливими пунктами для надання додаткових послуг, таких як:

- відновлення втрачених документів (паспорти, свідоцтва тощо).
- оформлення документів для виїзду за кордон (особливо для жінок і дітей).
- оформлення гуманітарної допомоги.

Таблиця 2.3

Аналіз функціонування ЦНАП м. Запоріжжя під час війни (за методологією Центру політико-правових реформ)*

Характеристики / Опис	
1. Організація роботи	
1.1 Оновлення переліку адміністративних послуг ЦНАП після введення воєнного стану	+
Розширено перелік послуг для ВПО, який включає: отримання довідки ВПО, оформлення компенсації для ВПО, подання заяви про безоплатне розміщення ВПО, реєстрацію повідомлення про пошкоджене чи зруйноване нерухоме майно внаслідок бойових дій.	
1.2. Перелік адмінпослуг для ЦНАП	
- *реєстрація місця проживання*	+
З 14.12.2023 р. послуги з реєстрації місця проживання було поновлено	
- *вклеювання фото до паспорта у формі книжечки (25/45 років)*	+
- *реєстрація прав на нерухомість*	+
- *реєстрація господарювання юридичних осіб, ФОП*	
- *послуги із «закордонними» паспортами та паспортами у формі картки*	+
Надання паспортних послуг було тимчасово припинено через те, що після запровадження воєнного стану Державна міграційна служба не відновила доступ до Єдиного державного демографічного реєстру (ЄДДР).	
- *послуги у земельній сфері (видача відомостей з ДЗК та реєстрація земельних ділянок)*	
Держгеокадастр не відновив доступ до Державного земельного кадастру (ДЗК), тому послуги, пов'язані з видачею відомостей із ДЗК та інші земельні послуги, що належать до компетенції Держгеокадастру, у ЦНАП наразі не надаються. Доступними залишаються лише послуги у сфері земельних відносин, які входять до компетенції Запорізької міської ради.	
- *адміністративні послуги соціального характеру для усіх громадян (субсидії, допомоги)*	+
- *пенсійні послуги*	+
- *дозволи / декларації у сфері будівництва*	+
- *послуги з видачі посвідчень водія*	
Послуга наразі доступна у ЦНАП. Водночас слід зазначити, що в 2024 р. Кабінет Міністрів України запровадив зміни до вимог щодо бланків документів для видачі посвідчень водія та реєстрації транспортних засобів. Хоча зміни у бланках є незначними, їх використання потребує нового обладнання, зокрема, для кожного ЦНАП необхідно придбати новий принтер.	
- *послуги з реєстрації вживаних транспортних засобів*	-
Послуги для ВПО та інші послуги, зумовлені війною:	
- оформлення і видача довідки про взяття на облік ВПО	

Послуга декларується як доступна, проте зареєструватися в електронній черзі неможливо. При спробі забронювати місце з'являється повідомлення: «Вибачте, на даний момент реєстрація на обрану послугу тимчасово неможлива». За словами керівництва, це пов'язано з високим навантаженням через велику кількість відвідувачів, і рекомендується регулярно перевіряти наявність вільних місць у черзі. Водночас багато громадян намагаються прийти особисто, щоб записатися в чергу безпосередньо в ЦНАПі.	
- *оформлення допомоги на проживання ВПО*	+
- *призначення компенсації витрат за тимчасове розміщення ВПО, які перемістилися у період воєнного стану*	+
- *прийом інформаційного повідомлення про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією росії*	+
- *видача довідки ВПО про подання документів для оформлення паспорта громадянина України*	-
1.3. Затверджено інформаційні картки (далі – ІК) адміністративних послуг, що з'явилися після введення воєнного стану (зокрема, послуг для ВПО).	
Інформаційні та технологічні картки для послуг, що стосуються ВПО, були затверджені Департаментом соціальної політики Запорізької міської ради. Зокрема, картки для послуги «Подання повідомлення про безоплатне розміщення внутрішньо переміщених осіб» також затверджені. Для послуги прийому інформаційного повідомлення про пошкоджене чи знищене нерухоме майно, яка надається через портал «Дія», відсутня необхідність затвердження інформаційної та технологічної карток.	
Затверджені інформаційні картки на адміністративні послуги, що з'явилися після введення воєнного стану	+
Наявність у цих ІК:	
- *інформації про ЦНАП (місцезнаходження, режим роботи, телефон, адреса електронної пошти та веб-сайту)*	+
- *вичерпного переліку документів*	+
- *інформації щодо оплати*	+
1.4. Затверджено технологічні картки (далі – ТК) адміністративних послуг, що з'явилися після введення воєнного стану (зокрема, послуг для ВПО).	+
Затверджені технологічні картки на адміністративні послуги, що з'явилися після введення воєнного стану	+
Наявність у цих ТК:	+
- *чітких і зрозумілих етапів опрацювання справи*	+
- *чітких і зрозумілих строків опрацювання справи з надання адмінпослуги*	+
Проведення урезультаті розробки ТК раціоналізації процедури (скорочення загальних термінів опрацювання справи)	-
1.5. Прийом суб'єктів звернення щодо послуг органів влади, переданих до компетенції ЦНАП, здійснюється тільки в ЦНАП (це стосується і прийому документів, і видачі результатів, і отримання додаткових документів, інформації)	
Деякі послуги надаються не тільки у ЦНАП, а й паралельно в інших установах. Наприклад, послуги МВС, ДМС та Мін'юсту.	
1.6. Графік роботи ЦНАП:	
ЦНАП наразі працює за графіком, адаптованим до умов воєнного стану: з 8:00 до 17:00, а у п'ятницю – до 15:45. Вихідні дні – субота та неділя. За словами керівництва, це пов'язано зі зміною ритму життя в місті, адже відвідувачам зручніше приходити раніше, поки на	

вулиці є природне освітлення. Через російську військову агресію у Запоріжжі, як і в інших містах України, запроваджуються екстрені відключення електроенергії, що призводить до затемнення вулиць.	
1.6.1. Згідно з вимогами Закону:	
- не менше 7 годин в день	+
- 6 днів на тиждень для обласних центрів, та у м.Києві (5 днів для інших ЦНАП)	-
- без перерви на обід	+
- 1 день на тиждень – до 20.00	-
1.6.2. Додаткові прийомні години (понад норматив, визначений Законом)	-
1.7. Наявність веб-сторінки / веб-сайту чи Порталу ЦНАП (з передбаченою законом інформацією)	
Є сайт https://cnap.zp.gov.ua/	
Достовірність і доступність даних про графік роботи ЦНАП, його адресу, контактні телефони, факс, електронну пошту та маршрути доїзду.	+
Повнота переліку послуг із детальною інформацією про порядок та умови їх надання.	+
Зручність навігації та розташування матеріалів.	
На веб-порталі адміністративні послуги структуровано за різними сферами правовідносин, а також розділено за суб'єктами надання. Користувачі можуть створити «Особистий кабінет», скориставшись відповідною рубрикою. Доступна функція електронної черги. Крім того, на порталі розміщено реквізити для оплати послуг, інструкції та іншу корисну інформацію. Усі матеріали представлені в зручному для користувачів форматі.	
Наявність стрічки новин про оновлення у ЦНАП або зміни в законодавстві.	+
Виділена стрічка новин або підрубрика, присвячена внутрішньо переміщеним особам (ВПО).	+
1.8. Надання консультаційної інформації про послуги *Канали надання консультацій:*	
Телефонна підтримка.	+
Електронна пошта, особистий кабінет, або альтернативні засоби (Skype, Facebook, мобільні додатки тощо).	+
Допомога, гаряча лінія для ВПО	+
2. Місцезнаходження ЦНАП, вимоги до приміщення, облаштування та додаткові зручності:	
2.1. Територіальна доступність основного офісу	
Розташування ЦНАП, розвиток транспортної інфраструктури	+
2.2. Наявність територіальних підрозділів або віддалених робочих місць	+
- 2.3Організація робочого простору	

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Запоріжжя організований для забезпечення зручного та ефективного обслуговування громадян. Основний офіс ЦНАП розташований у доступному місці з розвиненою транспортною інфраструктурою, що полегшує відвідувачам доступ до послуг. Приміщення ЦНАП облаштоване з урахуванням потреб відвідувачів, включаючи осіб з інвалідністю та маломобільні групи населення. Зокрема, надаються послуги за принципом пересувного віддаленого робочого місця адміністратора з використанням сервісу «Мобільний адміністратор». Для зручності відвідувачів у приміщенні ЦНАП передбачені інформаційні стенди, електронна черга та можливість створення «Особистого кабінету» на веб-порталі, що спрощує процес отримання адміністративних послуг. Крім основного офісу, у Запоріжжі функціонують територіальні філії ЦНАП, що забезпечують надання послуг у різних районах міста, підвищуючи доступність адміністративних послуг для мешканців. Загалом, організація робочого простору ЦНАП у Запоріжжі спрямована на створення комфортних умов для відвідувачів та ефективну роботу адміністраторів, що забезпечує якісне надання адміністративних послуг населенню. У грудні 2024 р. відкрито оновлений Центр надання адміністративних послуг у Дніпровському районі. ЦНАП, розташований на першому поверсі будинку №22 по вулиці Кияшка, зазнав руйнувань у вересні 2022 року через ракетний обстріл. Під час відновлення триповерхівки минулого року було вирішено не лише відремонтувати центр, а й повністю його оновити, реалізувавши концепцію «краще, ніж було». Створено простір, який встановлює нові стандарти якості надання адміністративних послуг як для Запоріжжя, так і для всієї України. Головні зміни та переваги: - Розширено штат адміністраторів, щоб підвищити ефективність обслуговування. - Кількість послуг зросла до 375, аби мешканці могли вирішувати всі свої питання в одному місці. - Повністю безбар'єрний простір: дотримані будівельні норми для маломобільних груп населення, є інклюзивний санвузол, вивіски зі шрифтом Брайля, кнопки виклику для людей на кріслах колісних, а також інтегровано додаток УТОГ для перекладу жестовою мовою. - Окремий вхід для ветеранів і учасників бойових дій забезпечує швидкий доступ до послуг через адмінсервіс «Ветеран». Сучасний стиль і айдентика, розроблені дизайнеркою Катериною Таточенко, підкреслюють оновлення та прогрес.	
2.4 Облаштування (меблі, комп'ютери, локальна мережа тощо.	
В цілому достатнє, але є потреба в комп'ютерній техніці в окремих підзрозділах	
2.5 Наявність інформаційно-консультаційного пункту /рецепції	
Наявні центри рецепції на вході, в яких одночасно працює до 5 осіб, які надають консультації з різних сфер послуг.	
2.6 Наявність стендів з необхідною інформацією про послуги, в т.ч. для ВПО, відповідно до закону: інформаційні картки, зразки заповнення документів	
Стенди із зразками документів розміщені у різних зонах, в тому числі при вході. Є інформація в інформбоксах. Працівники ЦНАПу, за зверненням, допомагають відвідувачам коректно складати запити.	
2.7. Встановлена та використовується автоматизована система керування чергою	

У ЦНАП діє система автоматизованої черги. Спочатку необхідно отримати талон: це можна зробити через електронну чергу на сайті або безпосередньо на місці за допомогою термінала. Далі, орієнтуючись на номер у талоні, відвідувач проходить до відповідного адміністратора. Виклик контролюється через інформаційне табло та супроводжується звуковими оголошеннями.	
3. Персонал	
3.1 Частка персоналу ЦНАП (адміністратори, державні реєстратори), що вдалося зберегти після введення в Україні воєнного стану	
Збережено близько 80% персоналу.	
3.2. Навантаження на одного адміністратора (кількість відвідувачів / суб'єктів звернень протягом дня / в середньому):	
20-25 відвідувачів – наванатаження регулюються електронною чергою, в теперішній час відвідувачів менше, ніж до війни.	
4. Робота бек-офісу (організація надання послуг)	
4.1. Взаємодія з суб'єктами надання адмінпослуг відбувається шляхом:	
Передачі і в паперовому і в електронному вигляді та залежно від виду послуги	
4.2 Відновлено доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через ЦНАП, що був втрачений після введення воєнного стану	+
4.3. Здійснюється контроль стану надання послуги	+
4.4. Можливість попереднього запису на прийом	
Через сайт, через термінал електронної черги та через Контакт центр.	
4.5 Заявник інформується про готовність відповіді / результату	
SMS, електронна пошта, в особистому кабінеті.	
4.6. Середній час очікування в черзі:	
За попереднім записом люди приїжджають раніше призначеного часу, тож очікування триває близько 15 хвилин.	

*Складено автором за матеріалами [36; 50]

3. Перехід на цифрові платформи та онлайн-послуги

У відповідь на небезпеку фізичного відвідування ЦНАПів та інфраструктурні обмеження значна частина послуг була переведена в онлайн-формат. Це включає:

- подання заяв через портал "Дія".
- дистанційне консультування мешканців.
- можливість електронного запису для отримання послуг.

4. Мобільні ЦНАПи для віддалених громад

Запоріжжя, як центр регіону, використовує мобільні ЦНАПи для обслуговування мешканців прифронтових територій, які не можуть фізично дістатися до міста. Це особливо важливо для громад, які втратили доступ до своїх адміністративних центрів через бойові дії.

5. Зміна графіка та умов роботи

Через загрози ракетних обстрілів ЦНАПи Запоріжжя були змушені змінити графік роботи.

- робочий час скорочений або змінений для забезпечення безпеки працівників і відвідувачів.
- деякі філії тимчасово закриті, тоді як інші працюють з укриттями для забезпечення безпеки клієнтів.

6. Посилення психологічної та соціальної підтримки

ЦНАПи стали не лише адміністративними установами, а й пунктами соціальної підтримки. Працівники надають базову психологічну допомогу та спрямовують відвідувачів до відповідних служб.

7. Проблеми з кадровим забезпеченням

Через евакуацію та мобілізацію частина персоналу залишила свої робочі місця. Це змусило керівництво ЦНАПів оптимізувати робочі процеси та збільшити навантаження на залишений персонал.

8. Співпраця з державними та міжнародними організаціями

ЦНАПи Запоріжжя активно залучають допомогу від державних програм і міжнародних організацій (наприклад, ООН, Червоного Хреста) для забезпечення технічного обладнання, фінансування й розширення спектра послуг.

ЦНАПи міста Запоріжжя стали важливими опорними пунктами для забезпечення стабільності адміністративної системи в умовах війни. Вони адаптувалися до нових викликів, розширивши перелік послуг, збільшивши доступність для ВПО та громади, а також посиливши роль цифрових технологій у своїй роботі. Однак вони також стикаються з проблемами, такими як перевантаження персоналу, обмежений доступ до деяких послуг і ризики безпеки.

2.3. Вплив системи надання адміністративних послуг на розвиток територіальних громад Запорізької області

Стан, особливості, перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області відображені в Програмі економічного і соціального розвитку Запорізької області на 2025 рік. та спрямовані на створення передумов для успішного розвитку бізнесу:

Заплановано впровадження заходів Комплексної програми розвитку малого і середнього бізнесу в Запорізькій області на 2025–2027 роки (згідно з розпорядженням голови обласної адміністрації №965 від 14.11.2024) [49]. У межах програми передбачено:

- пряма фінансова підтримка малого і середнього бізнесу, а також підприємців-початківців (стартапів), що сприятиме пожвавленню підприємницької активності, та, відповідно, створенню нових робочих місць. Обсяг фінансування з обласного бюджету становить 9 млн грн.;

- розширення реалізації державної програми «Зроблено в Україні», включаючи ініціативи «Доступні кредити 5-7-9 %», «єРобота» (гранти на

створення або розвиток бізнесу, підтримка ветеранів та їхніх сімей) та «Національний кешбек»;

- заохочення підприємців області до участі в міжнародних програмах підтримки бізнесу через просування інформаційних ресурсів у соцмережах, месенджерах, а також випуск бізнес-дайджестів;

- розвиток комунікацій між владою та бізнесом.

