

Фінансується:



Виконавець:



Підготовлений

Центром Розвитку Інновацій

2025 р.



Дослідження

рівня готовності до цифровізації
місцевих послуг для демобілізованих
ветеранів війни
громад Житомирської та Вінницької областей

2025



estdev
From the people of Estonia



EGA
e-governance academy

Center for
Innovations
Development

Дослідження проведено в рамках проєкту «Розвиток цифрових муніципальних послуг для демобілізованих ветеранів в Україні». Проєкт реалізується Неурядовою організацією Академія електронного урядування (E-Governance Academy, Естонія) за фінансової підтримки Estonian Centre for International Development (ESTDEV). Зазначені в документі підходи та висновки належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію Замовника чи Донорів

Керівник Проєкту: Сергій Карелін
Авторський склад: Центр розвитку інновацій
Фотороботи: AdobeStock
Дизайн: Шматкова О.В.

Опубліковано:
«e-Governance Academy» / Академія електронного управління
Ахтри 6, 10151, м. Таллінн, Естонія
ega.ee

Авторське право:
© «e-Governance Academy» / Академія електронного управління, 2025 р.
Усі права захищено. У разі використання чи цитування інформації з цього друкованого видання прохання вказувати джерело.

АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА



**Стан надання місцевих послуг
демобілізованим ветеранам війни
територіальними громадами
Житомирської та Вінницької областей:
результати опитування та рівень
готовності до цифровізації**

2025



Зміст

ВСТУП	4
Географічне охоплення та структура дослідження	4
Методологія дослідження: змішаний підхід	4
Аналіз нормативно-правових актів та бізнес-процесів	5
Етапи дослідження та обробка даних	6
Обмеження дослідження	6
Розділ 1. Інституційна спроможність та стратегічне планування: результати опитування громад	7
1.1. Нормативне та організаційне забезпечення цифрової трансформації у територіальних громадах	7
1.2. Організація роботи з ветеранами: інституційна архітектура	8
1.3. Професійний розвиток персоналу: плани підвищення кваліфікації	9
Висновки	10
Розділ 2. Цифрова інфраструктура та технічна готовність громад	11
2.1. Доступ до широкопasmового інтернету, мережева та серверна інфраструктура	12
2.2. Веб-присутність громад та електронні сервіси	13
2.3. Цифрові стандарти та платформи міжвідомчої взаємодії територіальних громад	14
2.4. Цифрова грамотність населення: рівень охоплення та інституційна підтримка	17
2.5. Бар'єри цифрової трансформації: сприйняття громад	18
Висновки	19
Розділ 3. Аналіз нормативно правових документів щодо надання публічних послуг ветеранам війни та їх родинам	20
3.1. Законодавче нормативне регулювання	20
3.2. Результати аналізу нормативного регулювання надання публічних послуг ветеранам війни та їх родинам за рахунок коштів місцевих бюджетів	21
Розділ 4. Аналіз муніципальних послуг для ветеранів: структура, доступність та процедурні аспекти	23
4.1. Методологічна примітка щодо розрахунків	23
4.2. Загальна структура послуг для ветеранів	23
4.3. Цільові групи послуг: інклюзивність та диференціація доступу	26
4.4. Процедурні аспекти: підстави, умови та способи звернення для отримання послуги	27
4.5. Строки розгляду звернень	28
4.6. Статистика надання послуг	29
Висновки	30



Розділ 5. Аналіз результатів опитування щодо доступності та якості місцевих послуг для ветеранів	31
5.1. Обізнаність про місцеві послуги	31
5.2. Доступність та зрозумілість інформації	32
5.3. Структура звернень за послугами	33
5.4. Інтенсивність використання послуг	35
Висновки	35
Розділ 6. Результати інтерв'ю з ветеранами, їхніми родинами та працівниками служб ОМС	36
6.1. Організація роботи та принципи надання послуг ветеранам	36
6.2. Внутрішня взаємодія та координація між підрозділами	36
6.3. Досвід взаємодії служб і ветеранів	37
6.4. Цифровізація і послуги ветеранам: ставлення до змін та бачення ідеальної моделі	38
Висновки та рекомендації	39
Розділ 7. Аналіз поточних бізнес-процесів надання послуг демобілізованим ветеранам (as-is)	40
Розділ 8. Цільова модель надання послуг демобілізованим ветеранам з використанням цифрових інструментів (to-be)	41



Вступ

Дослідження проведено в рамках проекту «Розвиток цифрових муніципальних послуг для демобілізованих ветеранів в Україні», що реалізується Неурядовою організацією Академія електронного управління за фінансової підтримки Естонського центру міжнародного розвитку. Метою є комплексний аналіз стану надання місцевих послуг демобілізованим ветеранам війни територіальними громадами Житомирської та Вінницької областей, оцінювання інституційної, технічної та процесної спроможності громад, а також визначення рівня готовності до цифровізації таких послуг.

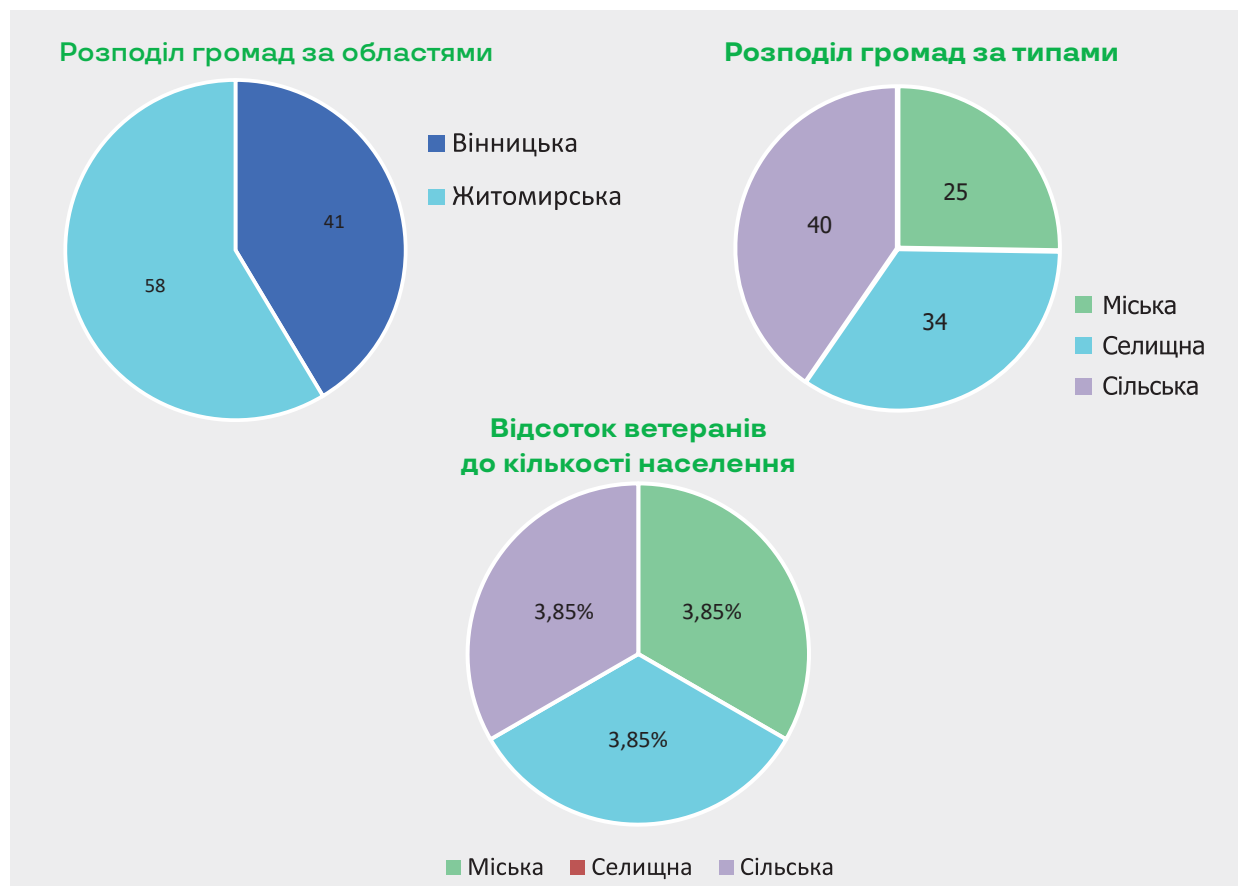
Географічне охоплення та структура дослідження

Дослідження охопило 99 територіальних громад двох областей: 25 міських, 34 селищні та 40 сільських. Такий розподіл відображає реальну структуру місцевого самоврядування і забезпечує можливість аналізу особливостей надання послуг з урахуванням типологічних відмінностей між громадами за розміром, ресурсною спроможністю та рівнем технічної інфраструктури.

Методологія дослідження: змішаний підхід

Дослідження базується на змішаній методології, що поєднує кількісні та якісні методи збору й аналізу даних. Методологічна рамка включає чотири основні компоненти: структуроване онлайн-опитування органів місцевого самоврядування, онлайн-опитування ветеранів та ветеранських організацій та їхніх родин, глибинні напівструктуровані інтерв'ю, а також аналіз нормативно-правових актів та бізнес-процесів надання послуг.

Опитування органів місцевого самоврядування проводилося серед усіх 99 громад. Респондентами виступали представники виконавчих органів, безпосередньо залучені до процесів надання послуг ветеранам: керівники та спеціалісти відділів соціального захисту, ветеранської політики, центрів надання адміністративних



відповідальні за цифровий розвиток. Опитувальник охоплював сім тематичних блоків: базові характеристики громади та кількість ветеранів, детальний перелік місцевих послуг зі статистикою надання, нормативно-правову основу та організаційну структуру роботи з ветеранами, цифрову інфраструктуру та технічне оснащення, веб-присутність та електронні сервіси, інституційну спроможність і кадрові ресурси, бар'єри цифровізації та пріоритетні потреби громад.

Опитування ветеранів охопило **35 респондентів** із числа демобілізованих ветеранів, членів їхніх сімей та представників ветеранських організацій Житомирської та Вінницької областей. Опитувальник фокусувався на досвіді звернень за місцевими послугами протягом останніх дванадцяти місяців, оцінці якості обслуговування за кількома параметрами, виявленні процедурних та інформаційних бар'єрів, оцінці рівня цифрової грамотності та готовності використовувати онлайн-сервіси, а також побажаннях щодо покращення системи послуг.



Для доповнення кількісних даних контекстним розумінням процесів **проведено 25 глибинних напівструктурованих інтерв'ю** з посадовими особами органів місцевого самоврядування та демобілізованими ветеранами. Відбір респондентів забезпечив охоплення різних типів громад за розміром та різних категорій ветеранів за статусом і досвідом звернень. Інтерв'ю проводилися у напівструктурованому форматі тривалістю 45-60 хвилин, переважно дистанційно, із записом та наступним транскрибуванням для систематичного аналізу.

Аналіз нормативно-правових актів та бізнес-процесів

Важливою складовою методології стало вивчення нормативної бази надання послуг на місцевому рівні. У рамках дослідження здійснено збір та аналіз місцевих нормативно-правових актів кожної громади, що регламентують надання послуг ветеранам: рішення місцевих рад, розпорядження голів громад, рішення виконавчих комітетів, програми соціального захисту ветеранів, порядки надання матеріальної допомоги. Громади надавали гіперпосилання на документи у відкритому доступі або завантажували сканкопії актів через опитувальник.

Зібрані нормативні акти проаналізовані на предмет відмінностей між громадами у підходах до надання послуг, відповідності чинному законодавству, наявності положень про електронну форму надання послуг, а також потреби у змінах для впровадження цифрових рішень. Аналіз виявив кращі практики нормативного врегулювання окремих громад та сформував основу для розробки рекомендацій щодо уніфікації регуляторних підходів.



Паралельно здійснювався аналіз бізнес-процесів надання послуг за методологією AS-IS. Для ключових послуг складено детальний опис фактичної процедури від моменту звернення ветерана до отримання кінцевого результату. Опис включає всі етапи: точки звернення, необхідні документи, внутрішні кроки громади, залучені структурні підрозділи та посадових осіб, використовувані інформаційні системи, терміни розгляду на кожному етапі. Процеси візуалізовані у форматі BPMN-діаграм, що дозволило наочно виявити процедурні бар'єри, дублювання кроків та вузькі місця у поточній системі надання послуг.

Аналіз AS-IS виявив значні відмінності у процесах між громадами: різні органи ухвалення рішень, різний набір обов'язкових документів, різна кількість візитів ветерана до установ. Систематизація цих відмінностей сформувала основу для типізації громад за рівнем процесної зрілості та визначення можливостей для стандартизації.

На основі аналізу поточного стану розроблені цільові моделі процесів за методологією TO-BE. Для відібраних послуг здійснено реінжиніринг процедур із фокусом на спрощення та мінімізацію адміністративного навантаження на ветеранів. Цільові моделі передбачають максимальне використання електронної взаємодії: подання електронної заяви без паперових документів, автоматична перевірка даних через інтеграцію з державними реєстрами, електронне погодження рішення посадовцями, повідомлення про результат через цифрові канали, електронне зберігання результату в особистому кабінеті отримувача.

Етапи дослідження та обробка даних

Дослідження реалізовувалося у чотири послідовні етапи. Підготовчий етап включав розробку інструментарію, пілотне тестування опитувальників, налагодження комунікації з громадами та проведення вступного методичного семінару. Етап польового дослідження охоплював заповнення онлайн-опитувальників, проведення інтерв'ю та збір нормативних актів. Етап обробки даних включав верифікацію інформації через зворотний зв'язок із громадами, транскрибування інтерв'ю, систематизацію кількісних даних та уніфікацію переліку послуг. Аналітичний етап передбачав описовий статистичний аналіз, порівняльний аналіз за типами громад, тематичний аналіз якісних даних, моделювання бізнес-процесів AS-IS та TO-BE.

Первинний масив даних про послуги налічував 410 записів від 99 громад. Через неоднорідність формулювань, дублювання та різні рівні деталізації здійснювалася процедура уніфікації, в результаті якої сформовано 57 стандартизованих категорій послуг. Така систематизація забезпечила коректність порівнянь між громадами та можливість виявлення типових моделей надання підтримки.

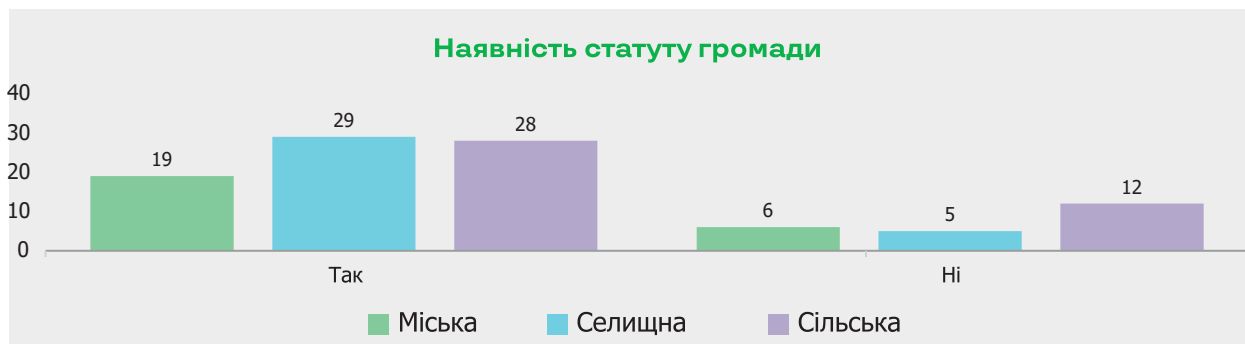
Обмеження дослідження

Інтерпретація результатів вимагає врахування контексту триваючої повномасштабної війни, що суттєво впливає на ресурсну спроможність громад та пріоритети розподілу бюджетів. Інституція ветеранської політики на місцевому рівні є відносно новою, система муніципальної підтримки формується в умовах обмежених ресурсів та відсутності усталених практик. Цифрова трансформація місцевого самоврядування перебуває на ранній стадії із значною неоднорідністю рівня цифрової зрілості громад. Дослідження базується на самозвітності респондентів та є репрезентативним для двох обраних областей. Аналіз фокусується виключно на муніципальних сервісах, що фінансуються з місцевих бюджетів та надаються у межах власних повноважень громад.

