ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри
_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ДОСТУПУ НАСЕЛЕННЯ ДО АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ»

Виконав: студент групи
Е-9-22-Б1ПУА(4.0ддс)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Матєв Дмитро Романович
Керівник: PhD Чмир Я.І.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Матєв Дмитро Романович. «Організація безбар'єрного доступу населення до адміністративних послуг у територіальній громаді».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-правові засади безбар'єрного доступу до адміністративних послуг в органах публічної влади. Досліджено сучасний стан, організаційну структуру, а також фізичні, інформаційні та цифрові бар'єри при отриманні послуг у громаді. Запропоновано шляхи вдосконалення обслуговування населення через розвиток мобільних, дистанційних та безбар'єрних форм надання послуг.

Ключові слова: публічне управління, адміністративні послуги, безбар'єрність, доступність послуг, територіальна громада.

SUMMARY

Matiev Dmytro. "Organization of Barrier-Free Access of the Population to Administrative Services in a Territorial Community".

Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The qualification thesis substantiates the theoretical and legal foundations of barrier-free access to administrative services in public authorities. The current state, organizational structure, along with physical, informational, and digital barriers to obtaining services in the community are investigated. Ways to improve public service through the development of mobile, remote, and barrier-free service forms are proposed.

Key words: public administration, administrative services, barrier-free access, accessibility of services, territorial community.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ДОСТУПУ ДО АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ 7
1.1. Адміністративні послуги як складова сервісної діяльності органів публічної влади 7
1.2. Сутність безбар'єрності та доступності публічних послуг для населення 9
1.3. Нормативно-правове забезпечення організації доступного обслуговування громадян 16
Висновки до розділу 1 27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСТУПНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОБРАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ 29
2.1. Організаційна характеристика системи надання адміністративних послуг у громаді 29
2.2. Оцінювання фізичної, інформаційної, цифрової та комунікаційної доступності послуг 34
2.3. Основні бар'єри отримання адміністративних послуг окремими групами населення 41
Висновки до розділу 2 47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ 49
3.1. Удосконалення організації прийому та супроводу громадян 49
3.2. Розвиток мобільних, виїзних і дистанційних форм надання послуг 55
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення доступності адміністративних послуг у громаді 60
Висновки до розділу 3 69
ВИСНОВКИ 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72
ДОДАТКИ 77

ВСТУП

Актуальність теми. Організація безбар'єрного доступу населення до адміністративних послуг у територіальній громаді є важливим напрямом сучасного публічного управління, оскільки територіальна громада виступає найближчим до людини рівнем організації публічних послуг, участі та повсякденного життєзабезпечення. В умовах воєнного стану, бюджетних обмежень, демографічних змін і зростання очікувань громадян місцева влада має не лише виконувати формальні повноваження, а й створювати зрозумілі, доступні та результативні механізми підтримки населення. Конституційний принцип дії органів влади "лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб", передбачені Конституцією і законами України [1], визначає правову межу будь-яких управлінських рішень, а Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" закріплює самостійність територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення [2].

Практична значущість теми посилюється тим, що Львівська міська територіальна громада має розвинену мережу місцевих сервісів, інституцій та партнерських ініціатив, які можуть бути використані як приклад для аналізу організації відповідного напряму місцевої політики. Водночас наявність окремих програм, установ або цифрових інструментів сама по собі не гарантує належної якості управління. Для цього потрібні цілісна нормативна основа, стабільне фінансування, кадрова спроможність, комунікація з населенням, прозорий моніторинг результатів і здатність місцевої влади коригувати рішення відповідно до реальних потреб людей.

Об'єкт дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі організації надання адміністративних послуг населенню на місцевому рівні.

Предмет дослідження є механізми забезпечення безбар'єрного доступу населення до адміністративних послуг у територіальній громаді.

Мета роботи. Метою роботи є теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати організацію безбар'єрного доступу населення до

адміністративних послуг у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити сутність адміністративних послуг і поняття безбар'єрності в публічному управлінні;

– охарактеризувати нормативно-правову базу організації доступного обслуговування громадян;

– проаналізувати організацію надання адміністративних послуг в обраній громаді;

– оцінити фізичну, інформаційну, цифрову та комунікаційну доступність послуг;

– виявити основні бар'єри отримання послуг окремими групами населення;

– запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення доступності адміністративних послуг.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід для розгляду громади як цілісної соціально-управлінської системи; інституційний підхід – для аналізу ролі органів місцевого самоврядування, комунальних установ, партнерських організацій і громадськості; правовий аналіз – для опрацювання законів України, актів Кабінету Міністрів України та локальних документів; функціональний аналіз – для визначення управлінських функцій; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення нормативної моделі з практикою; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали центральних органів виконавчої влади та обраної територіальної громади, міжнародні документи й аналітичні матеріали, а також наукові публікації українських і зарубіжних дослідників з

проблематики публічного управління, місцевого самоврядування, цифровізації та сталого розвитку.

Додатково інформаційну базу роботи розширено матеріалами наради “Інклюзивність та безбар’єрність в Україні: відданість, співпраця та міжнародна підтримка в умовах війни”, оприлюдненими Міністерством розвитку громад та територій України 11 січня 2025 року [40]. До аналізу включено матеріали щодо Національної стратегії зі створення безбар’єрного простору в Україні до 2030 року, безбар’єрного відновлення, досвіду Канади, освітньої безбар’єрності, раннього втручання і протезування, реабілітації, роботи без бар’єрів та розбудови безбар’єрного суспільства [40–47].

Практичне значення роботи полягає в тому, що його положення можуть бути використані органами місцевого самоврядування, посадовими особами виконавчих органів ради, комунальними установами, громадськими організаціями та закладами освіти для підготовки локальних програм, процедур взаємодії, комунікаційних планів, показників моніторингу та практичних заходів підвищення якості місцевого управління.

Апробація результатів дослідження. 1. Матєв Дмитро Романович. Дизайн публічних послуг у контексті суспільних і технологічних трансформацій. Всеукраїнська науково-практична конференція «Science Vision 2035. Молодь формує майбутнє». 26 березня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ДОСТУПУ ДО АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Адміністративні послуги як складова сервісної діяльності органів публічної влади

Розгляд проблеми варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

Поглиблюючи аналіз сервісної природи адміністративних послуг, варто наголосити, що орган публічної влади на місцевому рівні виступає одночасно й розпорядником владних повноважень, і надавачем послуги, орієнтованої на конкретного мешканця. Таке поєднання ролей вимагає узгодження двох логік: логіки законності, яка обмежує дискрецію посадових осіб, і логіки сервісу, яка передбачає зручність, швидкість та зрозумілість процедур. Як зазначає С. Осборн, сучасне публічне врядування дедалі більше будується навколо цінності, що її отримує користувач послуги, а не навколо внутрішніх процедур установи [30]. Для теми безбар'єрного доступу це означає, що сервісна діяльність громади має оцінюватися передусім за результатом, відчутним для людини.

Сервісний підхід не скасовує адміністративно-правової природи відповідних відносин, а доповнює її. Адміністративна послуга залишається владною дією, яка має чітку правову підставу, проте спосіб її надання дедалі більше визначається стандартами якості, зорієнтованими на користувача. У цьому контексті доцільно розрізняти "фронт-офіс" – простір безпосередньої взаємодії з мешканцем – і "бек-офіс", де відбувається опрацювання

звернення. Безбар’єрність стосується насамперед фронт-офісу, але її стійкість залежить від налагодженості внутрішніх процесів, які лишаються невидимими для відвідувача.

Інституційний вимір сервісної діяльності передбачає чіткий розподіл відповідальності між суб’єктами надання послуг. О. Оболенський наголошує, що організаційна спроможність установи є не менш важливою умовою результативності, ніж наявність правової підстави [23]. Стосовно адміністративних послуг це означає потребу в посадових інструкціях, регламентах взаємодії структурних підрозділів і зрозумілій системі підпорядкування, що дає змогу уникнути ситуацій, коли відповідальність за якість обслуговування є розмитою між кількома учасниками процесу.

