

DOI 10.34132/pard2026.32.01

Отримано: 06 квітня 2025

Змінено: 19 серпня 2025

Прийнято: 11 січня 2025

Опубліковано:

29 травня 2026

Received: 06 april 2025

Revised: 19 august 2025

Accepted: 11 january 2025

Published:

29 may 2026

**Viktoria Andriyash
Oleksandr Yevtushenko
Julia Golub**

**ASSESSMENT OF THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE
SERVICES PROVISION BY THE CENTER FOR
ADMINISTRATIVE SERVICES (USING THE EXAMPLE
OF THE SKADOV TERRITORIAL COMMUNITY IN THE
CONDITIONS OF RELOCATION)**

The article considers the problem of assessing the quality of administrative services provision through the Center for Administrative Services (CENTER) in the conditions of relocation using the example of the Skadov territorial community. The study focuses on changes in organizational processes, adaptation of administrative institutions to new operating conditions, and the impact of relocation on the accessibility and quality of services for the population.

The study identified the main factors that affect the effectiveness of administrative services provision in the conditions of relocation of state institutions, among which the level of digitalization of services, qualifications and experience of employees, as well as the infrastructure capabilities of the CENTER play a key role. In particular, the focus is on the problems of work organization that arise during the relocation process, such as insufficient material and technical resources, change of department location, interruptions in software operation, and the need to restructure communication processes.

The methodological basis of the study was both quantitative and qualitative methods: analysis of statistical data, surveys of users of administrative services and employees of the ASC, as well as questionnaires. The surveys revealed that, despite the successful implementation of some innovative digital technologies, delays in processing applications, limited access to some services, and difficulties with organizing work in conditions of temporary relocation of institutions remain a significant problem.

Particular attention is paid to studying the experience of adapting ASC employees to new conditions. It was found that employees have positive experience using online systems to provide services, however, in conditions of relocation, the workload has significantly increased and the level of communication with citizens has decreased due to technical and organizational difficulties. It is recommended to improve the skills of personnel through training and the creation of a feedback system for prompt problem resolution.

Based on the analysis, a number of measures were proposed to improve the quality of administrative services in the Skadovsk community, in particular: the introduction of additional digital solutions, improving the feedback system between citizens and local government bodies, improving the infrastructure of the ASC to ensure stability in work. The importance of developing interdepartmental coordination and proper support for personnel at all stages of relocation was also emphasized.

The results of the study are important for improving the work of the ASC in the context of relocation not only for the Skadovsk community, but also for other territorial communities experiencing similar processes of moving administrative institutions.

Key words: *administrative services; ASC; relocation; quality of service; territorial community; digitalization; quality assessment.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. *Оцінка якості надання адміністративних послуг через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) на рівні територіальної громади є надзвичайно важливим інструментом сучасного публічного*

управління. Вона безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до державних інститутів, ефективність виконання управлінських функцій, легітимність місцевого самоврядування та зміцнення соціальної згуртованості. У сучасних умовах, коли активно впроваджуються цифрові технології та триває процес децентралізації влади, якість надання адміністративних послуг набуває нового значення. Вона вже не є лише формальною функцією держави, а перетворюється на важливий критерій ефективності публічних сервісів, підзвітності органів влади, професійної спроможності місцевих управлінських структур та забезпечення соціальної справедливості. Особливо це актуально в контексті реалізації концепції «держава у смартфоні», коли ЦНАПи трансформуються з традиційних адміністративних інструментів у сучасні сервісно-орієнтовані хаби, що забезпечують ефективну взаємодію громадян з органами місцевого самоврядування.

В умовах цієї трансформації основними чинниками, які визначають якість надання адміністративних послуг, є не лише доступність і прозорість процесів, але й ефективність роботи ЦНАП, що включає компетентність і професіоналізм персоналу, наявність технологічної підтримки, а також швидкість і зручність отримання послуг. Важливою складовою є також рівень персоніфікації сервісу, що дозволяє більш точно і швидко задовольняти індивідуальні потреби громадян. Усі ці фактори взаємопов'язані і визначають загальний рівень задоволення користувачів послугами, а також ступінь довіри до місцевих органів влади та їх здатності ефективно виконувати свої функції в умовах нових викликів [13].

Розвиток цифрових технологій, а також необхідність постійної модернізації інфраструктури ЦНАП створюють нові можливості для підвищення якості адміністративних послуг. Ці зміни відкривають перед органами місцевого самоврядування перспективи значного покращення якості публічних послуг, зокрема через впровадження новітніх технологічних рішень, покращення комунікації з громадянами та оптимізацію внутрішніх процесів в ЦНАП. Тим не менше, разом з цими можливостями виникають і нові виклики, серед яких – необхідність постійного навчання персоналу, вдосконалення

процесів зберігання та обробки даних, а також забезпечення кібербезпеки.

Отже, оцінка якості надання адміністративних послуг є важливим інструментом не лише для забезпечення ефективної роботи місцевих органів влади, але й для побудови більш прозорого, відкритого та соціально орієнтованого публічного сектору, який відповідає на потреби громадян у сучасному цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика вдосконалення надання адміністративних послуг в умовах цифровізації розглядається через призму модернізації управлінських процесів у громадах, розвитку органів місцевого самоврядування, забезпечення якості публічних сервісів і реалізації прав громадян на доступ до послуг. Останнім часом збільшилася кількість досліджень, присвячених інтегрованості державних інформаційних систем, цифровій грамотності населення, боротьбі з цифровою нерівністю, а також адаптивному управлінню цифровими трансформаціями в органах влади [14; 15; 16; 17]. Одним із важливих аспектів є аналіз ефективності впровадження політики цифровізації у сфері надання адміністративних послуг на тлі децентралізації. Виявлено, що в Україні існують проблеми фрагментарності інтеграції електронних сервісів, недостатньої цифрової зрілості персоналу, загрози кібербезпеки та обмеженого доступу до послуг для уразливих груп населення, що знижує ефективність диджиталізації. Отже, наукові дослідження в цій галузі вже мають міждисциплінарне підґрунтя, але потребують подальшого розвитку, зокрема в напрямі оцінювання цифрової готовності громад та вивчення впливу цифрових технологій на управлінську культуру місцевого самоврядування.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті – є визначення перспективних напрямків удосконалення організації надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади в умовах релокації (на прикладі діяльності ЦНАП Скадовської територіальної громади Скадовського району Херсонської області).

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз практики надання адміністративних послуг у Скадовській територіальній

громаді Херсонської області, з огляду на сучасні виклики публічного управління, трансформації децентралізаційної політики та цифровізації суспільних взаємовідносин, виявляє як позитивні аспекти, так і значні структурні та функціональні диспропорції, які гальмують підвищення якості публічних послуг. З огляду на стратегічне значення забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг як одного з основних механізмів реалізації принципів доброго врядування, гарантування законності, прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування, проведення системного аналізу ситуації в Скадовській територіальній громаді має важливе значення для розробки практичних моделей управлінського вдосконалення в умовах воєнного стану та післяконфліктної відбудови. З урахуванням цих аспектів, на базі ЦНАП Скадовської територіальної громади було проведено опитування відвідувачів для оцінки якості надання адміністративних послуг. Для цього була розроблена комплексна анкета, що включає блоки для ідентифікації респондентів, оцінки досвіду звернення до ЦНАП, суб'єктивної оцінки якості наданих послуг, доступності та зручності сервісів, а також відкриті питання для збору якісних даних. Структура анкети була побудована з урахуванням сучасної методології соціологічних досліджень у сфері публічного управління та сервісного адміністрування.