Розділ 1. Інституційна спроможність та стратегічне планування: результати опитування громад

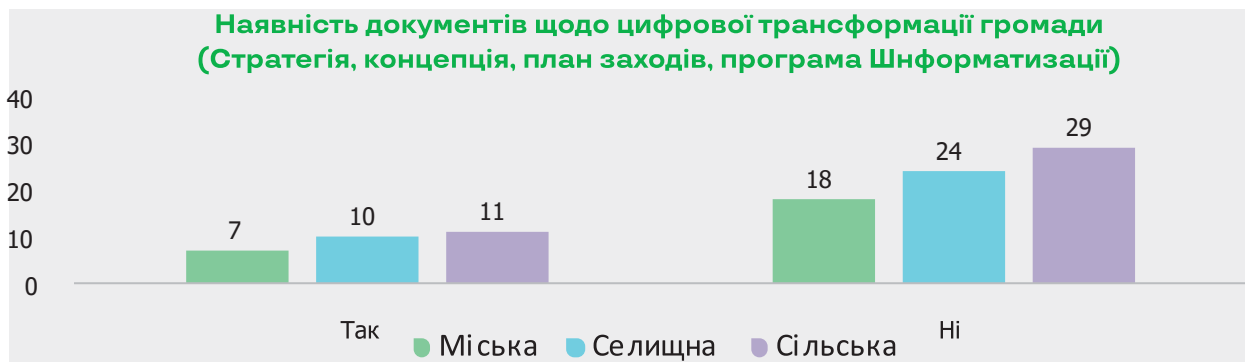
1.1. Нормативне та організаційне забезпечення цифрової трансформації у територіальних громадах

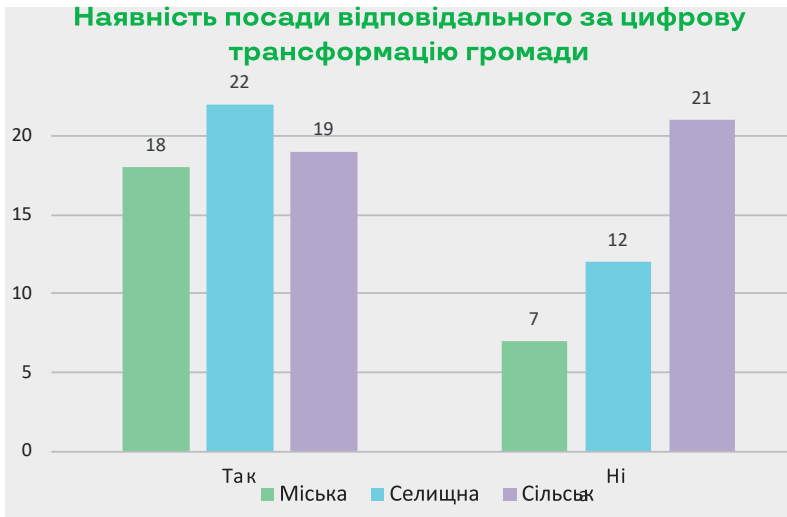
Оцінювання готовності громад до цифровізації доцільно починати з їхніх установчих та стратегічних документів. Статут громади залишається базовим нормативним актом, який визначає повноваження і принципи діяльності місцевого самоврядування. Більшість громад (**76 із 99**) у **Житомирській та Вінницькій областях мають затверджені статuti**. Серед усіх типів громад найбільша частка затверджених статутів спостерігається у **селищних громадах - 85%, тоді як у міських цей показник становить 76%, а у сільських - 70%**.



Питання цифрового розвитку практично не відображені в установчих документах громад. Серед 76 громад, які мають затверджені статuti, **лише 10 (близько 13%) повідомили про наявність у них положень, пов'язаних із цифровою трансформацією**. Цей показник є однаково низьким у всіх типах громад, що свідчить про обмежене використання статутів як інструменту фіксації напрямів цифрового розвитку та формування відповідних управлінських рамок.

Наступним рівнем формалізації цифрового розвитку після статутів є **стратегічні документи, що визначають довгострокові підходи та цілі цифрової трансформації громади**. До них належать **стратегії цифрової трансформації, концепції інформатизації та плани розвитку цифрових сервісів**. Наявність таких документів свідчить про прагнення громад формалізувати цілі цифрового розвитку та забезпечити узгодженість подальших рішень. За результатами опитування, **лише 28 громад із 99 (28%) мають подібні документи, тоді як 71% не визначили стратегічних напрямів цифровізації на нормативному рівні**. Розподіл таких документів між типами громад є майже однаковим. Стратегії чи концепції цифрової трансформації мають 28% міських, 29% селищних та 28% сільських громад. Така однорідність вказує на те, що наявність стратегічних документів не залежить від розміру чи ресурсу громади, однак загалом демонструє низький рівень формалізації цифрової політики.





Попри те, що стратегічні документи мають далеко не всі громади, **більш поширеною практикою є призначення відповідальної особи з цифрової трансформації або цифрового лідера**. Посаду цифрового лідера мають 59 громад, тобто 60% опитаних громад. Це свідчить про усвідомлення потреби в організаційному супроводі цифрових змін навіть там, де стратегічні документи відсутні. Такі посади мають 72% міських, 65% селищних та 48% сільських громад.

Представлені дані демонструють фрагментарний характер цифрового розвитку громад. Акцент робиться переважно на кадрових рішеннях, тоді як стратегічні та нормативні документи застосовуються значно рідше. У такій ситуації цифрові процеси розвиваються без узгодженої рамки та чітких орієнтирів, а частина громад не має навіть окремого цифрового лідера, відповідального за координацію цього напрямку. Це формує переважно оперативний, а не стратегічний підхід і вказує на недостатню структурованість цифрової політики на місцевому рівні.

1.2. Організація роботи з ветеранами: інституційна архітектура

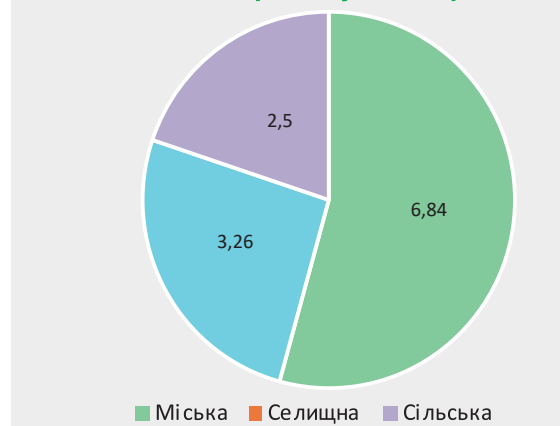
Розвиток системи підтримки ветеранів потребує від громад інституційної спроможності, зокрема наявності відповідальних осіб. Результати опитування демонструють, що 82 із 99 громад, що становить **83%, визначили посадову особу, відповідальну за реалізацію ветеранської політики**. Це свідчить про високий рівень організаційної готовності громад працювати з потребами ветеранів. Відсутність відповідальних осіб зафіксована у 17% громадах, серед яких переважають сільські. **У міських громадах відповідального за ветеранську політику мають 92% громад, у селищних – 88%, у сільських – 73%.**



Наявність відповідальної особи є базовим елементом організації роботи з ветеранами, проте ефективність цього напрямку значною мірою залежить від доступних ресурсів. **У середньому громади мають чотири працівники, які займаються питаннями ветеранів**, однак цей показник істотно різниться залежно від типу громади. **Міські громади мають найчисельніші команди, у середньому сім працівників**. Це пов'язано з більшим населенням, відповідно більшою кількістю ветеранів та розвиненішими адміністративними підрозділами. Більші команди дають змогу створювати спеціалізовані групи та розподіляти функції між працівниками. **У селищних і сільських громадах кадрові ресурси є більш обмеженими та у середньому становлять три працівники**. За таких умов робота з ветеранами є лише однією з численних функцій працівників соціальної сфери, які паралельно відповідають за інші категорії населення. Це ускладнює створення вузької спеціалізації та індивідуалізованого підходу до потреб ветеранів.

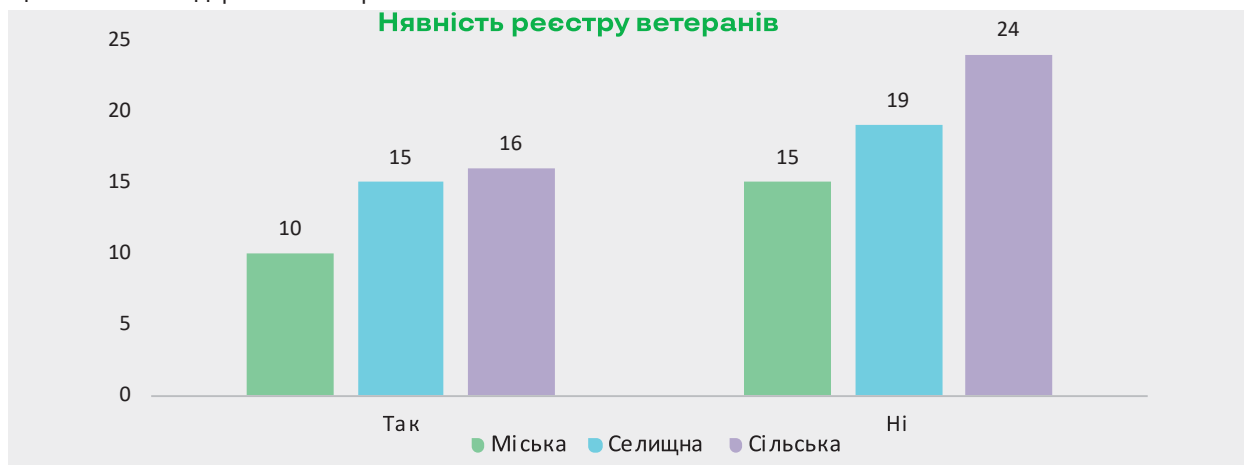
Ведення власного реєстру ветеранів є важливим елементом інституційної спроможності громад, оскільки дає змогу планувати обсяги послуг, здійснювати цільову комунікацію та відстежувати потреби цієї категорії населення. Результати опитування показують, що **41% громад створили такі реєстри, тоді як 59% не ведуть систематизованого обліку ветеранів**. Розподіл між типами громад є відносно рівномірним, що пов'язано з невисокою технічною складністю створення базового реєстру та керованими обсягами даних. Водночас відсутність реєстру у більшості громад ускладнює аналіз потреб ветеранів, не дозволяє формувати стратегічну картину підтримки та робить взаємодію переважно реактивною, без можливості планувати послуги на основі повних і структурованих даних.

Середня кількість осіб в громаді, які відповідають за роботу з ветеранами



Аналіз показує суттєві відмінності в інституційній спроможності громад працювати з ветеранами. Міські громади мають ширші кадрові ресурси і більше можливостей для спеціалізації, тоді як у селищних і сільських громадах команди значно менші, що зменшує потенціал індивідуальної роботи та ускладнює розподіл функцій. Додатковим обмеженням є відсутність у більшості громад систематизованого обліку ветеранів. Неведення реєстру знижує можливість планувати послуги, аналізувати потреби та забезпечувати послідовність у роботі з цією категорією населення.

Ці інституційні та організаційні диспропорції впливають і на цифровізацію послуг. Для малих команд цифрові інструменти можуть частково компенсувати нестачу персоналу, однак їх упровадження потребує часу і організаційних зусиль. За таких умов розвиток кадрового потенціалу та впровадження рішень, які структурують дані й оптимізують процеси, стає ключовою передумовою підвищення якості підтримки ветеранів.



1.3. Професійний розвиток персоналу: плани підвищення кваліфікації

Компетентність працівників органів місцевого самоврядування є важливим чинником для реалізації цифрової трансформації та ветеранської політики. Результати опитування показують, що **системний підхід до навчання персоналу сформований лише частково**. У сфері цифрової трансформації **лише 1 громада із 99, тобто 1%, має план підвищення кваліфікації**. Відсутність планів зафіксована у 99% громад. У розрізі типів громад ситуація однакова: лише одна міська громада має план, тоді як селищні та сільські громади таких документів не розробили. За таких умов навіть громади, де призначено цифрових лідерів (60%) або створено стратегічні документи (28%), не забезпечують розвиток цифрових навичок персоналу. Відсутність навчання обмежує можливість ефективного використання технічних рішень та впливає на якість цифрових послуг.

Наявний план підвищення кваліфікації в сфері цифрової трансформації для працівників структурних підрозділів ОМС (Комунальних установ та підприємств)



Поширеними причинами відсутності планів можуть бути орієнтація на разові зовнішні тренінги, нестача адміністративних ресурсів і відсутність інструментів для оцінювання рівня цифрових компетенцій. У багатьох громадах немає чіткого бачення того, які навички потрібно розвивати і як формувати системні програми навчання.

У сфері ветеранської політики навчальні підходи формуються частіше, але залишаються недостатньо поширеними. Лише 16 громад із 99, що становить **16%**, мають плани підвищення кваліфікації. У 84% громад такі документи відсутні. Селищні громади демонструють найвищу частку наявності планів підвищення кваліфікації, 21% (7 із 34). У міських громад цей показник становить 20% (5 із 25), у сільських – 10% (4 із 40).

Попри те, що 82% громад призначили відповідальних за ветеранську політику і в середньому від 3 до 7 працівників виконують окремі завдання у цьому напрямі, 84% громад не мають системних планів підвищення кваліфікації. Це означає, що визначення відповідальних осіб не супроводжується формуванням функціонально спроможних кадрових підрозділів та розвитком професійних компетенцій. У результаті виникає розрив між обсягом роботи і рівнем підготовки працівників, що впливає на сталість та якість надання послуг ветеранам.

Висновки

Аналіз стану підвищення кваліфікації персоналу показує, що громади не мають сформованих механізмів системного професійного розвитку у сферах цифрової трансформації та ветеранської політики. Основні чинники цієї ситуації такі.

По-перше, **громади здебільшого покладаються на разові зовнішні тренінги**, що не формує довгострокового підходу до розвитку компетенцій. **По-друге, планування навчання розглядається як додаткове адміністративне навантаження**, що стримує створення власних програм підготовки персоналу. **По-третє, у багатьох громадах відсутнє розуміння того, які навички є пріоритетними**, що ускладнює оцінювання рівня підготовки та визначення потреб у навчанні. **По-четверте, у результаті виникає розрив між обсягом функціональних завдань і професійною спроможністю працівників**, що знижує ефективність цифрових рішень та впливає на якість надання послуг ветеранам.

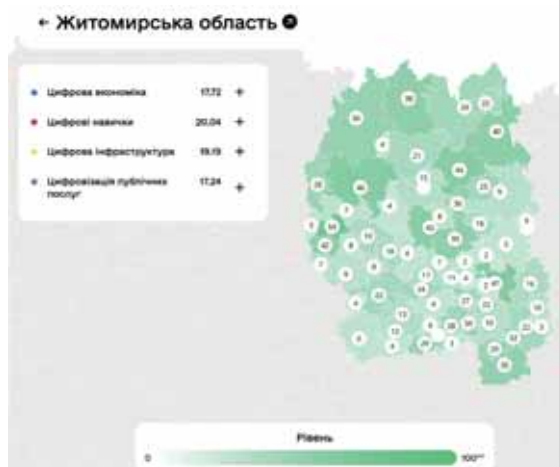
Наявний план підвищення кваліфікації в сфері ветеранської політики для працівників структурних підрозділів ОМС (Комунальних установ та підприємств)



Розділ 2. Цифрова інфраструктура та технічна готовність громад

Індекс цифрової трансформації територіальних громад України¹ вимірює рівень цифрового розвитку громад у розрізі ключових сфер: цифрової економіки, цифрових навичок, цифрової інфраструктури та цифровізації публічних послуг. Цей інструмент дозволяє оцінити, наскільки громади спроможні впроваджувати сучасні цифрові рішення та які сегменти потребують першочергової уваги.

Житомирська область демонструє загалом низькі значення цифрового розвитку. За базовими напрямками індексу область має такі показники: цифрова економіка – 17.72, цифрові навички – 20.04, цифрова інфраструктура – 19.19, цифровізація публічних послуг – 17.24.



Детальніші підіндикатори також показують значні прогалини. Наприклад, розвиток цифрової грамотності населення – 31.88, розвиток талантів у сфері ІКТ – лише 5.57. У сфері інфраструктури стійкість цифрових систем оцінена у 37.02, але ІТ-інфраструктура лише у 22.67, а кібербезпека – у 7.01. Показники цифровізації секторів публічних послуг також залишаються низькими: інституційна спроможність – 13.03, відкриті дані – 6.46.

Вінницька область, згідно з індексом, демонструє значно вищий рівень цифрового розвитку. Її результати: цифрова економіка – 19.85, цифрові навички – 34.75, цифрова інфраструктура – 32.14, цифровізація публічних послуг – 32.01. Підіндикатори показують більш збалансований розвиток: цифрова грамотність – 53.24, розвиток талантів ІКТ – 12.14, стійкість цифрових інфраструктур – 58.77, кібербезпека – 14.52. У сфері публічних послуг також фіксуються вищі значення: інституційна спроможність – 34.66, вебдоступність – 20.76, відкриті дані – 19.42.