Важливим складником сервісної діяльності є управління чергами та часом очікування. Навіть формально доступна послуга втрачає свою цінність, якщо її отримання потребує надмірних витрат часу або кількох повторних візитів. Тому до системи показників доцільно включати не лише факт надання послуги, а й параметри, що характеризують зручність процесу: середній час очікування, частку звернень, опрацьованих з першого разу, а також можливість попереднього запису. Такий підхід узгоджується з концепцією орієнтованого на користувача врядування й дає змогу виявляти приховані бар’єри ще до того, як вони перетворяться на системну проблему.

Нарешті, сервісна діяльність органів публічної влади не може розглядатися ізольовано від питання довіри населення. Якщо мешканці сприймають процедури як непрозорі або несправедливі, навіть технічно бездоганна послуга не досягає своєї мети. Тому формування культури обслуговування, навчання персоналу комунікації з різними групами користувачів і послідовне дотримання задекларованих стандартів є інвестицією в довготривалу легітимність місцевої влади, а не другорядним організаційним питанням.

1.2. Сутність безбар’єрності та доступності публічних послуг для населення

Оновлення теоретичного блоку потребує врахування того, що сучасна державна політика безбар’єрності прямо відходить від вузького розуміння доступності як наявності окремого технічного елемента. У презентаційних матеріалах до Національної стратегії наголошено: “Безбар’єрність – це значно більше, ніж формальний пандус біля вхідних дверей” [41]. Для теми адміністративних послуг це означає, що доступність ЦНАП або іншого сервісного підрозділу не може оцінюватися лише за наявністю пандуса, ліфта чи кнопки виклику персоналу. Реальний безбар’єрний доступ передбачає поєднання фізичної, інформаційної, цифрової, комунікаційної, організаційної та соціальної складових.

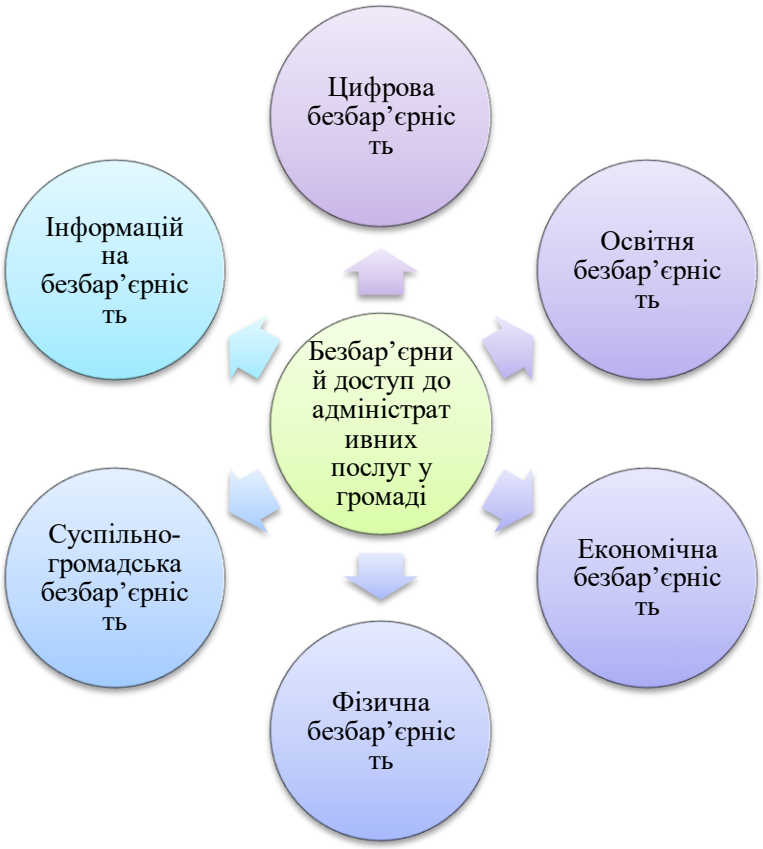


Рис.1.1. Шість напрямів безбар’єрності у застосуванні до адміністративних послуг

Національна стратегія виокремлює шість напрямів: інформаційну, цифрову, освітню, економічну, фізичну та суспільно-громадянську безбар'єрність [41]. У межах цієї роботи вони інтерпретуються як управлінські критерії доступності адміністративних послуг: людина повинна знати про послугу, мати можливість зрозуміти вимоги, обрати канал звернення, фізично або дистанційно подати документи, отримати коректне консультування та реалізувати своє право без дискримінаційних або надмірних процедурних перешкод.

Таблиця 1.1 – Інтерпретація напрямів безбар'єрності для системи адміністративних послуг

Напрям Стратегії	**Зміст для адміністративних послуг**	**Приклад показника оцінювання**
Інформаційна безбар'єрність	просте пояснення умов, строків, документів і підстав для відмови	наявність матеріалів простою мовою та альтернативних форматів
Цифрова безбар'єрність	можливість дистанційного запису, подання заяви, отримання консультації	частка послуг, доступних дистанційно без втрати очного каналу
Фізична безбар'єрність	доступний вхід, навігація, санітарні кімнати, місця очікування	результат аудиту відповідності будівлі нормам доступності
Суспільно-громадянська безбар'єрність	залучення мешканців і цільових груп до оцінювання якості послуг	кількість консультацій і врахованих пропозицій користувачів

Розгортаючи поняття безбар'єрності, доцільно підкреслити його багатовимірність. Безбар'єрність не зводиться до усунення фізичних перешкод для людей з інвалідністю, хоча саме цей вимір історично був першим. Сучасне розуміння охоплює також інформаційну, цифрову, комунікаційну та інституційну доступність, кожна з яких може стати самостійним джерелом виключення окремих груп населення. Такий розширений підхід відповідає принципу універсального дизайну, згідно з яким середовище й послуги мають бути придатними для використання якомога ширшим колом людей без потреби в подальшому пристосуванні.

Інформаційна доступність передбачає, що мешканець здатний дізнатися про послугу, зрозуміти умови її отримання та підготувати необхідні документи без надмірних зусиль. Брак зрозумілої інформації

фактично прирівнюється до відсутності послуги, адже людина не може скористатися тим, про що не знає або чого не розуміє. Тому виклад інформації простою мовою, наявність зразків заповнення документів і кількох каналів інформування є невід'ємними складниками безбар'єрного обслуговування.

Цифрова доступність відкриває нові можливості, але водночас породжує ризик цифрового розриву. Частина населення – насамперед люди старшого віку, мешканці віддалених територій і ті, хто не має сталого доступу до інтернету, – може опинитися поза межами електронних сервісів. Як наголошують Т. Бовейрд і Е. Льоффлер, цифровізація публічних послуг має супроводжуватися заходами підтримки тих, хто не може скористатися онлайн-каналами самостійно [28]. Отже, цифрові інструменти повинні доповнювати, а не витісняти традиційні форми обслуговування.

Комунікаційна доступність стосується якості безпосередньої взаємодії між мешканцем і посадовою особою. Сюди належать доброзичливість, готовність роз'яснити процедуру, врахування особливих потреб співрозмовника, зокрема осіб із порушеннями слуху чи зору. Цей вимір значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування, а тому потребує системного навчання персоналу, а не одноразових інструктажів.

Підсумовуючи концептуальний аналіз, варто наголосити, що різні виміри доступності взаємопов'язані: усунення фізичних перешкод не дає очікуваного результату, якщо зберігаються інформаційні чи комунікаційні бар'єри. Тому безбар'єрність доцільно розглядати як цілісну властивість системи надання послуг, а не як суму окремих заходів. Саме така інтегрована модель дає змогу оцінити реальну доступність послуг із позиції людини та закладає методологічну основу для подальшого аналізу нормативного забезпечення.