У межах дослідження якості надання адміністративних послуг ЦНАП Скадовської територіальної громади, яке проводилось серед 63 відвідувачів, отримані результати відображають загальні тенденції задоволеності населення сервісною діяльністю установи.

Серед опитаних жінки становили 59% (37 осіб), чоловіки – 41% (26 особи). Найчисельнішою віковою категорією були респонденти віком 30-44 роки (23 особи, що становить 36,5%), наступна група 45-59 років (17 осіб, 27%). Молодь віком 18-29 років представлена 12 респондентами (19%), люди віком 60+ – 11 осіб (17,5%). У структурі зайнятості найбільше було найманих працівників – 28 осіб (44,4%), самозайнятих і підприємців – 9 осіб (14,3%), пенсіонерів – 11 осіб (17,5%), студентів – 6 осіб (9,5%), тимчасово не працюючих – 5 осіб (7,9%), інші – 4 особи (6,4%). Отже, отримані дані свідчать про

різноманітність демографічних характеристик відвідувачів ЦНАП, що дозволяє оцінити рівень задоволеності різних соціальних груп і сприяє подальшому вдосконаленню надання адміністративних послуг з урахуванням потреб кожної категорії населення [6].

Як показано на рис. 1.1, усі респонденти (63 особи, тобто 100%) протягом останнього року зверталися до Центру надання адміністративних послуг, що підтверджує релевантність вибірки та свідчить про значну роль ЦНАП у забезпеченні базових адміністративних потреб мешканців громади. Аналіз частоти звернень показав, що майже половина опитаних (49,21% або 31 особа) зверталася до ЦНАП лише один раз на рік, що може свідчити про епізодичний характер потреб більшості користувачів. Близько третини респондентів (30,16% або 19 осіб) користувалися послугами 2-3 рази на рік, переважно для вирішення стандартних адміністративних чи соціальних питань. Регулярну взаємодію з центром – щомісячні звернення – продемонстрували 9 осіб (14,29%), тоді як ще 4 респонденти (6,35%) повідомили про більш часті візити, що може бути зумовлено особливим соціальним становищем або постійною потребою в супутніх послугах. Варто вказати, що отримані дані демонструють стабільний попит на адміністративні послуги серед жителів громади, а також дають підстави для диференційованого підходу до організації сервісу відповідно до частоти та характеру звернень громадян [13].

Аналіз звернень до Центру надання адміністративних послуг засвідчив (рис. 1.2), що найпоширенішою причиною взаємодії респондентів із установою стало звернення за внесенням змін до реєстру територіальної громади, отримання витягів про місце проживання та реєстрація місця проживання. Такий рівень попиту свідчить про постійне оновлення демографічного складу громади або необхідність фіксації нових житлових обставин у відповідних державних реєстрах. Цей вид послуг був актуальним для 35 осіб, що становить 55,56% серед усіх, хто звертався, й підтверджує значущість даних послуг у загальній структурі запитів громадян. Суттєвою також виявилася потреба в оформленні адміністративних послуг соціального характеру, що засвідчили 29 респондентів (46,03%).

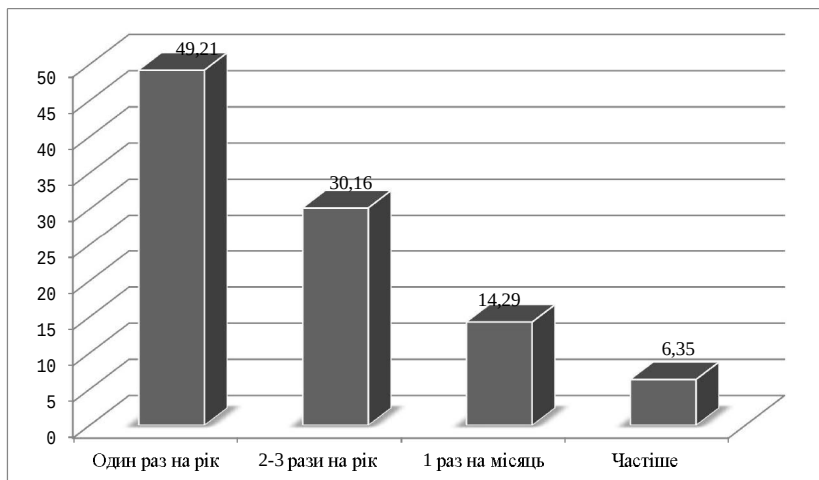


Рис. 1.1. Частота звернення до ЦНАП, у %
Джерело: Складено авторами

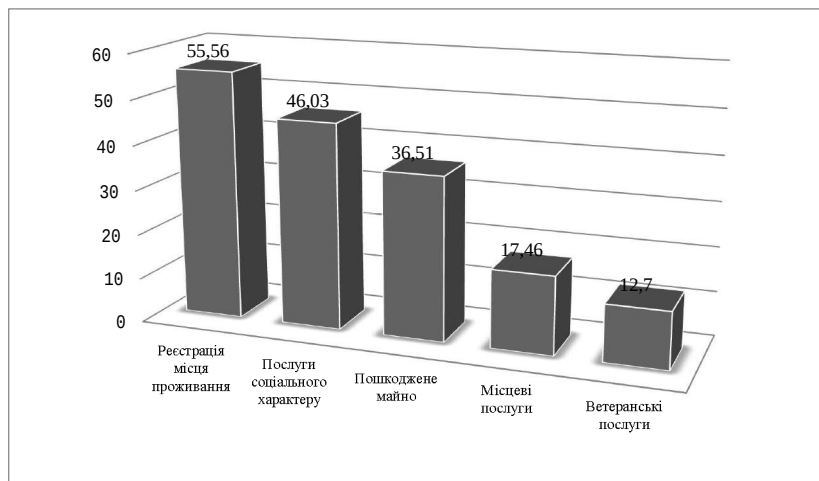


Рис. 1.2. Причини звернення до ЦНАП, у %
Джерело: Складено авторами

Значна частина опитаних – 23 особи (36,51%) – скористалася послугами, пов'язаними з подачею інформаційних повідомлень про пошкоджене майно. Це свідчить про стійкий попит на фіксацію пошкоджень та оформлення документів, необхідних для підтвердження права на компенсацію або відновлення майна, а також про важливу роль ЦНАП у забезпеченні реалізації прав громадян у сфері відшкодування втраченого чи пошкодженого майна [4]. Ще 11 осіб (17,46%) зверталися за місцевими послугами у вигляді матеріальної допомоги, що засвідчує актуальність надання адресної підтримки соціально вразливим категоріям населення в межах системи адміністративного сервісу.

Окрему категорію склали адміністративні послуги, спрямовані на забезпечення прав ветеранів, зокрема щодо оформлення статусу, реалізації пільг і соціальних гарантій. Наявність 8 звернень (12,7%) за цими послугами засвідчує практичну потребу в їх наданні та поступове впровадження сервісів, орієнтованих на підтримку осіб з числа захисників України. Сукупно така структура запитів демонструє пріоритет мешканців громади у сфері адміністративного обслуговування, а також рівень реалізації функціональних напрямів діяльності ЦНАП. Крім того, структура звернень свідчить, що основні потреби населення зосереджені навколо реєстраційних, соціальних і компенсаційних послуг. Це підкреслює роль ЦНАП як ключового інструменту забезпечення прав громадян і соціальної підтримки у громаді [5].