Загалом індекс підкреслює, що обидві області мають значний потенціал для цифрової трансформації, однак потребують адресного посилення у сферах кадрового забезпечення, кібербезпеки, розвитку локальної ІТ-екосистеми та впровадження практик відкритих даних. Це формує важливий контекст для подальшого аналізу цифрової спроможності громад у цьому дослідженні.



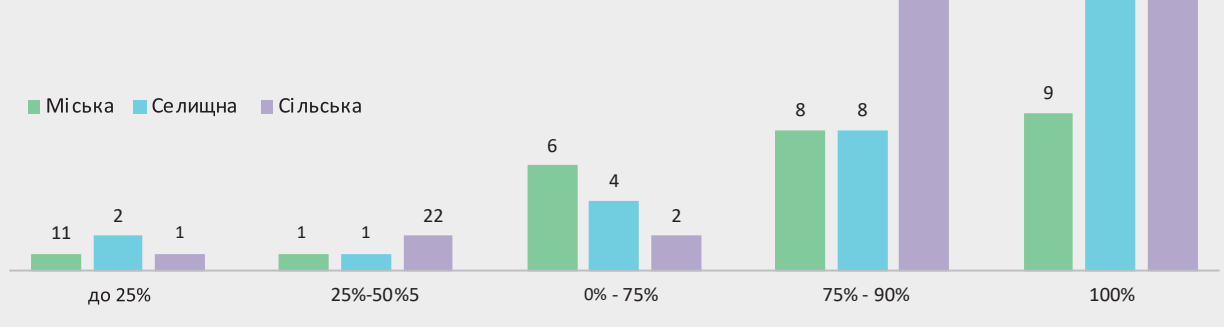
¹ Індекс цифрової трансформації територіальних громад України <https://hromada.gov.ua/index>



2.1. Доступ до широкосмугового інтернету, мережева та серверна інфраструктура

Стабільний доступ до інтернету формує основу технічної готовності громад до цифровізації, оскільки саме якість підключення визначає безперебійність роботи електронних сервісів, можливість обміну даними та доступність онлайн-послуг для населення.

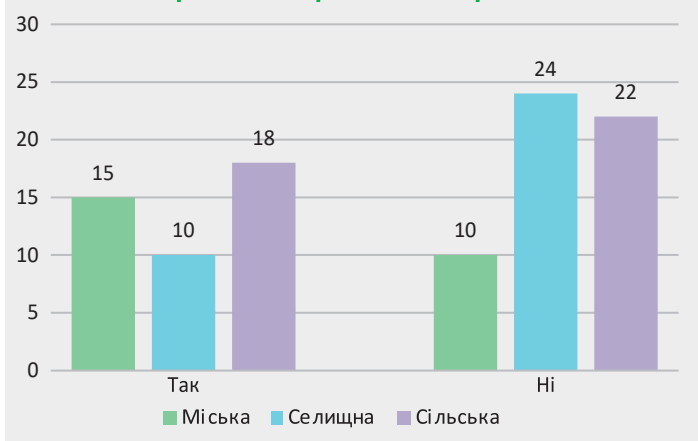
Кількість комунальних об'єктів (адміністративні будівлі, школи, бібліотеки амбулаторії, ЦНАПи та інше) в громаді що має доступ до широкосмугового доступу до мережі Інтернет (не менше 100 мбіт/сек)



Результати опитування показують, що **47% громад мають доступ до високошвидкісного інтернету на всіх основних комунальних об'єктах зі швидкістю не менше 100 Мбіт/с.** Ще 32% громад мають доступ на рівні від 75% до 90% об'єктів, що свідчить про майже повне охоплення і достатні передумови для функціонування цифрових сервісів. У сукупності близько 80% громад мають технічні можливості для впровадження більшості цифрових рішень. Водночас **12% громад мають доступ до інтернету не більш як на половині своїх об'єктів**, що створює локальні зони недостатньої доступності та обмежує масштабування цифрових послуг.

Аналіз за типами громад показує різні моделі доступності інтернету. **Селищні та сільські громади демонструють найвищі показники повного покриття: 56% селищних і 48% сільських громад мають доступ до інтернету на всіх 100% комунальних об'єктах.** У міських громадах повне покриття мають **36%** громад.

Наявні у громаді власні мережі (кабелі, мережеве обладнання та інше) доступу до мережі Інтернет та Інтранет



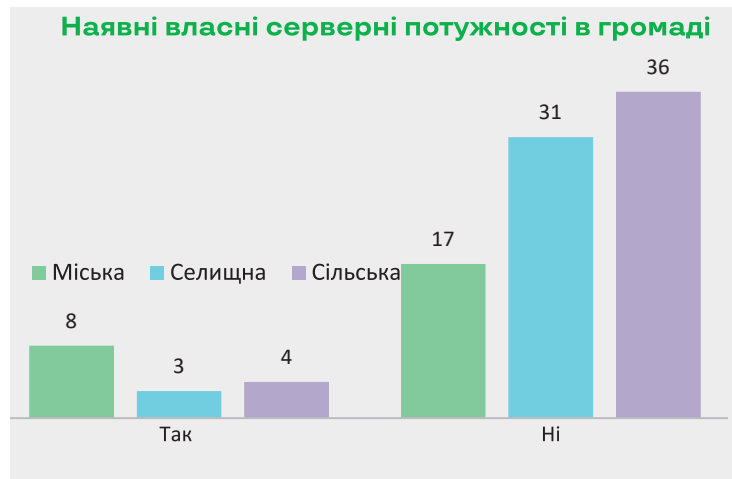
Така різниця може здаватися неочікуваною, однак пояснюється значно більшою кількістю об'єктів у містах, зокрема школами у віддалених мікрорайонах та численними амбулаторіями і бібліотеками, що ускладнює забезпечення однакового рівня підключення.

Важливою складовою технічної автономності є **наявність власних мереж.** Їх мають **43% громад**, що дозволяє контролювати якість підключення та оптимізувати витрати. Розподіл між типами громад нерівномірний. **У міських громадах** відає їхній більшій технічній спроможності.

У міських громадах відає їхній більшій технічній спроможності. **У сільських громадах цей показник становить 45%**, що частково пов'язано з доступом до державних програм розвитку інфраструктури. **Найнижчі показники мають селищні громади, де лише 29% володіють власною інфраструктурою**, що свідчить про їхню більшу залежність від рішень комерційних провайдерів.

Наявність власних серверних потужностей визначає рівень технічної автономності громади, її здатність контролювати зберігання даних, забезпечувати безпеку інформаційних систем та підтримувати роботу цифрових сервісів без повної залежності від зовнішніх провайдерів. За результатами опитування лише 15 громад із 99, що становить **15%, мають власні сервери**. Переважна більшість, а саме 84 громади або **85%, не володіють такою інфраструктурою і ймовірно покладаються на хмарні сервіси** або централізовані рішення, що надаються вищими рівнями влади чи комерційними провайдерами.

Розподіл за типами громад відображає очікувану залежність від розміру та ресурсів. **Міські громади демонструють найвищий рівень забезпеченості власними серверами — 8 із 25, або 32%, мають таке обладнання.** Це цілком логічно, оскільки великі громади накопичують більші обсяги даних, мають складніші інформаційні системи та можуть дозволити собі інвестиції як у саме обладнання, так і в його супровід, що вимагає спеціалізованого персоналу. **Натомість селищні громади показують дуже низький результат — лише 3 із 34, або лише 9%, мають власні сервери**, тоді як 31 громада обходиться без них. Сільські громади мають 4 громади з серверами із 40, або 10%, що лише незначно перевищує показник селищних громад.



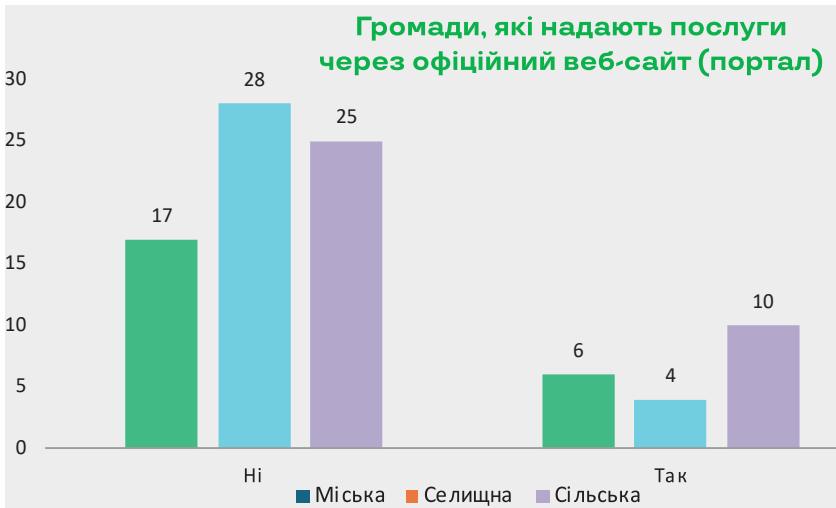
Серед громад, які мають власні серверні потужності, спостерігається значна варіативність їх використання. Міські громади демонструють найбільшу різноманітність. **Сервери застосовуються для роботи геоінформаційних систем, ведення містобудівного та земельного кадастрів, організації електронної черги у ЦНАП, внутрішнього документообігу та корпоративних комунікацій. Окремі громади використовують сервери для зберігання відеозаписів засідань, роботи системи електронного голосування, роботи внутрішніх порталів або забезпечення функціонування правових та адміністративних систем.** Додатково у селищних громадах сервери застосовуються для локальних баз даних і систем документообігу. Сільські громади використовують їх здебільшого для базових потреб зберігання даних, службового листування, взаємодії з казначейством та забезпечення роботи ЦНАП.

Узагальнення відповідей демонструє, що громади з власними серверами демонструють більш комплексний підхід до цифрових процесів, однак таких громад небагато, а спектр використання суттєво залежить від ресурсів і типу громади.



2.2. Веб-присутність громад та електронні сервіси

Цифрова взаємодія між громадою та мешканцями значною мірою залежить від розвитку вебресурсів і здатності органів місцевого самоврядування працювати з даними. Рівень доступності офіційних сайтів, наявність інтерактивних сервісів та систематизованих реєстрів визначають, наскільки громади готові забезпечувати прозорість, оперативність комунікації та якість послуг. Аналіз показує суттєві відмінності у тому, як громади використовують цифрові інструменти, та демонструє потребу у переході від базового інформування до комплексної цифрової взаємодії.



Офіційний вебсайт громади залишається ключовим каналом комунікації з мешканцями та інструментом надання електронних послуг. Опитування показує високий рівень вебприсутності, оскільки **91% громад мають власні вебсайти**. Лише дев'ять громад ще не створили вебресурсу, що формує комунікаційні прогалини та обмежує доступ мешканців до інформації. Розподіл між типами громад демонструє подібні результати. У міських громадах вебсайти мають 92%, у селищних – 94%, у сільських – 88%. Така висока доступність пояснюється поєднанням державної підтримки створення сайтів та зростанням усвідомлення необхідності цифрової комунікації.

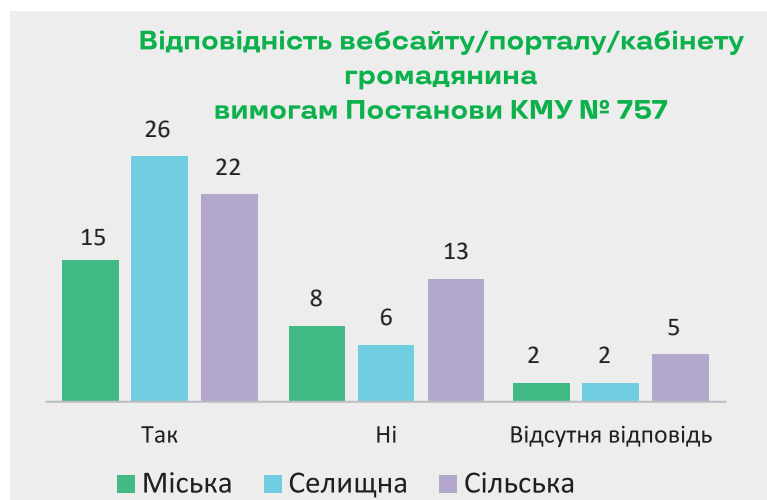
Однак наявність вебсайту не гарантує його функціональності. **Лише 22% громад надають послуги через вебпортал, тоді як 78% використовують сайт переважно як інформаційний ресурс**. Це означає, що більшість онлайн платформ не переходять від інформування до повноцінної підтримки сервісів для населення.

Аналіз наданих через вебсайти послуг свідчить про суттєву варіативність підходів. Частина міських громад впроваджує комплексні платформи, що охоплюють електронні звернення, консультації, петиції та онлайн запис до закладів охорони здоров'я і ЦНАП. Інші громади інтегрують свої вебпортали з державними системами, що забезпечує доступ до реєстраційних, юридичних та адміністративних сервісів. Такий підхід перетворює сайт на єдиний інтерфейс взаємодії з широким набором державних і місцевих послуг.

2.3. Цифрові стандарти та платформи міжвідомчої взаємодії територіальних громад

Рівень цифрової взаємодії громад визначається не лише наявністю вебресурсів, а й відповідністю стандартам, участю у національних цифрових платформах, розвитком внутрішніх адміністративних систем та здатністю інтегруватися з державними реєстрами. Сукупність цих елементів формує реальний ступінь включеності громад у загальнодержавну цифрову екосистему.

Опитування показує, що серед 90 громад, які мають вебсайти, 63 громади або 70% підтвердили відповідність своїх порталів вимогам постанови Кабінету Міністрів № 757 щодо доступності, зручності користування та функціональності. Водночас 27 громад або 30% повідомили про невідповідність або потребу в оновленні. Особливо високий рівень відповідності спостерігається у селищних



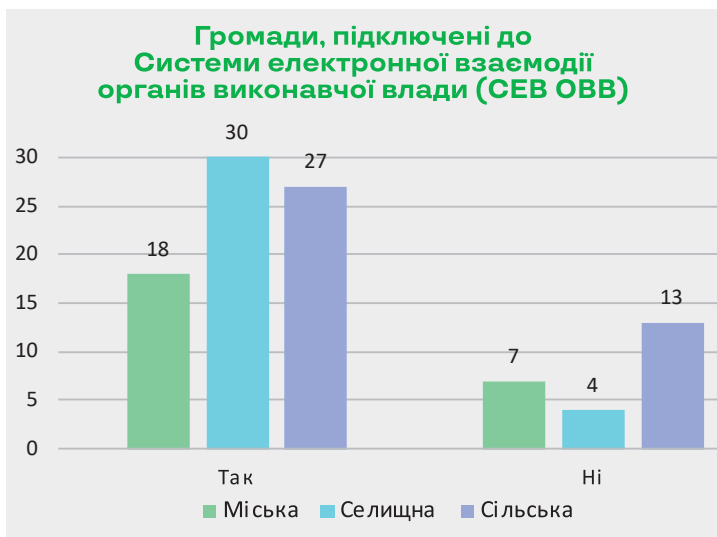
громад, тоді як частина міських і сільських порталів є застарілими або не містить достатньо структурованої інформації.

Оцінювання відповідності вебресурсів є лише одним із компонентів цифрової інтегрованості громад. Наступним важливим показником є участь у національних цифрових платформах, що відображає здатність громад працювати з відкритими даними, забезпечувати прозорість діяльності та інтегруватися в загальнодержавні інформаційні процеси. Публікація структурованих даних є обов'язковою вимогою згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 835 від 21 жовтня 2015 року², яка зобов'язує розпорядників інформації оприлюднювати та оновлювати набори відкритих даних.

Подальший аналіз показує, що участь громад у цій системі залишається нерівномірною. **На порталі data.gov.ua зареєстровані 49 громад із 99, що становить 49%, тоді як 50 громад або 51% цього ще не зробили.** Міські громади демонструють найвищий рівень участі: 16 із 25 громад або 64% зареєстровані як розпорядники інформації, тоді як 9 громад не оприлюднюють відкриті дані. Серед селищних громад зареєстровано 15 із 34 або 44%, а серед сільських 18 із 40 або 45%. У цих двох групах більшість громад не публікують структуровані набори даних.

Такі відмінності можуть бути пов'язані як з нерівним розумінням цінності відкритих даних, так і з різним рівнем адміністративної та технічної спроможності. Підготовка і регулярне оновлення структурованих наборів даних потребує певних навичок роботи з інформаційними ресурсами та налагоджених внутрішніх процесів, що не завжди забезпечено у громадах із обмеженим кадровим потенціалом.