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні

абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Бакуменка наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [21]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Ю. Сурміна, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [24]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “організація безбар’єрного доступу до адміністративних послуг”.

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [24].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов’язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну

місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [21]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Бакуменка, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [21]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова “маршруту мешканця” – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити,

на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [23], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

1.3. Нормативно-правове забезпечення організації доступного обслуговування громадян

Матеріали наради від 11 січня 2025 року мають значення для нормативно-правового аналізу, оскільки демонструють, як Національна стратегія переходить із загальної рамки до конкретних секторних дій. Офіційно виокремлено такі блоки: “Національна стратегія зі створення безбар’єрного простору в Україні до 2030 року”, “Створення безбар’єрного середовища у процесі відновлення”, “Досвід Канади у розбудові безбар’єрного суспільства”, “Освітня безбар’єрність”, “Раннє втручання. Протезування без бар’єрів”, “Реабілітація без бар’єрів”, “Робота без бар’єрів”, “Розбудова безбар’єрного суспільства” [40].

Імплементаційна архітектура Стратегії є багаторівневою: план заходів розробляється і затверджується кожні два роки; виконавцями визначено 16 міністерств і 24 обласні адміністрації; на 2023–2024 роки було заплановано 383 заходи разом із 16 флагманськими проєктами міністерств; локальні плани заходів прийняті у 24% місцевих громад [41]. Для цієї магістерської роботи такі дані важливі як критерій оцінювання: якщо локальна громада не має власного плану безбар’єрності або не пов’язує його з адміністративними послугами, її політика залишається фрагментарною.

Окремо слід підкреслити роль Ради безбар’єрності як консультативно-дорадчого органу при Кабінеті Міністрів України, що здійснює моніторинг реалізації та координацію залучених виконавців [41]. Для територіальної

громади цей підхід доцільно відтворювати на локальному рівні через робочу групу з безбар'єрності при виконавчому органі ради, до складу якої мають входити представники ЦНАП, соціальних служб, комунальних установ, громадських організацій, людей з інвалідністю, ветеранів, ВПО та фахівців з доступності.

Таблиця 1.2 Аналітичне значення матеріалів наради для дослідження адміністративних послуг

Блок матеріалів	**Що входить до блоку**	**Значення для теми магістерської роботи**
Національна стратегія	мета, цільові групи, шість напрямів, координація і моніторинг	формує методологію оцінювання безбар'єрності адміністративних послуг
Безбар'єрне відновлення	ДБН, моніторинг будівель, цільові програми громад, доступність 100% відновлених об'єктів	обґрунтовує фізичну доступність ЦНАП як частину відбудови
Досвід Канади	законодавча модель, інституції доступності, універсальна доступність	дає порівняльну рамку для оцінки української моделі
Раннє втручання і протезування	навчальні майданчики, мобільність, протези, крісла колісні, орієнтування людей із порушеннями зору	показує потребу в супроводі користувача послуги, а не лише в технічному доступі
Реабілітація	заклади, інфраструктура, фахівці, реконструкція, мультидисциплінарні команди	пов'язує адміністративні, соціальні та медичні маршрути
Робота без бар'єрів	гранти, ваучери, адаптація робочих місць, зайнятість ветеранів, ВПО, молоді та осіб з інвалідністю	розкриває економічну безбар'єрність як умову самостійності людини
Розбудова суспільства	стейкхолдери, партнерство, міжнародна підтримка, комунікація	підкреслює міжсекторальність політики безбар'єрності

Поглиблений розгляд нормативно-правового забезпечення доцільно почати з ієрархії джерел права, що регулюють доступність публічних послуг. Конституція України закріплює рівність прав громадян та заборону дискримінації [1], а профільне законодавство про місцеве самоврядування визначає повноваження громади у вирішенні питань місцевого значення [2]. Ця вертикаль доповнюється актами Кабінету Міністрів України та локальними документами, які конкретизують загальні норми стосовно процедур надання адміністративних послуг.

Особливість правового регулювання безбар'єрності полягає в поєднанні норм різної галузевої належності. Питання доступності водночас регулюються адміністративним правом, законодавством про соціальний захист, будівельними нормами та стандартами щодо доступності середовища. Така міжгалузевість вимагає узгодженості локальних рішень громади, аби уникнути суперечностей між різними регуляторними вимогами та забезпечити цілісність політики доступності.

Важливим є питання співвідношення норм прямої дії та програмно-цільових документів. Якщо перші встановлюють обов'язкові вимоги, то другі – стратегії, програми, плани заходів – визначають напрями та послідовність їх реалізації. В. Толкованов наголошує, що дієвість місцевої політики залежить від інституційного закріплення рішень у відповідних документах і наявності механізму їх періодичного перегляду [25]. Без такого закріплення навіть прогресивні норми залишаються деклараціями.

Окремої уваги потребує локальний рівень нормотворчості. Рішення ради, розпорядження виконавчого комітету, положення про структурні підрозділи та регламенти обслуговування формують безпосередню правову основу повсякденної роботи з мешканцями. Саме на цьому рівні загальні принципи безбар'єрності перетворюються на конкретні процедури, тож якість локальних актів значною мірою визначає реальний рівень доступності послуг у громаді.

Завершуючи аналіз нормативної бази, слід наголосити на потребі моніторингу її застосування. Наявність належних норм є необхідною, але недостатньою умовою доступності: вирішальне значення має практика їх виконання. Тому правове забезпечення доцільно розглядати в нерозривному зв'язку з організаційними механізмами контролю, звітністю та зворотним зв'язком із населенням, що логічно підводить дослідження до аналізу практичного стану доступності послуг у конкретній територіальній громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Авер'янова наголошено

на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [20]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб'єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях О. Оболенського, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [23]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми "організація безбар'єрного доступу до адміністративних послуг".

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [24].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов'язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014

році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [20]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Авер’янова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [20]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова “маршруту мешканця” послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач

послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Н. Нижник, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [22], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу

спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях Н. Нижник наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [22]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Толкованова, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [25]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “організація безбар’єрного доступу до адміністративних послуг”.

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового

забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [24].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов’язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [22]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [22]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг

витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова “маршруту мешканця” – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дав змогу сформувати теоретико-методологічну основу дослідження. З’ясовано, що відповідний напрям публічного управління не зводиться до окремої адміністративної процедури, а є складовою цілісної системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням перебувають у взаємній залежності.

Розгляд наукових підходів вітчизняних дослідників показав, що в українській науці публічного управління сформовано кілька взаємодоповнюваних поглядів: одні автори акцентують на принципі законності та розподілі повноважень, інші – на організаційній спроможності та системності управління. Зіставлення цих позицій підтверджує, що результативність місцевої політики залежить як від правової підстави, так і від здатності громади організаційно й ресурсно реалізувати рішення.

Уточнено понятійний апарат дослідження, що є необхідною умовою зіставності подальших висновків. Чітке визначення базових категорій дало

змогу уникнути термінологічної неоднозначності та окреслити коло суб’єктів, причетних до реалізації відповідного напряму.

Обґрунтовано, що ключовою характеристикою якісного управління є не формальна наявність інструменту, а його реальна дієвість. Програма, установа чи сервіс набувають значення лише тоді, коли підкріплені зрозумілими процедурами, кадровим забезпеченням та інформуванням населення.

Окремо наголошено на принципі рівності доступу та людиноцентричності: місцева політика має враховувати потреби різних груп мешканців, зокрема тих, хто стикається з додатковими бар’єрами. Саме цей критерій визначає соціальну ефективність управлінських рішень.

Сформульовані теоретичні положення утворюють методологічну рамку, у межах якої в наступному розділі аналізується практика обраної територіальної громади.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОСТУПНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОБРАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

2.1. Організаційна характеристика системи надання адміністративних послуг у громаді

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях О. Оболенського наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [23]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях А. Мельник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [26]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “організація безбар’єрного доступу до адміністративних послуг”.