Результати дослідження рівня задоволеності якістю адміністративних послуг, отриманих у ЦНАП, (рис. 1.3) засвідчили загальну позитивну динаміку та доволі високий рівень схвалення з боку користувачів. Найбільша частка респондентів – 29 осіб, що становить 46,03% від усіх опитаних, зазначили, що вони повністю задоволені як форматом надання послуг, так і якістю сервісу загалом. Це свідчить про ефективність організаційної моделі ЦНАП, відповідність процедур очікуванням громадян та достатній рівень професійної підготовки персоналу.

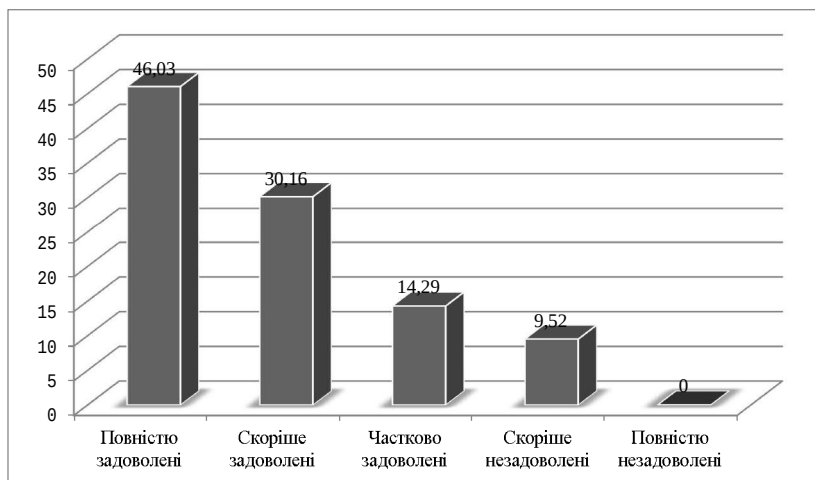


Рис. 1.3. Задоволеність якістю послуг ЦНАП, у %

Джерело: Складено авторами

Ще 19 респондентів, що складає 30,16%, висловили оцінку «скоріше задоволені», що можна інтерпретувати як переважно позитивний досвід користування послугами, попри можливі незначні недоліки або індивідуальні особливості сприйняття сервісу. Водночас частково задоволеними виявилися 9 осіб, або 14,29%, що вказує на наявність окремих аспектів, які, на думку цих респондентів, потребують вдосконалення або уточнення.

Невелика частка респондентів – 6 осіб (9,52%) – повідомили про своє «скоріше незадоволення», що може бути пов'язано з певними труднощами через недосконалість організації окремих процедур. Важливо зазначити, що жоден із респондентів не засвідчив повного незадоволення, що є позитивним індикатором загального рівня обслуговування та засвідчує відсутність критичних системних збоїв в роботі ЦНАП. Сукупно така картина дозволяє зробити висновок про домінування позитивного клієнтського досвіду, а також свідчить про достатній рівень якості адміністративних послуг, що надаються через дану інституцію [7].

Аналіз відповідей респондентів щодо організації черг у Центрах надання адміністративних послуг (рис. 1.4) свідчить про переважно

позитивну оцінку цього аспекту сервісу. Так, майже половина опитаних, а саме 30 осіб (47,62%) зазначили, що обслуговування відбувалося без необхідності очікування в черзі. Цей факт можна розцінювати як свідчення ефективної організації внутрішніх процедур, раціонального використання часу працівників та наявності систем попереднього запису.

Ще одна значна частка респондентів у кількості 26 осіб, у відсотковому співвідношенні це 41,27%, вказали, що черги все ж були присутні, однак очікування не створювало відчутного дискомфорту або не впливало критично на загальне враження від отриманої послуги. Це свідчить про терпимість громадян до помірною часу очікування, особливо якщо він супроводжується прогнозованістю, чіткою інформованістю або відповідною організаційною підтримкою.

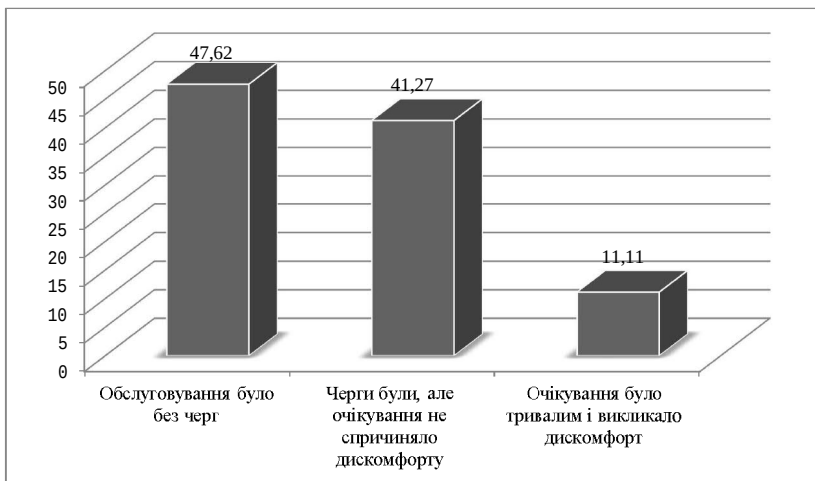


Рис. 1.4. Наявність черг у ЦНАП, у %

Джерело: Складено авторами

Замість того, щоб відзначити великі труднощі, лише 7 респондентів, що складає 11,11% усіх опитаних, повідомили про значні навантаження та затримки під час звернення. Це, ймовірно, є наслідком факторів, таких як пікові періоди звернень, кадровий

дефіцит або тимчасові організаційні збої, викликані, зокрема, війною в Україні. Такі труднощі можуть бути пов'язані з аварійними відключеннями електроенергії, перебоями у роботі зв'язку або цифрових систем. Проте низький відсоток цієї групи свідчить про те, що подібні випадки є скоріше поодинокими, а не системними проблемами. Загалом, отримані дані підтверджують позитивну тенденцію до поступового поліпшення рівня клієнтоорієнтованості Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та оптимізації процесів обслуговування громадян, що свідчить про загальний прогрес у цьому напрямку [9; 12].

Результати оцінювання професійної компетентності працівників Центру надання адміністративних послуг (рис. 1.5) продемонстрували загальну тенденцію до позитивного сприйняття якості роботи персоналу серед опитаних громадян. Так, найбільша частка респондентів – 32 особи, що становить 50,79% – висловили думку про дуже високий рівень професіоналізму обслуговуючих адміністраторів. Такий показник свідчить про високий рівень підготовки кадрів, належне володіння працівниками процедурними аспектами надання адміністративних послуг, їхню здатність оперативно та безпомилково виконувати посадові обов'язки, а також демонструвати стійкі навички міжособистісної комунікації та лідерських якостей [3; 14].

Ще 20 респондентів (31,75%) також оцінили професійність персоналу високо, що підтверджує сталість позитивного уявлення про якість кадрів, задіяних у сфері публічного обслуговування. Водночас 9 осіб (14,29%) надали оцінку на середньому рівні, що може свідчити як про випадкові труднощі в процесі взаємодії, так і про необхідність покращення: у частині індивідуального підходу, швидкості реагування або гнучкості в умовах нестандартних ситуацій.