Підключення громад до Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ) демонструє високі показники. До системи приєдналися 75 громад із 99, що становить 76%. Най-



активнішими є селищні громади: 30 із 34 або 88% забезпечили підключення. У міських громадах цей показник становить 18 із 25 або 72%, у сільських 27 із 40 або 68%. СЕВ ОБВ забезпечує електронний обмін документами між органами влади і тим самим скорочує обсяг паперових процедур та прискорює адміністративні процеси.

Порівняно з цими результатами впровадження електронного документообігу залишається недостатнім. **Лише 34 громади або 34% запровадили систематизований електронний документообіг (ЕДО), тоді як 65 громад або 66% продовжують пра-**

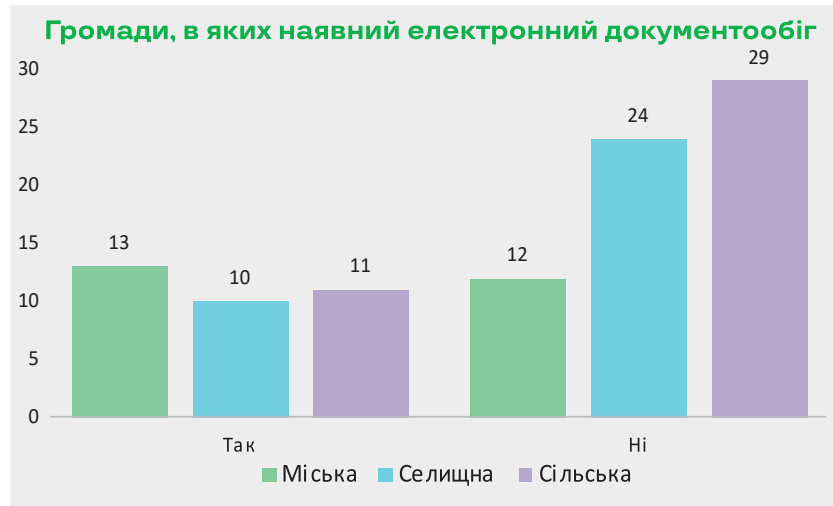
цювати переважно з паперовими документами чи частковими електронними рішеннями. Це створює організаційні обмеження, оскільки ключові цифрові сервіси громадянської взаємодії не підкріплені ефективними внутрішніми процесами.

² Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10. 2015 № 835 "Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних" - <https://surl.li/couvkx>



Впровадження внутрішнього електронного документообігу (ЕДО) є базовою складовою цифрової трансформації, що дозволяє відмовитися від паперових документів у внутрішній роботі органу влади, прискорити узгодження рішень, забезпечити прозорість та контрольованість процесів.

Найбільшою інфраструктурною проблемою є **відсутність інтеграції локальних інформаційних систем із державними реєстрами**.



Лише три громади, що становить 3%, повідомили про наявність таких інтеграцій, і всі вони належать до категорії міських. Без такої інтеграції громада не може автоматично перевірити статус ветерана у Єдиному державному реєстрі ветеранів війни, отримати дані про власність на нерухомість з відповідного реєстру, перевірити особу за демографічним реєстром тощо. Кожна така перевірка вимагає або ручного запиту, або перекладання відповідальності на самого громадянина, який змушений збирати численні довідки та документи. Таким чином, навіть

якщо громада створить онлайн-форму для подання заяви на отримання послуги, обробка цієї заяви все одно залишатиметься переважно ручною та повільною, нівелюючи значну частину переваг цифровізації.

Аналіз показує, що цифровий розвиток громад є нерівномірним і має суттєві структурні прогалини. По-перше, 70% сайтів відповідають стандартам, але третина потребує оновлення. По-друге, лише 49% громад працюють з відкритими даними, що відображає різний рівень технічної спроможності. По-третє, 76% підключені до СЕВ ОБВ, однак не всі громади використовують можливості електронного обміну документами. По-четверте, лише 34% впровадили електронний документообіг, що уповільнює внутрішні процеси. По-п'яте, лише 3% мають інтеграцію з державними реєстрами, тому більшість процедур залишаються ручними. Загалом зовнішні цифрові сервіси розвинені краще, ніж внутрішні системи, що обмежує якість та швидкість надання послуг.



якщо громада створить онлайн-форму для подання заяви на отримання послуги, обробка цієї заяви все одно залишатиметься переважно ручною та повільною, нівелюючи значну частину переваг цифровізації.

2.4. Цифрова грамотність населення: рівень охоплення та інституційна підтримка

Готовність громад до цифровізації залежить не лише від технічної інфраструктури, а й від цифрових навичок населення, адже саме вони визначають можливість користування онлайн послугами. Результати опитування показують, що **лише 34 з 99 громад, тобто 34%, організовують навчання мешканців з цифрової грамотності**. Це засвідчує обмежену увагу до формування цифрових компетенцій населення як передумови ефективної взаємодії з електронними сервісами. Розподіл за типами громад має очікуваний характер. Міські громади демонструють найвищу активність:

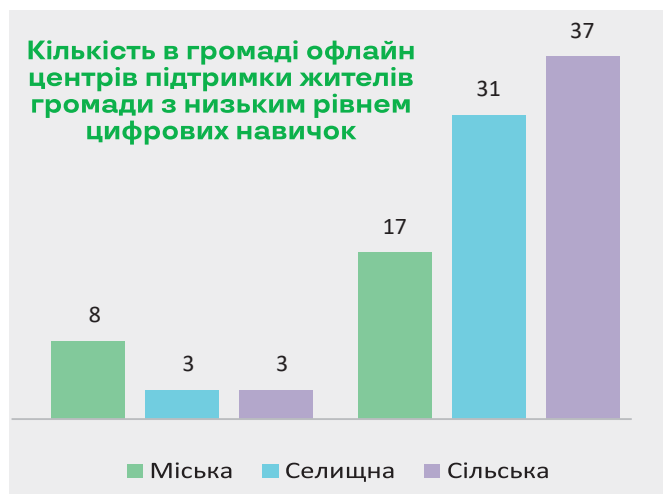


навчання проводять 13 громад із 25. У селищних цей показник становить 9 із 34, а у сільських 12 із 40. Водночас навіть ті громади, що навчають населення, демонструють значну різницю в охопленні

Для забезпечення безперервної підтримки громадян з низьким рівнем цифрових навичок деякі громади створюють спеціалізовані офлайн-центри, де люди можуть отримати допомогу у використанні електронних сервісів, консультації, навчання базовим операціям тощо. Результати показують, що лише 14

громад із 99, або близько 14%, мають такі центри підтримки. Переважна більшість не створили інституціоналізованих точок допомоги для цифрової невпевнених громадян. Розподіл за типами громад виявляє очікуване домінування міських громад — 8 із 25, або 32%, мають центри підтримки, що є найвищим показником. Селищні та сільські громади демонструють однаково низькі результати — по 3 громади кожного типу, або відповідно 9% та 8%, мають такі центри.

Рівень звернень до центрів також значно варіюється. **У міських громадах, де центри працюють, середня кількість звернень становить 124 на місяць.** Це демонструє високу потребу в цифровій підтримці та активне використання створених інструментів. **Селищні громади мають середній показник 17 звернень, сільські — 33.** Відносно високий показник у сільських громадах може вказувати на гострий запит на індивідуальну допомогу, попри відсутність або обмеженість інституційної інфраструктури.



У сукупності ці дані демонструють, що цифрова грамотність населення залишається одним із найменш розвинених напрямів цифрової трансформації громад. Навчання проводиться у третині громад, охоплення є нерівномірним, а інституційна підтримка у вигляді постійно діючих центрів сформована лише в поодиноких випадках. За таких умов значна частина населення ризикує залишатися поза цифровими сервісами, що формує стійку цифрову нерівність та обмежує спроможність громад до ефективної цифровізації послуг.



2.5. Бар'єри цифрової трансформації: сприйняття громад

Опитування показує, що громади стикаються з комплексом технічних та кадрових перешкод, які уповільнюють цифровий розвиток. Аналіз кількісних показників дозволяє чітко визначити ключові бар'єри та відповідні потреби, які громади вважають пріоритетними для подальшої трансформації.

1. **Доступ до інтернету.** Відсутність якісного широкосмугового доступу до інтернету відчують 12% міських, 18% селищних і 15% сільських громад.

Інтернет є базовою умовою роботи будь-яких цифрових сервісів. Технічні обмеження, як недостатня швидкість або відсутність підключення до окремих об'єктів (школи, амбулаторії, старости), унеможливають використання онлайн послуг.

Зміцнення мережевої інфраструктури входить до пріоритетів громад: 68% селищних, 48% сільських і 80% міських визначають оновлення цифрової інфраструктури як необхідний ресурс.

2. **Застаріла ІТ-інфраструктура.** Проблеми зі станом комп'ютерів, серверів та мережевого обладнання відчують: 60% міських, 53% селищних та 33% сільських громад.

Зношена техніка не підтримує сучасні системи, гальмує роботу та обмежує можливість впровадження нових сервісів. Міські громади мають найбільші технічні системи, тому відчують цей бар'єр найгостріше.

Оновлення цифрової інфраструктури визначають критично важливим: 80% міських, 68% селищних та 48% сільських громад. Це включає заміну комп'ютерів, серверів та мережевого обладнання.



3. **Застаріла офісна техніка.** Офісна техніка створює труднощі для: 64% міських, 62% селищних та 65% сільських громад.

Недостатність принтерів, сканерів, копіювальної техніки, а також застарілі або малопотужні комп'ютери й ноутбуки уповільнюють документообіг та обмежують можливість ефективно обробляти звернення, що особливо відчутно у громадах із великим навантаженням на персонал.

Оновлення офісної техніки визначають необхідним: 76% міських, 71% селищних та 73% сільських громад. Цей запит є одним із найрівномірніших.

4. **Застаріле або неліцензійне програмне забезпечення.** Проблему з програмним забезпеченням відчують: 72% міських, 62% селищних та 65% сільських громад.

Застарілі програми унеможливають інтеграцію з державними реєстрами, обмежують функціонал електронних сервісів і створюють ризики інформаційної безпеки.

Оновлення програмного забезпечення є пріоритетом для: 80% міських, 74% селищних та 78% сільських громад. Це підтверджує масштабність проблеми.

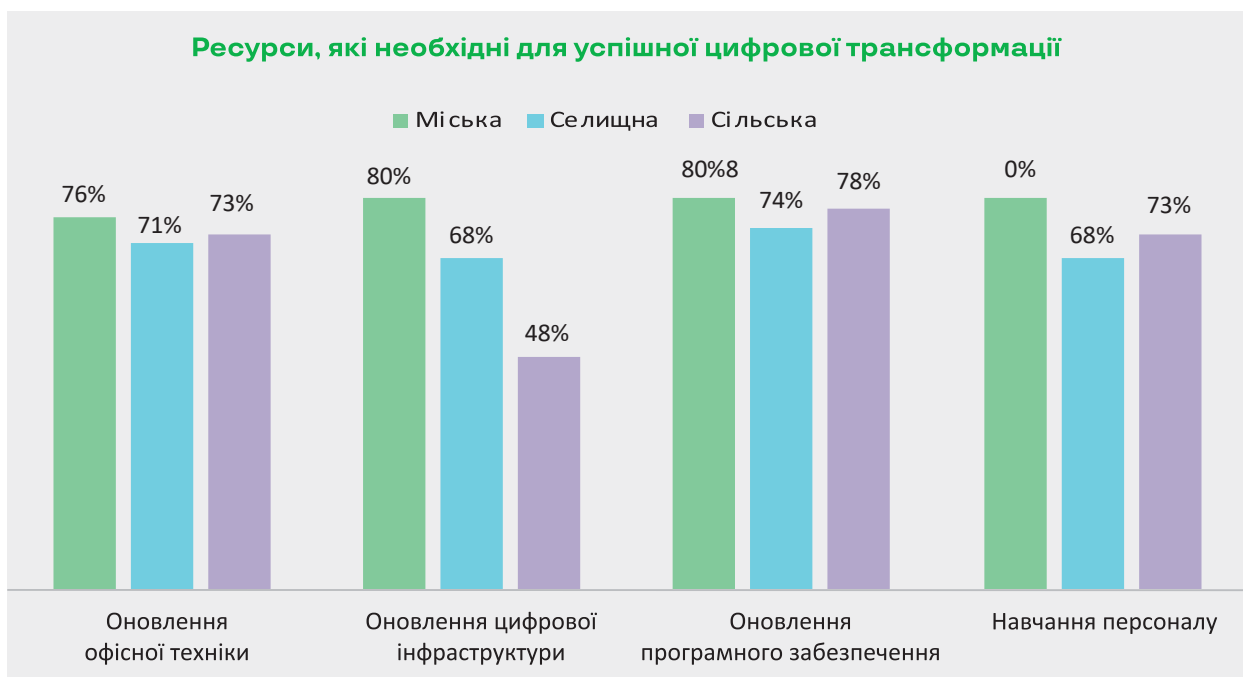
5. **Низькі цифрові навички персоналу.** Брак цифрових компетенцій зазначили: 48% міських, 44% селищних та 35% сільських громад.

Навіть найкраще обладнання та ПЗ не працюють ефективно, якщо працівники не вміють із ними працювати. Низький рівень навичок призводить до помилок, повільної обробки звернень та втрати ефективності цифрових сервісів.

Потребу в навчанні персоналу визнають: 80% міських, 68% селищних, 73% сільських громад. При цьому лише одна громада має реальний план навчання, що демонструє значний розрив між потребами та можливостями.

Висновки

Аналіз показує, що цифрова трансформація громад стримується передусім технічними та кадровими бар'єрами. Найпоширенішими залишаються застаріла ІТ-інфраструктура, недостатність офісної техніки і комп'ютерів, проблеми з програмним забезпеченням та брак цифрових навичок працівників. Доступ до інтернету створює труднощі лише для окремих громад і більше не визначає загальний рівень готовності.



Пріоритетні потреби чітко відображають ці обмеження. Громади вважають критичними оновлення техніки, модернізацію інфраструктури, впровадження ліцензійного програмного забезпечення та системне навчання персоналу. Така узгодженість показує, що громади добре розуміють власні слабкі місця.

Підсумовуючи, цифровий прогрес на місцевому рівні можливий лише за наявності системних інвестицій у технічну базу та розвиток компетенцій працівників. Саме ці компоненти визначають спроможність громад долати бар'єри, впроваджувати сучасні цифрові рішення та забезпечувати якісні послуги для населення. Цілеспрямована підтримка громад у цих напрямках є ключовою умовою прискорення цифрової трансформації.



Розділ 3. Аналіз нормативно-правових документів щодо надання публічних послуг ветеранам війни та їх родинам

Територіальні громади Житомирської області, в яких здійснювався аналіз нормативного регулювання надання публічних послуг ветеранам війни та їх родинам за рахунок коштів місцевих бюджетів наступних територіальних громад: Ружинська; Хорошівська; Коростенська; Черняхівська; Попільнянська; Андрушівська; Чуднівська; Радомишльська; Овруцька; Коростишівська; Бердичівська; Малинська.

Метою проведення аналізу є визначення якості та повноти нормативного забезпечення визначеними органами місцевого самоврядування надання публічних послуг ветеранам війни та їх родинам за рахунок коштів місцевих бюджетів, зокрема:

- відповідність актів органів місцевого самоврядування вимогам законодавства;
- повнота правового регулювання надання визначених публічних послуг (визначення органу та/або посадових осіб, відповідальних за адміністрування процесу надання послуги, процедури/регламенту надання послуги, тощо);
- підготовка рекомендацій щодо покращення правового регулювання надання органами місцевого самоврядування послуг.

Аналізу підлягали наступні публічні послуги ветеранам війни та їх родинам за рахунок коштів місцевих бюджетів:

- лікування/реабілітація ветеранів війни;
- виплата одноразової/щорічної матеріальної допомоги;
- догляд удома (соціальна допомога);
- компенсація оплати проїзду.

3.1. Законодавче нормативне регулювання

Відповідно до частини першої статті 91 Бюджетного кодексу України до видатків місцевих бюджетів, що можуть здійснюватися з усіх місцевих бюджетів, належать, в тому числі, видатки на:

соціальний захист та соціальне забезпечення, зокрема, на:

- місцеві програми соціального захисту окремих категорій населення;
- компенсаційні виплати за пільговий проїзд окремих категорій громадян;
- місцеві програми розвитку житлово-комунального господарства та благоустрою населених пунктів;

транспорт, дорожнє господарство, зокрема, на:

- регулювання цін (тарифів) на перевезення пасажирів у пасажирському транспорті за рішенням місцевого органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування відповідно до наданих повноважень;
- пільги з послуг зв'язку, інші передбачені законодавством пільги, що надаються ветеранам війни; особам, на яких поширюється дія Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту».