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а

громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю “норма – організація – ресурс – доступність – результат”. Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [22]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [22]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб'єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з'ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об'єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи.

Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [23], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

А. Мельник, О. Оболенський та А. Васіна наголошують, що державне управління потребує узгодженості цілей, функцій і ресурсів [26]. На рівні громади це означає, що розвиток безбар'єрного доступу не може бути покладений лише на працівників фронт-офісу. До цього процесу мають бути залучені структурні підрозділи, відповідальні за соціальний захист, цифровізацію, благоустрій, транспортну доступність, комунікацію та бюджетне планування.

Організаційна спроможність громади значною мірою залежить від здатності працювати з різними каналами надання послуг. Очний прийом, телефонне консультування, електронні сервіси, виїзні прийоми та допомога

через старостинські округи мають не конкурувати між собою, а утворювати єдину багатоканальну систему. Саме багатоканальність дає змогу врахувати різні життєві ситуації мешканців і зменшити нерівність доступу.

Практичним інструментом такого аналізу може бути карта процесу надання кожної найбільш затребуваної послуги. У ній фіксуються всі кроки, відповідальні особи, документи, строки, можливі причини відмови та точки контакту з мешканцем. Така карта допомагає виявити, де виникають зайві повторні звернення, дублювання інформації або затримки. Водночас вона є корисною і для працівників, оскільки зменшує невизначеність та стандартизує внутрішню взаємодію.

Організаційна характеристика системи надання адміністративних послуг повинна включати не лише опис ЦНАП чи структурних підрозділів, а й аналіз управлінських потоків. В. Толкованов, розглядаючи інструменти доброго врядування, наголошував на потребі прозорих процедур і зрозумілої відповідальності на місцевому рівні [25]. Для адміністративних послуг це означає, що громаді потрібно бачити повний ланцюг: прийом звернення, перевірку документів, передачу до профільного підрозділу, ухвалення рішення, інформування заявника і збереження даних.

2.2. Оцінювання фізичної, інформаційної, цифрової та комунікаційної доступності послуг

Для підсилення оцінювання фізичної доступності доцільно використати кількісні дані моніторингу безбар’єрності, представлені у матеріалі “Створення безбар’єрного середовища у процесі відновлення”. У ньому зазначено: “Із 54 тисяч проінспектованих громадських будівель лише 22% є безбар’єрними” [42]. Це свідчить, що проблема доступності має системний характер і не може бути вирішена лише окремими косметичними змінами в приміщеннях.

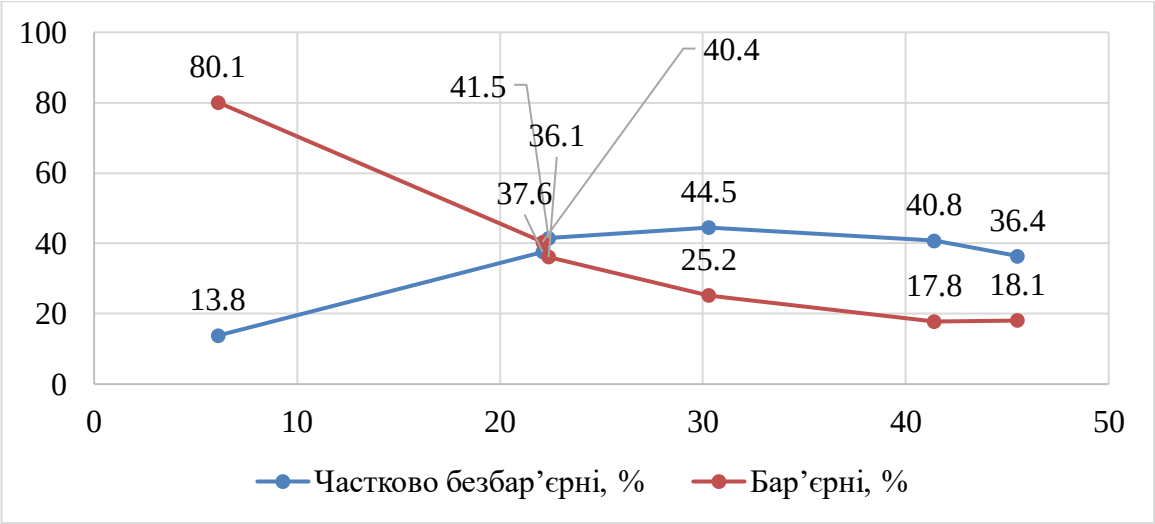


Рис. 2.1 – Порівняння доступності окремих типів об'єктів за результатами моніторингу

За результатами моніторингу було обстежено 53 855 об'єктів, що становить 80,3% від загальної кількості визначених об'єктів; 22% визнано безбар'єрними, 32,1% – частково безбар'єрними, 45,9% – бар'єрними [42]. Для теми цієї роботи особливо важливими є дані щодо центрів надання адміністративних послуг: 45,5% таких об'єктів визначено безбар'єрними, 36,4% – частково безбар'єрними, 18,1% – бар'єрними [42].

Таблиця 2.1

Кількісні результати моніторингу безбар'єрності об'єктів фізичного оточення

Тип об'єкта	Безбар'єрні, %	Частково безбар'єрні, %	Бар'єрні, %
Центри надання адміністративних послуг	45,5	36,4	18,1
Заклади охорони здоров'я	41,4	40,8	17,8
Будівлі надавачів соціальних послуг	30,3	44,5	25,2
Заклади освіти	22,4	41,5	36,1
Будівлі органів державної влади та органів місцевого самоврядування	22,1	37,6	40,4
Споруди цивільного захисту	6,1	13,8	80,1

Управлінський висновок із цих даних полягає в тому, що навіть відносно кращі показники ЦНАП не означають завершеності політики доступності. Частка частково безбар'єрних об'єктів свідчить про наявність

проміжного стану, коли окремі елементи пристосування вже наявні, але користувацький маршрут не є повністю безперешкодним. Саме тому в громаді потрібно оцінювати не тільки “наявність елементів”, а й повний шлях людини: дорога до установи, вхід, навігація, черга, консультація, подання документів, отримання результату та можливість оскарження або повторного звернення.

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях Ю. Сурміна наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [24]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Куйбіди, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [27]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “організація безбар’єрного доступу до адміністративних послуг”.

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а

громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю “норма – організація – ресурс – доступність – результат”. Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [23]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку О. Оболенського, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [23]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб'єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з'ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і

правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Результати оцінювання варто переводити у вимірювану систему показників. До неї можуть входити середній час очікування, частка звернень, завершених з першого разу, кількість послуг, доступних онлайн, частка приміщень, що відповідають вимогам доступності, кількість скарг на незрозумілість процедур, рівень задоволеності користувачів і кількість виїзних прийомів. Така система дає змогу перейти від загальних оцінок до доказового управління.

К. Анселл і А. Гаш, досліджуючи спільне врядування, підкреслюють значення діалогу, довіри та залучення заінтересованих сторін [32]. Для оцінювання доступності це означає, що громада має використовувати не лише внутрішні адміністративні дані, а й зовнішню оцінку користувачів. Особливо цінними є коментарі тих груп, які найчастіше стикаються з бар’єрами, адже саме вони виявляють проблеми, непомітні для працівників установи.

Комунікаційна доступність вимагає окремого аналізу, оскільки вона часто залишається невидимою у звітності. Людина може фізично дістатися

до установи і мати всі документи, але не отримати зрозумілого пояснення або зіткнутися з байдужим ставленням. У таких умовах формується недовіра до влади. Тому доцільно включати в моніторинг показники якості консультацій, кількість повторних звернень через помилки в інформуванні, а також рівень задоволеності відвідувачів.

Інформаційна доступність повинна оцінюватися за критеріями повноти, актуальності та зрозумілості. На сайті громади й у приміщенні ЦНАП має бути не лише перелік послуг, а й простий опис умов отримання, строків, вартості, необхідних документів, можливих підстав для відмови та контактів для уточнення. OECD у дослідженнях якості публічних послуг звертає увагу на досвід користувача як один із ключових критеріїв результативності [34].