Лише двоє респондентів (3,17%) вказали на недостатній рівень професійності при обслуговуванні, що, ймовірно, є результатом окремих випадків порушень стандартів обслуговування, ситуативних помилок або суб'єктивного сприйняття певних аспектів взаємодії з адміністратором. Це може вказувати на індивідуальні

ситуації, а не на системну проблему. Водночас варто підкреслити, що жоден з опитаних не відзначив наявність серйозних проблем з професіоналізмом, що загалом свідчить про високу кваліфікацію та добросовісність персоналу ЦНАП [17]. Такий результат характеризує їх як здатних надавати адміністративні послуги на належному рівні, забезпечуючи високу якість, професіоналізм та ефективність. Крім того, це є свідченням того, що в установі ефективно працює система кадрового менеджменту, правильно здійснюється добір персоналу та підтримуються високі стандарти професійної етики, що сприяє стабільності та якості надання послуг громадянам [2].

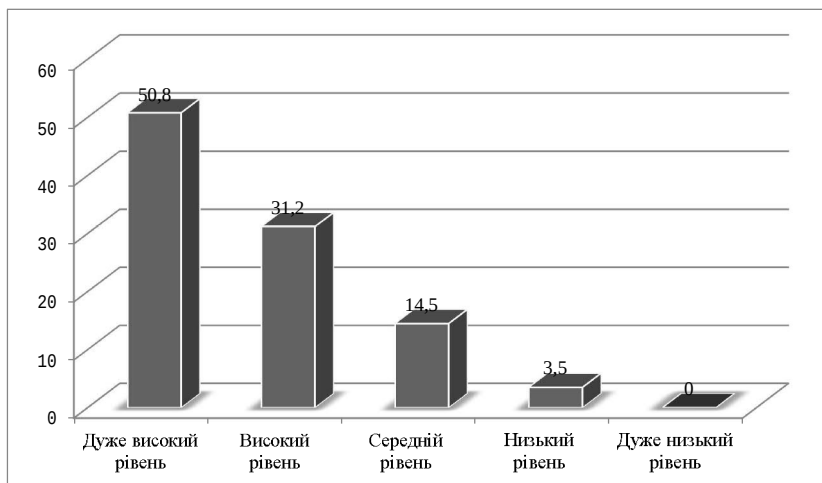


Рис. 1.5. Оцінка професіональності персоналу ЦНАП, у %
Джерело: Складено авторами

Ввічливість працівників Центру надання адміністративних послуг (рис. 1.6) високо оцінена переважною більшістю респондентів, що є свідченням належного рівня етичної поведінки, дотримання комунікативних стандартів та орієнтованості персоналу на створення сприятливої атмосфери для відвідувачів. Зокрема, 31 особа,

що становить 49,21% від усіх опитаних, засвідчила дуже високий рівень ввічливості з боку працівників, що вказує на системне дотримання принципів доброзичливого ставлення, відкритості до діалогу, готовності до допомоги та надання детальних роз'яснень.

Ще 21 респондентів (33,33%) зазначили, що спілкування з персоналом було достатньо ввічливим, що підтверджує сталість позитивного досвіду більшості громадян при зверненні до ЦНАП. Це може свідчити про наявність сформованої корпоративної культури ввічливого обслуговування, що сприяє довірі громадян до установи.

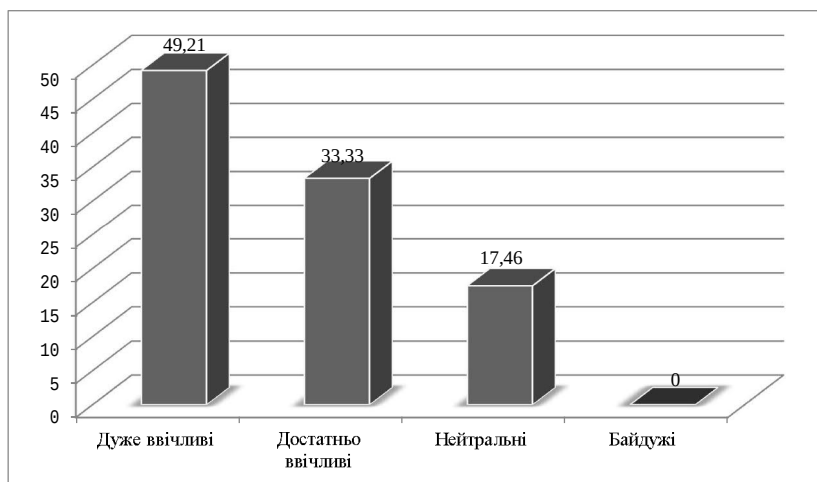


Рис. 1.6. Оцінка ввічливості персоналу ЦНАП, у %

Джерело: Складено авторами

Водночас 11 респондентів (17,46%) охарактеризували стиль комунікації працівників як нейтральний, що може свідчити про певний рівень формальності або недостатню емоційну залученість під час надання послуг. Такий показник доцільно розглядати з урахуванням загального психоемоційного навантаження, спричиненого війною, зокрема хронічного стресу, тривожності, порушень сну та перевантаження як працівників, так і громадян. Цей аспект підкреслює необхідність посилення сервісної добро-

зичливості у програмах підвищення кваліфікації персоналу, із фокусом на розвиток навичок емоційної стійкості, підтримувальної комунікації та ефективного взаєморозуміння з громадянами. Загалом отримані дані свідчать про високий рівень клієнтоорієнтованості персоналу ЦНАП, що є важливим показником якості публічного сервісу та підтверджує прагнення установи до забезпечення ефективного й чуйного обслуговування громадян [10].

Рівень зрозумілості інформації щодо необхідного переліку документів для отримання адміністративних послуг у ЦНАП (рис. 1.7) переважно оцінювався респондентами позитивно, що свідчить про достатній рівень інформаційної відкритості, належну організацію комунікаційних каналів і якісне опрацювання інформаційних матеріалів, що використовуються у процесі обслуговування. Зокрема, абсолютну зрозумілість у наданні інформації засвідчили 29 осіб (46,03% від загальної кількості опитаних), що вказує на наявність чітких, доступних і структуровано викладених роз'яснень, які сприяють швидкому орієнтуванню громадян у процедурних вимогах.



Рис. 1.7. Оцінка зрозумілості інформації щодо переліку документів у ЦНАП, у %

Джерело: Складено авторами

Ще 16 респондентів (25,4%) зазначили, що інформація є переважно зрозумілою, тобто вони не зазнавали значних труднощів у процесі ознайомлення з документальними вимогами, однак, можливо, потребували уточнень або допомоги персоналу в окремих випадках. Такий рівень оцінювання вказує на відносно високу, хоча й не повністю задовільну ефективність інформаційної підтримки, яка може бути покращена шляхом застосування більш інтерактивних або візуалізованих форматів подання інформації.

Разом з тим, певна частина опитаних, а саме 5 осіб (7,94%), повідомила про труднощі у розумінні переліку документів, що може свідчити про наявність термінологічної складності, відсутність прикладів або недостатню логічну структуру подання інформації на сайті та соціальній мережі установи. Такі результати підкреслюють потребу в адаптації інформації до різних рівнів обізнаності громадян, зокрема для осіб з низьким рівнем цифрової чи адміністративної грамотності.