Окремо слід зазначити, що пунктом 7 Розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України визначено, що Кабінет Міністрів України, Рада міністрів Автономної Республіки Крим,

місцеві державні адміністрації, виконавчі органи відповідних місцевих рад забезпечують відповідно до законодавства України надання пільг окремим категоріям громадян шляхом запровадження соціальних карток та проведення видатків відповідно до цього Кодексу виключно із застосуванням Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги.

Отже, законодавець через відповідний припис Бюджетного кодексу України визначив, що будь-який отримувач соціальної допомоги за рахунок Державного бюджету України чи місцевого бюджету повинен бути включений до Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги.

Відповідно до пункту 22 частини першої статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування» визначено, що до компетенції сільських, селищних, міських рад належить затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування.

Частиною першою статті 34 Закону України «Про місцеве самоврядування» встановлено, що до відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать **власні (самоврядні) повноваження:**

- встановлення за рахунок власних коштів і благодійних надходжень додаткових до встановлених законодавством гарантій щодо соціального захисту населення (підпункт 1 пункту «а»);
- вирішення відповідно до законодавства питань про подання допомоги особам з інвалідністю, ветеранам війни та праці, сім'ям загиблих (померлих або визнаних такими, що пропали безвісти) військовослужбовців, а також військовослужбовців, звільнених у запас (крім військовослужбовців строкової служби та військової служби за призовом осіб офіцерського складу) або відставку, особам з інвалідністю з дитинства, багатодітним сім'ям у будівництві індивідуальних жилих будинків, проведенні капітального ремонту житла, у придбанні будівельних матеріалів; відведення зазначеним особам у першочерговому порядку земельних ділянок для індивідуального будівництва, садівництва та городництва (підпункт 1 пункту «а»);
- вирішення питань про надання за рахунок коштів місцевих бюджетів ритуальних послуг у зв'язку з похованням самотніх громадян, ветеранів війни та праці, а також інших категорій малозабезпечених громадян; подання допомоги на поховання громадян в інших випадках, передбачених законодавством (підпункт 4 пункту «а»).

3.2. Результати аналізу нормативного регулювання надання публічних послуг ветеранам війни та їх родинам за рахунок коштів місцевих бюджетів

Відповідно до наданих для аналізу документів, а також самостійного пошуку документів на веб-сайтах територіальних громад запровадження послуг передбачається цільовими програмами відповідних територіальних громад, а фінансування відповідних послуг здійснюється за рахунок коштів на фінансування цільових програм на відповідний рік.

За результатами аналізу актів слід звернути увагу на наступні обставини.

По-перше, переважна більшість цільових програм вичерпують свій строк дії у 2025 році. Інформація щодо прийняття нових цільових програм на заміну тих, строк дії яких закінчується, органами місцевого самоврядування не надавався.

По-друге, більшість проаналізованих територіальних громад не надали та/або не мають нормативного акту (Положення, Порядок тощо), яким регулюється порядок надання послуги.

По-третє, жоден з проаналізованих Положень/Порядків, якими регулюється порядок надання послуги, не містить положень про можливість подання заяви з переліком документів в електронній формі.



По-четверте, наявна проблема з класифікацією наданих послуг. Зокрема, Коростишівська територіальна громада визначила, що послуга з забезпечення санаторно-курортним лікуванням відноситься до адміністративних послуг, та, відповідно, надається через ЦНАП, аналогічна ситуація в Попільнянській територіальній громаді з наданням послуги видача матеріальної допомоги. Андрушівська територіальна громада визначила, що послуга з надання одноразової адресної допомоги членам сім'ї, батькам чи іншій особі, які здійснили поховання військовослужбовців ЗСУ та які загинули (померли) під час дії воєнного стану відноситься до соціальних послуг, надання яких регулюється Законом України «Про соціальні послуги». Решта територіальних громад ніяк не класифікують послуги, які вони надають, а тому, можна припустити, що такі послуги відносяться до публічних послуг.

По-п'яте, частина територіальних громад надають послуги з проведення компенсаційних виплат на пільговий проїзд автомобільним транспортом окремим категоріям громадян (наприклад Бердичівська ТГ) «в автоматичному режимі» без волевиявлення суб'єкта отримання послуги, шляхом компенсації підприємствам – перевізникам кожен рік фіксованої суми коштів за перевезення пільговиків.

По-шосте, більшість нормативних актів проаналізованих територіальних громад не містять інформації щодо строку надання тої чи іншої послуги.

Для формування пропозиції щодо гармонізації локальної бази відповідно до моделі «максимально електронної послуги» необхідно:

- отримання від всіх територіальних громад інформації щодо нормативно-правових актів, які будуть регулювати питання надання публічних послуг ветеранам війни та їх родинам за рахунок коштів місцевих бюджетів у 2026 році, зокрема, процедуру та порядок їх надання;
- привести визначення єдиного чіткого соціально-правового статусу осіб – отримувачів послуг у відповідність до термінології Закону України «Про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального статусу», оскільки нормативно-правові акти територіальних громад отримувачів послуг іменують по різному: Захисники/захисниці, ветерани/ветеранки, учасники/учасниці АТО тощо;
- визначити, чи всі категорії осіб – отримувачів вищезазначених публічних послуг підлягають включенню до Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги.

Розділ 4. Аналіз муніципальних послуг для ветеранів: структура, доступність та процедурні аспекти

4.1. Методологічна примітка щодо розрахунків

У цьому розділі для аналізу характеристик послуг для ветеранів, застосовується специфічна методологія розрахунку відсоткових показників, яка відрізняється від стандартного підходу. При **аналізі характеристик кожної послуги відсоток розраховується не від загальної кількості всіх 99 громад у вибірці, а від кількості громад, що надають саме цю конкретну послугу.**

Наприклад, якщо одноразова грошова допомога надається у 28 громадах, і 23 з них дозволяють отримання цієї послуги ветеранам, зареєстрованим у громаді, то показник становить 82% ($23 \div 28 \times 100\%$). Такий підхід дозволяє категоризувати послуги з різними назвами, але однаковою характеристикою та порівнювати характеристики різних категоризованих послуг незалежно від їхньої абсолютної поширеності.

Первинний масив даних, зібраний від 99 громад Житомирської та Вінницької областей, налічував **410 записів про послуги для ветеранів**. Однак пряме використання цих даних для аналізу виявилося неможливим через критичну варіативність у назвах послуг: одна й та сама за змістом послуга могла бути зареєстрована як «одноразова грошова допомога», «одноразова допомога», «адресна матеріальна допомога» чи «грошова допомога». Така термінологічна неузгодженість відображає відсутність єдиних стандартів документування послуг на місцевому рівні, що ускладнює як аналіз, так і подальший обмін практиками між громадами.

Для забезпечення аналітичної придатності даних було здійснено процедуру уніфікації послуг. Кожна послуга була проаналізована за трьома параметрами: формальна назва послуги, описова характеристика змісту послуги (за даними громад) та фактичні умови надання (цільова аудиторія, процедурні вимоги, форма підтримки). У результаті було згруповано послуги у **56 уніфікованих послуг**. Це дозволило перейти від описової інвентаризації до змістовного аналізу структури муніципальної підтримки ветеранів.

4.2. Загальна структура послуг для ветеранів

За результатами опитування 99 територіальних громад надали 410 послуг, проте з них не повторюваних ідентифіковано 56 послуг. **Топ-13 послуг складають:** одноразова грошова допомога, одноразова допомога на поховання, компенсація проїзду, матеріальна допомога, одноразова матеріальна допомога сім'ям, соціальний захист, комплексна підтримка, консультування, інформування, соціальна адаптація, пільги на ЖКП (житлово-комунальні послуги), пільги на стоматологію або медицину, харчування дітей.

Відбір цих послуг для поглибленого аналізу ґрунтувався на двох критеріях: кількість громад-надавачів (поширеність) та сукупний обсяг наданих послуг у 2024 році (масовість). Такий подвійний підхід дозволяє виявити як найбільш типові форми підтримки, так і послуги з найвищим реальним охопленням ветеранів.

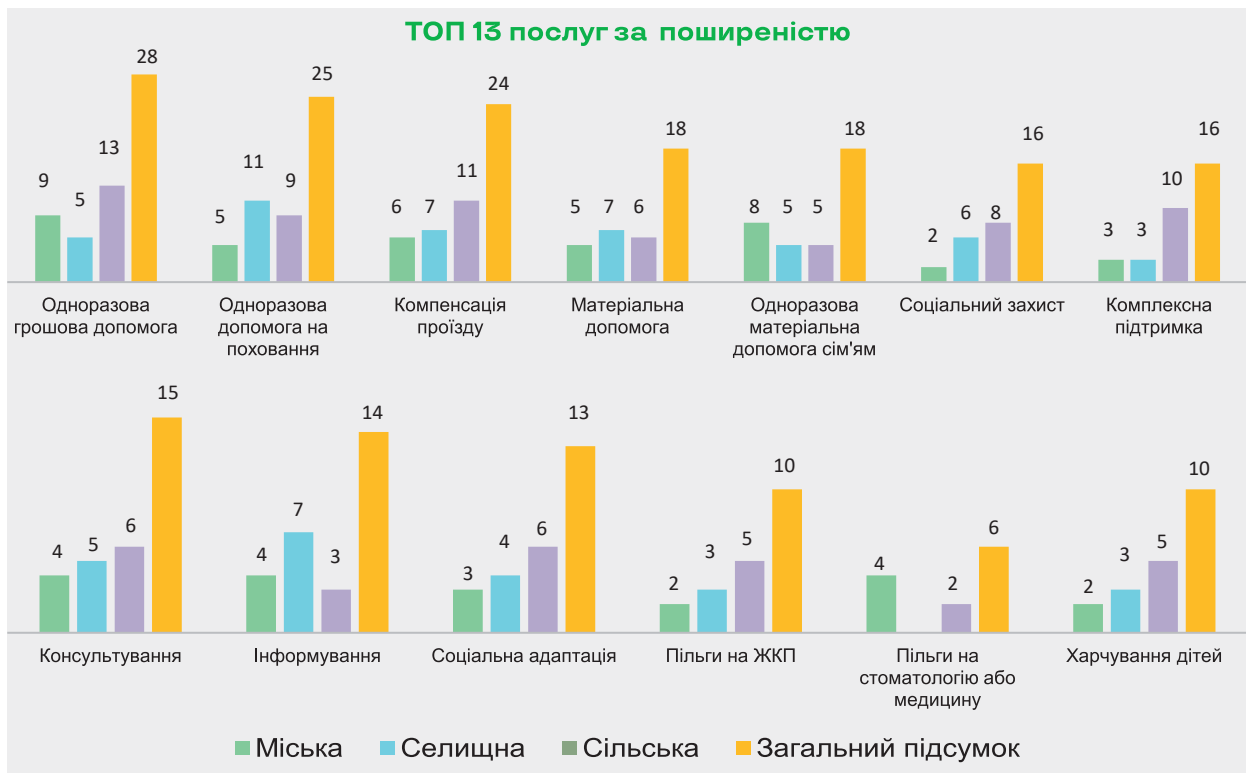
Одноразова грошова допомога є найпоширенішою за кількістю громад-надавачів (28 громад: 9 міських, 6 селищних, 13 сільських), але посідає лише 6 місце за обсягом надання (3 342 наданих послуг). Сільські громади демонструють найвищу активність у впровадженні цієї форми підтримки, що може відображати її відносну простоту адміністрування та гнучкість застосування.

Одноразова допомога на поховання займає 2 місце за поширеністю (25 громад) з помітним переважанням селищних громад (11 із 25, або 44% надавачів). За масовістю ця послуга посідає 3 місце з 4 929 наданих послуг, причому 70% (3 462) припадає на сільські громади, що корелює з демографічною структурою цих територій та вищим рівнем смертності серед старшого населення.



Компенсація проїзду присутня у 24 громадах (3 місце за поширеністю), причому 11 із них — сільські, що становить 46% надавачів. Це логічно корелює з транспортними викликами у сільській місцевості, де відстані до медичних закладів, соціальних служб та адміністративних центрів є значними, а доступність громадського транспорту обмеженою. Критично важливо, що саме ця послуга абсолютно домінує за масовістю — 29 323 наданих послуг, що становить 53% від сукупного обсягу всіх топ-13 послуг. Така диспропорція може відображати як методологічні розбіжності у підрахунках між громадами (зокрема, можливість обліку кожної поїздки як окремої послуги), так і реальну критичну потребу ветеранів у транспортній доступності.

Дві послуги поділяють 4 місце за поширеністю з 18 громадами кожна. **Матеріальна допомога** (5 міських, 7 селищних, 6 сільських) демонструє високу масовість — 3 882 наданих послуг, причому 72% (2 806 наданих послуг) припадає на селищні громади.



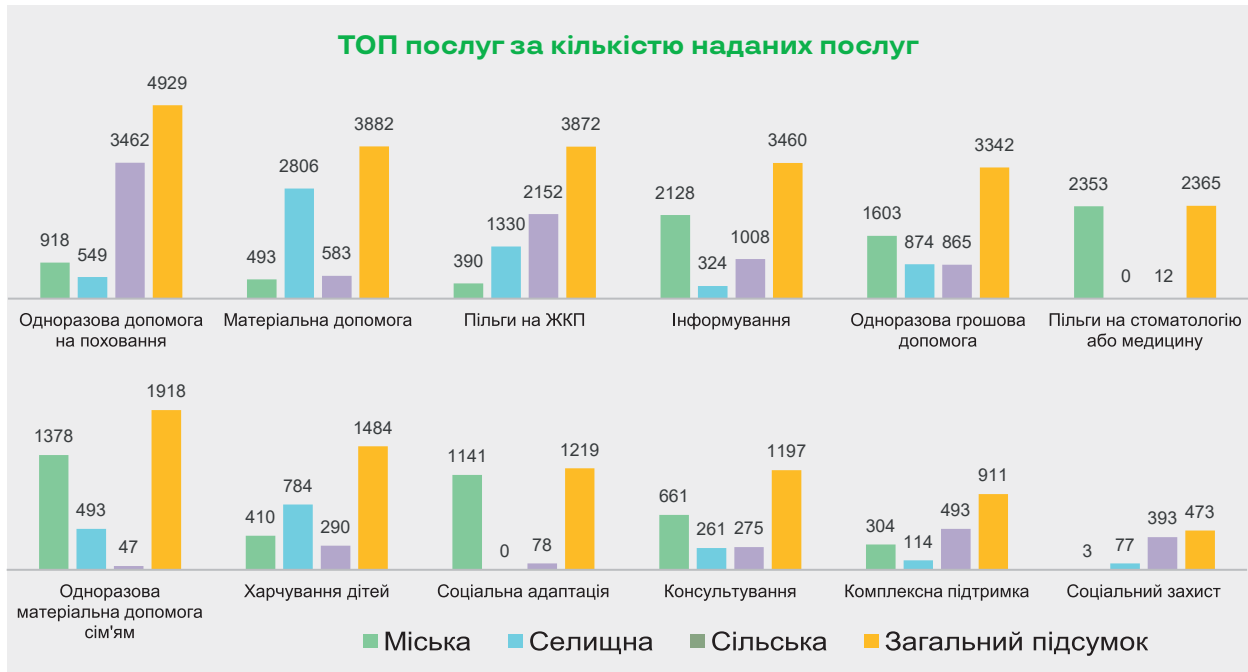
Одноразова матеріальна допомога сім'ям має дещо інший профіль: 8 міських, 5 селищних та 5 сільських громад, що вказує на більшу активність міських муніципалітетів у підтримці родин ветеранів. За масовістю ця послуга налічує 1 918 наданих послуг, з яких 72% (1 378) забезпечують міські громади.

Соціальний захист та комплексна підтримка представлені у 16 громадах кожна, але з протилежними структурами розподілу. Соціальний захист надається переважно у сільських (8 громад) та селищних (6) громадах при мінімальній участі міських (2), але демонструє низьку масовість — лише 473 наданих послуг. Комплексна підтримка має подібний розподіл за типами громад (10 сільських, 3 селищні, 3 міські), з дещо вищою масовістю — 911 наданих послуг, що може відображати залежність від донорських проєктів, які часто фокусуються на менших громадах.

Консультавання надається у 15 громадах (4 міські, 5 селищних, 6 сільських) з відносно рівномірним розподілом. Масовість становить 1 197 наданих послуг, причому міські громади забезпечують 55% (661 надану послугу), демонструючи більшу інтенсивність надання цієї послуги.

Інформування присутнє у 14 громадах з переважанням селищних (7 із 14), але показує високу масовість 3 460 наданих послуг (6 місце з 13). При цьому 61% (2 128 наданих послуг) припадає на міські громади, що може відображати систематичну комунікаційну роботу великих муніципалітетів.