Серед важливих завдань, пов'язаних із розвитком системи надання адміністративних послуг в контексті сприяння розвиткові бізнесу в громадах Запорізької області зазначаються наступні:

- проведення онлайн-зустрічей у рамках регіональної платформи «Діалог влади і бізнесу»;

- забезпечення постійного зворотного зв'язку між бізнесом, виконавчими органами влади та місцевими адміністраціями через діяльність обласної Ради підприємців;

- надання консультативної допомоги органам місцевого самоврядування у створенні якісної системи адміністративних послуг;

- підтримка центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

У межах обласної програми передбачено реалізувати конкретні заходи, такі як:

- супровід роботи першого в області Дія.Центру;
- Забезпечення безбар'єрного доступу в приміщеннях ЦНАП через розробку та реалізацію комплексних проєктів із залученням міжнародної технічної допомоги;
- підвищення рівня цифровізації ЦНАП шляхом закупівлі сучасного комп'ютерного обладнання та інформаційних систем за підтримки міжнародних партнерів;
- покращення матеріально-технічної бази ЦНАП завдяки фінансуванню з державного, місцевого бюджетів та коштів міжнародних партнерів;

Очікується, що зазначені заходи дозволять розширити доступ до фінансово-кредитної та інформаційно-консультативної підтримки для малого і середнього бізнесу; сприятимуть створенню нових малих і середніх підприємств, збільшення масштабів малого бізнесу та самозайнятості; дозволять проводити щомісячні зустрічі із представниками бізнес-спільноти регіону; забезпечать громадян і підприємців доступом до якісних, зручних і прозорих адміністративних послуг із дотриманням принципів безбар'єрності. В цілому за підсумками 2025 року очікується відкриття щонайменше двох нових ЦНАП та відновлення роботи не менше 60% існуючих центрів.

Значному розвиткові існуючої системи надання адміністративних послуг в громадах України сприяє реформа децентралізації, яка вважається однією з найуспішніших трансформацій останніх років. Основною метою цієї реформи є передача повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевих громад, що дозволяє їм більш ефективно вирішувати місцеві питання.

Зазначені заходи безпосередньо пов'язані з реформою децентралізації в Україні, яка спрямована на передачу повноважень і ресурсів від центральної до місцевої влади для забезпечення більш ефективного управління, розвитку громад та створення сприятливих умов для бізнесу [56].

Так, заходи, орієнтовані на зміцнення фінансового потенціалу малого та середнього бізнесу, включаючи стартапи, використання можливостей державних програм («Доступні кредити 5-7-9%», «єРобота» тощо), є частиною стратегії децентралізації, яка дозволяє місцевим громадам і обласним адміністраціям самостійно розробляти і впроваджувати ініціативи, спрямовані на економічне зростання. Фінансування з обласного бюджету (9 млн грн) є прикладом посилення бюджетної автономії громад, що є однією з ключових цілей реформи.

ЦНАП є одним із ключових елементів реформи децентралізації, що забезпечує надання адміністративних послуг безпосередньо в громадах. Заплановані заходи, такі як відкриття нових ЦНАП, покращення матеріально-технічної бази, забезпечення безбар'єрного доступу та підвищення рівня

цифровізації, сприяють доступності та якості послуг для громадян і підприємців, що відповідає принципам децентралізації.

Проведення онлайн-зустрічей у межах платформи «Діалог влади і бізнесу», діяльність обласної Ради підприємців та зворотний зв'язок між бізнесом і виконавчими органами сприяють зміцненню співпраці між місцевою владою та бізнес-спільнотою. Це демонструє, як реформа децентралізації створює умови для розвитку партнерства між громадським і приватним секторами на рівні громад.

Забезпечення доступності адміністративних послуг у громадах через розвиток ЦНАП, впровадження інноваційних рішень, таких як Дія.Центр, та залучення міжнародної технічної допомоги є проявом зміцнення спроможності місцевого самоврядування, що є основною метою децентралізації.

Покращення матеріально-технічної бази та фінансування проєктів із різних джерел (державний і місцевий бюджети, міжнародні партнери) є наслідком підвищення автономності громад у фінансовому плануванні. Це також відповідає принципу децентралізації – збільшення ресурсної бази для вирішення місцевих проблем.

Розвиток малого і середнього бізнесу, підтримка стартапів, розширення програм грантової підтримки та стимулювання самозайнятості демонструють спрямованість децентралізації на створення економічно самодостатніх громад.

Таким чином, розроблювані заходи відповідають меті реформи децентралізації, оскільки вони спрямовані на зміцнення спроможності громад, стимулювання їхнього економічного розвитку та створення комфортних умов для мешканців.

На рис. 2.3 представлено основні напрямки розвитку системи адміністративних послуг в територіальних громадах України під впливом реформи децентралізації.

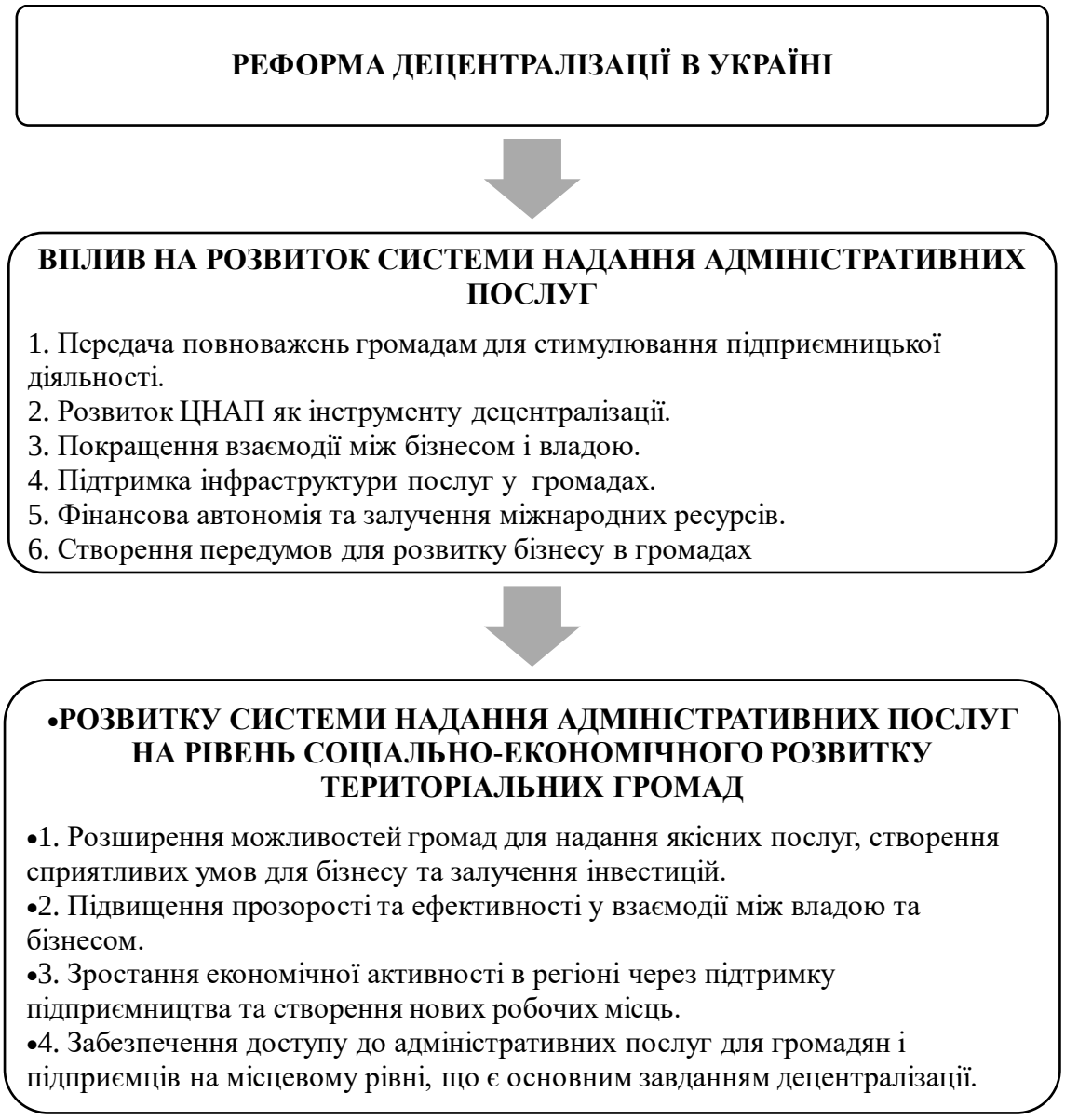


Рис. 2.3 Вплив реформи децентралізації на розвиток системи надання адміністративних послуг в територіальних громадах України*

*розроблено автором

Реформа децентралізації продовжує залишатися важливим чинником розвитку України, навіть в умовах повномасштабної війни. Хоча війна внесла нові виклики в її реалізацію, вона також підкреслила значущість децентралізації для зміцнення місцевого самоврядування, забезпечення стійкості громад і раціонального використання ресурсів.

У Запорізькій області реалізація децентралізаційної реформи під час війни зіткнулася з численними проблемами через складне географічне розташування,

часткову окупацію територій та близькість до зон активних бойових дій. Попри це, громади регіону демонструють ініціативність у питаннях захисту населення, підтримки оборонних заходів і відновлення інфраструктури.

На початок повномасштабної війни в Запорізькій області вже була завершена адміністративно-територіальна реформа. У результаті було створено 67 об’єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали значну фінансову самостійність і розширені управлінські повноваження.

До початку війни громади активно впроваджували програми місцевого розвитку, що охоплювали сфери інфраструктури, охорони здоров'я та освіти.

Наразі близько 70% території Запорізької області перебуває під окупацією, а в цілому 83% територій – в окупації або в зоні ведення бойових дій, що значно ускладнює роботу місцевого самоврядування в цих районах [49].

На підконтрольних Україні територіях громади стикаються з численними проблемами: руйнуванням інфраструктури, гуманітарною кризою та значним напливом внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

У період 2019–2023 років спроможність громад Запорізької області значно варіювалася через вплив децентралізаційної реформи, економічні зміни та наслідки воєнних дій.

У 2019–2021 роках реалізація реформи дозволила громадам збільшити фінансові ресурси й здобути більшу самостійність у прийнятті рішень. Громади з потужною промисловістю та бізнесовою активністю, такі як Запоріжжя та Енергодар, демонстрували найвищі показники фінансової спроможності. Водночас низка сільських громад залишалася залежною від державних субвенцій, що свідчило про їхню низьку фінансову автономію [43].

У 2023 році через війну приблизно 60% громад Запорізької області мали критичний рівень фінансової спроможності. Це спричинено втратою територій, руйнуванням інфраструктури та скороченням податкових надходжень. Багато прифронтових громад втратили доступ до базових ресурсів, зокрема води через підрив Каховської ГЕС, а також електроенергії [13].

Незважаючи на ці виклики, громади пристосувалися до нових умов: значна частина ресурсів була спрямована на підтримку Збройних сил України та відновлення критично важливої інфраструктури. У 2023 році завдяки державним дотаціям у розмірі 1,4 млрд грн більшість громад продовжували надавати базові соціальні послуги.

До початку війни Запорізька область була серед лідерів за обсягом реверсних дотацій, які спрямовувались до державного бюджету. Завдяки розвиненій промисловості, високому інвестиційному потенціалу та активній зовнішньоекономічній діяльності регіон забезпечував фінансову самодостатність місцевих бюджетів і підтримував інші громади.

У 2021 році дві громади області входили до десятки найбільш фінансово спроможних громад України: Запорізька громада посіла 3 місце (537 млн грн реверсних дотацій, 7% від доходів), а Енергодарська – 10 місце (167 млн грн, 15% від доходів) [53].

Однак у 2023 році ситуація змінилася. Дві громади області – Мелітопольська (275 млн грн базових дотацій) і Бердянська (226 млн грн) – увійшли до десятки найбільш дотаційних громад України. Загалом базові дотації отримали 57 громад Запорізької області, їхній обсяг зріс утричі порівняно з 2021 роком [16]. Водночас реверсні дотації, які у 2021 році становили 766 млн грн, у 2023 році зникли повністю (див. додаток Б).

Основними причинами такого стану стали значні руйнування інфраструктури, переміщення підприємств у безпечніші регіони та постійні обстріли, що суттєво знизили економічний потенціал Запорізької області. Промислове виробництво скоротилося більш ніж наполовину, а близько 85% сільськогосподарських земель опинилися на тимчасово окупованій території. [16].

У 2023 році 75% громад Запорізької області опинилися на критичному або низькому рівні фінансової спроможності, що значно перевищує показник 2021 року, коли таких громад було лише 24% (Додаток В) [53].

Загальний індекс місцевого благополуччя громад області у 2023 році становив -0,3. Його складовими є емоційне сприйняття (0,2), впорядкованість населеного пункту (-0,3), рівень медицини та освіти (-0,3), цивільна безпека (-0,8) та економічні можливості (-1,3) [53].

Індекс цифрової трансформації громад Запорізької області, який оцінює впровадження цифрових технологій у місцевому самоврядуванні та послугах, у 2023 році становив 0,289, що на 0,081 пункту менше порівняно з попереднім роком. У середньому по Україні цей індекс дорівнює 0,632 бала [22; 23].

За даними звітів Мінцифри, найвищий рівень цифрової трансформації демонструють громади, розташовані поблизу Запоріжжя, завдяки доступу до розвиненої інфраструктури. Водночас прифронтові та тимчасово окуповані громади суттєво відстають через руйнування інфраструктури та нестабільний інтернет-зв’язок.

Близько 45% громад області мають доступ до базових цифрових послуг, тоді як повноцінний електронний документообіг впровадили лише 20% громад. Інноваційні рішення, такі як ГІС-технології, активно використовують менше ніж 10% громад.

Дослідження показало, що війна значно погіршила соціально-економічну спроможність громад Запорізької області. Проте багато з них демонструють стійкість завдяки державній підтримці та локальній мобілізації. Для подальшого розвитку необхідна інтеграція програм відновлення та посилення фінансової автономії громад.

Розвиток системи надання адміністративних послуг може значно покращити соціально-економічний стан громад Запорізької області, враховуючи описані виклики та обставини. Основні аспекти такого впливу сформульовані нами наступним чином:

1. Забезпечення доступу до базових послуг для населення. У громадах, які постраждали від війни, надання адміністративних послуг у спрощеному й цифровому форматі дозволить зменшити навантаження на інфраструктуру та забезпечити людей необхідними послугами навіть у складних умовах. Це

особливо важливо для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які потребують оперативного доступу до реєстраційних послуг, соціальної допомоги та інших адміністративних процедур.

2. Підвищення ефективності управління ресурсами. Інтеграція цифрових рішень у систему надання послуг, як-от електронний документообіг або геоінформаційні системи (ГІС), допоможе громадам ефективніше планувати та використовувати свої обмежені ресурси. Це особливо актуально для тих громад, які втратили значну частину своїх доходів через окупацію або руйнування інфраструктури.

3. Сприяння економічному відновленню. Ефективна адміністративна система може полегшити процеси реєстрації бізнесу, оформлення дозволів і доступу до програм підтримки підприємців. Це стимулюватиме розвиток місцевого бізнесу, створення робочих місць і збільшення податкових надходжень.

4. Підтримка віддалених громад. Запровадження мобільних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) та розвиток онлайн-платформ дозволить забезпечити мешканців прифронтових і тимчасово окупованих територій доступом до ключових послуг навіть за умов обмеженого фізичного доступу.

5. Посилення довіри до місцевої влади. Якісне та прозоре надання адміністративних послуг підвищить рівень довіри населення до місцевого самоврядування. Це може сприяти активнішій участі мешканців у процесах прийняття рішень і реалізації програм розвитку громади.

6. Зміцнення фінансової автономії громад. Ефективна система надання послуг спростить адміністрування місцевих податків і зборів, що допоможе громадам стабілізувати свої фінансові потоки. Це особливо важливо для регіонів, які втратили реверсні дотації та змушені отримувати базові державні дотації.

7. Адаптація до нових умов. Громади, які інтегрують сучасні технології у свої адміністративні системи, будуть краще підготовлені до роботи в умовах

військових ризиків і післявоєнного відновлення. Цифровізація, доступ до е-услуг та мобільність системи допоможуть громадам швидше реагувати на виклики.

Розбудова системи адміністративних послуг сприятиме стабілізації та розвитку громад, підвищенню їхньої спроможності й забезпеченню належного рівня життя населення навіть у складних умовах війни.