Найменша частка респондентів – лише 2 особи (3,17%) – зазначила, що інформація щодо документів викликала труднощі для розуміння, що можна розцінювати як прояв інформаційного бар'єру. Хоча кількість таких оцінок є незначною, навіть поодинокі випадки вказують на наявність певних недоліків у процесі уніфікації та стандартизації способів надання інформації. Це підкреслює необхідність уважного ставлення з боку адміністрації ЦНАП до формату та чіткості інформаційних матеріалів. Загалом результати дослідження свідчать про достатньо високий рівень зрозумілості інформації, що надається громадянам. Водночас вони актуалізують завдання подальшого вдосконалення комунікаційних інструментів, щоб навіть мінімальні прояви непорозуміння були максимально зведені до нуля. Підвищення зрозумілості інформації сприятиме більш ефективній взаємодії користувачів із послугами ЦНАП та зміцненню довіри до наданих адміністративних сервісів [8, с. 39].

Оцінювання зручності використання онлайн-сервісів, зокрема функції попереднього запису та дистанційних консультацій, (рис. 1.8) засвідчує загальну позитивну динаміку цифровізації адміністративних послуг у межах діяльності ЦНАП. Найбільша

частка опитаних – 30 осіб (47,62%) – наголосили на тому, що використання таких сервісів є дуже зручним. Це свідчить про високу функціональність, доступність, інтуїтивну зрозумілість інтерфейсів цифрових платформ, а також про ефективну адаптацію персоналу ЦНАП до умов надання послуг у цифровому форматі. Відповідно, даний результат можна розглядати як позитивний індикатор ефективності впроваджених діджитал-рішень.

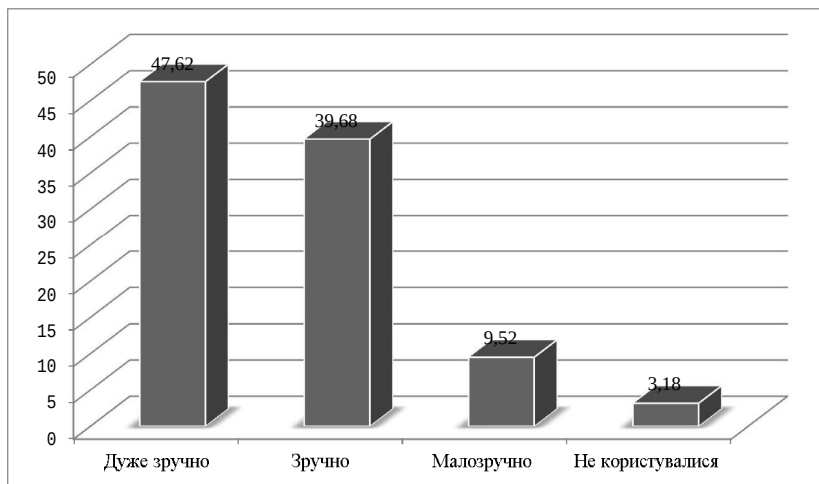


Рис. 1.8. Оцінка онлайн сервісів ЦНАП, у%

Джерело: Складено авторами

Ще 25 респондентів (39,68%) оцінили онлайн-сервіси як зручні, що свідчить про загалом сприятливе сприйняття інструментів попереднього запису й онлайн-консультацій, хоча, ймовірно, у частини користувачів виникали незначні труднощі, наприклад, пов'язані з доступом до Інтернету, технічною грамотністю чи навігацією сайту. Проте така оцінка все ж підтверджує, що онлайн-інструменти виконують функцію спрощення доступу до послуг.

Водночас 6 респондентів (9,52%) визнали онлайн-сервіси малозручними. Це може бути свідченням недостатньої інформованості про можливості цих сервісів, проблем з адаптацією цифрових технологій до потреб усіх соціально-вікових груп,

або ж наявності технічних недоліків у роботі окремих функцій системи попереднього запису чи онлайн-консультацій. Така частка незадоволених користувачів вказує на необхідність додаткового аналізу користувацького досвіду (UX) та проведення заходів з інформування й навчання користувачів, зокрема осіб літнього віку.

Лише 2 респонденти (3,17%) повідомили, що взагалі не користувалися онлайн-сервісами, що може свідчити як про відсутність у них відповідної потреби, так і про наявність певних бар'єрів – наприклад, відсутність необхідних технічних засобів, обмежений доступ до інтернету або недостатній рівень цифрових навичок. Незважаючи на це, така невелика частка респондентів є позитивним показником, оскільки свідчить про високий рівень охоплення населення цифровими адміністративними послугами та їх доступність для більшості користувачів. Загалом отримані дані підтверджують успішне функціонування онлайн-сервісів та високий рівень їхньої оцінки серед громадян. Водночас вони вказують на необхідність подальшого розвитку цифрової інфраструктури, удосконалення інструментів комунікації та підвищення зручності використання онлайн-послуг, щоб забезпечити їх максимальну доступність навіть для невеликої частини користувачів, які поки що не залучені до цифрових сервісів [11].

Аналіз термінів отримання адміністративних послуг у ЦНАП (рис. 1.9) дає підстави стверджувати, що в більшості випадків послуги надаються у стислі строки, що відповідає сучасним очікуванням громадян щодо оперативності обслуговування. Так, половина опитаних – 32 особи (50,79%) – зазначили, що отримали необхідну послугу у день звернення. Цей показник свідчить про належний рівень організаційної спроможності Центру, оптимізовані внутрішні процеси документообігу та ефективне функціонування попереднього запису. Така швидкість надання послуг також вказує на успішне впровадження принципів «єдиного вікна» та раціонального використання цифрових інструментів адміністрування.

Ще 17 респондентів (26,98%) отримали послуги в межах 10 днів, що також є прийнятним терміном у межах регламентів надання багатьох видів адміністративних послуг. У цьому випадку йдеться,

про ті послуги, які потребують міжвідомчої взаємодії, додаткового опрацювання документів або узгодження з іншими структурами, але при цьому не виходять за межі нормативно визначених строків.

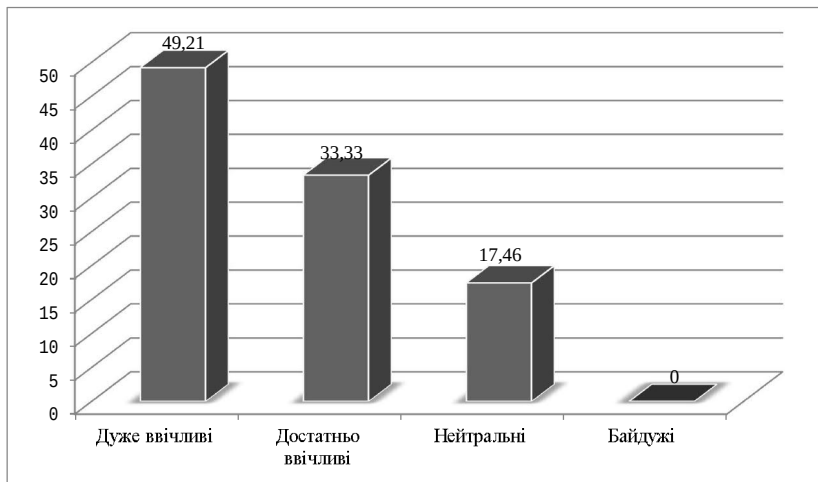


Рис. 1.9. Співвідношення термінів отримання послуг у ЦНАП, у %
Джерело: Складено авторами

Для 11 осіб (17,46%) термін очікування становив до одного місяця, що пов'язане з особливостями запитаних послуг, їхньою складністю, наявністю додаткових процедур, необхідністю звернення до зовнішніх баз даних тощо. Незважаючи на збільшення терміну очікування, даний показник загалом залишається в межах допустимих стандартів якості надання адміністративних послуг. Лише 3 респонденти (4,76%) повідомили про отримання послуг із затримкою понад місяць. Такий незначний відсоток є індикатором поодиноких випадків ускладнень, спричинених індивідуальними обставинами – наприклад, необхідністю отримання документів з інших установ, перебоями в роботі інформаційних систем чи технічними труднощами.