Соціальна адаптація впроваджена у 13 громадах (3 міські, 4 селищні, 6 сільських), але демонструє критичну концентрацію у міських центрах за масовістю: 94% із 1 219 наданих послуг, 1 141 надану послугу у міські громади. Така диспропорція підкреслює, що складні реабілітаційні послуги, які вимагають спеціалізованого персоналу та інфраструктури, залишаються прерогативою міських центрів.



Пільги на ЖКП та харчування дітей представлені у 10 громадах кожна, але з різними показниками масовості. Пільги на комунальні послуги надаються у 2 міських, 3 селищних та 5 сільських громадах, демонструючи високу масовість 3 872 наданих послуг (5 місце), причому 56% (2 152) припадає на сільські громади. Це може відображати більшу гостроту проблеми оплати комунальних послуг у громадах з нижчими середніми доходами населення. Харчування дітей має ідентичний розподіл за типами громад (2 міська, 3 селищна, 5 сільська) з масовістю 1 484 наданих послуг, інтегруючи підтримку дітей ветеранів у загальні програми соціальної допомоги сім'ям.

Пільги на стоматологію або медицину є найменш поширеними серед топ-13 — лише 6 громад (4 міські та 2 сільські, жодної селищної). Така концентрація у міських громадах відображає високу вартість та складність організації спеціалізованої медичної підтримки. Водночас ця послуга демонструє високу масовість — 2 365 наданих послуг (7 місце), причому 99,5% наданих послуг (2 353) припадає на міські громади, що вказує на наявність потужної муніципальної програми медичної підтримки в одній або кількох великих громадах.

Структура топ-13 послуг демонструє переважання фінансових форм підтримки — 10 позицій із 13, що відображає як гостру фінансову вразливість ветеранів, так і обмеженість інструментарію громад для надання більш складних форм підтримки. Водночас присутність сервісних послуг консультування, інформування, соціальна адаптація вказує на поступове розширення спектру муніципальної підтримки за межі суто матеріальної допомоги. Розбіжність між поширеністю та масовістю підкреслює необхідність диференційованого підходу до цифровізації: найпоширеніші послуги не завжди є найбільш масовими, і навпаки.



4.3. Цільові групи послуг: інклюзивність та диференціація доступу

Аналіз категорій осіб, які мають право на отримання послуг, демонструє переважно інклюзивний підхід громад з певними обґрунтованими винятками. Консультації є найбільш універсальною послугою: 100% громад надають її ветеранам, зареєстрованим у громаді, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам сімей загиблих, 93% ветеранам з особливим статусом. Соціальна адаптація (100% для зареєстрованих ветеранів та осіб з інвалідністю), пільги на стоматологію (100% для зареєстрованих та осіб з інвалідністю) та соціальний захист (94% для зареєстрованих ветеранів) також демонструють високі показники інклюзивності.



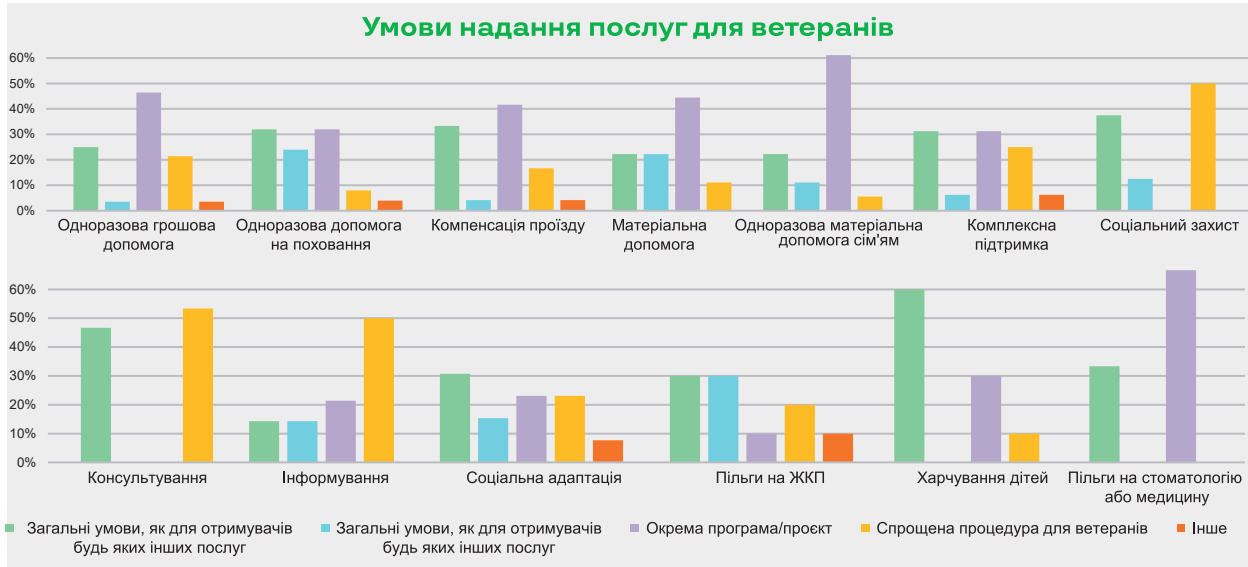
Суттєві відмінності у критеріях спостерігаються для послуг, спрямованих на підтримку родин. **Одноразова допомога на поховання** має цільову спрямованість: 88% громад надають її членам сімей загиблих, тоді як лише 36% всім зареєстрованим ветеранам, 28% особам з інвалідністю, 16% ветеранам з особливим статусом. Така диференціація є логічною, оскільки послуга переважно призначена для підтримки родин у організації поховань загиблих захисників.

Одноразова матеріальна допомога сім'ям демонструє подібний профіль: 56% громад надають її членам сімей загиблих, але лише 44% всім зареєстрованим ветеранам, 39% особам з інвалідністю, 33% ветеранам з особливим статусом. **Харчування дітей** має найвищу доступність для сімей загиблих (90% громад) порівняно з іншими категоріями (60-70%), що відображає особливу увагу до дітей, які втратили годувальника.

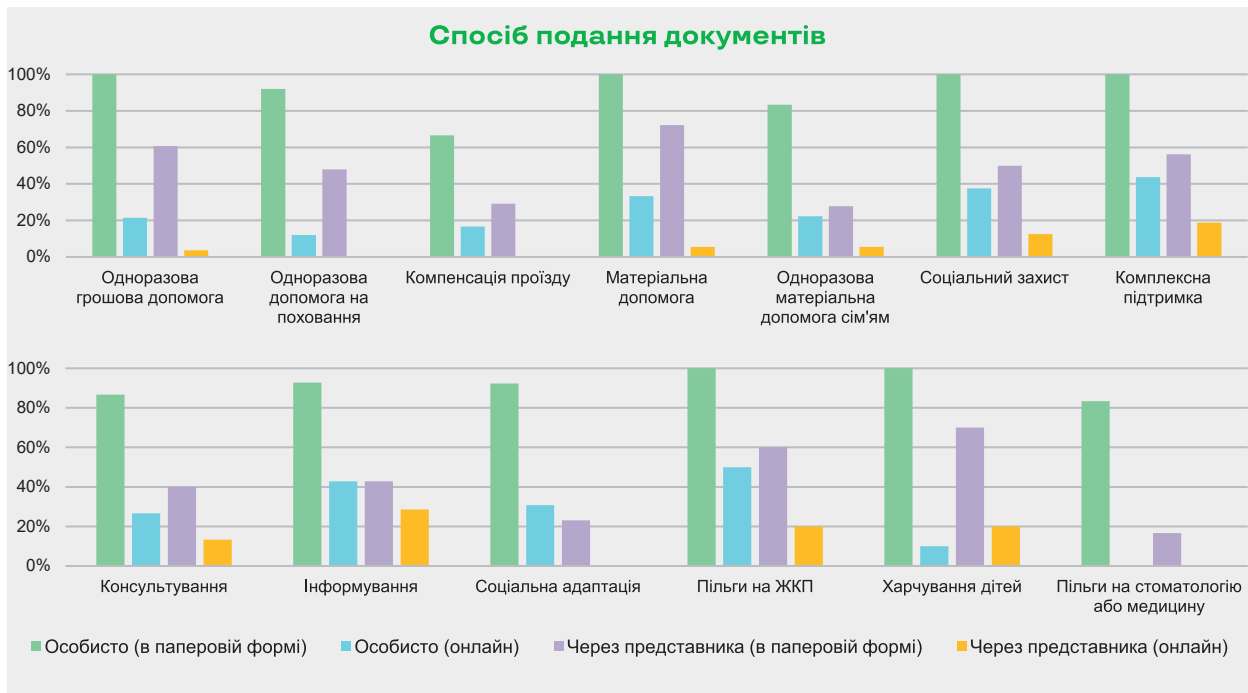
Пільги на ЖКП є винятком зі 100% доступністю для членів сімей загиблих при 80% для зареєстрованих ветеранів та осіб з інвалідністю, 70% для ветеранів з особливим статусом. Це може відображати визнання особливої економічної вразливості родин без основного годувальника.

4.4. Процедурні аспекти: підстави, умови та способи звернення для отримання послуги

Особиста заява залишається домінуючою підставою для ініціювання надання послуг від 54% для компенсації проїзду до 100% для одноразової грошової допомоги, пільг на ЖКП, соціального захисту та більшості інших послуг. Така модель покладає повну відповідальність за ініціювання на ветерана, що створює системні бар'єри для найбільш вразливих категорій, які можуть не мати інформації про доступні послуги або стикатися з труднощами у формулюванні звернень.



Можливість електронного подання присутня лише для обмеженої кількості послуг. Найвищі показники демонструють **соціальний захист** (38% громад дозволяють е-заяви), **комплексна підтримка** (38%), **консультавання** (27%), **інформування** (14%). Для більшості фінансових послуг електронний канал практично відсутній: одноразова грошова допомога 7%, одноразова допомога на поховання 4%, компенсація проїзду 4%, матеріальна допомога 0%.





Використання даних з реєстрів без необхідності подання заяви застосовується обмежено: 21% громад використовують цей підхід для компенсації проїзду та інформування, 13% для соціального захисту, 11% для матеріальної допомоги. Для більшості послуг цей прогресивний механізм не використовується взагалі.

Проактивне надання послуг (коли громада самостійно ініціює надання без очікування заяви від ветерана) застосовується вкрай рідко: лише консультування демонструє 27% впровадження, інформування — 14%, соціальна адаптація — 8%, соціальний захист — 6%. Для всіх фінансових форм підтримки — одноразової грошової допомоги, допомоги на поховання, компенсації проїзду, матеріальної допомоги, пільг на ЖКП — цей прогресивний механізм не використовується взагалі.

Рішення комісії або суду є обов'язковою складовою для 22% випадків надання одноразової матеріальної допомоги сім'ям, 17% — матеріальної допомоги, що відображає обмеженість бюджетних ресурсів та необхідність конкурсного відбору між заявниками. Консультування (20%) та інформування (14%) значно рідше потребують формальних колегіальних рішень.

Щодо **умов надання**, послуги демонструють значну варіативність. **Консультування** має найвищу частку спрощених процедур для ветеранів (53%), що обґрунтовано для низькопорогової послуги. **Пільги на стоматологію** у 67% випадків є окремими спеціалізованими програмами для ветеранів. **Одноразова матеріальна допомога сім'ям** у 61% випадків надається в межах окремих програм. Натомість **харчування дітей** у 60% випадків надається на загальних умовах, інтегруючи ветеранські сім'ї у універсальні системи соціальної підтримки сімей з дітьми.

Способи подання документів залишаються переважно традиційними. Усі топ-13 послуг зберігають особисте подання у паперовій формі як основний або єдиний канал (67-100% громад). **Можливість онлайн-подання** варіює від 50% для пільг на ЖКП та 44% для комплексної підтримки до 0% для пільг на стоматологію та 10% для харчування дітей.

Слід відзначити, що складніші координаційні послуги (**комплексна підтримка** — 44%, **соціальний захист** — 38%, інформування — 43%) частіше мають онлайн-опції порівняно з простішими фінансовими виплатами (12-22%). Це може відображати впровадження пілотних електронних сервісів у рамках донорських проєктів, які часто фокусуються на інноваційних, комплексних формах підтримки.

Подання через представника у паперовій формі доступне для 17-72% послуг у топ-13, найбільше для матеріальної допомоги (72%) та харчування дітей (70%). **Онлайн-подання через представника** залишається рідкісним винятком — максимум 29% для інформування, 20% для пільг на ЖКП та харчування дітей.

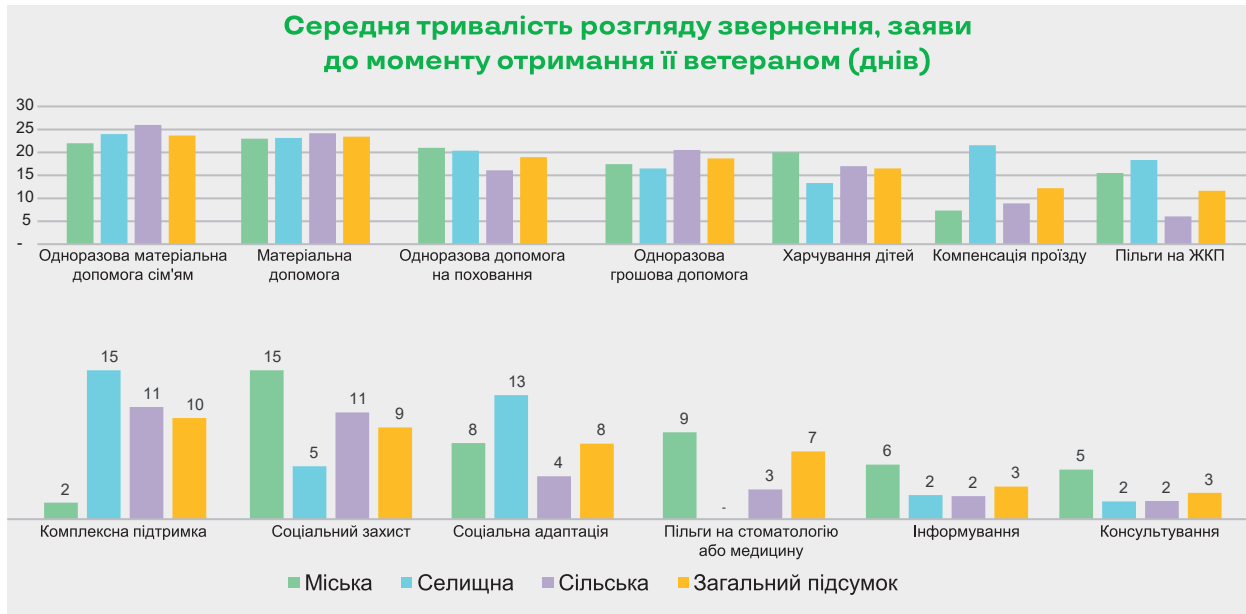
4.5. Строки розгляду звернень

Середня тривалість розгляду звернень варіює від 3 до 24 днів. **Інформування та консультування** демонструють найкоротші строки — 3 дні у середньому, що відображає їхню процедурну простоту та можливість надання відповіді без складних перевірок або погоджень. Ці послуги показують мінімальну варіативність між типами громад: інформування — 2 дні у селищних та сільських, 6 днів у міських; консультування — 2 дні у селищних та сільських, 5 днів у міських.

Комплексна підтримка демонструє значну диференціацію: 2 дні у міських громадах, 15 днів у селищних, 11 днів у сільських. Надзвичайно короткий строк у містах може відображати наявність спеціалізованих координаторів або інтегрованих систем обслуговування, тоді як у селищних громадах процес вимагає координації між різними підрозділами за відсутності виділеного персоналу.

Компенсація проїзду показує строк 12 днів у середньому, але з суттєвою варіацією: 7 днів у міських, 22 дні у селищних, 9 днів у сільських громадах. Подовжений строк у селищних громадах може вказувати на організаційні прогалини або недостатню пріоритизацію цієї масової послуги. **Пільги на ЖКП** обробляються найшвидше у сільських громадах (6 днів) порівняно з містами (16 днів) та селищами (18 днів), що може відображати спрощені процедури погодження у менших адміністративних структурах.

Найдовші строки характерні для послуг, що вимагають комісійних рішень або складної перевірки обставин: **одноразова матеріальна допомога сім'ям** — 24 дні, **матеріальна допомога** — 23 дні, **одноразова допомога на поховання** — 19 днів, **одноразова грошова допомога** — 19 днів. Варто відзначити, що навіть допомога на поховання, яка за своєю природою є терміною, потребує у середньому майже три тижні для розгляду.



4.6. Статистика надання послуг

Аналіз співвідношення між кількістю звернень та успішно наданими послугами ускладнюється методологічними розбіжностями у підрахунках різними громадами.