Висновки до розділу 2

Запорізька область є важливим економічним регіоном України, що зберігає свої промислові та аграрні традиції навіть у період глобальних викликів і війни. Аналіз соціально-економічного розвитку регіону за 2020–2023 роки свідчить про значні зміни, спричинені бойовими діями, економічною нестабільністю та порушенням інфраструктури. З одного боку, область залишається важливим центром металургії, енергетики та машинобудування. З іншого боку, наслідки війни суттєво знизили обсяги виробництва, експорту та інвестиційної активності, що загострило економічні виклики.

Протягом аналізованого періоду спостерігалося різке скорочення показників промислової та сільськогосподарської продукції, що було особливо відчутним у 2022 році. У 2023 році, хоча й відбулося часткове відновлення, рівень індексів промислової та аграрної продукції залишився нижчим, ніж у 2020 році. Найбільш критичними проблемами стали руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та скорочення економічно активного населення через масову міграцію. Рівень зайнятості також суттєво знизився, а безробіття досягло пікових значень у 2022 році.

Бюджетні показники регіону відображають кризову ситуацію. У 2021 році область демонструвала зростання доходів і збільшення фонду оплати праці, однак у 2022 році спостерігалося різке скорочення бюджетних доходів через втрату економічної активності. Видатки бюджету, хоча й були оптимізовані, скоротилися, і пріоритет було віддано базовим сферам, таким як соціальний

захист і медицина. У 2023 році бюджет частково стабілізувався завдяки оптимізації витрат і зростанню доходів спеціального фонду, однак загальний рівень фінансування залишається недостатнім для комплексного відновлення регіону.

В цілому, для Запорізької області критично важливим є залучення міжнародної допомоги, підтримка підприємництва та реалізація програм відновлення інфраструктури. Стійке економічне відновлення потребує збалансованого бюджету, ефективного управління ресурсами та стимулювання ключових секторів економіки, включаючи промисловість, сільське господарство та відновлювану енергетику.

Результати проведеного аналізу діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Запоріжжі в умовах війни за критеріями методології Центру політико-правових реформ свідчать про значну трансформацію та адаптацію їхньої діяльності до поточних викликів. Основними напрямами змін стали розширення спектра послуг, оптимізація роботи в умовах гуманітарної кризи, а також активне впровадження цифрових інструментів. У 2023–2024 роках ЦНАПи міста збільшили кількість доступних послуг із 268 до 375, що включає нові соціальні сервіси для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, а також послуги з відновлення документів та компенсацій за зруйноване житло. Це підкреслює роль ЦНАП як важливого інструмента кризового реагування на потреби населення.

Інтенсивність роботи ЦНАП значно зросла: за І півріччя 2024 року було надано понад 64 тисячі послуг, що майже вдвічі перевищує показники аналогічного періоду 2023 року. Крім цього, забезпечено доступ до послуг через мобільні адміністративні сервіси, які значно покращили доступність для працівників критичної інфраструктури та жителів віддалених районів. Особливо важливим стало використання електронних форматів для подання заяв, що значно спростило процес взаємодії громадян із ЦНАП у складних умовах воєнного стану.

ЦНАП Запоріжжя демонструють приклад інтеграції з державними, міжнародними та місцевими ініціативами. Це включає участь у проєктах USAID і GIZ, а також відкриття Центру рекрутингу на базі Центрального ЦНАП. Окрема увага приділяється адаптації послуг до потреб ВПО та ветеранів, що свідчить про високу соціальну значущість цих установ. У перспективі планується подальший розвиток електронних сервісів, розширення переліку послуг та створення нових мобільних робочих місць, що підкреслює прагнення до сталого вдосконалення системи адміністративного обслуговування.

Розвиток системи надання адміністративних послуг у громадах Запорізької області безпосередньо сприяє зміцненню соціально-економічного стану громад. У контексті реформи децентралізації, цей розвиток забезпечує доступність базових послуг, покращує управління ресурсами та сприяє економічному відновленню. Зокрема, запровадження цифрових інструментів (електронний документообіг, мобільні ЦНАПи) та інтеграція інноваційних рішень дозволяють ефективно адаптувати адміністративні процеси до викликів війни та економічних втрат.

Роль реформи децентралізації у забезпеченні фінансової стійкості громад полягає в тому, що передача повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень дозволяє громадам самостійно вирішувати проблеми та впроваджувати ініціативи для покращення якості життя. Фінансова підтримка бізнесу, розвиток ЦНАПів та залучення міжнародної допомоги є прикладами зміцнення автономії громад навіть за умов війни. Це сприяє створенню сприятливого середовища для малого і середнього бізнесу, який є основою для подальшого економічного зростання.

Війна суттєво ускладнила функціонування громад, особливо прифронтових і тимчасово окупованих. Попри руйнування інфраструктури та гуманітарну кризу, громади демонструють стійкість завдяки інтеграції державних і міжнародних програм підтримки, а також локальній мобілізації. Покращення цифрової трансформації та забезпечення доступності

адміністративних послуг навіть у кризових умовах дозволяють громадам стабілізувати ситуацію та підтримувати соціально-економічний баланс.

Ці висновки підкреслюють важливість комплексного підходу до підтримки місцевого самоврядування та інтеграції сучасних рішень для забезпечення стійкого розвитку регіону.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

3.1. Розвиток маркетингу адміністративних послуг

Орієнтація державних інституцій на задоволення потреб і запитів громадян є ключовою ідеєю реформування системи надання адміністративних послуг в Україні. Запровадження дієвих сучасних інструментів, завдяки яким створюються якісні адміністративні послуги на основі принципів маркетингу, дозволить успішно реалізувати ці зміни.

Маркетинг послуг передбачає процес розробки, просування і реалізації послуг, спрямованих на виявлення і задоволення специфічних потреб споживачів [29, с. 295]. Як зазначали Ф. Котлер і Н. Лі, маркетинг є найкращою основою для планування роботи державних організацій, які прагнуть задовольнити потреби населення та створювати реальну цінність. У державному секторі це полягає у забезпеченні суспільної користі та задоволенні громадських запитів [28, с. 29].

Для ефективного застосування маркетингу у сфері управління якістю адміністративних послуг важливо визначити основних споживачів таких послуг – цільовий ринок, на який будуть спрямовані відповідні заходи. Це є необхідною умовою для розробки і реалізації ефективних маркетингових стратегій, планування та комплексу інструментів.

Наразі бракує комплексних досліджень ринків споживачів адміністративних послуг, хоча їх аналіз є важливим для створення дієвих маркетингових заходів. Це підкреслює необхідність чіткого визначення цільового ринку у цій сфері та підходів до його дослідження.

У сучасному світі сфера обслуговування охоплює різноманітні галузі, серед яких державний сектор, некомерційні організації та бізнес. Маркетинг у сфері послуг стикається з унікальними завданнями, які вимагають спеціальних стратегій [14, с. 817]. У випадку адміністративних послуг, що належать до публічного сектору, успішність таких стратегій залежить від правильного визначення цільового ринку.

Розробка маркетингових стратегій у цій сфері потребує врахування особливостей діяльності державних органів, які зазвичай не мають конкурентів і не можуть вільно обирати ринки послуг [18, с. 3-4]. Адміністративні послуги мають специфічний характер, оскільки їх надають виключно уповноважені органи у межах визначених законодавством повноважень.

До адміністративних послуг належать:

видача документів дозвільного характеру (ліцензії, сертифікати, дозволи тощо);

реєстрація фактів, об'єктів чи суб'єктів (у тому числі нострифікація, верифікація);

інші послуги, що надають або підтверджують юридичний статус чи факт.

Отримати адміністративну послугу можливо лише у відповідному органі, що створює обмежене конкурентне середовище. Це, з одного боку, спрощує діяльність суб’єктів надання послуг, але, з іншого, підвищує ризики для споживачів у вигляді послуг низької якості. Ці особливості необхідно враховувати під час розробки маркетингових заходів.

Оскільки адміністративні послуги забезпечують реалізацію суб’єктивних прав і обов’язків фізичних чи юридичних осіб, важливо з’ясувати правову природу споживачів таких послуг – заявників. Згідно зі ст. 24 Цивільного кодексу України, фізична особа – це людина (громадянин), яка виступає учасником цивільних правовідносин.

Згідно зі статтею 50 Цивільного кодексу України, фізичні особи мають право займатися підприємницькою діяльністю за умови дотримання визначених законодавством вимог.

Відповідно до статті 34 ЦК, право здійснювати підприємницьку діяльність належить фізичним особам із повною цивільною дієздатністю, які досягли 18 років. У деяких випадках таке право може бути надано особам, які досягли 16-річного віку [3].

Здійснення підприємницької діяльності передбачає обов'язкову державну реєстрацію. Ця процедура регулюється Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців". Згідно з новою редакцією Закону України "Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства", прийнятою 22 вересня 2011 року, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, мають такі ж права, свободи та обов'язки, як і громадяни України. Це означає, що іноземці та особи без громадянства можуть займатися підприємницькою діяльністю на рівних умовах із громадянами України.

Таким чином, фізичні особи включають громадян України, фізичних осіб-підприємців, іноземних громадян та осіб без громадянства.

Юридична особа, згідно зі статтею 80 Цивільного кодексу України, – це організація, створена та зареєстрована у встановленому законом порядку, яка наділена цивільною правоздатністю і дієздатністю та може виступати стороною у судових справах [3].

Окрім фізичних осіб, учасниками цивільних правовідносин є організації: господарські товариства, установи, об'єднання громадян тощо. Такі організації визнаються суб'єктами цивільного права й називаються юридичними особами. Для здійснення деяких видів діяльності юридична особа повинна отримати спеціальний дозвіл (ліцензію).

Згідно зі статтею 63 Господарського кодексу України, в залежності від форми власності, в Україні діють такі види підприємств: приватні, колективні, комунальні, державні, а також підприємства зі змішаною формою власності. Додатково можуть існувати іноземні підприємства та підприємства з іноземними інвестиціями [2].

Отже, юридичними особами є організації різних видів та форм власності, у тому числі іноземні підприємства й підприємства з іноземними інвестиціями.

А. Чемерис визначає маркетинг адміністративних послуг як систему некомерційного маркетингу, що об'єднує суб'єктів державного управління, включаючи споживачів адміністративних послуг і державних службовців. Ця система спрямована на вдосконалення адміністративних послуг через аналіз запитів споживачів та організацію досліджень і розробок для їх задоволення [7, с. 5].

Цільовий ринок – це група споживачів зі схожими потребами чи характеристиками, на яку орієнтується організація у своїй діяльності [8, с. 549].

Зарубіжні теоретики маркетингу визначають цільовий маркетинг як процес, спрямований на обслуговування однієї або кількох груп споживачів із подібними потребами чи характеристиками. Основними етапами цього процесу є:

- сегментація ринку: поділ ринку на окремі групи споживачів, які мають спільні потреби, характеристики або поведінку, що вимагають специфічних підходів чи послуг;

- вибір цільових сегментів: оцінювання привабливості кожного сегмента й вибір одного або кількох сегментів для подальшої роботи;

- позиціонування товару: створення конкурентоспроможної позиції для товару чи послуги й розробка детального маркетингового комплексу.

А. Старостіна описує сегментацію ринку як упорядкований процес поділу потенційного споживчого ринку на певні групи, схожі за потребами, мотивацію до прийняття рішень про купівлю конкретних товарів чи послуг, рівнем доходу та доступом до ринку.

О. Поляк визначає сегментування ринку адміністративних послуг як послідовний процес, що передбачає сприйняття адміністративних послуг як об'єкта сегментації з урахуванням змінних, таких як кількість користувачів за групами, види послуг, структура органів, що їх надають, кількість управлінців, фінансове й матеріально-технічне забезпечення послуг, а також їх платність. У

своїй роботі автор зосереджується на формуванні цих змінних і наповненні їх конкретним змістом [25, с. 183].

В. Долечек, досліджуючи механізми надання управлінських послуг, зазначає, що визначення клієнта залежить від виду послуги, а також політичних та організаційних обставин. У першу чергу важливо встановити, хто зацікавлений у послузі, оскільки для деяких послуг характерним є поєднання загального інтересу суспільства й специфічних інтересів окремих груп чи клієнтів [18, с. 7].

Деякі дослідники вважають, що визначення клієнтів органів влади складніше, ніж для комерційних організацій, оскільки клієнтами можуть бути як окремі громадяни, так і групи населення, або навіть інші організації. Водночас аналіз адміністративних послуг, які надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, свідчить, що споживачами багатьох послуг є чітко визначені категорії осіб, наприклад, ті, що перебувають на обліку в органах соціального захисту, або суб'єкти господарювання, зареєстровані у відповідних реєстрах. Важливо також оцінити попит на такі послуги серед цих категорій.

Наприклад, дані про суб'єктів господарської діяльності, як-от юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, містяться в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ). Вони включають ідентифікаційний код, найменування суб'єкта, види економічної діяльності, організаційно-правову форму, територіальну належність, прізвище керівника, відомості про засновників, місцезнаходження, а також інформацію про реєстраційні дії та економічні показники.

Для визначення цільового ринку в сфері адміністративних послуг необхідно класифікувати ці послуги за певними критеріями.

Попри загальну однорідність норм і відносин, пов'язаних із наданням адміністративних послуг, вони характеризуються різноманітністю. У зв'язку з цим дослідники пропонують декілька підходів до їх класифікації [6, с. 127-128]:

1. За змістом адміністративної діяльності:

- видача дозволів (на ведення окремих видів підприємницької діяльності, проведення мітингів, розміщення реклами тощо), включно з акредитацією, атестацією, сертифікацією;

- реєстрація з веденням реєстрів (реєстрація актів громадянського стану, суб'єктів підприємницької діяльності), а також легалізація суб'єктів (наприклад, об'єднань громадян);

- легалізація актів (наприклад, консульська легалізація документів), нострифікація (офіційне визнання дипломів, виданих за кордоном), а також верифікація (перевірка достовірності сертифікатів про походження товарів, вироблених в Україні).;

- соціальні послуги, що включають визнання певного статусу чи прав особи, такі як призначення пенсій або субсидій.

2. Залежно від рівня встановлення повноважень і правового регулювання процедури надання адміністративних послуг:

- адміністративні послуги з централізованим регулюванням, що базуються на законах, указах Президента України, рішеннях Кабінету Міністрів України або центральних органів виконавчої влади.;

- адміністративні послуги з локальним регулюванням, які регулюються актами органів місцевого самоврядування або місцевих виконавчих органів влади;

- адміністративні послуги з "комбінованим" регулюванням, у яких поєднується як централізоване, так і локальне регулювання.

3. За характером питань, із якими громадяни звертаються до адміністративних органів, послуги поділяються на:

- підприємницькі (господарські);

- соціальні;

- земельні;

- будівельно-комунальні;

-житлові тощо.

Ринок адміністративних послуг поділяється на два основні сегменти: послуги для суб’єктів господарювання та послуги для громадян. Цей висновок базується на аналізі категорій споживачів таких послуг.

Відповідно до статті 55 Господарського кодексу України від 16 січня 2003 року № 436-IV, суб’єктами господарювання є:

- господарські організації – юридичні особи, до яких належать державні, комунальні та інші підприємства, створені згідно з законодавством України, а також інші юридичні особи, які займаються господарською діяльністю та зареєстровані у встановленому порядку;

- громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані як підприємці відповідно до закону [2].

На наш погляд, ринок споживачів адміністративних послуг може бути сегментований наступним чином (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1 Сегментування ринку адміністративних послуг за категоріями (групами) споживачів*

*розроблено автором

Сегментування ринку стає актуальним, коли організація зосереджується на задоволенні індивідуальних потреб, які визначаються приналежністю споживачів до конкретних груп. У такому випадку можна обирати між стратегіями диференційованого, недиференційованого та концентрованого маркетингу.

Стратегія недиференційованого маркетингу передбачає ігнорування відмінностей між сегментами ринку, пропонуючи одну й ту ж пропозицію для всього ринку. Такий підхід ще називають стратегією масового маркетингу.