Позитивним моментом є те, що жоден із опитаних респондентів не повідомив про повну відмову у наданні послуг або про ситуації, коли отримати їх було неможливо. Це свідчить про те, що ЦНАП

забезпечує гарантовану доступність адміністративних послуг для всіх звернень, навіть у випадках, коли строки їх надання перевищують встановлені законодавством межі. У сукупності отримані результати підтверджують високу ефективність роботи ЦНАП, стабільність організаційної дисципліни та належну координацію процесів надання послуг. Такий рівень результативності створює основу для підвищення довіри громадян до діяльності органів місцевого самоврядування та сприяє формуванню позитивного досвіду взаємодії з адміністративними сервісами [1].

У зв'язку з релокацією ЦНАП наразі функціонує у тимчасовому приміщенні, яке має базовий набір меблів та зручностей. Попри обмеженість ресурсів, відвідувачі загалом позитивно оцінюють умови обслуговування, що підтверджують результати опитування щодо комфорту просторово-предметного середовища (рис. 1.10). Понад половина респондентів – 35 осіб (55,56%) – охарактеризували приміщення як комфортне та сучасне. Це свідчить про те, що навіть за мінімального оснащення простір ЦНАП відповідає базовим вимогам до фізичної доступності та ергономіки, а також забезпечує можливість отримання найважливіших адміністративних послуг, зокрема тих, що можуть бути надані лише у межах відповідної територіальної громади (реєстрація місця проживання, внесення змін до реєстру громади тощо). Такий рівень задоволеності користувачів можна розглядати як індикатор ефективного забезпечення принципу доступності адміністративних послуг навіть за умов релокації.

Водночас 22 особи (34,92%) зазначили, що оцінюють умови приміщення як задовільні. Це може свідчити про існування окремих аспектів організації простору, які не повною мірою відповідають очікуванням користувачів. Ідеться, зокрема, про відсутність достатньої кількості сидячих місць у зоні очікування, обмежену площу приміщення в умовах значного навантаження, недосконалість візуальної навігації або недоступність певних зон для осіб з особливими потребами. Ця категорія відповідей вказує на потенційні точки для подальшого удосконалення організаційно-просторових характеристик ЦНАП.

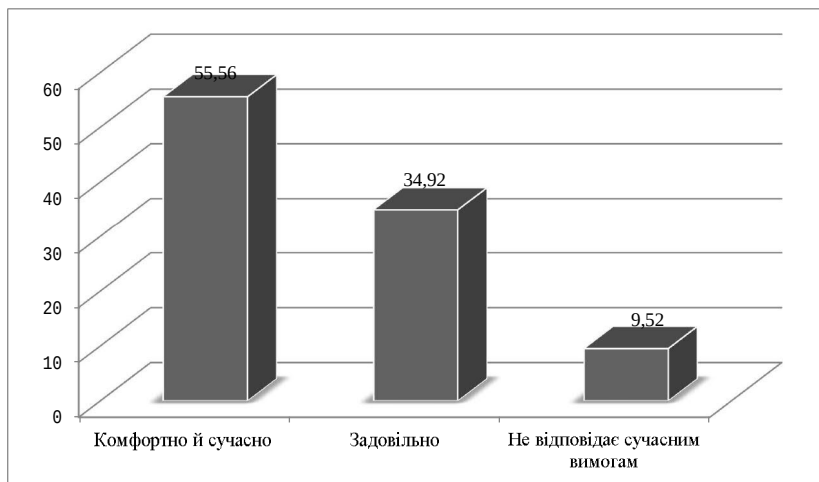


Рис. 1.10. Оцінка комфорту приміщення ЦНАП, у%
Джерело: Складено авторами

Натомість лише 6 осіб (9,52%) висловили критичну оцінку приміщення, наголосивши на його невідповідності сучасним вимогам, причиною чого може бути: недостатнє освітлення, відсутність зон для обслуговування вразливих категорій населення, проблеми з вентиляцією або опаленням, а також недоліки у санітарному стані.

У цілому результати дослідження свідчать про доволі високий рівень задоволеності користувачів умовами перебування у приміщенні ЦНАП. Користувачі відзначають комфортність, доступність і організованість простору, що сприяє позитивному досвіду взаємодії з адміністративними послугами. Водночас результати дослідження підкреслюють необхідність системного моніторингу просторових характеристик та умов надання послуг. Такий моніторинг дозволить виявляти потенційні резерви для модернізації, вдосконалення планування приміщень, підвищення комфорту та ефективності роботи персоналу. Зокрема, увага до принципів людиноцентричності та інклюзивності є важливою складовою процесу оптимізації приміщень. Це включає врахування

потреб людей з різними фізичними можливостями, створення зручних зон очікування, наявність інформаційних стендів та навігаційних систем, що спрощують орієнтацію у просторі. Забезпечення таких умов сприяє більш рівноправному та доступному обслуговуванню громадян, зміцнює довіру до органів місцевого самоврядування та підвищує загальний рівень задоволеності адміністративними послугами [5].

Результати оцінки загального рівня організації роботи Центру надання адміністративних послуг (рис. 1.11) свідчать про наявність високого рівня довіри та позитивного сприйняття з боку користувачів. Зокрема, 28 респондентів, що становить 44,4% усіх опитаних, висловили повну задоволеність організацією діяльності ЦНАП, засвідчує ефективну реалізацію адміністративних процедур, чітке функціонування внутрішніх регламентів, належну координацію дій персоналу, а також орієнтацію на зручність і потреби громадян у процесі надання послуг. Високий показник задоволеності може бути наслідком комплексного впровадження стандартів якості публічного сервісу, дотримання принципів прозорості, відкритості, клієнтоорієнтованості та технологічної інноваційності.

Ще 23 особи (36,51%) зазначили, що загалом задоволені організацією роботи ЦНАП. Це свідчить про наявність переважно позитивного досвіду взаємодії з установою, хоча в окремих ситуаціях мали місце незначні організаційні труднощі, які не мали істотного впливу на загальне враження. Можна припустити, що до таких ситуацій належали, наприклад, випадкові затримки в обслуговуванні або незначна недоступність інформації у форматі, зручному для користувача.

У той же час часткова задоволеність, яку висловили 9 респондентів (14,29%), вказує на існування конкретних аспектів організаційної діяльності, які не відповідають очікуванням цієї частини відвідувачів. Це може стосуватися, зокрема, якості внутрішньої комунікації, швидкості обробки запитів, недостатньо гнучких механізмів попереднього запису, складності у доступі до окремих послуг тощо. Такі результати свідчать про потребу в поглибленому аналізі організаційних процесів і більш персоналізованому підході до користувачів.