Розбіжності у статистиці виникають з кількох причин: по-перше, громади можуть використовувати різні часові періоди обліку (одні рахують з моменту запуску послуги кілька років тому, інші — лише за 2024 рік); по-друге, відсутні єдині стандарти того, що вважати «зверненням» (деякі громади рахують кожен візит окремо, інші — лише первинну заяву); по-третє, методологія обліку «успішно наданих послуг» також варіює (деякі громади рахують кожну виплату як окрему послугу, інші — один випадок надання незалежно від кількості транзакцій).

Компенсація проїзду демонструє 32 372 успішно надані послуги за 2024 рік при 29 323 зверненнях з моменту запуску, що може вказувати на різні часові періоди обліку або методологічні особливості підрахунку у різних громадах.

Одноразова допомога на поховання має 4 991 успішне надання при 4 929 зверненнях, що вказує на практично стовідсоткову успішність. Кількість відмов становить лише 31 випадок з моменту запуску, або менше 1% від звернень. **Одноразова грошова допомога** демонструє 3 502 успішні надання при 3 342 зверненнях та лише 4 відмови, що також свідчить про високу прийнятність заявників.

Пільги на ЖКП мають 3 872 успішні надання при такій же кількості звернень та нульових відмовах з моменту запуску, що вказує на чіткі, об'єктивно перевірювані критерії прийнятності. **Харчування дітей** також демонструє нульові відмови при 1 484 успішних наданнях.

Комплексна підтримка показує 1 177 успішних надань при 911 зверненнях та 83 відмови з моменту запуску, що становить приблизно 9% рівень відмов. Це може відображати більш суворі критерії або обмежену спроможність громад надавати цю складну послугу всім заявникам.

Критичною проблемою є **якість статистичних даних**. Значна кількість громад надала суперечливі цифри (наприклад, кількість успішно наданих послуг за 2024 рік перевищує загальну кількість з



моменту запуску) або залишила поля порожніми. Приблизно лише 60% даних є внутрішньо узгодженими, що суттєво обмежує можливості для точного аналізу ефективності та планування ресурсів. Це підкреслює необхідність впровадження стандартизованих електронних систем обліку звернень та наданих послуг.

Висновки

Дослідження 410 послуг для ветеранів у 99 громадах Житомирської та Вінницької областей виявило критичний розрив між масштабом муніципальної підтримки та її цифровою доступністю, що створює системні бар'єри для найбільш вразливих категорій отримувачів.

Структурна концентрація та диспропорції. Топ-13 послуг акумулюють 52% загального обсягу (214 із 410), при цьому компенсація проїзду демонструє екстремальну концентрацію — 29 323 наданих послуг або 53% сукупного обсягу топ-13. Така диспропорція може відображати як методологічні розбіжності у підрахунках (кожна поїздка як окрема послуга), так і реальну критичну потребу у транспортній доступності. Фінансові форми підтримки домінують структуру (10 позицій із 13), тоді як спеціалізовані послуги концентруються у міських центрах: 94% соціальної адаптації (1 141 із 1 219 наданих послуг) та 99,5% медичних пільг (2 353 із 2 365) надаються міськими громадами, залишаючи селищні та сільські території з обмеженим доступом до складних реабілітаційних сервісів.

Процедурна архаїчність. Модель «особиста заява як єдина підстава» залишається домінуючою для 54-100% послуг, перекладаючи відповідальність за ініціювання на ветерана. Електронне подання практично відсутнє для фінансових послуг: одноразова грошова допомога 7%, компенсація проїзду 4%, матеріальна допомога 0%. Проактивне надання не застосовується взагалі для фінансових форм підтримки, обмежуючись консультуванням (27%) та інформуванням (14%). Парадоксально, що навіть термінова допомога на поховання потребує у середньому 19 днів розгляду, а матеріальна допомога сім'ям — 24 дні.

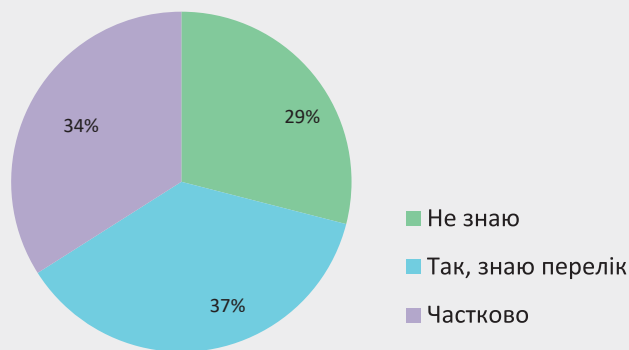
Критичні прогалини даних. Лише 60% статистичних даних є внутрішньо узгодженими через відсутність стандартизованих систем обліку. Первинний масив із 410 записів було уніфіковано до 56 категорій через критичну варіативність термінології, що відображає відсутність єдиних стандартів документування на місцевому рівні та суттєво обмежує можливості оцінки ефективності і планування ресурсів для масштабування цифрових рішень.

Розділ 5. Аналіз результатів опитування щодо доступності та якості місцевих послуг для ветеранів

5.1. Обізнаність про місцеві послуги

Дослідження виявляє критичний розрив в обізнаності ветеранів про доступні послуги. Лише 37% респондентів знають перелік місцевих послуг, 34% володіють інформацією частково, 29% взагалі не знають про наявні послуги. Це вказує на системні проблеми у комунікаційній стратегії місцевих органів влади.

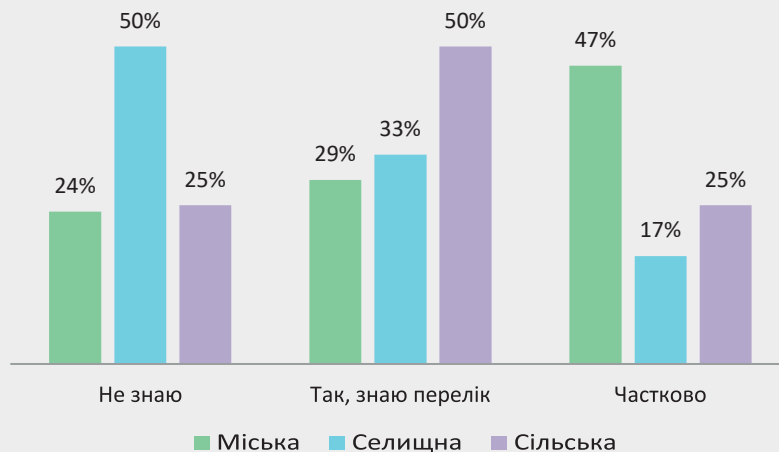
Обізнаність про перелік місцевих послуг для ветеранів у громаді



Аналіз за типами громад демонструє значні відмінності. У сільських громадах найвища частка тих, хто знає перелік послуг (50%), проте 25% взагалі не володіють інформацією. Селищні громади показують найгірший результат: половина респондентів (50%) не знає про доступні послуги. Міські громади демонструють найбільшу частку часткової обізнаності (47%), що може вказувати на фрагментарність інформування.

Показники регулярності отримання оновлень підтверджують серйозні проблеми: 46% ніколи не отримують оновлень про послуги, 26% отримують щотижня, 17% – щомісяця, по 6% – кварталю та річно. Сільські громади показують найкращі результати (42% отримують щотижневі оновлення), тоді як у міських громадах 65% ніколи не отримують інформації.

Обізнаність про перелік місцевих послуг для ветеранів у громаді



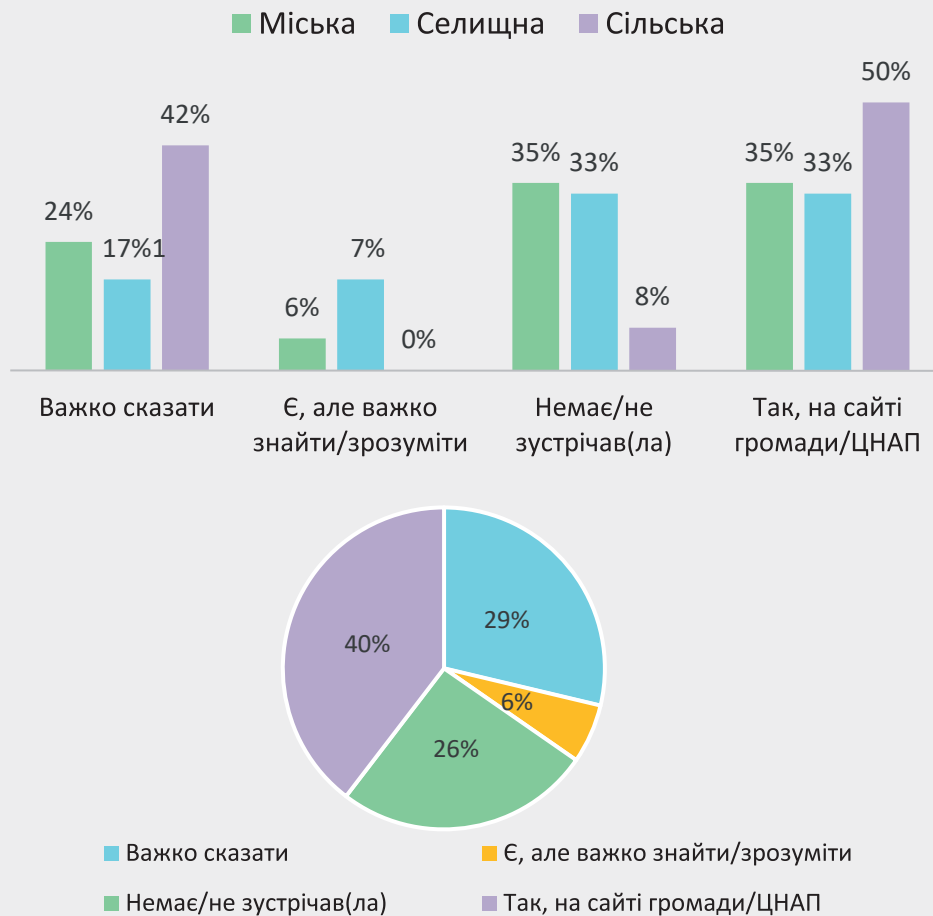


5.2. Доступність та зрозумілість інформації

Питання доступності чітких правил для отримання послуг виявляє неоднозначну ситуацію. 40% респондентів підтверджують наявність правил на сайті громади або у ЦНАП, 29% затруднюються відповісти, 26% не зустрічали таку інформацію, 6% відзначають, що інформація є, але її важко знайти або зрозуміти. Формальна наявність інформації не гарантує її ефективну доступність.

Сільські громади демонструють найвищий показник доступності (50% підтверджують наявність правил), проте 42% затруднюються оцінити ситуацію. Міські та селищні громади мають порівнянні показники (35% та 33% відповідно), але у міських громадах вища частка тих, хто не зустрічав інформацію (35%).

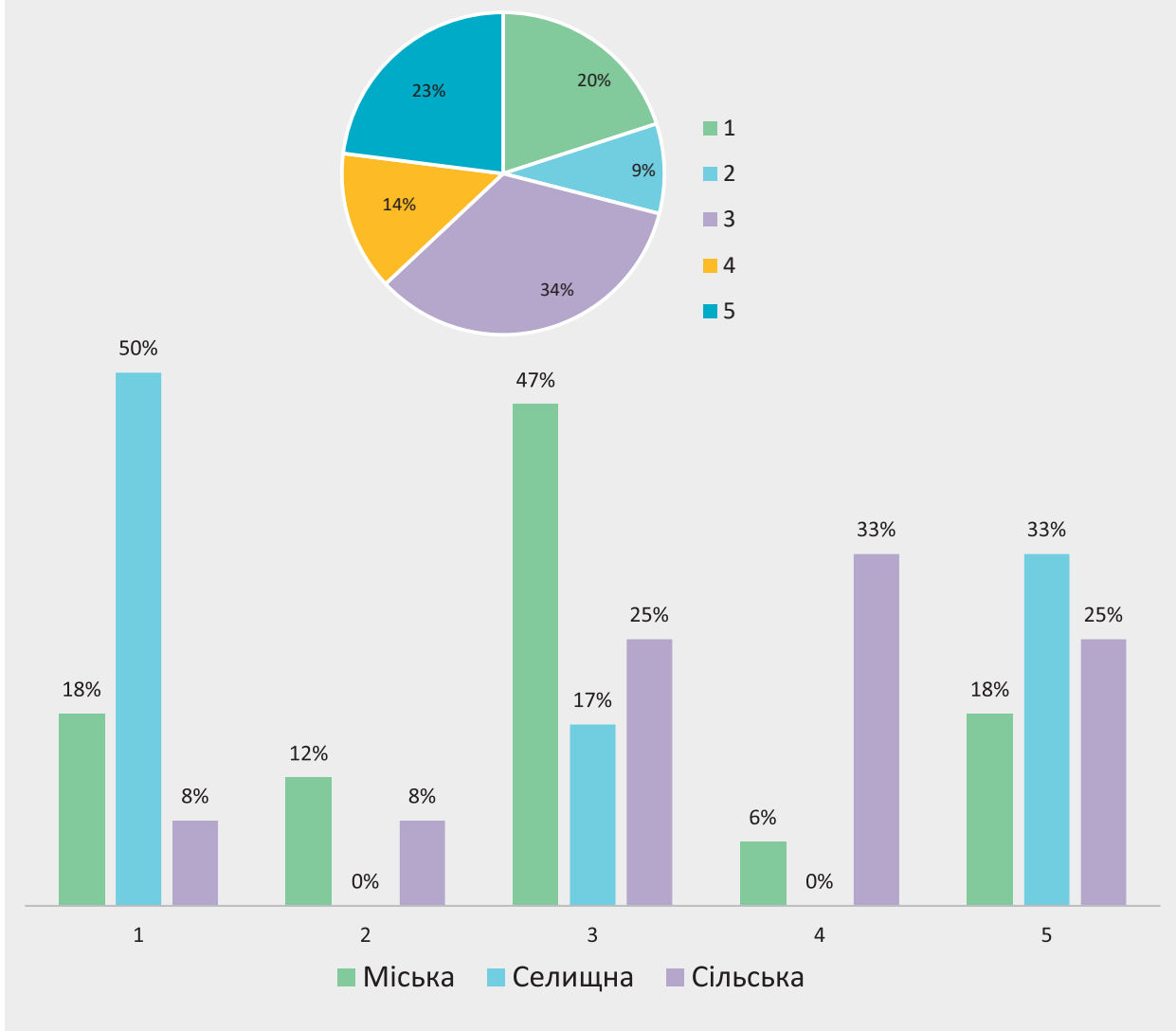
Обізнаність про перелік місцевих послуг для ветеранів у громаді



Оцінка зрозумілості офіційних інструкцій за п'ятибальною шкалою: 34% оцінили на середньому рівні (3 бали), 23% – найвища оцінка (5), 20% – найнижча (1), 14% та 9% – оцінки 4 та 2 відповідно. Середньозважена оцінка 3,1 бала вказує на посередню зрозумілість інструкцій.

Селищні громади отримують найнижчі оцінки: половина респондентів поставила оцінку 1, що свідчить про критичні проблеми. Сільські громади демонструють найвищі показники: 33% оцінили на 4 бали, по 25% – на 3 та 5 балів. Міські громади показують найбільше розмаїття з домінуванням середнього рівня (47% оцінили на 3 бали).