Стратегія диференційованого маркетингу спрямована на кілька сегментів ринку, для яких розробляються окремі пропозиції, що враховують специфічні потреби кожного сегмента. Концентрований маркетинг орієнтується на значну частину одного або кількох субринків. На думку Ф. Котлера, більшість державних організацій працюють із широкими ринками. Важливо визначити, коли ринок стає настільки різноманітним, що виникає потреба у застосуванні різних підходів [14].

На нашу думку, стратегія диференційованого маркетингу є найбільш прийнятною для муніципальних адміністративних послуг. Серед різновидів диференційованого маркетингу, таких як товарна, сервісна, диференціація персоналу та іміджу, до сфери адміністративних послуг можна застосовувати всі залежно від поставлених цілей. Наприклад, сервісна диференціація реалізується через створення центрів адміністративних послуг, оснащених сучасними технологіями, такими як електронна черга або електронний документообіг, що сприяє забезпеченню рівних можливостей для різних категорій населення, зокрема осіб з обмеженими можливостями.

Диференціація персоналу передбачає реалізацію систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, стандартизацію надання послуг тощо. У рамках диференційованого маркетингу можливі такі варіанти спеціалізації [14, с. 148]:

- товарна спеціалізація: один товар пропонується різним сегментам ринку;
- сегментна спеціалізація: всі товари пропонуються одному сегменту;

- вибіркова (селективна) спеціалізація: різні товари пропонуються певним сегментам;

- повне охоплення ринку: різні товари пропонуються всім групам споживачів.

Оскільки адміністративні послуги орієнтовані на різні категорії споживачів і включають широкий спектр послуг, оптимальним варіантом, на нашу думку, є вибіркова (селективна) спеціалізація. Основними перевагами цієї стратегії є незалежність від окремих груп споживачів (на противагу стратегіям концентрації на одному сегменті) та від конкретного виду товарів (на противагу стратегії товарної спеціалізації). Недоліком вибіркової спеціалізації є необхідність розподілу ресурсів і зусиль за різними напрямами діяльності.

На рис. 3.2 представлено орієнтовний розподіл видів адміністративних послуг за сегментами споживачів.

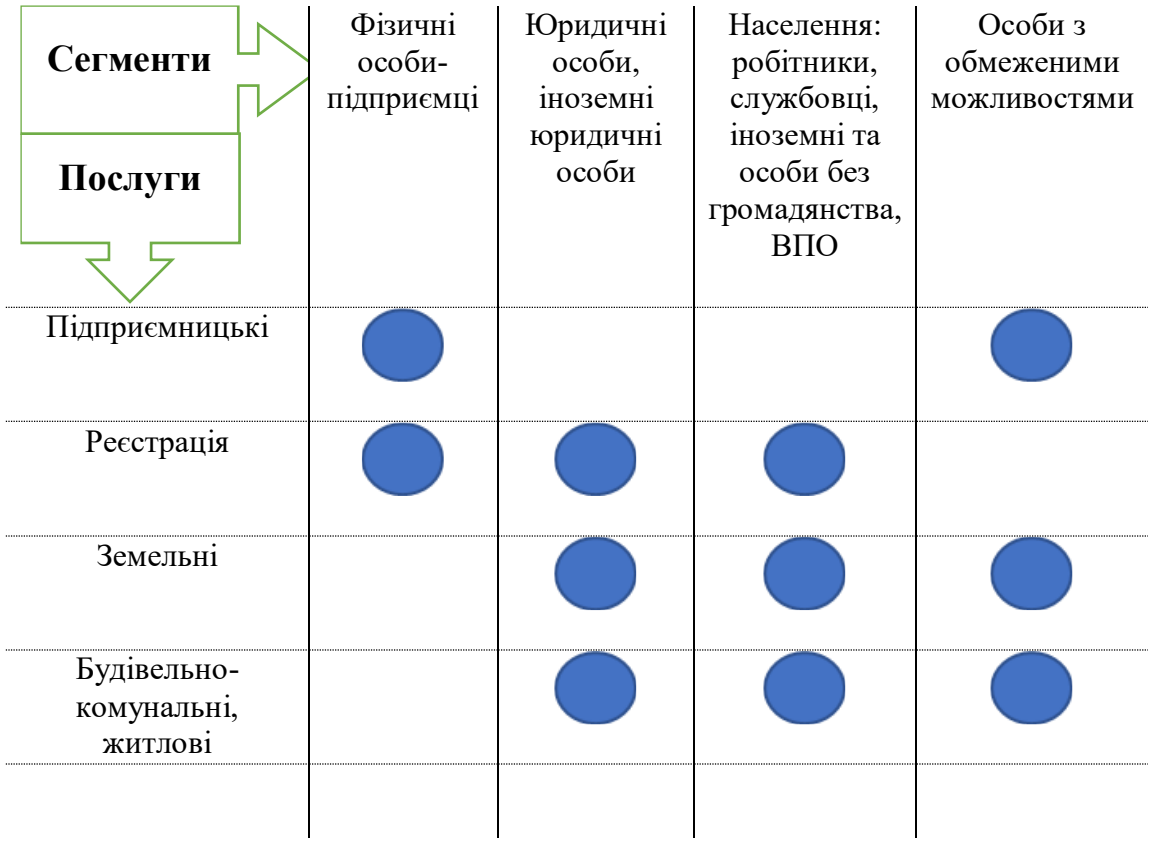


Рис. 3.2 Орієнтовний розподіл видів адміністративних послуг за сегментами споживачів*

*розроблено автором

Маркетологи виділяють п'ять ключових факторів, які необхідно враховувати при виборі стратегії охоплення ринку [21]. Розглянемо їх у контексті маркетингу адміністративних послуг:

- ресурси організації: у разі обмежених ресурсів найефективнішою є стратегія концентрованого маркетингу. Для організацій невеликих розмірів більш прийнятним варіантом є недиференційований маркетинг. Такий підхід може застосовуватися виконавчими органами районних рад чи райдержадміністрацій, які обслуговують жителів сільських і селищних громад, зосереджуючи увагу на наданні соціальних послуг.

- етап життєвого циклу послуги, безперечно, впливає на вибір стратегії маркетингу. На першому етапі доцільно застосовувати недиференційований маркетинг, тоді як на другому та третьому етапах – диференційований маркетинг.

- рівень однорідності послуг також визначає вибір стратегії. Для одноманітних послуг більш підходить недиференційований маркетинг, тоді як для різноманітних послуг ефективнішим є диференційований. Оскільки асортимент послуг, що надаються місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, є достатньо різноманітним і орієнтованим на різні групи споживачів, ми вважаємо, що стратегія диференційованого маркетингу буде найбільш прийнятною для ефективного охоплення ринку. Її реалізація вимагає значних фінансових ресурсів, але витрати можуть окупитися за рахунок збільшення обсягу реалізації послуг у майбутньому. Ця стратегія є оптимальною для органів місцевого самоврядування в містах обласного значення, де функціонують установи, що пропонують централізовані адміністративні послуги з широким спектром пропозицій для різних категорій споживачів.

У разі однорідності ринку більш доцільним є використання недиференційованого маркетингу, оскільки він дозволяє ефективно задовольняти потреби уніфікованих сегментів.

Щодо стратегії конкурентів, то цей чинник немає необхідності враховувати, оскільки. конкурентне середовище на ринку адміністративних послуг в Україні умовно відсутнє (якщо не брати до уваги конкуренцію між територіальними громадами) внаслідок того, що адміністративні послуги - це монополія органів влади.

3.2. Оцінювання ефективності маркетингу при управлінні системою надання адміністративних послуг

Орієнтація на положення, принципи, підходи маркетингової концепції в публічному управлінні, при наданні адміністративних послуг, зокрема, є достатньо новим напрямом розвитку сфери публічного управління, який потребує розробки відповідної методології. При цьому, на наш погляд, первинним завданням є визначення підходів до обгрунтування ефективності маркетингу в публічному управлінні. Як і в системі Total Quality Management, маркетингові цінності мають поділяти всі учасники процесу забезпечення надання адміністративних послуг – від вищого керівництва до виконавців.

Термін «ефективність» відзначається складністю та багатогранністю свого змісту. У контексті управлінських процесів він слугує основою для оцінки якості ухвалюваних рішень у різних сферах управління господарською діяльністю підприємств. Саме тому критерій економічної ефективності виступає базою для матеріально-структурної, системної та функціональної характеристик діяльності.

Обґрунтування якісної оцінки ефективності маркетингу дозволяє впроваджувати концепцію, відому англійською як Value-Based Marketing (VBM), що означає ціннісно орієнтований маркетинг. Цій тематиці присвячено чимало досліджень зарубіжних науковців [14].

Відповідно до сучасного розуміння соціально-економічних процесів як на світовому, так і локальному рівні, збалансований розвиток організацій, територій може досягатися не тільки відповідно до фінансових, а й інших цілей діяльності,

серед яких пріоритетними є створення цінності для споживачів, партнерів по ланцюжку створення цінності, для самої організації, яка надає послуги.

На наш погляд, взаємозв'язок цих ключових елементів ланцюжка створення цінності може бути адаптований до сфери надання адміністративних. Відповідно, маркетингові рішення в сфері надання адміністративних послуг повинні бути спрямовані на:

- задоволення потреб споживачів через створення та передачу цінності для них.
- надання цінностей партнерам (виконавцям), які залучені до ланцюга створення цінності.
- забезпечення інтересів стейкхолдерів, зокрема громади.

Враховуючи зазначене, ефективність маркетингових заходів органів публічного управління визначається взаємодією двох ключових факторів: здатністю використовувати ресурси навколишнього середовища, зменшувати невизначеність, пов'язану з цим середовищем, а також впливати на нього для створення сприятливих умов розвитку суб'єктів, які надають послуги; і ефективністю управління ресурсами з метою максимізації довгострокового доходу, що характеризується як внутрішня ефективність надавача послуг.

При розробці концептуальних засад оцінювання ефективності маркетингу у сфері публічного управління поняття «клієнт» може бути представлено у триєдиному вимірі:

Внутрішні клієнти, до яких належать функціональні підрозділи органів місцевого самоврядування та представники інших зацікавлених сторін (стейкхолдери), які отримують результати маркетингової діяльності суб'єкта надання послуг.

Зовнішні клієнти в традиційному розумінні — кінцеві споживачі адміністративних послуг, які є завершальною ланкою у процесі споживання в ланцюгу створення цінності.

організації, підприємницькі структури, які є споживачами послуг ЦНАП та придбавають їх для здійснення подальшої своєї підприємницької діяльності

(наочним прикладом є послуги з надання дозволів на розміщення зовнішньої реклами – споживачами такої послуги є рекламні агентства, які в подальшому використовують отримані дозволи для отримання доходу та прибутку від рекламодавців).

Отже, процес обслуговування клієнта аналізується як із внутрішньої, так і з зовнішньої перспективи органів публічного управління. З точки зору маркетингу, можна зазначити, що відносини типу «клієнт – надавач послуг» інтегрують усі функції та підрозділи органів, які надають послуги, і охоплюють сфери, де показники діяльності суттєво впливають на успіх органів місцевого самоврядування у сфері надання публічних послуг.

У сфері публічних послуг механізми конкуренції діють лише частково, оскільки Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є монополістами в цій галузі. Проте сучасна практика муніципального управління орієнтована на створення умов для якісного задоволення потреб мешканців громади. У цьому контексті важливим компонентом у ланцюгу створення цінності та оцінюванні ефективності маркетингу є сприйняття споживачами цінності отриманих послуг. Ця цінність визначається сукупністю таких факторів, як рівень якості, ціна та обслуговування. Спосіб, у який організація швидко і якісно створює цінність для клієнта, свідчить про результативність її маркетингових заходів і взаємодію з партнерами в ланцюгу створення цінності.

Хоча до процесу створення та надання цінності клієнту залучені різні функціональні підрозділи, маркетинг відіграє ключову роль у передачі очікуваної клієнтами цінності. Він також відповідає за розробку спеціальних програм, які сприяють підвищенню лояльності клієнтів.

На сучасному етапі органи публічної влади повинні використовувати можливості, що виникають через незадоволені потреби, а також нові технології, які дозволяють краще задовольняти ці потреби, наприклад, завдяки «масовій індивідуалізації пропозицій». Сучасний ланцюг створення цінності відрізняється від традиційного тим, що він починається з клієнта, а не з ресурсів або ключових компетенцій організації-надавача послуг (рис. 3.3).

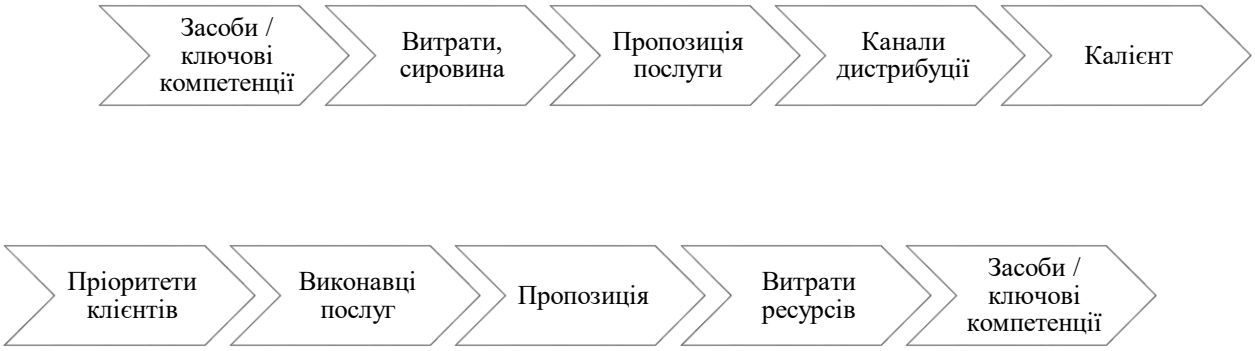


Рис. 3.3 Схема ланцюга цінності, адаптована до сфери адміністративних послуг: (а) – традиційний; (б) – сучасний*

*складено за [14]

Цінність для клієнтів формується меншою мірою, ніж передається, через інтеграцію власних маркетингових інструментів і компетенцій із залученням інших учасників у ланцюгу поставок. Це включає виконавців послуг, підрозділи виконкому та інші установи, що беруть участь у створенні адміністративних послуг, з метою досягнення синергетичного ефекту. Таким чином, значну роль у передачі цінності кінцевому споживачеві відіграють так звані партнери в ланцюгу створення цінностей.

Для органів управління об’єднаною територіальною громадою, а також керівництва підрозділів, що займаються наданням послуг, важливо забезпечити високу ефективність маркетингової діяльності. Ключовим фактором її підвищення є здатність органів місцевого самоврядування забезпечити взаємодоповнюваність своїх ресурсів, що дозволяє досягати синергетичного ефекту та отримувати вигоду від його реалізації.

Кожен напрямок створення цінності із застосуванням маркетингових інструментів може бути оцінений через специфічні показники, характерні для цього напряму. Приклади таких показників для оцінки маркетингу при наданні адміністративних послуг наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники оцінювання маркетингу при наданні адміністративних послуг за напрямами формування цінностей*

Рушійні сили	Приклади показників
Цінність для споживачів (задоволення потреб кінцевих споживачів): оперує підходами, спрямованими на найкраще задоволення потреб споживачів; операції, що забезпечують задоволення потреб, орієнтовані як на зовнішніх, так і на внутрішніх клієнтів.	рівень лояльності споживачів адміністративних послуг; оцінка споживачами через анкети під час дослідження рівня задоволеності послугою; доходи в розрахунку на одного клієнта; середня тривалість взаємин з клієнтами в процесі надання послуг; частота та давність повторних звернень; кількість скарг;
Цінність для ЦНАПу та органів місцевого самоврядування: визначає дієвість маркетингового управління, завдяки якому ресурси використовуються з максимальною користю для громади.	витрати на надання послуг; доходність окремих категорій послуг; бюджет на маркетингові витрати; продуктивність одного працівника;
Цінність для партнерів у ланцюгу цінності: вказує на ефективність співпраці ЦНАПу з партнерами в процесі створення цінності; зовнішній компонент, який стосується задоволення потреб зовнішніх клієнтів; внутрішній компонент стосується якнайкращого задоволення потреб внутрішніх клієнтів.	-складність процедур надання послуг; відсоток електронних послуг; трудові витрати на надання послуг; прозорість процедур та результатів надання послуг; відповідність законодавчим вимогам

*розроблено автором

Якість послуг, ціна та умови обслуговування є визначальними при створенні цінності, яку споживачі отримують від послуг. Однак витрати, понесені при наданні послуг, а також умови надання цих послуг споживачеві, є ключовими для ефективного функціонування ланцюга цінності. Разом з іншими завданнями, що випливають з цілей органів місцевого самоврядування та функціонування ЦНАП, ці взаємозв'язки стануть основою для моделі показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності ЦНАП у ланцюгу створення цінності (рис. 3.4).