Оцінювання фізичної доступності доцільно проводити не тільки за чек-листом нормативної відповідності, а й через практичне тестування середовища. Наприклад, важливо перевірити, чи може людина на кріслі колісному самостійно потрапити до приміщення, чи достатня ширина дверей, чи є місце для маневру, чи зрозуміла навігація, чи доступний санітарний вузол. Формальна наявність елемента не завжди означає його придатність для використання, тому оцінювання має бути емпіричним.

2.3. Основні бар’єри отримання адміністративних послуг окремими групами населення

Аналіз бар’єрів має включати не лише місцеві спостереження, а й ширший контекст війни. У матеріалах щодо доступу до соціальних послуг зазначено, що в Україні близько 3 млн людей з інвалідністю, а від початку повномасштабного вторгнення зафіксовано понад 300 тис. нових випадків інвалідності [44]. Це означає, що адміністративні послуги повинні бути підготовлені до значного зростання запитів, пов’язаних з оформленням статусів, соціальних виплат, реабілітації, протезування, транспортної підтримки, пільг, житлових питань і супроводу сімей.

Матеріал “Робота без бар’єрів” доповнює цей висновок економічним виміром. У 2023–2024 роках через інструменти зайнятості було охоплено 375 200 осіб, серед яких 12 200 осіб з інвалідністю, 2 700 ветеранів, 52 300 внутрішньо переміщених осіб та 92 900 молодих людей віком до 35 років [46]. Для громади ці дані важливі тому, що адміністративна послуга часто є першим кроком до економічної інтеграції: оформлення документів, реєстрація бізнесу, отримання довідок, доступ до грантових програм або ваучерів на навчання.

Таблиця 2.2

Соціальні кількісні орієнтири для оцінювання потреб у безбар’єрних послугах

Показник	**Кількісне значення**	**Управлінське значення для громади**
Люди з інвалідністю в Україні	близько 3 млн	потреба у стабільних і доступних адміністративних та соціальних маршрутах
Нові випадки інвалідності з початку повномасштабного вторгнення	понад 300 тис.	зростання навантаження на послуги, реабілітацію, протезування і соціальний супровід
Потреба в обладнаних автомобілях соціального таксі	2 000 автомобілів	необхідність мобільних рішень для доступу до послуг, роботи та лікування
Орієнтовна вартість одного автомобіля соціального таксі	36 000 євро	підстава для бюджетного і партнерського планування
Послуга підтриманого проживання	близько 16 000 грн на місяць на особу	альтернатива інституційному догляду в громаді

Досвід Канади, поданий у матеріалах наради, має порівняльне значення. У презентації зазначено, що один із п’яти канадців повідомляв про одну або більше інвалідностей у 2017 році, що становило 6 млн осіб; у 2020 році 35% соціального та доступного житла державної власності було безбар’єрним; закон “Accessible Canada Act” (“Закон про доступну Канаду”) ухвалено у 2019 році з метою створення безбар’єрної Канади до 2040 року [43]. Для України цей приклад важливий не як механічне копіювання, а як підтвердження того, що безбар’єрність потребує закону, стандартів, відповідальних інституцій, планів доступності та постійного контролю виконання.

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Толкованова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [25]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Авер’янова, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [20]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “організація безбар’єрного доступу до адміністративних послуг”.

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю “норма – організація – ресурс – доступність – результат”. Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й

встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не "середнього" мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар'єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв'язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [24]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Ю. Сурміна, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [24]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг

витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб'єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з'ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об'єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку В. Толкованова, дотримання етичних і

правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Висновки до розділу 2

Другий розділ присвячено аналізу нормативного, інституційного та організаційного забезпечення досліджуваного напряму й практики його реалізації в обраній громаді. Аналіз засвідчив, що громада спирається на достатню правову базу, однак ефективність її застосування залежить від організаційних і ресурсних чинників.

Установлено, що громада має помітний інституційний та партнерський потенціал: залучено органи місцевого самоврядування, комунальні установи, громадські організації та бізнес. Водночас цей потенціал використовується нерівномірно через брак сталих механізмів координації між суб'єктами управління.

Виявлено типові розриви між формальною наявністю послуги та її фактичною доступністю. Незручний графік, недостатнє інформування, відсутність відповідального виконавця або нерівномірне покриття території

спричиняють ситуації, коли передбачена можливість фактично не реалізується для частини мешканців.

Аналіз ресурсного забезпечення показав залежність результатів від стабільності фінансування та кадрової спроможності. Епізодичне фінансування ускладнює середньострокове планування, а кадрова плинність знижує якість обслуговування та послаблює інституційну пам’ять громади.

Окрему увагу приділено прозорості та зворотному зв’язку. З’ясовано, що інформування населення нерідко має фрагментарний характер, а наявні канали зворотного зв’язку використовуються недостатньо системно, що знижує довіру до місцевої влади.

Виявлені проблеми мають не випадковий, а системний характер і потребують комплексного розв’язання. Це створює обґрунтовані підстави для формування практичних рекомендацій, поданих у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ НАСЕЛЕННЯ

3.1. Удосконалення організації прийому та супроводу громадян

Організація прийому має бути побудована не навколо кабінету посадової особи, а навколо сервісного маршруту людини. Такий маршрут починається до моменту відвідування ЦНАП: людина шукає інформацію, оцінює можливість запису, з'ясовує перелік документів, обирає спосіб звернення. Тому першим елементом удосконалення є створення єдиного зрозумілого "маршруту послуги" для кожної групи користувачів: людини старшого віку, людини з інвалідністю, ВПО, ветерана, батьків з дітьми, людини з тимчасовим порушенням мобільності.

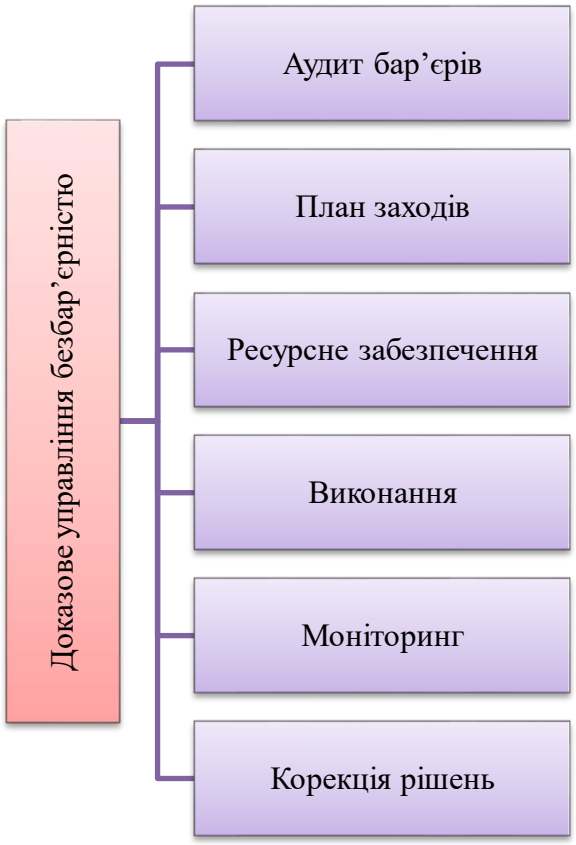


Рис. 3.1 – Цикл управління безбар'єрністю адміністративних послуг

На практиці це означає необхідність закріпити в регламенті ЦНАП обов’язкові дії адміністратора: первинне уточнення потреби, пропозиція альтернативного каналу отримання послуги, допомога з навігацією, перевірка повноти документів до реєстрації звернення, пояснення строків і способу отримання результату. Для осіб, які потребують додаткової підтримки, має бути передбачено супровід без приниження гідності людини та без створення залежності від неформальної допомоги.