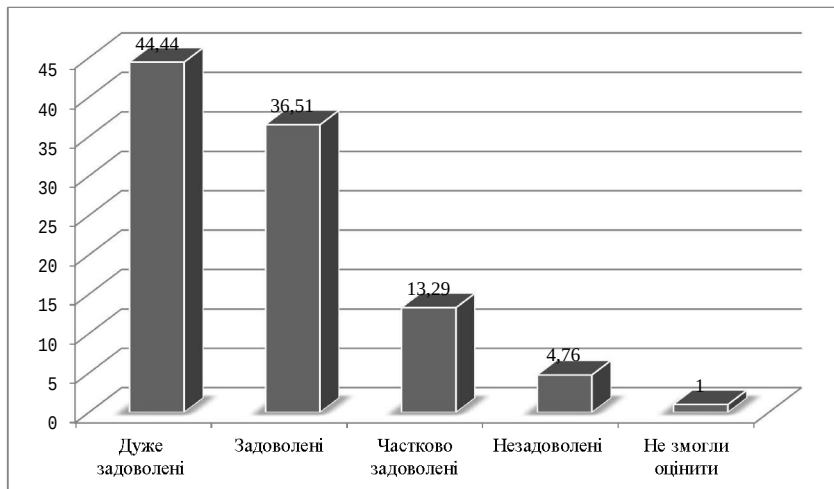


Рис. 1.11. Оцінка загального рівня організації ЦНАП, у %
Джерело: Складено авторами

Водночас лише 3 особи (4,76%) висловили незадоволення загальним рівнем організації роботи ЦНАП. Це відносно невеликий відсоток, що, однак, не зменшує значущості такого зворотного зв'язку. Критичні зауваження слід розглядати як важливе джерело для стратегічного вдосконалення внутрішніх процедур, особливо у тих випадках, коли йдеться про порушення термінів, недостатню компетентність окремих працівників або неефективну логістику обслуговування.

Аналіз відповідей на питання щодо можливих шляхів покращення діяльності Центру надання адміністративних послуг засвідчує, що, попри загалом високий рівень задоволеності роботою ЦНАП, респонденти конструктивно виокремлюють напрями, які потребують подальшого розвитку та вдосконалення. Зокрема, значна частина опитаних акцентувала увагу на необхідності удосконалення електронної інфраструктури Центру, зокрема через запровадження персонального електронного кабінету для користувачів. Це відображає зростаючий запит громади на підвищення рівня цифровізації сервісів, що дозволяє забезпечити більш гнучкий, оперативний та зручний формат взаємодії громадян з адміністративною системою.

Окрім цього, респонденти висловили пропозиції щодо модернізації терміналів для самостійного користування, що підкреслює актуальність оновлення технічної бази ЦНАП відповідно до сучасних стандартів ергономіки, інтерактивності та доступності для всіх категорій громадян. Додатково було зазначено необхідність розширення переліку доступних послуг, що свідчить про запит на подальшу інтеграцію суміжних функцій державного сервісу, включаючи соціальну, реєстраційну, дозвільну та інформаційну підтримку.

Слід враховувати, що на сьогодні Центр надання адміністративних послуг функціонує в умовах тимчасової релокації, що суттєво впливає на просторову організацію роботи та кадрове забезпечення. Через обмежені ресурси прийом громадян фактично здійснюють лише два працівники, що створює додаткове навантаження на персонал, особливо в умовах поступового розширення переліку адміністративних послуг, дозволених до надання у період воєнного стану. Ця ситуація підкреслює необхідність стратегічного планування щодо пошуку нового, більш просторого, функціонального та комфортного приміщення, яке відповідало б потребам як працівників, так і відвідувачів ЦНАП.

Отже, отримані дані підтверджують загалом високий рівень задоволеності користувачів адміністративними послугами, їх функціональною зручністю, а також професійною й комунікативною культурою персоналу ЦНАП Скадовської громади. Водночас зафіксовані пропозиції респондентів чітко окреслюють ключові напрями подальшого інституційного вдосконалення: перш за все у напрямі цифровізації, модернізації технічної та просторової інфраструктури та підвищення якості користувацького досвіду для всіх категорій громадян. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності роботи Центру та зміцненню довіри громади до органів місцевого самоврядування.

Висновки. Таким чином, аналіз стану організації надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифрової трансформації показує, що процес цифровізації поступово стає ключовим чинником модернізації публічного управління. Цифрові рішення забезпечують зручність, відкритість та прозорість надання послуг, формують

нову парадигму взаємодії держави та громадян, а також створюють передумови для підвищення ефективності адміністративних процесів. Яскравими прикладами є розвиток Порталу та застосунок «Дія», інтеграція державних реєстрів, впровадження мобільних офісів, онлайн-консультацій, а також електронних інструментів участі, що демонструють поступове наближення України до європейських стандартів електронного врядування та сучасних практик цифрового державного управління.

Разом із тим, зберігаються системні виклики та обмеження, що стримують швидке і повноцінне впровадження цифрових сервісів. Серед них – фрагментарність нормативно-правової бази, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в різних громадах, недостатній рівень цифрової грамотності частини населення та публічних службовців, а також обмежена інституційна та кадрова спроможність на місцях. Ці фактори уповільнюють процес цифрової інтеграції, створюють ризики для стабільного функціонування електронних сервісів та ускладнюють масштабування кращих практик на всеукраїнському рівні.

Практика Скадовської територіальної громади демонструє високий рівень адаптивності локальної системи публічних послуг до складних умов воєнного стану та тимчасової релокації. Незважаючи на кадровий дефіцит та безпекові виклики, ЦНАП забезпечив безперервність надання базових адміністративних послуг, активно інтегрував цифрові рішення та зберіг довіру громадян. Особливо показовим є зростання попиту на консультаційні послуги, широке використання електронних реєстрів і поступове впровадження онлайн-сервісів, що свідчить про підвищення рівня правової культури та цифрової зрілості населення. Водночас досвід громади підтверджує нагальну потребу у посиленні державної підтримки, модернізації інфраструктури, комплексному стратегічному плануванні цифрового розвитку та системній роботі з підвищення цифрової грамотності громадян і службовців. Саме ці напрямки визначають перспективу переходу від локальних успіхів до сталих, всеохопних трансформацій, здатних сформувати нову якість публічного сервісу та забезпечити його ефективність і доступність у процесі відновлення України.

ОЦІНКА ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЦНАП (НА ПРИКЛАДІ СКАДОВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ РЕЛОКАЦІЇ)

У статті розглядається проблема оцінки якості надання адміністративних послуг через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) в умовах релокації на прикладі Скадовської територіальної громади. Дослідження акцентує увагу на зміні організаційних процесів, адаптації адміністративних установ до нових умов функціонування та впливі релокації на доступність і якість послуг для населення.

У результаті дослідження визначено основні фактори, що впливають на ефективність надання адміністративних послуг в умовах переміщення державних установ, серед яких ключову роль відіграють рівень цифровізації послуг, кваліфікація та досвід працівників, а також інфраструктурні можливості ЦНАП. Зокрема, акцентовано на проблемах організації роботи, які виникають в процесі релокації, таких як недостатня кількість матеріально-технічних ресурсів, зміна місця розташування відділів, перебої в забезпеченні роботи програмного забезпечення та необхідність перебудови комунікаційних процесів.

Методологічною основою дослідження стали як кількісні, так і якісні методи: аналіз статистичних даних, опитування користувачів адміністративних послуг і працівників ЦНАП, а також анкетування. У результаті опитувань виявлено, що, попри успішне запровадження деяких інноваційних цифрових технологій, значною проблемою залишаються затримки в обробці заяв, обмежений доступ до деяких послуг і складнощі з організацією роботи в умовах тимчасового переміщення установ.