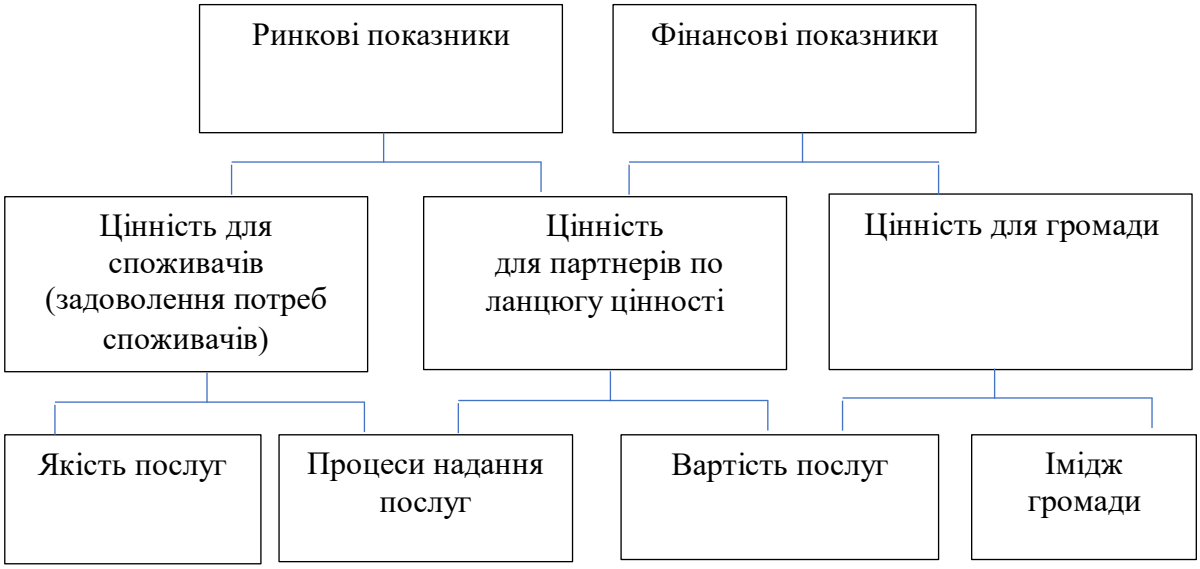


Рис. 3.4 Комплекс оціночних показників функціонування ЦНАП як ланцюгу створення цінності з маркетингових позицій*

*складено автором за матеріалами [42]

Ієрархія показників, зображена на рис. 3.4, систематизує найбільш традиційні індикатори та відображає напрямки стратегічного вдосконалення, необхідні для впровадження у ланцюгах створення цінностей. Це засвідчує можливість «переведення» операційних аспектів процесів на стратегічні показники, такі як формування позитивного іміджу громади, і навпаки. Оскільки виконання стратегічних завдань, поставлених перед маркетинговою діяльністю організації, неможливе без реалізації операційних завдань. У цьому контексті фінансові показники мають стратегічний характер.

Як і в промисловому маркетингу, основними групами критеріїв оцінювання маркетингу у сфері надання адміністративних послуг є наступні: фінансові, маркетингові та організаційно-ресурсні.

До маркетингових носіїв вартості організації належать маркетингові засоби (образ, товарна марка, ринкова позиція, канали розподілу, система комунікації, доступ до інформаційних технологій) та маркетингові компетенції й уміння (здібності до проведення ринкових досліджень, точний вибір цільового ринку, створення партнерських відносин з клієнтами і торговими

посередниками, застосування маркетингових інструментів тощо). Фінансові критерії включають надходження від продажу.

Для досягнення цілей організації також необхідна відповідна організація маркетингових процесів, яка включає наявність маркетингових навичок та відповідної організаційної культури. Це забезпечить впровадження процедур у таких сферах, як мотивація маркетингових менеджерів, управління взаємовідносинами з клієнтами, ланцюгами поставок, інформацією, співробітниками, формування зовнішніх коммунікацій тощо.

Для органів місцевого самоврядування в цілому та ЦНАПів зокрема важливим є освоєння маркетингових підходів в організації виконання своїх функцій. Проте вже зараз триває процес наближення адміністративних послуг до споживачів, що вимагає додаткових компетенцій, знань і впровадження сучасних технологій взаємодії з споживачами публічних послуг.

3.3 Стратегія технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг в територіальних громадах Запорізької області

Технологічна інтелектуалізація послуг передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), для підвищення ефективності та якості надання послуг у різних секторах, включаючи публічний. Цей процес охоплює автоматизацію рутинних завдань, аналіз великих обсягів даних та покращення взаємодії з користувачами.

Дослідженням технологічної інтелектуалізації послуг займаються науковці та практики в галузі публічного управління, інформаційних технологій та економіки. Зокрема, в Україні розглядаються аспекти впровадження ШІ в публічному адмініструванні, що може підвищити якість управлінських процесів. Також аналізуються виклики та можливості використання ШІ в публічній службі. Технологічна інтелектуалізація послуг є актуальною темою досліджень, що охоплює різні аспекти впровадження інноваційних технологій у сферу

надання послуг з метою покращення їх якості та доступності [25; 31; 57; 58; 59; 60].

В той же час успішна технологічна інтелектуалізація адміністративних послуг у сфері публічного управління в Україні потребує виконання ряду ключових умов, які включають як технологічні, так і організаційно-правові, економічні та соціальні аспекти (рис. 3.5).

Успіх технологічної інтелектуалізації залежить від комплексного підходу, де всі ці аспекти інтегруються в єдину стратегію, орієнтовану на ефективність, прозорість і зручність для громадян.

Стратегія технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг – це підхід до модернізації сфери надання адміністративних послуг шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів, штучного інтелекту та аналітичних систем. Основна мета такої стратегії – підвищити ефективність, прозорість і доступність послуг для громадян і бізнесу. Її ключовими аспектами є наступні:

- атоматизація процесів: використання програмних рішень для спрощення, прискорення та зменшення ручної праці у наданні послуг (наприклад, електронні черги, автоматична перевірка документів);

- цифровізація послуг: переведення адміністративних процедур у формат онлайн-платформ чи мобільних застосунків, що дозволяє громадянам і підприємствам взаємодіяти з органами влади без фізичного відвідування;

- використання штучного інтелекту: застосування алгоритмів AI для аналізу запитів, прогнозування потреб клієнтів, чат-ботів для консультацій або розпізнавання документів.

- аналітика великих даних (Big Data): збір і аналіз інформації про взаємодію громадян з адміністративними послугами для виявлення слабких місць і розробки рішень для їх покращення.

- кібербезпека: забезпечення захисту персональних даних і конфіденційності користувачів у цифрових системах.



Рис. 3.5 Технологічні, організаційно-правові, економічні та соціальні передумови технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг в Україні*

*розроблено автором

Перевагами впровадження стратегії технологічної інтелектуалізації є скорочення часу та витрат на отримання послуг, зменшення ризиків корупції завдяки прозорості процесів, підвищення рівня задоволеності громадян завдяки спрощенню процедур і покращенню доступу, ефективне використання ресурсів органів влади. Стратегія технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг буде також спрямована на трансформацію традиційної бюрократичної системи в сучасну, орієнтовану на потреби громадян і бізнесу.

Певні технологічні передумови вже створені Міністерством цифрової трансформації України протягом 2019-2023 рр., загострившись, в той же час, низку технологічних та організаційних проблем (рис. 3.6.).



Рис. 3.6 Можливості та слабкі сторони процесів цифровізації публічної сфери за період 2019-2023 рр.*

* узагальнено автором на основі [37]

Основними завданнями у сфері електронних послуг є впровадження уніфікованих стандартів, що забезпечують вільний доступ громадян, стандартизація адміністративних процедур і створення механізмів оцінювання їхньої якості.

Концепція публічного адміністрування в умовах формування публічно-сервісної держави передбачає систему організаційно-регулюючого впливу державних інституцій на суспільні відносини. Її метою є впорядкування процесів, досягнення стратегічних державних цілей, а також забезпечення реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів громадян.

Переходячи до електронного урядування в наданні адміністративних послуг, держава прагне замінити фізичні відвідування органів влади на безпечне й зручне цифрове середовище для громадян.

У цьому контексті органи місцевого самоврядування зосереджуються на активному залученні громадян до використання електронних послуг. Водночас працівники ЦНАП мають відігравати ключову роль у навчанні споживачів, допомагаючи їм здобути необхідні знання, вміння та навички для ефективного користування такими послугами.

Діяльність ЦНАП, розташованих в територіальних громадах Запорізької області, в контексті сприяння запровадженню електронних адміністративних послуг доцільно здійснювати за такими напрямами: збільшення в ЦНАП кількості комп'ютеризованих місць для самообслуговування споживачів адміністративних послуг. Працівникам ЦНАП доцільно зосередити увагу на наданні допомоги та консультацій громадянам стосовно набуття навиків самостійного отримання е-послуг на цих місцях.

В ЦНАП доцільно закріпити чіткі процедури консультативного супроводу споживача адміністративної послуги в залежності від того, хоче він отримати загальну інформацію про електронну послугу (рис. 3.7), чи він хоче отримати саму електронну послугу.



Рис. 3.7 Процедури консультативного супроводу споживача адміністративної послуги*

*розроблено автором

На початковому етапі при наданні базової інформації споживачу пояснюють, що таке електронні адміністративні послуги, їх переваги та як ними можна скористатися. Доцільно здійснювати розповсюдження буклетів, інструкцій, інформаційних довідників або посилання на онлайн-ресурси.

Роз’яснення правових аспектів передбачає, що консультант знайомить споживача з правовими нормами, які регулюють доступ до послуг в електронній формі, наприклад, необхідністю електронного підпису чи ідентифікації через BankID.

Мета підготовчого етапу – допомогти споживачу в підготовці до отримання послуги. Це може бути допомога в реєстрації на платформі електронних послуг (наприклад, портал «Дія», місцеві електронні сервіси), консультація щодо способів ідентифікації (електронний підпис, MobileID, BankID); проведення майстер-класів або онлайн-вебінарів для навчання основ роботи з порталом електронних послуг. Це також може бути допомога в оцифруванні та завантаженні необхідних документів, а також у заповненні заяв.

На етапі подання заяви на електронну послугу потрібен покроковий супровід. При цьому консультант може надавати інструкції або допомагати безпосередньо на місці чи через онлайн-зв’язок. Він перевіряє, чи всі поля заповнені правильно, щоб уникнути відмови в наданні послуги, а також інформує споживача про те, як відслідковувати статус обробки заявки на порталі.

При супроводі під час очікування та розгляду заяви кнсультант може роз’яснювати строки надання послуги, встановлені законодавством. Також, якщо заяву повернуто для доопрацювання або відмовлено, може знадобитися інструктаж.

Мета завершального етапу – це підтримка споживача після надання послуги. Наприклад, допомога в завантаженні результату послуги (електронного документа, дозволу, сертифіката тощо) або пояснення, як користуватися отриманими документами чи подальшими послугами.

Альтернативні канали супроводу – це онлайн-чати або контакт-центри, а також консультативна допомога в ЦНАП, бібліотеках або громадських центрах цифрової грамотності.

Навчання та розвиток навичок споживача передбачає проведення індивідуальних консультацій та групових заходів, під час яких можливе налаштування електронної пошти, роз'яснення принципів безпеки онлайн-операцій, проведення воркшопів чи тренінгів для групових консультацій.

В цілому успішний супровід ґрунтується на доступності консультацій, доброзичливому ставленні до споживача та адаптації складних процесів до рівня цифрової грамотності конкретної особи.

Перехід до електронної форми надання адміністративних послуг жителям громади доцільно здійснювати поетапно, поєднуючи цей процес із реінжинірингом адміністративних процедур та розвитком інформаційно-комунікаційної інфраструктури громади.

Розвиток електронних адміністративних послуг у територіальних громадах Запорізької області можна проводити за такими етапами:

надання інформаційних онлайн-послуг, що інформують членів громади про умови та характеристики надання адміністративних послуг;

створення можливостей на веб-ресурсах ЦНАП для завантаження, заповнення та друку електронних заявок і найважливіших документів для отримання послуг;

запровадження дистанційного онлайн-запису для консультацій щодо порядку надання адміністративних послуг;

реалізація онлайн-послуг через інтеграцію програмних рішень на веб-порталах ЦНАП у розділі адміністративних послуг.

Враховуючи зазначене вище, впровадження стратегії технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг в територіальних громадах Запорізької області схематично може бути представлене, як це показано на рис. 3.8.

Запропонована стратегія технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг в територіальних громадах Запорізької області

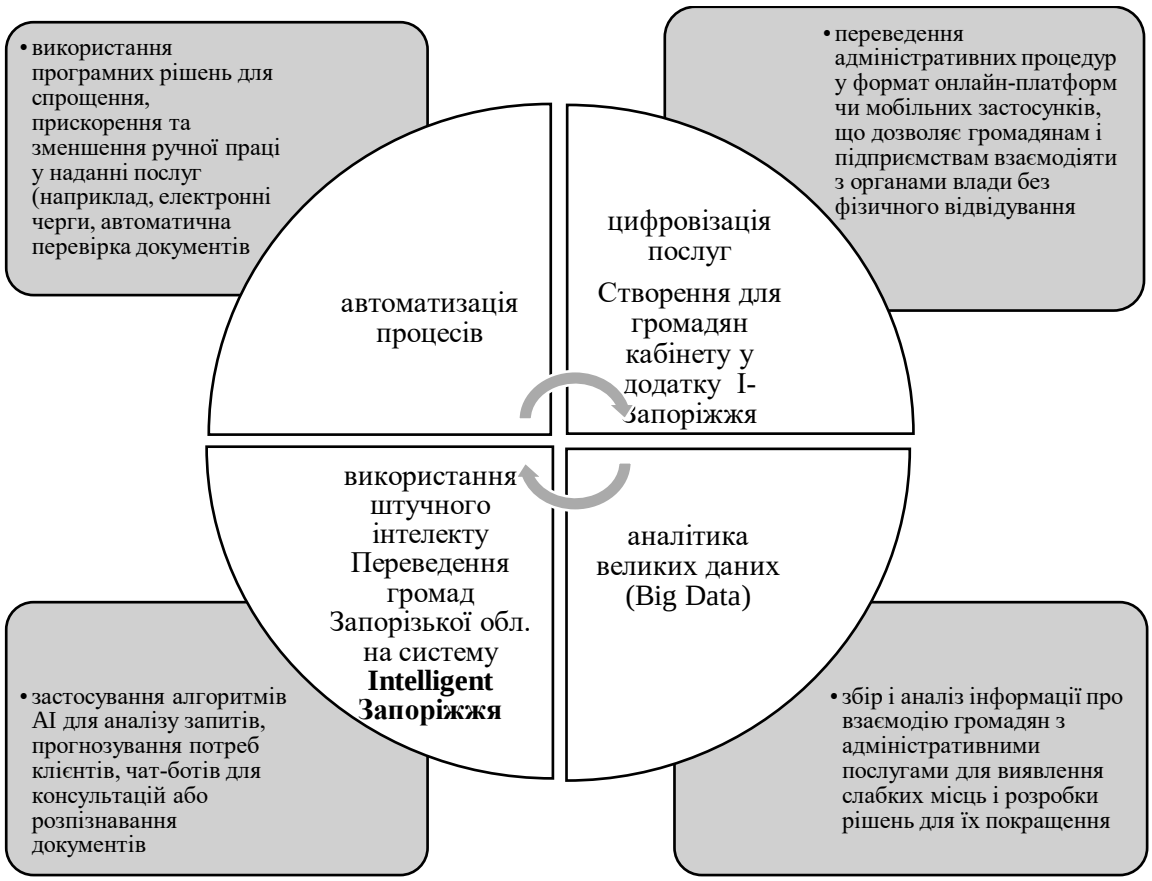


Рис. 3.8 Схема впровадження стратегії технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг в територіальних громадах Запорізької області*

*розроблено автором

передбачає впровадження платформи з використанням технологій штучного інтелекту (ШІ) у сфері державних послуг та створення цифрової форми під назвою Intelligent-Запоріжжя, що базується на співпраці людини і ШІ. Система І-Запоріжжя об'єднує всі види адміністративних послуг, необхідних для ефективного функціонування громад, з можливістю подання запитів через персональний кабінет громадянина України у додатку І-Запоріжжя. Очікувані переваги стратегії включають значну економію часу для громадян і фінансових ресурсів для держави. Завдяки використанню ШІ будуть усунуті ризики корупційних схем, що забезпечують прозорість та ефективність надання послуг.