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях А. Мельник наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [26]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Бакуменка, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [21]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “організація безбар’єрного доступу до адміністративних послуг”.

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а

громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [24]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Ю. Сурміна, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [24]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв'язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення

втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Доцільно також запровадити внутрішній механізм аналізу складних випадків. Якщо звернення не вдалося вирішити з першого разу або мешканець подав скаргу, такий випадок має розглядатися не як індивідуальна помилка, а як сигнал для аналізу процедури. Повторювані скарги можуть свідчити про нечіткі інструкції, надмірні вимоги або недостатню координацію між підрозділами.

Важливою умовою є формування культури інклюзивного спілкування. Працівники мають розуміти, що бар'єри можуть бути неочевидними: людина може мати порушення слуху, тривожність, низьку цифрову грамотність, мовні труднощі або досвід переміщення внаслідок війни. Дж. Брайсон та співавтори, розглядаючи публічну цінність, наголошують на необхідності врахування різних груп заінтересованих сторін [31]. Це положення прямо стосується прийому громадян у громаді.

Інститут супроводу громадян можна організувати як окрему функцію адміністратора або як чергову роль працівника ЦНАП у певні години. Його

завданням є не замінити людину у прийнятті рішень, а допомогти їй пройти процедуру: зорієнтуватися в приміщенні, зрозуміти вимоги, скористатися електронною чергою, заповнити заяву чи перевірити наявність документів. Така підтримка є проявом сервісності, а не пільгою, адже вона робить послугу реально доступною.

Удосконалення прийому громадян варто починати з перегляду стандартів першого контакту. Саме перша взаємодія визначає, чи відчує людина впевненість у процедурі, чи, навпаки, зіткнеться з відчуттям невизначеності. Стандарт першого контакту має передбачати привітання, уточнення потреби, пояснення подальших кроків, перевірку повноти документів і надання короткої письмової або електронної інструкції. Це особливо важливо для людей старшого віку й осіб, які звертаються вперше.

3.2. Розвиток мобільних, виїзних і дистанційних форм надання послуг

Розвиток мобільних, виїзних і дистанційних форм не повинен означати витіснення очного обслуговування. Навпаки, безбар’єрна модель передбачає багатоканальність: людина може обрати той канал, який відповідає її стану здоров’я, цифровим навичкам, місцю проживання та життєвій ситуації. Для віддалених старостинських округів, людей з інвалідністю, маломобільних осіб і сімей з дітьми доцільно поєднувати попередній запис, телефонну консультацію, відеоконсультацію, виїзний прийом і можливість отримати результат поштовим або електронним способом, якщо це дозволено законодавством.

Матеріали щодо раннього втручання і протезування показують практичну цінність навчальних майданчиків, на яких люди разом із фахівцями можуть відпрацьовувати користування протезами, кріслами колісними та навички орієнтування й мобільності для людей із порушеннями зору; передбачено 6 таких майданчиків у Львові, Лютежі Київської області,

Вінниці, Луцьку, Миколаєві та Івано-Франківську із загальною вартістю 360 000 євро [44]. Для адміністративних послуг це важливо як управлінська аналогія: безбар’єрність має включати навчання користувача та працівника, а не лише створення фізичного доступу.

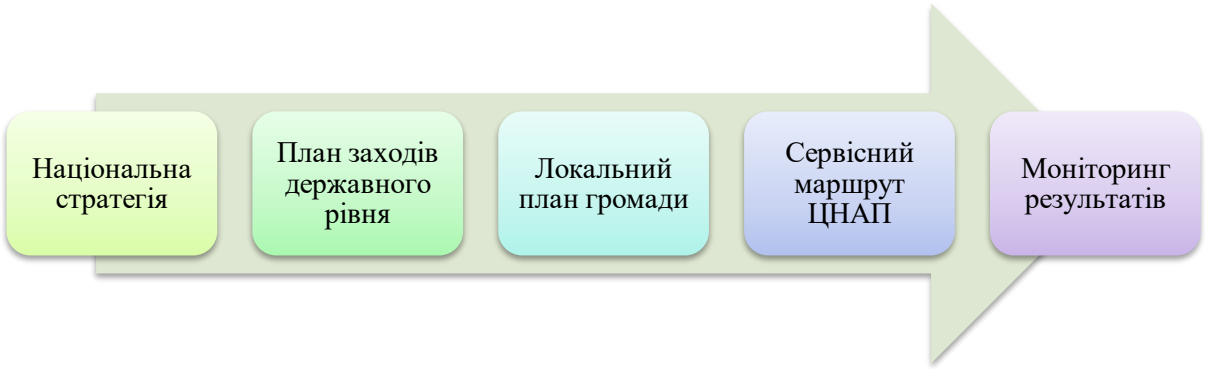


Рисунок 3.2 – Перехід від Національної стратегії до локального сервісного маршруту

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Куйбіди наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [27]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Н. Нижник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [22]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада

організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “організація безбар’єрного доступу до адміністративних послуг”.

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [25]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що

вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Толкованова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [25]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв’язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями

місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку В. Толкованова, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення доступності адміністративних послуг у громаді

Практичні рекомендації доцільно сформулювати у вигляді доказової моделі, де кожен захід має відповідального виконавця, строк, ресурс і показник результату. Це дасть змогу перевести загальну ідею безбар'єрності

у керований план дій. Особливо важливо, щоб локальний план громади був пов’язаний із Національною стратегією, але не дублював її декларативно, а визначав конкретні зміни у ЦНАП, соціальних службах, вебсайті громади, транспортній доступності, комунікації та системі зворотного зв’язку.

Таблиця 3.1 – Практичні рекомендації з показниками результативності

Напрям рекомендацій	Що потрібно зробити	Показник результату
Аудит доступності	провести щорічний аудит приміщення, маршруту до ЦНАП, сайту та комунікаційних каналів	звіт з переліком бар’єрів, строками усунення і відповідальними особами
Сервісний маршрут	описати маршрути для ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю, осіб старшого віку та батьків з дітьми	затверджені картки маршруту для основних груп користувачів
Багатоканальність	зберегти очний прийом і розвинути дистанційні консультації, виїзні прийоми та попередній запис	частка послуг із мінімум двома доступними каналами звернення
Кадрова підготовка	провести навчання адміністраторів щодо комунікації, недискримінації, допомоги маломобільним групам	кількість навчених працівників і результати тестування
Партнерство	створити робочу групу з безбар’єрності за участю громадських організацій і представників цільових груп	кількість засідань, рекомендацій і врахованих пропозицій
Моніторинг	запровадити публічну панель показників доступності послуг	регулярний звіт не рідше одного разу на пів року

Запропонована модель є прикладом локального управлінського рішення, розробленого на основі матеріалів Національної стратегії та секторних презентацій 2025 року. Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Авер’янова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [20]. Цей підхід

важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях О. Оболенського, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [23]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми “організація безбар’єрного доступу до адміністративних послуг”.

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та

цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не “середнього” мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це

змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [26]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку А. Мельник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [26]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв’язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про

доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку А. Мельник, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [26], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу

спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

Узагальнюючи, практичні рекомендації мають утворювати послідовний цикл: виявлення бар'єрів, планування заходів, визначення виконавців, ресурсне забезпечення, реалізація, моніторинг і корекція. Саме циклічність забезпечує сталість політики. Якщо рекомендації закріплені у програмах, регламентах і бюджетних документах, вони перестають бути декларативними та поступово перетворюються на інституційну спроможність громади.

По-шосте, варто розвивати партнерство з громадськими організаціями, експертами з доступності, представниками людей з інвалідністю, старостами та освітніми закладами. UNDP у матеріалах щодо місцевого врядування наголошує на важливості спроможності громад до партнерської взаємодії [37]. У сфері безбар'єрності партнерство дає змогу отримувати фахову оцінку, тестувати рішення до їх масштабування та краще враховувати потреби різних груп населення.