Особливу увагу приділено вивченню досвіду адаптації працівників ЦНАП до нових умов. Виявлено, що працівники мають позитивний досвід використання онлайн-систем для надання послуг, однак, в умовах релокації, значно зросла навантаженість та знизився рівень комунікації з громадянами через технічні та організаційні труднощі. Рекомендується підвищення кваліфікації

персоналу через тренінги та створення системи зворотного зв'язку для оперативного вирішення проблем.

На основі проведеного аналізу запропоновано низку заходів для покращення якості надання адміністративних послуг у Скадовській громаді, зокрема: впровадження додаткових цифрових рішень, удосконалення системи зворотного зв'язку між громадянами та органами місцевого самоврядування, покращення інфраструктури ЦНАП для забезпечення стабільності в роботі. Також підкреслено важливість розвитку міжвідомчої координації та належної підтримки персоналу на всіх етапах релокації.

Результати дослідження мають важливе значення для удосконалення роботи ЦНАП в умовах релокації не тільки для Скадовської громади, але й для інших територіальних громад, що переживають аналогічні процеси переміщення адміністративних установ.

Ключові слова: адміністративні послуги; ЦНАП; релокація; якість обслуговування; територіальна громада; цифровізація; оцінка якості.

Author Contributions: Conceptualization, V. A., O. Ye, and J. G.; Writing – original draft, V. A., O. Ye, and J. G.; Writing – review & editing, V. A., O. Ye, and J. G.; Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Andrieiev O. V., Huhlia O. S., Matsenko M. M., Tkach N. O., Shamrai N. V. (2020) Navchalnyi posibnyk z nadannia administratyvnykh posluh dlia administratoriv tsentriv Dii (tsentry nadannia administratyvnykh posluh): Posibnyk [Training manual on the provision of administrative services for administrators of Action centers (centers for the provision of administrative services): Manual] Kyiv. 263 s. [in Ukrainian].
2. Arkhypova N., Andriiash V. (2025) Kadrovyi potentsial orhanizatsii: poniatiino-zmistovyi analiz [Human resource potential of the organization: conceptual and substantive analysis] *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 9. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/7510> [in Ukrainian].
3. Vyklyky, shcho vplyvaiut na efektyvnist TsNAP, yakist i dostupnist posluh (2022). Potreby v metodychnii i konsultatsiinii pidtrymtsi TsNAP. Zvit za rezultatamy opytuvannia [Challenges affecting the effectiveness of ASCs, quality and accessibility of services] Retrieved from: https://www.polaris.org.ua/images/documents/zvit_ua.pdf [in Ukrainian].
4. Vplyv viiny na sferu adminposluh (2023) [The impact of war on the sphere of administrative services] Retrieved from: https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf [in Ukrainian].
5. Hromadska N., Andriiash V., Malikina O. (2023) Osnovni problemy vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini [Main problems of internally displaced persons in Ukraine] *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. № 4(70). S. 5-12. [in Ukrainian].
6. Yevtushenko O. N., Hromadska N.A. (2012) Sotsialna stratyfikatsiia v umovakh hlobalizatsii suchasnoho svitu [Social stratification in the conditions of globalization of the modern world] *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnogo universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»]*. Ser. : *Derzhavne upravlinnia*. T. 194, Vyp. 182. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2012_194_182_13. [in Ukrainian].
7. Koroliuk T. O. (2023) Upravlinnia yakistiu nadannia administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannia [Quality management of administrative services by local government bodies] *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 12. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_12_13 [in Ukrainian].

8. Myroshnychenko A.I. (2025) Orhanizatsiia nadannia publichnykh posluh: Navchalnyi posibnyk [Organization of public service provision: Textbook] Poltava: NUPP. 165 s. [in Ukrainian].

9. Mintsyfry roziasniuiie, yak pratsiuiie elektronna cherha v TsNAPakh (2023) [The Ministry of Digital Affairs explains how the electronic queue works in TsNAPs] Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-roziasniuiie-iak-pratsiuiie-elektronna-cherha-v-tsnapakh> [in Ukrainian].

10. Praktychnyi posibnyk «Diialnist TsNAP ta otsinka yakosti nadannia administratyvnykh posluh» (2020) [Practical guide «Activities of TsNAPs and assessment of the quality of administrative services»] Retrieved from: https://decentralization.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf [in Ukrainian].

11. Chym Diia.Tsentr vidrizniaietsia vid TsNAPu ta yak modernizuvaty derzhavni servisy u hromadakh (2024) [How Diya.Tsentr differs from TsNAPs and how to modernize state services in communities] Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/chim-diyatsentr-vidriznyaetsya-vid-tsnapu-ta-yak-modernizuvati-derzhavni-servisi-u-gromadakh> [in Ukrainian].

12. Yak pratsiuiie elektronna cherha v TsNAP (2024) [How the electronic queue works in TsNAPs] Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/yak-pratsiuiie-elektronna-cherha-v-tsnapakh> [in Ukrainian].

13. Yevtushenko, O. (2024). Digitalization: a tool for modernization of public administration in Ukraine. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. 26. Retrieved from: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456> [in Ukrainian].

14. Yevtushenko O. (2025) Psykholohichni aspekty liderstva ta kerivnytstva v publichnomu upravlinni. [Psychological aspects of leadership and management in public administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. 27. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2770> [in Ukrainian].

15. Hromadska N. (2024) Analitychni tsentry v suchasni Ukraini : vyklyky ta perspektyvy rozvytku. [Think tanks in modern Ukraine : challenges and development prospects]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. 24. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2434> [in Ukrainian].

16. Shulha A.A. (2024) Analiz rivnia politkorektnosti publichnykh sluzhbovtziv za suchasnykh umov ta sposoby yoho pidvyshchennia. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom [Analysis of the level of political correctness of public servants under modern conditions and ways to increase it. Scientific works of the Interregional Academy of Personnel

Management]. *Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. № 3(75). Retrieved from: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4454> [in Ukrainian].

17. Shtyrov, O. M., & Stepanenko, A. V. (2016). Zarubizhnyi dosvid zdiisnennia hromadskoho kontroliu pid chas nadannia upravlinskykh posluh [Foreign experience of public control in the provision of administrative services]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»*. Serii: *Derzhavne upravlinnia* [Scientific Works of Petro Mohyla Black Sea State University. Series: Public Administration], 267(255), 193–197. [in Ukrainian].

18. Andriiash V.I. (2023) Sotsialna vidpovidalnist derzhavy v sferi zabezpechennia sotsialnoho zakhystu naselennia v umovakh viiny v Ukraini [Social responsibility of the state in the sphere of ensuring social protection of the population in conditions of war in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. 2. Retrieved from: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/308/275>. [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д-р наук з держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>

Viktoria Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net. orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>

Олександр Євтушенко, д-р політ. наук професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alniemt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Science, Professor, Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Юлія Голуб, заступник начальника відділу надання адміністративних послуг виконавчого комітету Скадовської міської ради, магістр кафедри публічного управління та адміністрування юридичного факультету Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: golub2012julia@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2022-3859>

Julia Golub, Deputy Head of the Department for Provision of Administrative Services of the Executive Committee of the Skadovsk City Council, Master's student of the Department of Public Management and Administration, of the Faculty of Law, of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: golub2012julia@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2022-3859>

Andriiash, V. Yevtushenko, O. & Golub, J. (2026). Assessment of the quality of administrative services provision by the center for administrative services (using the example of the Skadov territorial community in the conditions of relocation). Public Administration and Regional Development, 32, 412-441. <https://doi.org/10.34132/pard2026.32.01>