Висновки до розділу 3

Орієнтація державних інституцій на задоволення потреб громадян є ключовим аспектом реформування системи надання адміністративних послуг в Україні. У зв'язку з цим в роботі акцентовано увагу на тому, що використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє створювати якісні адміністративні послуги, що відповідають запитам споживачів, і забезпечує суспільну користь. Маркетинг у сфері послуг передбачає сегментацію ринку, вибір цільових сегментів і створення конкурентоспроможної позиції для кожної послуги, що вимагає глибокого аналізу потреб споживачів.

Сегментація ринку адміністративних послуг, яка поділяє їх на категорії для громадян і суб'єктів господарювання, дозволяє ефективніше адаптувати послуги до специфічних запитів споживачів. Найбільш прийнятною стратегією для муніципальних адміністративних послуг є диференційований маркетинг, що враховує особливості кожного сегмента. Використання сучасних технологій, таких як електронні сервіси, а також стандартизація послуг відповідно до міжнародних стандартів, сприяє підвищенню їх доступності та якості. Це створює додаткову цінність для громадян, забезпечуючи реалізацію їхніх прав і свобод.

Орієнтація на маркетингові концепції в публічному управлінні є новаторським напрямом, що відкриває значні перспективи для вдосконалення надання адміністративних послуг. Основна мета такого підходу — формування цінності для споживачів, партнерів і громади загалом. Успішне впровадження маркетингових принципів потребує визначення критеріїв ефективності, які включають як зовнішню, так і внутрішню ефективність діяльності органів публічної влади. Це забезпечується за рахунок інтеграції ресурсів, використання сучасних технологій, адаптації до потреб клієнтів та залучення партнерів у ланцюг створення цінності.

Представлена система показників оцінювання ефективності маркетингу в публічному управлінні при наданні адміністративних послуг включає

специфічні показники, такі як задоволеність клієнтів, лояльність споживачів, прозорість процедур і продуктивність. Важливо, що в цьому процесі маркетинг виконує ключову роль, не лише передаючи цінність клієнтам, а й сприяючи зміцненню партнерських відносин та підвищенню ефективності управління ресурсами. Інтеграція маркетингових інструментів із сучасними технологіями, наприклад, масовою індивідуалізацією пропозицій, дозволяє органам влади задовольняти потреби громади більш гнучко й результативно, забезпечуючи не тільки зміцнення довіри серед стейкхолдерів, а й створюючи ціннісний ланцюг, визначаючи напрями стратегічного удосконалення адміністративних послуг.

Запропонована стратегія технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг у Запорізькій області спрямована на модернізацію системи надання адміністративних послуг в Україні. Вона поєднує технологічні інновації, зокрема штучний інтелект (ШІ), автоматизацію процесів та цифровізацію сервісів, із людським фактором, орієнтуючись на підвищення зручності, доступності та прозорості послуг для громадян і бізнесу. Запровадження інтегрованої платформи «Intelligent-Запоріжжя» стане ключовим елементом цієї стратегії, об’єднуючи всі адміністративні послуги в єдиній системі, яка забезпечуватиме персоналізовану взаємодію громадян із державними сервісами через мобільні додатки та онлайн-платформи.

Реалізація цієї стратегії сприятиме не лише оптимізації адміністративних процесів, але й активному залученню громад до використання цифрових інструментів. Особливий акцент зроблено на розвиток цифрової грамотності населення та навчання громадян, що дозволить ефективно адаптувати їх до нових умов надання послуг. Завдяки впровадженню ШІ передбачається значне зниження корупційних ризиків, покращення якості обслуговування та скорочення часу надання послуг. Цей підхід демонструє інтеграцію технологічних, організаційно-правових, економічних та соціальних аспектів, що є базою для побудови ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи електронного врядування.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження, спрямованого на визначення теоретико-методичних засад і шляхів удосконалення процесів управління системою надання адміністративних послуг у територіальних громадах, сформульовано наступні висновки:

1. Аналіз теоретичних підходів до визначення терміну «адміністративні послуги» показав різноманіття наукових точок зору щодо його трактування. Це є свідченням того, що інститут адміністративних послуг в Україні потребує подальшої розробки та законодавчого врегулювання, оскільки якість наданих послуг безпосередньо залежить від ефективності роботи органів виконавчої влади, державних службовців та посадових осіб, які займаються їх наданням. Законодавче визначення цього поняття міститься в Законі України «Про адміністративні послуги» та в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади.

У визначеннях науковців та практиків адміністративні послуги зазначаються як «правовідносини», «публічні послуги», «вчення органом владних повноважень дій», «діяльність щодо задоволення певних потреб», «функція сучасної сервісної держави» тощо.

За результатами проведеного дослідження встановлено наявність певних неузгодженостей щодо співвідношення понять «публічні послуги», «муніципальні послуги», «державні послуги», «адміністративні послуги», «управлінські послуги».

На основі узагальнення вивченого матеріалу можна зробити висновок, що сучасна наука визначає такі взаємозв'язки між поняттями: державні та муніципальні послуги, які є публічними послугами, надаються як публічним сектором, так і приватними компаніями під відповідальність публічної влади та за рахунок державних ресурсів, разом утворюють сферу адміністративних послуг. Адміністративні послуги, в свою чергу, мають управлінський характер.

Існують певні концептуальні та законодавчі прогалини, що на практиці призводять до можливості прийняття різних рішень у схожих ситуаціях. Наприклад, незважаючи на досить чітке визначення поняття «адміністративні послуги» у Законі про надання адміністративних послуг, залишається спірним питання, чи включаються до адміністративних послуг відмови у задоволенні заяви. З одного боку, суб'єкт надання адміністративних послуг виконує необхідний процес розгляду заяви, але з іншого – у заявника не виникає нових прав чи обов'язків. Це означає, що послуга фактично не надана, що викликає неоднозначність у оцінці такої ситуації (відмови в задоволенні заяви) як адміністративної послуги.

2. Для розуміння сучасних тенденцій у сфері управління системою надання адміністративних послуг проведене дослідження концепцій, парадигм, які формують склад компонентів сучасного публічного управління. Серед них - постбюрократична парадигма, підприємницьке управління, новий публічний менеджмент, менеджеризм.

Акцентовано на концепції нового публічного менеджменту, в основі якого лежать такі ключові елементи, як менеджеризація та маркетизація.

Дослідження виявило основні механізми, що сприяють реалізації Нового публічного менеджменту на практиці: зміна поведінки та культури державного службовця (перехід до ролі державного менеджера), організаційна структура державних установ і внутрішня комунікація в них, перерозподіл обов’язків та відповідальності в межах державного апарату, запровадження змагальних принципів діяльності, орієнтація на ефективність і прибутковість, залучення приватних компаній до надання державних послуг, регулярний аудит виконання функцій державного управління на різних рівнях, зменшення витрат, децентралізація бюджету, ставлення до громадянина як до споживача послуг тощо.

З’ясовано, що серед дієвих механізмів ринково орієнтованої реформи також виділяються деволюція (агенцифікація), управління виконанням (менеджмент і аудит виконання), менеджеризм та приватизація.

3. Організаційно-економічні принципи надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах мають на меті покращення доступності та прозорості для громадян. Ключовими механізмами цього процесу є маркетизація та дебюрократизація, що повинні стати основою для ефективного надання адміністративних послуг. Водночас, успішна реалізація цих механізмів неможлива без зміни культури державного управління, що включає в себе адаптацію культурно-поведінкових патернів серед державних службовців. Це дозволяє забезпечити не лише технічні, але й культурні передумови для впровадження нових практик управління.

Одним з ключових аспектів розвитку організаційно-економічних засад є цифровізація та діджиталізація адміністративних послуг. Ці процеси допомагають зменшити бюрократичні бар'єри, підвищити ефективність роботи органів влади та зменшити витрати на обробку заяв. Вони також дозволяють створювати доступні онлайн платформи для громадян, що значно покращує взаємодію з державними органами. Реалізація таких ініціатив в Україні, як система «Дія», а також розвиток електронного урядування, свідчать про важливість інтеграції цифрових технологій в публічне управління та ефективність їхнього впровадження в реальні адміністративні процеси.

Для успішного впровадження реформ в рамках Нового публічного менеджменту важливими є не лише технічні зміни, але й активне залучення громадян до процесу розвитку та використання цифрових послуг. Тільки завдяки співпраці між урядом і суспільством можна досягти оптимальних результатів у формуванні доступних, ефективних і прозорих адміністративних послуг.

4. Запорізька область є важливим економічним регіоном України, що зберігає свої промислові та аграрні традиції навіть у період глобальних викликів і війни. Аналіз соціально-економічного розвитку регіону за 2020–2023 роки свідчить про значні зміни, спричинені бойовими діями, економічною нестабільністю та порушенням інфраструктури. З одного боку, область залишається важливим центром металургії, енергетики та машинобудування. З

іншого боку, наслідки війни суттєво знизили обсяги виробництва, експорту та інвестиційної активності, що загострило економічні виклики.

Протягом аналізованого періоду спостерігалося різке скорочення показників промислової та сільськогосподарської продукції, що було особливо відчутним у 2022 році. У 2023 році, хоча й відбулося часткове відновлення, рівень індексів промислової та аграрної продукції залишився нижчим, ніж у 2020 році. Найбільш критичними проблемами стали руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та скорочення економічно активного населення через масову міграцію. Рівень зайнятості також суттєво знизився, а безробіття досягло пікових значень у 2022 році.

Бюджетні показники регіону відображають кризову ситуацію. У 2021 році область демонструвала зростання доходів і збільшення фонду оплати праці, однак у 2022 році спостерігалося різке скорочення бюджетних доходів через втрату економічної активності. Видатки бюджету, хоча й були оптимізовані, скоротилися, і пріоритет було віддано базовим сферам, таким як соціальний захист і медицина. У 2023 році бюджет частково стабілізувався завдяки оптимізації витрат і зростанню доходів спеціального фонду, однак загальний рівень фінансування залишається недостатнім для комплексного відновлення регіону.

В цілому, для Запорізької області критично важливим є залучення міжнародної допомоги, підтримка підприємництва та реалізація програм відновлення інфраструктури. Стійке економічне відновлення потребує збалансованого бюджету, ефективного управління ресурсами та стимулювання ключових секторів економіки, включаючи промисловість, сільське господарство та відновлювану енергетику.

5. Результати проведеного аналізу діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Запоріжжі в умовах війни за критеріями методології Центру політико-правових реформ свідчать про значну трансформацію та адаптацію їхньої діяльності до поточних викликів. Основними напрямами змін стали розширення спектра послуг, оптимізація роботи в умовах

гуманітарної кризи, а також активне впровадження цифрових інструментів. У 2023–2024 роках ЦНАПи міста збільшили кількість доступних послуг із 268 до 375, що включає нові соціальні сервіси для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, а також послуги з відновлення документів та компенсацій за зруйноване житло. Це підкреслює роль ЦНАП як важливого інструмента кризового реагування на потреби населення.

Інтенсивність роботи ЦНАП значно зросла: за І півріччя 2024 року було надано понад 64 тисячі послуг, що майже вдвічі перевищує показники аналогічного періоду 2023 року. Крім цього, забезпечено доступ до послуг через мобільні адміністративні сервіси, які значно покращили доступність для працівників критичної інфраструктури та жителів віддалених районів. Особливо важливим стало використання електронних форматів для подання заяв, що значно спростило процес взаємодії громадян із ЦНАП у складних умовах воєнного стану.

ЦНАП Запоріжжя демонструють приклад інтеграції з державними, міжнародними та місцевими ініціативами. Це включає участь у проєктах USAID і GIZ, а також відкриття Центру рекрутингу на базі Центрального ЦНАП. Окрема увага приділяється адаптації послуг до потреб ВПО та ветеранів, що свідчить про високу соціальну значущість цих установ. У перспективі планується подальший розвиток електронних сервісів, розширення переліку послуг та створення нових мобільних робочих місць, що підкреслює прагнення до сталого вдосконалення системи адміністративного обслуговування.

Розвиток системи надання адміністративних послуг у громадах Запорізької області безпосередньо сприяє зміцненню соціально-економічного стану громад. У контексті реформи децентралізації, цей розвиток забезпечує доступність базових послуг, покращує управління ресурсами та сприяє економічному відновленню. Зокрема, запровадження цифрових інструментів (електронний документообіг, мобільні ЦНАПи) та інтеграція інноваційних рішень дозволяють ефективно адаптувати адміністративні процеси до викликів війни та економічних втрат.

6. Роль реформи децентралізації у забезпеченні фінансової стійкості громад полягає в тому, що передача повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень дозволяє громадам самостійно вирішувати проблеми та впроваджувати ініціативи для покращення якості життя. Фінансова підтримка бізнесу, розвиток ЦНАПів та залучення міжнародної допомоги є прикладами зміцнення автономії громад навіть за умов війни. Це сприяє створенню сприятливого середовища для малого і середнього бізнесу, який є основою для подальшого економічного зростання.

Війна суттєво ускладнила функціонування громад, особливо прифронтових і тимчасово окупованих. Попри руйнування інфраструктури та гуманітарну кризу, громади демонструють стійкість завдяки інтеграції державних і міжнародних програм підтримки, а також локальній мобілізації. Покращення цифрової трансформації та забезпечення доступності адміністративних послуг навіть у кризових умовах дозволяють громадам стабілізувати ситуацію та підтримувати соціально-економічний баланс.

Ці висновки підкреслюють важливість комплексного підходу до підтримки місцевого самоврядування та інтеграції сучасних рішень для забезпечення стійкого розвитку регіону.

7. Орієнтація державних інституцій на задоволення потреб громадян є ключовим аспектом реформування системи надання адміністративних послуг в Україні. У зв’язку з цим в роботі акцентовано увагу на тому, що використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє створювати якісні адміністративні послуги, що відповідають запитам споживачів, і забезпечує суспільну користь. Маркетинг у сфері послуг передбачає сегментацію ринку, вибір цільових сегментів і створення конкурентоспроможної позиції для кожної послуги, що вимагає глибокого аналізу потреб споживачів.

Сегментація ринку адміністративних послуг, яка поділяє їх на категорії для громадян і суб’єктів господарювання, дозволяє ефективніше адаптувати послуги до специфічних запитів споживачів. Найбільш прийнятною стратегією для муніципальних адміністративних послуг є диференційований маркетинг, що

враховує особливості кожного сегмента. Використання сучасних технологій, таких як електронні сервіси, а також стандартизація послуг відповідно до міжнародних стандартів, сприяє підвищенню їх доступності та якості. Це створює додаткову цінність для громадян, забезпечуючи реалізацію їхніх прав і свобод.

8. Орієнтація на маркетингові концепції в публічному управлінні є новаторським напрямом, що відкриває значні перспективи для вдосконалення надання адміністративних послуг. Основна мета такого підходу — формування цінності для споживачів, партнерів і громади загалом. Успішне впровадження маркетингових принципів потребує визначення критеріїв ефективності, які включають як зовнішню, так і внутрішню ефективність діяльності органів публічної влади. Це забезпечується за рахунок інтеграції ресурсів, використання сучасних технологій, адаптації до потреб клієнтів та залучення партнерів у ланцюг створення цінності.