По-п'яте, громада має забезпечити публічність результатів. На офіційному сайті доцільно розміщувати короткий щорічний звіт про доступність адміністративних послуг: що зроблено, які бар'єри залишилися, скільки звернень опрацьовано, які скарги повторювалися, які зміни заплановано. Такий звіт посилює довіру і демонструє, що безбар'єрність є не разовою кампанією, а постійною політикою.

По-четверте, важливо передбачити бюджетну логіку впровадження рекомендацій. Частина заходів не потребує значних коштів, наприклад спрощення інформаційних матеріалів, навчання персоналу, оновлення графіків прийому, запровадження зворотного зв'язку. Інші дії, зокрема реконструкція приміщень, закупівля обладнання чи запуск мобільного робочого місця, потребують середньострокового планування. Розмежування заходів за ресурсомісткістю робить план реалістичним.

По-третє, необхідно інтегрувати моніторинг доступності в систему управління якістю. Т. Набатчі, А. Санчіно та М. Сіцілія підкреслюють

різноманітність форм участі громадян у публічних послугах [33]. Для громади це означає, що оцінювання має поєднувати адміністративні дані, опитування, консультації з цільовими групами, аналіз скарг і публічні обговорення змін. Лише так можна уникнути формального звітування.

По-друге, варто створити карту бар'єрів адміністративних послуг громади. Вона має відображати не тільки об'єкти фізичного доступу, а й типові інформаційні та процедурні перешкоди. Наприклад, окремо фіксуються послуги, що потребують повторних візитів, послуги з найбільшою кількістю відмов, звернення, за якими мешканці найчастіше потребують консультації, і точки, де виникає найбільше навантаження. Карта бар'єрів дає змогу планувати зміни адресно.

Практичні рекомендації мають бути пов'язані з реальними управлінськими рішеннями, а не залишатися на рівні загальних побажань. По-перше, доцільно затвердити локальний стандарт безбар'єрного адміністративного обслуговування, у якому визначити мінімальні вимоги до фізичної, інформаційної, цифрової та комунікаційної доступності. Такий стандарт може стати основою для щорічного самооцінювання ЦНАП та інших точок надання послуг.

Узгодження рекомендацій із бюджетним процесом є обов'язковою умовою їх реального виконання. Якщо заходи з безбар'єрності не мають фінансового джерела, відповідального виконавця і строку, вони залишаються декларативними. Тому доцільно включати відповідні заходи до місцевих програм, планів роботи виконавчих органів і проєктів бюджету, а також щороку переглядати їх з урахуванням результатів моніторингу, звернень мешканців і зміни потреб громади.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває гнучкість процедур. Переміщення населення, зміна місця проживання, втрата документів, підвищене навантаження на соціальні та адміністративні служби вимагають від громади здатності швидко оновлювати інформацію, роз'яснювати порядок дій і координувати роботу з іншими установами.

Безбар’єрність у таких умовах означає не тільки фізичну доступність будівлі, а й здатність системи не залишити людину сам на сам зі складною процедурою.

Окремим напрямом має бути доступність для мешканців старостинських округів та віддалених населених пунктів, оскільки територіальна громада не завжди є просторово однорідною. Для таких мешканців важливими є регулярні виїзні прийоми, консультації через старост, попередній запис телефоном і можливість отримання базової допомоги без поїздки до адміністративного центру. Це відповідає принципу наближення послуги до людини, а не примусового пристосування людини до адміністративної системи.

Доцільно також запровадити практику тестових звернень, коли працівники або залучені представники громадськості проходять типовий шлях отримання послуги й фіксують реальний досвід користувача. Такий метод дозволяє виявити не лише очевидні інфраструктурні недоліки, а й дрібні організаційні бар’єри: нечіткі вказівники, складні формулювання, довге очікування, відсутність зворотного зв’язку або різні пояснення від різних працівників. Саме ці деталі часто формують загальне враження про якість влади.

Додатково слід передбачити механізм внутрішнього аудиту доступності, який проводиться не рідше одного разу на рік і охоплює приміщення, сайт, електронні сервіси, телефонні консультації та процедури прийому. В. Куйбіда, аналізуючи розвиток місцевого самоврядування, підкреслював значення спроможності громади самостійно організовувати вирішення місцевих питань [27]. У цьому контексті аудит доступності є не зовнішньою перевіркою заради звіту, а інструментом самонавчання громади та підвищення її управлінської зрілості.

Висновки до розділу 3

Третій розділ узагальнив результати дослідження у вигляді практичних рекомендацій щодо вдосконалення відповідного напряму на рівні обраної громади. Запропоновані рішення спираються на виявлені у другому розділі проблеми та на теоретичні положення першого розділу.

Обґрунтовано модель, що передбачає системне планування, чіткий розподіл відповідальності між суб’єктами управління та єдину логіку надання послуг. Така модель спрямована на усунення координаційних розривів і підвищення керованості місцевої політики.

Запропоновано партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів – співпрацю з громадськими організаціями, бізнесом і донорами, а також поєднання бюджетних і позабюджетних джерел. Це посилює ресурсну спроможність громади та знижує залежність від одного джерела фінансування.

Визначено інструменти участі населення та публічної комунікації, що дають змогу враховувати потреби мешканців на етапі ухвалення рішень і підвищувати прозорість їх виконання. Наголошено на доцільності поетапного впровадження з пілотуванням і подальшим масштабуванням.

Розроблено систему моніторингу результативності на основі вимірюваних показників, публічної звітності та зворотного зв’язку. Запропоновані показники охоплюють доступність, якість, партнерство та прозорість, що дає змогу ухвалювати рішення на доказовій основі.

Загалом запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані органами місцевого самоврядування як основа для локальної управлінської програми, орієнтованої на реальні потреби мешканців громади.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети – теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати організацію безбар'єрного доступу населення до адміністративних послуг у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення. Відповідно до сформульованих у вступі завдань отримано такі результати.

Розкрито теоретичну сутність і понятійний апарат досліджуваного напряму. З'ясовано, що він є складовою цілісної системи публічного управління, у якій поєднуються правовий, організаційний, ресурсний і комунікаційний виміри. Спираючись на праці українських дослідників, показано взаємодоповнюваність підходів, що акцентують на законності повноважень і на організаційній спроможності громади.

Охарактеризовано нормативно-правову базу відповідної місцевої політики. Установлено, що держава визначає загальні рамки, а територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування наповнює їх конкретними процедурами, послугами та механізмами контролю.

Проаналізовано організаційну модель обраної громади. Виявлено наявність інституційного й партнерського потенціалу за одночасної нерівномірності його використання, що пов'язано з браком сталих механізмів координації між суб'єктами управління.

Визначено основні проблеми доступності, ресурсного забезпечення, взаємодії та контролю. Установлено, що вони мають системний характер: розриви між формальною наявністю та фактичною дієвістю послуг, нестабільність фінансування, кадрова плинність і фрагментарність інформування населення.

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення місцевої політики: системне програмне планування, чіткий розподіл відповідальності, партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів, інструменти участі населення й поетапне впровадження рішень із пілотуванням.

Сформовано систему показників для оцінювання результативності управлінських рішень, що охоплює доступність, якість, партнерство та прозорість і ґрунтується на публічній звітності та зворотному зв’язку.

Отже, результативність місцевого управління визначається не лише наявністю правових повноважень, а й здатністю громади організувати їх виконання у спосіб, зрозумілий, доступний, прозорий і корисний для людини. Така людиноцентрична логіка відповідає сучасним вимогам публічного управління та потребам територіальних громад України, а отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14

4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17

6. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80

7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19

8. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17

9. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80

10. Деякі питання моніторингу та оцінювання ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 травня 2021 року № 537. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2021-%D0%BF

11. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21 березня 1991 року № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12

12. ДБН В.2.2-40:2018. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. URL: https://www.minregion.gov.ua/

13. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20

14. Конвенція про права осіб з інвалідністю (ООН, 2006). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71

15. Гід з державних послуг. Портал "Дія". URL: https://guide.diia.gov.ua/

16. Міністерство розвитку громад та територій України. Безбар'єрність. URL: https://mindev.gov.ua/

17. Львівська міська рада. Центри надання адміністративних послуг. URL: https://city-adm.lviv.ua/

18. OHCHR. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. URL: https://www.ohchr.org/

19. World Bank. Disability Inclusion and Accountability Framework. Washington, DC: World Bank, 2018. URL: https://www.worldbank.org/

20. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. Київ : Ін-Юре, 2002.

21. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во НАДУ, 2000.

22. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади. Київ : Вид-во УАДУ, 2002.

23. Оболенський О. Ю. Державна служба : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006.

24. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз у державному управлінні. Київ : Вид-во НАДУ, 2003.

25. Толкованов В. В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях. Київ, 2013.

26. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2009.

27. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні: становлення та розвиток. Львів : Літопис, 2004.

28. Bovaird T., Löffler E. Public Management and Governance. London: Routledge, 2016.

29. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: Routledge, 2015.

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

31. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. 2014. Vol. 74. № 4. P. 445–456.

32. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. № 4. P. 543–571.

33. Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. Varieties of Participation in Public Services. Public Administration Review. 2017. Vol. 77. № 5. P. 766–776.

34. OECD. Serving Citizens: Measuring the Performance of Services for a Better User Experience. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/

35. OECD. Recommendation of the Council on Open Government. Paris: OECD, 2017. URL: https://www.oecd.org/

36. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

37. UNDP. Local Governance and Decentralization. URL: https://www.undp.org/

38. Council of Europe. Good Democratic Governance. URL: https://www.coe.int/

39. World Bank. World Development Report: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank, 2017. URL: https://www.worldbank.org/

40. Матеріали наради “Інклюзивність та безбар’єрність в Україні: відданість, співпраця та міжнародна підтримка в умовах війни”. Міністерство розвитку громад та територій України. 11 січня 2025 року. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/bezbariernyi-prostir/natsionalna-stratehiia-zi-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini/materialy-narady-inkliuzyvnist-ta-bezbariernist-v-ukraini-viddanist-spivpratsia-ta-mizhnarodna-pidtrymka-v-umovakh-viiny

41. Національна стратегія зі створення безбар’єрного простору в Україні до 2030 року : презентаційні матеріали. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/barrier-free-strategy-2030.pdf

42. Створення безбар’єрного середовища у процесі відновлення : презентаційні матеріали. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/barrier-free-restoration.pdf

43. Досвід Канади у розбудові безбар’єрного суспільства : презентаційні матеріали. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/bezbariernyi-prostir/natsionalna-stratehiia-zi-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini/materialy-narady-inkliuzyvnist-ta-bezbariernist-v-ukraini-viddanist-spivpratsia-ta-mizhnarodna-pidtrymka-v-umovakh-viiny

44. Раннє втручання. Протезування без бар’єрів : презентаційні матеріали. Міністерство соціальної політики України. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/barrier-free-access-1.pdf

45. Реабілітація без бар’єрів. Розвиток системи та інфраструктурні рішення : презентаційні матеріали. Міністерство охорони здоров’я України.

URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/barrier-free-rehabilitation-1.pdf

46. Робота без бар'єрів: програми Міністерства економіки України. Результати, плани та потреби : презентаційні матеріали. Міністерство економіки України. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/bezbariernyi-prostir/natsionalna-stratehiia-zi-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini/materialy-narady-inkliuzyvnist-ta-bezbariernist-v-ukraini-viddanist-spivpratsia-ta-mizhnarodna-pidtrymka-v-umovakh-viiny

47. Розбудова безбар'єрного суспільства : презентаційні матеріали. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/building-barrier-free-society-1.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.

АНАЛІТИЧНА КАРТА МАТЕРІАЛІВ НАРАДИ ВІД 11 СІЧНЯ 2025 РОКУ

Таблиця А.1 – Аналітична карта матеріалів наради

Матеріал	Основні питання	Як використано у роботі
Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору до 2030 року	мета, цільові групи, шість напрямів, координація, моніторинг	методологічна рамка оцінювання доступності адміністративних послуг
Створення безбар'єрного середовища у процесі відновлення	фізична доступність, ДБН, моніторинг, 100% відновлених об'єктів	кількісне обґрунтування проблеми доступності ЦНАП і будівель
Досвід Канади	закон, інституції, стандарти, плани доступності, універсальна доступність	порівняльний аналіз і аргументація постійного моніторингу
Освітня безбар'єрність	рівний доступ, інклюзивний підхід, навчання протягом життя	підстава для навчання персоналу та користувачів послуг
Раннє втручання. Протезування без бар'єрів	навчальні майданчики, мобільність, протези, крісла колісні	обґрунтування супроводу користувача адміністративної послуги
Реабілітація без бар'єрів	мережа закладів, інфраструктура, реконструкція, кадри	зв'язок адміністративних, соціальних і медичних маршрутів
Робота без бар'єрів	гранти, ваучери, зайнятість, адаптація робочих місць	аналіз економічної безбар'єрності та зайнятості
Розбудова безбар'єрного суспільства	стейкхолдери, міжнародна підтримка, партнерство	модель міжсекторальної взаємодії громади

ДОДАТОК Б.

КІЛЬКІСНА МАТРИЦЯ ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ

Таблиця Б.1 – Кількісні дані, використані для оновлення роботи

Блок	Показник	Значення	Джерело
Імплементація Стратегії	виконавці	16 міністерств і 24 обласні адміністрації	[41]
Імплементація Стратегії	заходи на 2023–2024 роки	383 заходи і 16 флагманських проєктів	[41]
Локальний рівень	частка громад із локальними планами	24% місцевих громад	[41]
Моніторинг об'єктів	обстежені об'єкти	53 855 об'єктів, 80,3% визначених	[42]
Моніторинг об'єктів	частка бар'єрних об'єктів	45,9%	[42]
ЦНАП	безбар'єрні об'єкти	45,5%	[42]
Соціальний контекст	люди з інвалідністю в Україні	близько 3 млн	[44]
Соціальний контекст	нові випадки інвалідності	понад 300 тис.	[44]
Реабілітація	заклади, що надають стаціонарну реабілітаційну допомогу	295 закладів	[45]
Реабілітація	фінансування за пакетом 53 у 2024 році	1,31 млрд грн	[45]
Реабілітація	ліжка для активного відновлення	7 800	[45]
Зайнятість	охоплення програмами зайнятості 2023–2024 років	375 200 осіб	[46]

ДОДАТОК В.

ЧЕК-ЛИСТ ОЦІНЮВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ДОСТУПУ ДО АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Таблиця В.1 – Чек-лист оцінювання безбар'єрності ЦНАП

Критерій	Запитання для перевірки	Оцінка
Фізичний доступ	Чи є безперешкодний маршрут до входу, доступний вхід, навігація, місце очікування, доступна санітарна кімната?	0–2 бали
Інформаційний доступ	Чи подано перелік документів, строки, вартість і порядок оскарження простою мовою?	0–2 бали
Цифровий доступ	Чи може людина записатися, отримати консультацію або подати заяву дистанційно без втрати очної альтернативи?	0–2 бали
Комунікаційний доступ	Чи підготовлені працівники до спілкування з людьми з різними потребами?	0–2 бали
Організаційний доступ	Чи є визначений відповідальний за супровід маломобільних груп і складних випадків?	0–2 бали
Зворотний зв'язок	Чи збирає ЦНАП відгуки користувачів і чи публікує результати реагування?	0–2 бали

Інтерпретація результату: 0–4 бали – високий рівень бар'єрності; 5–8 балів – часткова безбар'єрність; 9–12 балів – належний рівень безбар'єрності за умови щорічного перегляду та підтвердження користувацьким тестуванням.