Представлена система показників оцінювання ефективність маркетингу в публічному управлінні при наданні адміністративних послуг включає специфічні показники, такі як задоволеність клієнтів, лояльність споживачів, прозорість процедур і продуктивність. Важливо, що в цьому процесі маркетинг виконує ключову роль, не лише передаючи цінність клієнтам, а й сприяючи зміцненню партнерських відносин та підвищенню ефективності управління ресурсами. Інтеграція маркетингових інструментів із сучасними технологіями, наприклад, масовою індивідуалізацією пропозицій, дозволяє органам влади задовольняти потреби громади більш гнучко й результативно, забезпечуючи не тільки зміцнення довіри серед стейкхолдерів, а й створюючи ціннісний ланцюг, визначаючи напрями стратегічного удосконалення адміністративних послуг.

9. Запропонована стратегія технологічної інтелектуалізації адміністративних послуг у Запорізькій області спрямована на модернізацію системи надання адміністративних послуг в Україні. Вона поєднує технологічні інновації, зокрема штучний інтелект (ШІ), автоматизацію процесів та цифровізацію сервісів, із людським фактором, орієнтуючись на підвищення

зручності, доступності та прозорості послуг для громадян і бізнесу. Запровадження інтегрованої платформи «Intelligent-Запоріжжя» стане ключовим елементом цієї стратегії, об'єднуючи всі адміністративні послуги в єдиній системі, яка забезпечуватиме персоналізовану взаємодію громадян із державними сервісами через мобільні додатки та онлайн-платформи.

Реалізація цієї стратегії сприятиме не лише оптимізації адміністративних процесів, але й активному залученню громад до використання цифрових інструментів. Особливий акцент зроблено на розвиток цифрової грамотності населення та навчання громадян, що дозволить ефективно адаптувати їх до нових умов надання послуг. Завдяки впровадженню ШІ передбачається значне зниження корупційних ризиків, покращення якості обслуговування та скорочення часу надання послуг. Цей підхід демонструє інтеграцію технологічних, організаційно-правових, економічних та соціальних аспектів, що є базою для побудови ефективної, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи електронного врядування.

Таким чином, виявлені концептуальні та термінологічні розбіжності, які потребують подальшого дослідження та врегулювання, підтверджують актуальність розробки теоретико-методичних засад стосовно сфері публічного управління та адміністративних послуг, зокрема. Дослідження сучасних парадигм публічного управління (зокрема, Нового публічного менеджменту) виявило ключові механізми, які сприяють вдосконаленню процесів надання адміністративних послуг: децентралізація, цифровізація, дебюрократизація, адаптація культури управління тощо. Організаційно-економічні засади, що включають цифровізацію, маркетизацію, а також підхід до громадян як до споживачів послуг, довели свою ефективність у покращенні доступності та якості адміністративних послуг, навіть у складних умовах війни. Аналіз ситуації у Запорізькій області свідчить про ефективність адаптації адміністративних послуг до кризових умов, зокрема через впровадження мобільних ЦНАПів, цифрових сервісів і партнерських ініціатив. Це показує дієвість інтеграції інноваційних рішень.Використання маркетингових концепцій у публічному

управлінні відкриває нові перспективи для вдосконалення надання послуг, дозволяючи враховувати потреби громадян і створювати додаткову цінність. Розроблена стратегія технологічної інтелектуалізації (з акцентом на штучному інтелекті, автоматизації та інтеграції цифрових платформ) демонструє можливості модернізації системи адміністративних послуг, підвищення їх ефективності та прозорості.

Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації для оптимізації адміністративних процесів, забезпечення доступності послуг і впровадження сучасних підходів до управління, зокрема у контексті воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Дата оновлення: 04.04.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/5203-17/ed20180404 (дата звернення 04.09.2024).

2. Господарський кодекс України : прийнятий 16 січня 2003 р. - URL : http://zakon1.rada.gov.ua/cgibin/laws/main.cgi?page=1&nreg=436-15 (дата звернення 04.09.2024).

3. Цивільний кодекс України : прийнятий 16 січ. 2003 р. - URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення 04.09.2024).

4. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/ show/918-2016-%D1%80 (дата звернення 01.08.2024).

5. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-2017-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text. (дата звернення 01.09.2024)

6. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / авт.-упоряд. В. П. Тимощук. Київ : Факт, 2003. 496 с.

7. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. О. Каляєв та ін. ; за заг. ред. А. О. Чемериса. Львів ЛРІДУ НАДУ, 2004. 152 с.

8. Андреєва В. М. Маркетинг і поведінка споживача на ринку комунальних послуг : навч. посіб. для студ. спец. "Менеджмент організацій". Харків : ХНАМГ, 2007. - 150 с.

9. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги : навч. посіб. Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. 115 с.

10. Березюк К. Децентралізація: які громади годують Україну, а які — дотаційні. Чесно. URL: https://www.chesno.org/post/5092/ (дата звернення: 02.04.2024)

11. Бригіневич І. І. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практ. посіб. / І. І. Бригіневич, С. І. Ванько, В. А. Загайний та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимощука. Київ : СПД Москаленко О.М., 2010. 440 с.

12. Васильєва Н. В. Хартія громадян - чіткі стандарти надання державних послуг населенню Великої Британії. *Актуальні проблеми регіонального управління та місцевого самоврядування* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (08.04.2011) / [за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової] ; [у 2 ч.]. Київ : ВПЦ АМУ. Ч. 2. 2011. С. 69-70

13. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення / Науково-аналітична доповідь. URL: https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf (дата звернення: 22.03.2024)

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. Київ : Лібра, 2002. 712 с.

15. Голосніченко І. Правове регулювання надання державних управлінських послуг та вирішення адміністративних спорів. *Право України.* 2003. № 10. С. 88 15

16. Дашборд фінансових показників громад. Децентралізація: веб-сайт. URL: https://decentralization.ua/finance/dashboard (дата звернення: 21.03.2024)

17. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги і їх юридична природа. *Юридична наука* : наук. Юрид. Журн. 2011. Вип. 1. С. 79–86.

18. Демченко Л.Д. Культура державного управління в контексті постбюрократичної парадигми Б.Армаджані та М.Барзелея. *Вісник НАДУ. Серія "Державне управління"*. 2018. № 4. С. 128-132

19. Державний веб-портал бюджету для громадян. Pro budget. URL: https://openbudget.gov.ua/(дата звернення: 21.10.2024)

20. Долечек В. Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України: організаційно-правовий аспект :автореф. дис. …

канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Долечек В. Київ, 2005. 20 с. 18

21. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. Київ : НАДУ, 2012. 56 с.

22. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2022 р. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://drive.google.com/file/d/1a-tOr16Ahzl_BSk1M7bif4y3CRlfmFRC/view (дата звернення: 16.04.2024)

23. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 р. Міністерство цифрової трансформації України. URL: http://surl.li/unjjnz (дата звернення: 16.04.2024)

24. Інформаційна картка адміністративної послуги, URL: https://cnap.gov.ua/sites/default/files/blanki/2_ik_0.pdf (дата звернення 31.08.2024)

25. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади. Київ : АМУ, 2014. С. 16.

26. Карпенко О. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смартінфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021. №10. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf (дата звернення: 21.04.2024).

27. Козюбра М. І. Принцип верховенства права та вітчизняна теорія і практика. Українське право: Матеріали міжнародної конференції «Верховенство права: питання теорії та практики» 2006. № 1. С. 15-23

28. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ : Науковий світ. 2023. 622 с.

29. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) / М. І. Лахижа. Полтава : РВВ Пуск, 2008. 131 с.

30. Ліпенцев А., Поляк О. Формування ринку управлінських (адміністративних, громадських) послуг як сегменту загальнонаціонального

економічного ринку. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ* ; за заг. ред. А. О. Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. Вип. 5. С. 181-190.

31. Марутян Р.Р. Інформаційні технології інтелектуального управління у публічно-управлінській практиці: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Вісник Національного університету цивільного захисту України,* 2018. № 2,с. 146–153, URL : http://nbuv.gov.ua/jpdf/VNUCZUDU_2018_2_22.pdf (дата звернення: 14.04.2024)

32. Матвієнко А. С. Юридичні і політичні науки. *Держава і право* : зб. наук. пр. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2009. Вип. 45. - 668 с.

33. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіонів за 2020 рік. Міністерство розвитку громад та територій України Директорат регіональної політики. Травень 2020 року. URL: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2021/5/25/rejtyngova-oczinka-za-2020-rik-prezentaczijni-materialy.pdf (дата звернення: 23.03.2024)

34. Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право* : зб. наук. пр. 2010. Вип. 47. С. 269-274.

35. Ніколаєнко К.В. Діяльність з надання адміністративних послуг в Україні: загальна характеристика. *Держава і право*. 2007. Вип. 37. 319-324 с.

36. Офіційний сайт Запорізької міської ради. URL: https://zp.gov.ua/uk/organizations/item/105/departament-nadannya-administrativnih-poslug-ta-rozvitku-pidpriemnictva-zaporizkoi-miskoi-radi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.08.2024)

37. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/regulations(дата звернення 25.09.2024)

38. Пасічник М. В. Використання ринкових механізмів у системі публічного менеджменту . *Управління сучасним містом*. № 1-12 (33-36). 2009. С. 51-59.

39. Пасічник М. В. Інструменти нового публічного менеджменту: шлях до нової моделі управління. *Демократичне врядування: наука, освіта, практика : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, 29 трав. 2009 р. Київ : НАДУ, 2009. С. 167-169.

40. Пасічник М. В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. *Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. вид. НАДУ*. № 1. 2009.

41. Пасічник М. В. Новий публічний менеджмент: використання ринкових механізмів у врядуванні. Розвиток публічного адміністрування на засадахменеджменту: європейський контекст : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 15-16 трав. 2009 р. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 71-72.

42. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : автореф. дис. … канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 / Писаренко Г. М. Одеса, 2006. 20 с.

43. Поліщук В. С. Адміністративні реформи на основі нового державного менеджменту: культурологічний аспект. Recht der Osteuropaischen Staaten, ReOS, 2016 №4. С. 153-164.

44. Поліщук В. С. Підприємницький підхід в межах парадигми нового державного менеджменту. *Державна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку : матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, (Київ, 27 травня 2016 р.)* / за заг. ред. А.П. Савкова, М.М. Білинської, С. В. Завгороднюка. Київ : НАДУ, 2016. С. 112-114

45. Поліщук В.С. Публічно-приватне партнерство як базовий принцип нового державного менеджменту: світовий досвід / В.С. Поліщук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2016 № 1(5). С. 53-57

46. Поліщук В.С. Теоретико-ідеологічне підґрунтя нового державного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: «Державне управління»*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2016. №2 (54). С. 9-13.

47. Положення про Центр надання адміністративних послуг м. Запоріжжя, 2023. URL: https://cnap.zp.gov.ua/about/docs (дата звернення: 11.08.2024).

48. Про основні підсумки соціально-економічного розвитку Запорізької області. URL: https://www.zoda.gov.ua/news/58772/stan-sotsialno-ekonomichnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti-na-16.12.2021.html (дата звернення: 11.03.2024).

49. Програма економічного і соціального розвитку запорізької області на 2024 рік. URL: https://www.zoda.gov.ua/article/2648/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvitku-zaporizkoji-oblasti.html (дата звернення: 28.03.2024).

50. Регламент роботи Центру надання адміністративних послуг в м. Запоріжжя та його філій URL: https://zp.gov.ua/upload/content/o_1f0blv8tfpvc1cmug1uip5uugr.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.03.2024).

51. Сороко В.М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. / В.М. Сороко. Київ : НАДУ, 2008. 104 с 39

52. Соціально-економічне становище Запорізької області у 2021 році. Запорізька обласна організація Профспілки працівників освіти і науки України. https://pon.zp.ua/news/id_1246.html (дата звернення: 21.06.2024)

53. Соціологічне дослідження рейтинг регіонів за індексом місцевого благополуччя rating lab. Грудень 2023. URL: https://ratinglab.org/storage/2023/12/16/3184f43750eeca272240410852045f391e1e250f.pdf (дата звернення: 14.09.2024).

54. Тимощук В. П. Адміністративна процедура і адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. Київ : Факт, 2003. 496 с.

55. Як змінилась робота ЦНАПів в умовах війни. Результати дослідження. Центр політико-правових реформ, 2023ю URL: https://pravo.org.ua/yak-zminylas-robota-tsnapiv-v-umovah-vijny-rezultaty-doslidzhennya/ (дата звернення: 12.08.2024).

56. Gudz P., Gudz M., Vdovichena O., Tkalenko O. Scientific Approaches for Planning the Architecture for Urban Economic Space. In: Onyshchenko V., Mammadova G., Sivitska S., Gasimov A. (eds) Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations. ICBI 2019. Lecture Notes in Civil Engineering, 2020. Vol 73. pp.581-589 URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-42939-3_57 DOI https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_57 (дата звернення: 15.06.2024).

57. Schiff, D. S., Schiff, K. J., & Pierson, P. Assessing public value failure in government adoption of artificial intelligence. *Public Administration*, 2021. April, pp. 1–21, URL: https://doi.org/10.1111/padm.12742 https://www.researchgate.net/publication/351111444_Assessing_Public_Value_Failure_in_Government_Adoption_of_Artificial_Intelligence (дата звернення: 15.06.2024).

58. Shashyna, M., Gudz, P., Pankova, A., Benchak, O., Nemyrovska, O. Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2023. 4 (13 (124)), 57–65. URL: doi: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746 (дата звернення: 15.07.2024).

59. Sun, T. Q., & Medaglia, R. Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 2019. 36 (2), pp. 368–383. URL : https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008 https://researchapi.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58401014/rony_medaglia_et_al_mapping_the_chal lenges_acceptedmanuscript.pdf (дата звернення: 01.07.2024);

60. Tangi, L., van Noordt, C., & Rodriguez Müller, A. P. The challenges of AI implementation in the public sector. An in-depth case studies analysis. Proceedings of the 24th annual international conference on digital government research, 2024. pp. 414–422, URL: https://doi.org/10.1145/3598469.3598516 (дата звернення: 02.07.2024).

ДОДАТКИ

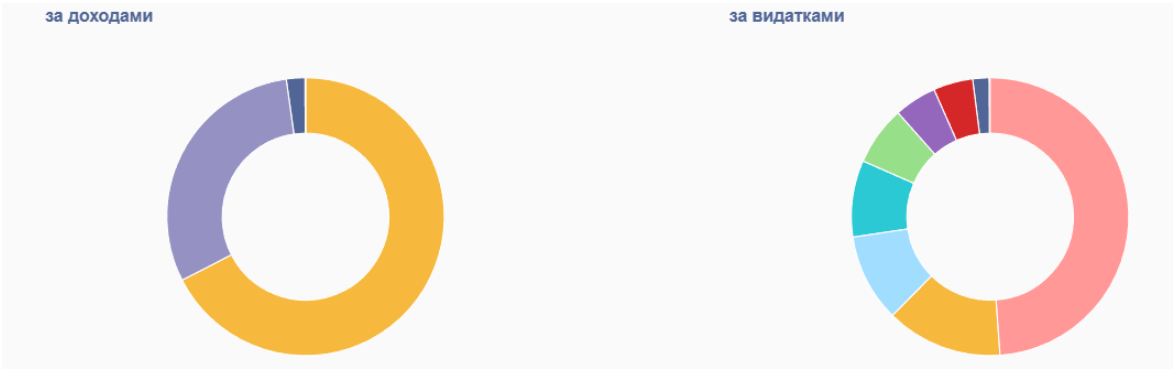
Додаток А



РАЗОМ - 25 712 001 732.21 грн.
Податкові надходження 15 976 676 578.33 грн. - 62.14%
Неподаткові надходження 856 214 698.21 грн. - 3.33%
Доходи від операцій з капіталом 88 512 545.28 грн. - 0.34%
Офіційні трансферти 8 778 400 536.03 грн. - 34.14%
Цільові фонди 12 197 374.36 грн. - 0.05%

РАЗОМ - 25 019 726 330.30 грн.
Загальнодержавні функції 4 183 958 509.05 грн. - 16.72%
Громадський порядок, безпека та судова влада 44 156 490.66 грн. - 0.18%
Економічна діяльність 3 680 436 400.48 грн. - 14.71%
Охорона навколишнього природного середовища 164 886 320.06 грн. - 0.66%
Житлово-комунальне господарство 2 131 189 184.98 грн. - 8.52%
Охорона здоров'я 1 806 607 160.68 грн. - 7.22%
Духовний та фізичний розвиток 1 129 067 496.59 грн. - 4.51%
Освіта 10 841 639 817.76 грн. - 43.33%
Соціальний захист та соціальне забезпечення 1 037 784 950.04 грн. - 4.15%

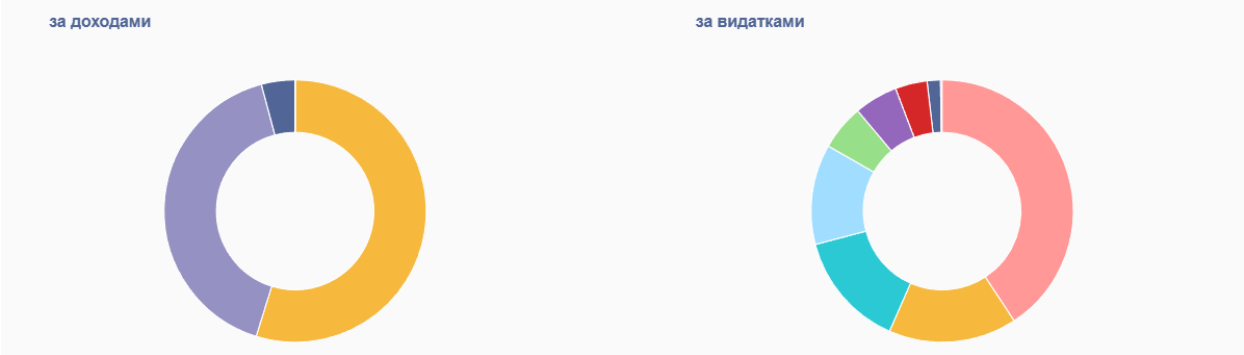
Рис. А.1 Фактична структура доходної та витратної частин бюджету Запорізької області за 2021 рік [16]



РАЗОМ19 - 818 052 168.31 грн.
Податкові надходження 13 366 819 340.77 грн. - 67.45%
Неподаткові надходження 431 945 479.20 грн. - 2.18%
Доходи від операцій з капіталом 5 886 812.24 грн. - 0.03%
Офіційні трансферти 6 008 524 173.24 грн. - 30.32%
Цільові фонди 4 876 362.86 грн. - 0.02%

РАЗОМ18 - 722 208 913.38 грн.
Загальнодержавні функції 2 542 359 617.39 грн. - 13.58%
Громадський порядок, безпека та судова влада 361 635 332.13 грн. - 1.93%
Економічна діяльність 1 671 921 283.06 грн. - 8.93%
Охорона навколишнього природного середовища 16 046 013.23 грн. - 0.09%
Житлово-комунальне господарство 1 911 015 784.82 грн. - 10.21%
Охорона здоров'я 1 289 537 397.64 грн. - 6.89%
Духовний та фізичний розвиток862 295 968.86 грн. - 4.61%
Освіта 9 146 847 339.15 грн. - 48.86%
Соціальний захист та соціальне забезпечення 920 550 177.10 грн. - 4.92%

Рис. А.2 Фактична структура доходної та витратної частин бюджету Запорізької області за 2022 рік [16]



РАЗОМ - 23 018 257 579.71 грн.
Податкові надходження12 615 913 233.22 грн. - 54.81%
Неподаткові надходження952 245 796.39 грн. - 4.14%
Доходи від операцій з капіталом6 792 044.03 грн. - 0.03%
Офіційні трансферти9 442 785 328.50 грн. - 41.02%
Цільові фонди521 177.57 грн. - 0.00%

РАЗОМ - 19 720 229 915.08 грн.
Загальнодержавні функції3 123 722 806.65 грн. - 15.84%
Громадський порядок, безпека та судова влада326 772 936.38 грн. - 1.66%
Економічна діяльність2 825 980 479.69 грн. - 14.33%
Охорона навколишнього природного середовища36 857 965.32 грн. - 0.19%
Житлово-комунальне господарство2 435 639 266.79 грн. - 12.35%
Охорона здоров'я1 105 278 719.57 грн. - 5.60%
Духовний та фізичний розвиток777 464 788.66 грн. - 3.94%
Освіта8 033 743 337.65 грн. - 40.74%

Рис. А.3 Фактична структура доходної та витратної частин бюджету Запорізької області за 2023 рік [16]

Додаток Б

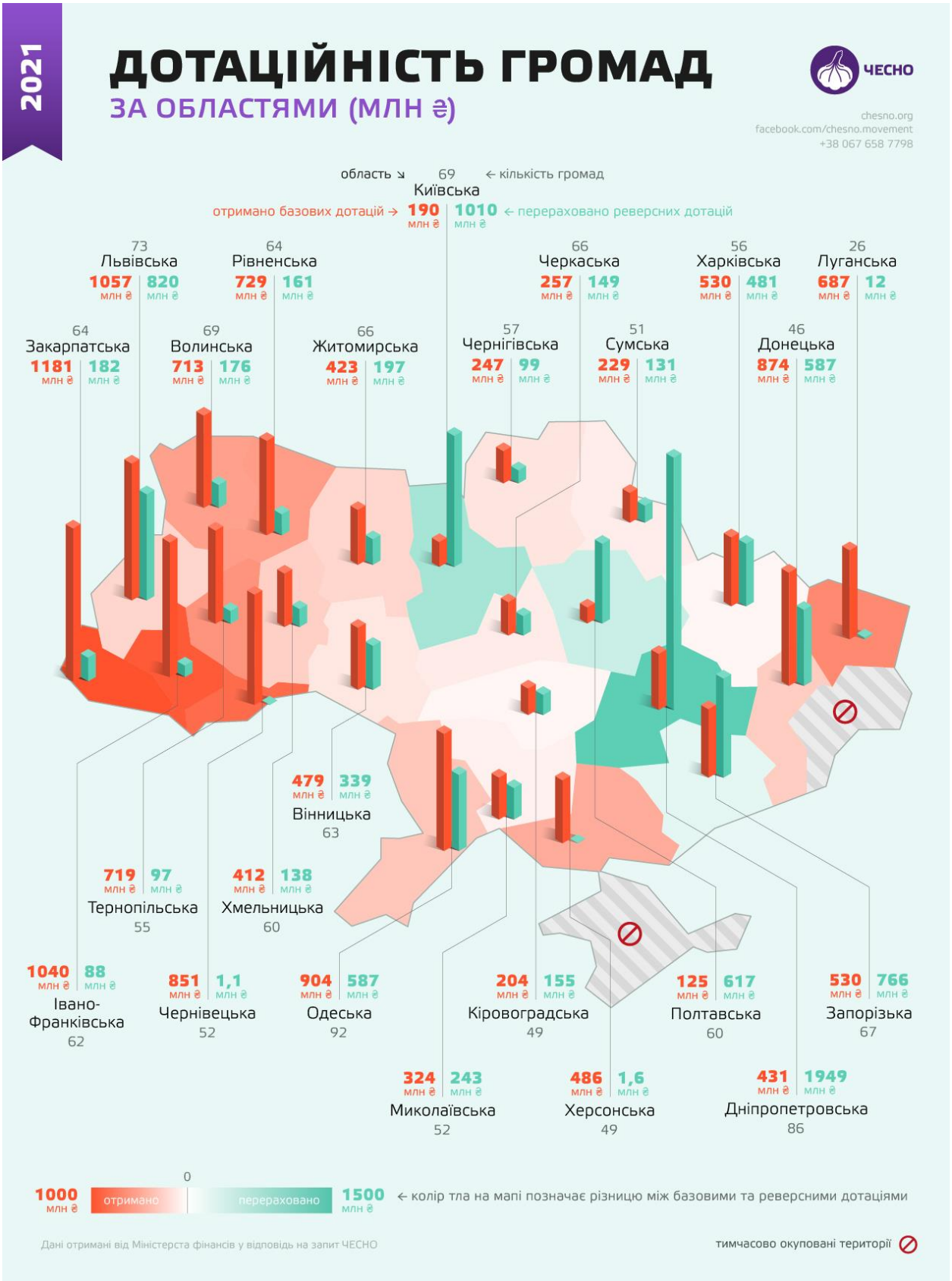


Рис. В.1 Дотаційність громад України за областями у 2021 р. [10]

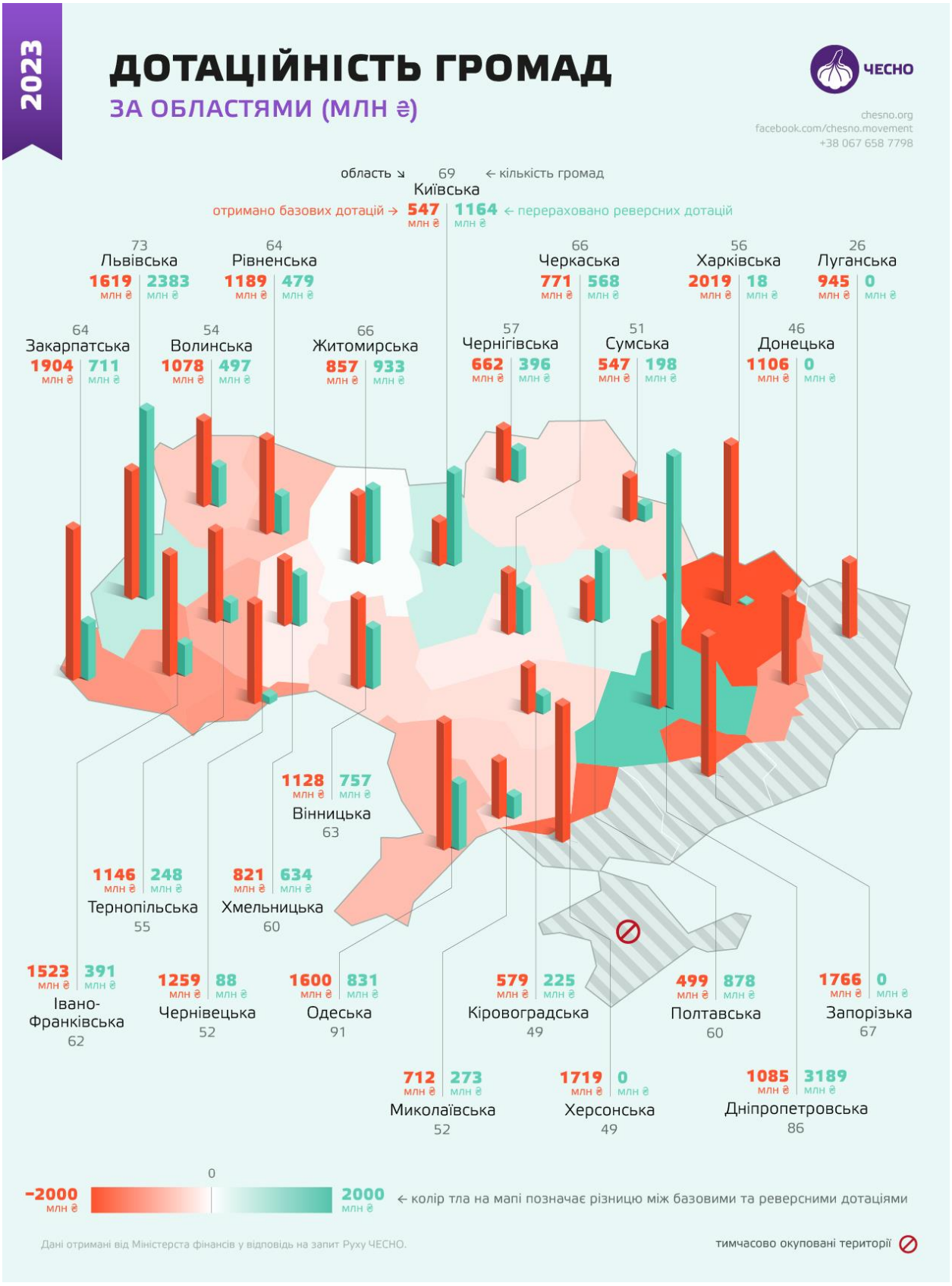


Рис. В.2 Дотаційність громад України за областями у 2023 р. [10]

Додаток В

Таблиця В.1

Рівень фінансової спроможності територіальних громад Запорізькоїобласті (2023 р. в порівнянні з 2021 р.) [53]

Назва територіальної громади	2021		2023		Зміна (+/-)
	сума балів	рівень фінансової спроможності	сума балів	рівень фінансової спроможності	
Павлівська	5	оптимальний	9	оптимальний	4
Михайло-Лукашівська	-2	низький	1	задовільний	3
Водянська	-1	низький	1	задовільний	2
Кушугумська	1	задовільний	3	задовільний	2
Мирненська	-1	низький	0	низький	1
Благовіщенська	-6	критичний	-6	критичний	0
Тернуватська	4	задовільний	4	задовільний	0
Вільнянська	10	високий	10	високий	0
Костянтинівська	-4	низький	-4	низький	0
Матвіївська	-2	низький	-2	низький	0
Степногірська	-6	критичний	-6	критичний	0
Комишуваська	1	задовільний	0	низький	-1
Широківська	16	високий	15	високий	-1
Новоуспенівська	-4	низький	-7	критичний	-3
Петро-Михайлівська	5	оптимальний	2	задовільний	-3
Воздвижівська	6	оптимальний	2	задовільний	-4
Новенська	3	задовільний	-1	низький	-4
Запорізька	18	високий	14	високий	-4
Степненська	-1	низький	-5	критичний	-4
Новоолександрівська	2	задовільний	-3	низький	-5
Андрівська	-2	низький	-7	критичний	-5
Терпеннівська	-3	низький	-8	критичний	-5
Воскресенська	3	задовільний	-3	низький	-6
Таврійська	-1	низький	-7	критичний	-6
Михайлівська	5	оптимальний	-1	низький	-6
Плодородненська	-2	низький	-9	критичний	-7
Берестівська	-1	низький	-9	критичний	-8
Долинська	15	високий	7	оптимальний	-8
Осипенківська	4	задовільний	-4	низький	-8
Чкаловська	-1	низький	-9	критичний	-8
Новомиколаївська	14	високий	6	оптимальний	-8

Преображенська	5	оптимальний	-4	низький	-9
Новобогданівська	6	оптимальний	-3	низький	-9
Семенівська	7	оптимальний	-2	низький	-9
Комиш-Зорянська	9	оптимальний	-1	низький	-10
Біленьківська	7	оптимальний	-3	низький	-10
Андріївська	5	оптимальний	-5	критичний	-10
Енергодарська	15	високий	5	оптимальний	-10
Нововасилівська	0	низький	-10	критичний	-10
Токмацька	5	оптимальний	-5	критичний	-10
Олександрівська	5	оптимальний	-6	критичний	-11
Василівська	13	високий	2	задовільний	-11
Коларівська	4	задовільний	-7	критичний	-11
Чернігівська	7	оптимальний	-5	критичний	-12
Дніпрорудненська	5	оптимальний	-7	критичний	-12
Веселівська	6	оптимальний	-7	критичний	-13
Малотокмачанська	3	задовільний	-10	критичний	-13
Великобілозерська	8	оптимальний	-5	критичний	-13
Молочанська	9	оптимальний	-4	низький	-13
Роздольська	7	оптимальний	-7	критичний	-14
Бердянська	12	високий	-2	низький	-14
Оріхівська	12	високий	-3	низький	-15
Михайлівська	7	оптимальний	-8	критичний	-15
Малинівська	4	задовільний	-11	критичний	-15
Мелітопольська	13	високий	-2	низький	-15
Кам’янсько-Дніпровська	11	високий	-5	критичний	-16
Приазовська	8	оптимальний	-8	критичний	-16
Якимівська	13	високий	-3	низький	-16
Розівська	11	високий	-5	критичний	-16
Приморська	10	високий	-7	критичний	-17
Гуляйпільська	16	високий	-2	низький	-18
Пологівська	13	високий	-5	критичний	-18
Федорівська	10	високий	-8	критичний	-18
Більмацька	12	високий	-7	критичний	-19
Малобілозерська	15	високий	-5	критичний	-20
Смирновська	13	високий	-8	критичний	-21
Кирилівська	14	високий	-7	критичний	-21