Оцінка зрозумілості офіційних інструкцій для отримання послуги (вимоги/зразки заяв)



5.3. Структура звернень за послугами

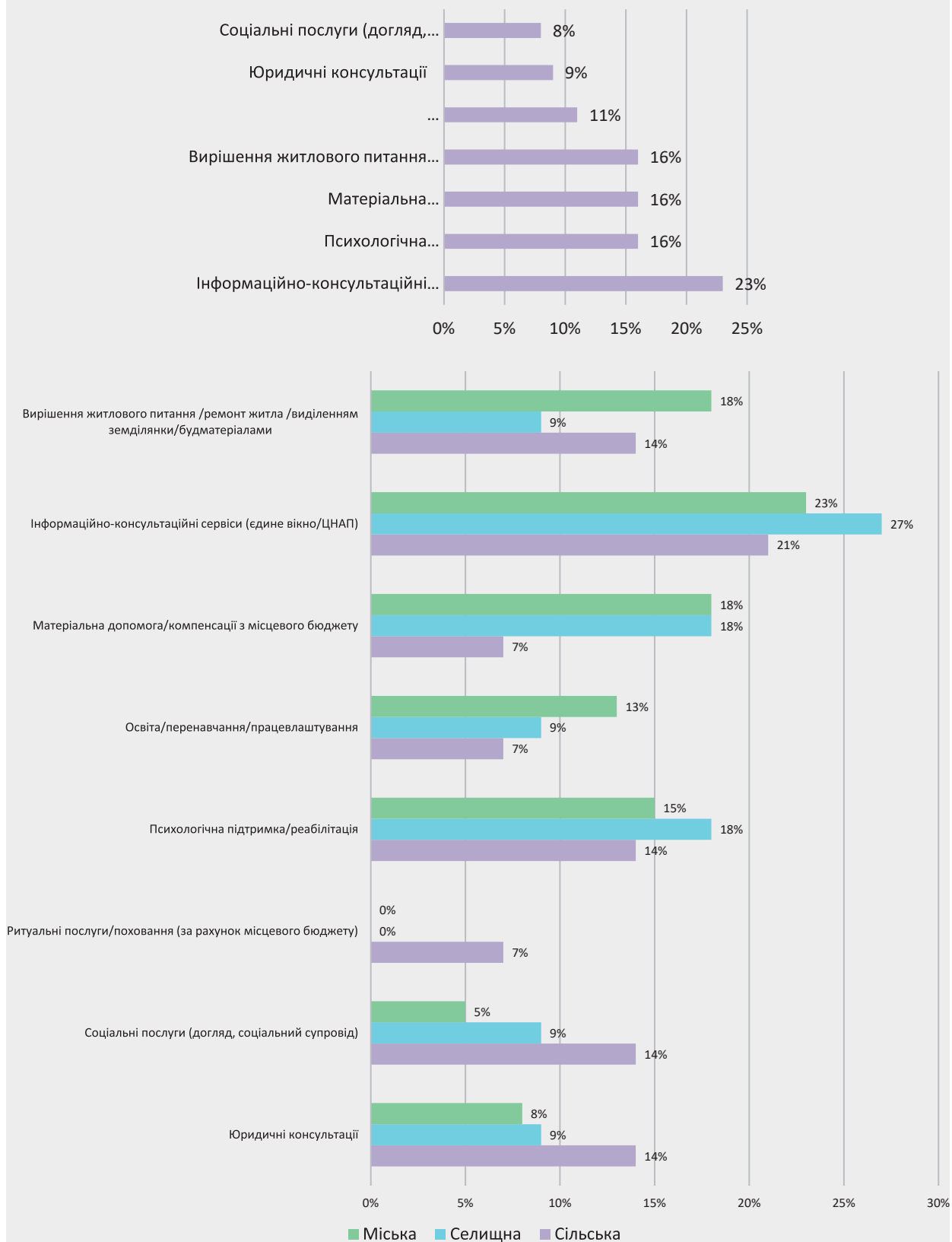
Аналіз структури звернень показує диференціацію пріоритетів. Найбільша частка припадає на інформаційно-консультаційні сервіси (23%), що підтверджує роль ЦНАП як основного каналу взаємодії. Три типи послуг мають однакову популярність по 16%: вирішення житлових питань, матеріальна допомога та психологічна підтримка. Ця триєдність відображає ключові виклики реінтеграції ветеранів.

Менш затребувані послуги: освіта/перенавчання/працевлаштування (11%), юридичні консультації (9%), соціальні послуги (8%), ритуальні послуги (2%). Відносно невисокий показник освітніх послуг викликає занепокоєння з точки зору довгострокової реінтеграції.

Порівняння між типами громад: селищні демонструють найвищу частку звернень за інформаційними сервісами (27%) та психологічною підтримкою (18%). Сільські громади показують підвищений попит на соціальні послуги (14%), юридичні консультації (14%) та житлові питання (14%). Міські громади мають збалансований розподіл з акцентом на інформаційні сервіси (23%), житло (18%) та матеріальну допомогу (18%).



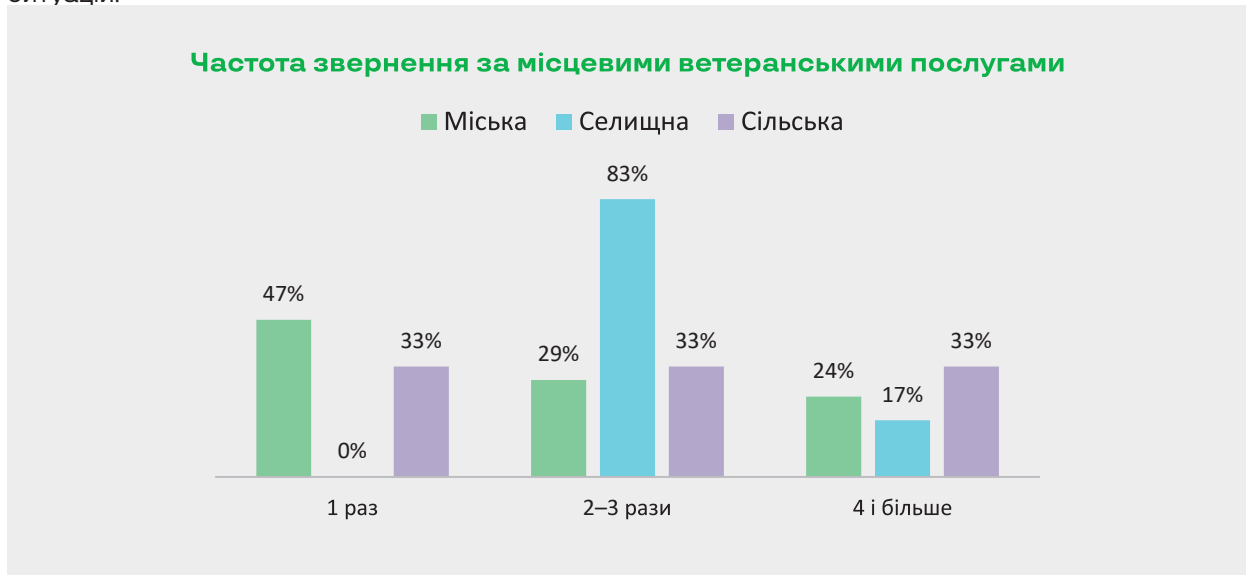
Послуги, за якими зверталися респонденти



5.4. Інтенсивність використання послуг

Дані щодо кількості звернень: 40% зверталися 2-3 рази, 34% – один раз, 26% – 4 і більше разів. Це вказує на епізодичний характер взаємодії для більшості ветеранів. Значна частка одноразових звернень може свідчити як про ефективність вирішення питань, так і про бар'єри для повторного звернення.

Селищні громади характеризуються найвищою концентрацією повторних звернень: 83% зверталися 2-3 рази. Міські громади мають найвищу частку одноразових звернень (47%), що може вказувати на ефективність послуг або низьку мотивацію до повторної взаємодії. Сільські громади демонструють рівномірний розподіл (по 33% у кожній категорії), що свідчить про різноманітність індивідуальних ситуацій.



Висновки

Дослідження виявило комплекс системних проблем у сфері надання місцевих послуг ветеранам. Критичним є розрив між наявністю послуг та обізнаністю: лише 37% ветеранів повністю знають про доступні послуги, майже третина не володіє інформацією, майже половина ніколи не отримує оновлень. Це вказує на необхідність перегляду комунікаційних стратегій.

Значна диференціація показників між типами громад свідчить про нерівномірність розвитку сервісної інфраструктури. Селищні громади демонструють найслабші результати щодо обізнаності та зрозумілості інструкцій. Водночас сільські громади показують краще інформування ветеранів, що може пояснюватися тіснішими соціальними зв'язками.

Структура попиту вказує на пріоритетність базових потреб: житло, фінансова підтримка та психологічна реабілітація. Високий попит на інформаційно-консультаційні сервіси підтверджує роль ЦНАП як ключового каналу взаємодії. Відносно низький попит на освітні послуги (11%) викликає занепокоєння з точки зору довгострокової реінтеграції.



Розділ 6. Результати інтерв'ю з ветеранами, їхніми родинами та працівниками служб ОМС

6.1. Організація роботи та принципи надання послуг ветеранам

Після демобілізації ветерани зазвичай мають декілька **точок контакту зі своїми громадами**: ЦНАП, відділ соціального захисту або відділ соціального, медичного і ветеранського забезпечення, наявності - місцевий ветеранський простір, ветеранські об'єднання, тощо. Згідно з Постановою від 2 серпня 2024 р. № 881 про Порядок забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, на сьогодні у громадах також запроваджені посади фахівців із супроводу ветеранів. Вони можуть бути розміщені у приміщенні будь-якої з названих служб, але частіше це ЦНАП, який працює за принципом єдиного вікна для ветерана. У тих громадах, де вже є фахівці з супроводу, саме вони виконують функцію єдиного координаційного центру у роботі з демобілізованими ветеранами та родинами військових.

Активна робота фахівця із супроводу дає можливість **сфокусуватись на чіткому виконанні бюрократичних вимог** і формуванні пакету документів одноразово, при першому зверненні; далі підтримка надається адресно, адаптується під конкретні потреби людини.

Враження ветеранів від спілкування з представниками служб на місцях радше позитивні, у той час як розчарування викликають **загальнодержавні нормотворчі рішення** щодо можливостей отримання підтримки: з погляду наших інформантів, такі рішення є **недостатньо об'ємними і недостатньо гнучкими**, щоб їх можна було адаптувати до потреб конкретних людей.

Окремого документу, стандарту чи порядку роботи з ветеранами у згаданих відділах ОМС не виявлено, хоча є певні напрацювання, особливо у частині супроводу.

Разом із тим, діють **загальні принципи** уважного ставлення до ветеранів: адміністративний сервіс "Ветеран", пропуск без черги, більш зручне просторове розташування (перший поверх, перший ряд, тощо) та/або дотримання стандартів забезпечення інклюзивності простору.

Втім, потреби у наявності додаткового окремого стандарту якості обслуговування, який стосувався би виключно демобілізованих військових, за думкою як представників ОМС, так і самих ветеранів, немає - краще, щоб послуги надавалися **швидко, інклюзивно, із ввічливістю та повагою до людини взагалі, а не виключно до ветеранів**.

У деяких громадах заявки від діючих і демобілізованих військових приймають і обробляють у **дистанційному режимі**, однак швидкість і успішність вирішення питань так само дуже залежать від **професіоналізму і комунікабельності конкретних спеціалістів**.

У моменти передачі відповідальності або зміни правил оформлення підтримки можуть виникати **проблеми, пов'язані з нестачею роз'яснень** або навіть із цілковитим **мовчанням** служб.

6.2. Внутрішня взаємодія та координація між підрозділами

Взаємодія підрозділів у громадах під час вирішення питань ветеранів відбувається великою мірою **злагоджено**, але така злагодженість виникає не з процедурної узгодженості, а з позитивної дії **людського фактора** - наприклад, відділи та/або окремі працівники беруть на себе відповідальність, допомагаючи ветерану зібрати якомога повніший пакет документів.

Від наявності конструктивних відносин між підрозділами залежить і **фонове ставлення до ветеранів у різних службах**, яке може як створювати відчуття підтримки, так і наносити моральну шкоду або ображати гідність.

Можна сказати, що на сьогодні у громадах діє **проектний підхід до виконання запитів** ветеранів: конкретні залучені підрозділи, необхідні документи, можливості громади надати підтримки визначаються характером запиту.

Основна проблема, яка значно уповільнює роботу служб, - це відсутність або недосконалість загальної бази даних ветеранів. Наразі питання передачі документів між різними підрозділами вирішується в ручному режимі: фактично, наші інформанти з числа представників служб, які працюють з ветеранами, збирають свою власну базу документів і даних цих ветеранів у цифровому, паперовому чи змішаному форматі, очевидно, наповнюючи і впорядковуючи її за власним розсудом.

6.3. Досвід взаємодії служб і ветеранів

Модель надання послуг з допомогою фахівців із супроводу, яка впроваджується наразі, фактично відтворює явище **менторства**, яке природно виникає у таких випадках: коли декілька людей з певної спільноти змінюють статус (в даному випадку з військовослужбовців на демобілізованих), отримують певний досвід першими, вони допомагають тим, хто слідує за ними. Про це, зокрема, говорили інформанти, які отримували статус ветерана до впровадження посади фахівців із супроводу.

Відповідно, така модель є ефективною, але за умови **особистої участі**, високої включеності фахівця з супроводу у комунікацію з ветеранами.

Посадовці знають про психологічні особливості демобілізованих, однак зазначають, що серед ветеранів так само трапляються різні люди, і загалом відгукуються при них як про таких, що не виходять за межі звичайної поведінки. Тим не менш, серед загальних **відмітних характеристик** ветеранів були описані деяка відстороненість від комунікації ("Ім іноді, як дітям, треба пояснювати"), загострене почуття справедливості, гострі емоційні реакції на її порушення.

Відповідно, у спілкуванні з ветеранами, як наголошують фахівці служб, вони (мають бути або вже є) **дещо уважніші** як до власної комунікації, так і до реакцій з боку клієнтів-ветеранів чи їхніх родин.

Частіше комунікація з ветеранами має позитивний результат. Найбільш важливі фактори позитивного враження від взаємодії з ОМС ветерана - це, власне, **задоволення** його/її запиту, **швидкість** вирішення проблеми, **адекватність** комунікації.

Коли трапляються поодинокі випадки проблемної комунікації, то це так само вирішується частіше **соціальними санкціями** всередині спільноти працівників служб ОМС, аніж відкритого вираження незадоволення ветеранами чи членами родин військових

Один із наших інформантів заснував ветеранську спілку, куди він "набирає тих, кого образила держава". Ця спілка пропонує юридичну і представницьку підтримку у випадках оскарження незаконних рішень командування, ВЛК, тощо. Затребуваність такої ініціативи підсвічує факт **нестачі системних способів повідомлення про проблеми у наданні послуг ветеранам**.

З точки зору працівників ОМС, найбільша частина цих проблем стосується саме **фінансового забезпечення** доступних програм підтримки, на що не вистачає місцевих бюджетів.

В цілому, ветерани висловлюють розуміння обмеженості можливостей громад у наданні підтримки, але хотіли би, щоб **участь центральної влади ("держави") була більш об'ємною**.

Від цього, звичайно, страждає клієнтоорієнтованість громади. Результативність зустрічей представників місцевої влади з ветеранами і ветеранськими об'єднаннями поки що багато в чому залежить як від **спроможності громади**, так і **від людського фактора**: наскільки голови громад готові вислуховувати і втілювати в життя побажання ветеранів.

Хоча досвід ветеранів у зверненні до ОМС за послугами виглядає загалом позитивним, їм, в цілому, **не властиво висловлювати** свою задоволеність чи незадоволеність послугою. Можна сказати, що ветерани не прагнуть глибоко розбиратися у законодавстві (саме тому **надмірну бюрократизацію процесів вони вважають великою проблемою**).



Якщо запит було задоволено, на цьому все, якщо ж його не вдалося задовольнити, виникають негативні враження. У випадку незадоволення запиту чи невирішення проблеми **досліджувати і дізнатися, чому саме так сталося, ветерани скоріше не будуть**, якщо вони не є активістами, спеціалістами відповідних профілів (юрист) або дуже комунікабельними людьми.

Поширений спосіб висловити незадоволення - більше не звертатися і не контактувати з представниками певної служби.

6.4. Цифровізація і послуги ветеранам: ставлення до змін та бачення ідеальної моделі

Ідею **цифровізації ветеранських послуг** як представники громад, так і самі ветерани сприймають неоднозначно, наголошуючи, що **спілкування** з фахівцями з супроводу і працівниками служб, яке виникає при необхідності особисто заповнити документи, є важливим елементом реінтеграції, підтримання соціальних зв'язків, іноді - єдиним джерелом комунікації ветеранів поза колом близьких.

Низьким може бути **рівень цифрової компетентності** ветеранів, які, відповідно, не матимуть змоги скористатися цифровими послугами.

За відгуками співробітників ОМС, цифрова некомпетентність не завжди пов'язана з віком - інколи доволі молоді люди також не розбираються у тому, як працюють офіційні додатки. Тому **фахівці нерідко виконують також функції "цифрових коучів"**, коли людина, яка хоче скористатися певною послугою, особисто приходить у ЦНАП чи іншу службу і натискає кнопки смартфона виключно під їхнім керівництвом.

З іншого боку, для більш знайомих із технологіями ветеранів **наявність можливості подавати документи онлайн може значно економити час і сили**, особливо зважаючи на те, що демобілізовані мають стани здоров'я, які ускладнюють пересування.

При цьому важливо **не допустити стигматизації** ані ветеранів, які не мають цифрової компетентності, ані тих, хто є компетентними в сенсі використання ноутбука чи смартфона, але не розуміється на бюрократичних процедурах.

Відповідно, повністю **прибирати можливість особистого отримання послуг не варто**. Натомість, інформанти пропонують **дублювання** шляхів отримання послуги, щоб існувала можливість як прийти до фахівця з супроводу ветеранів і подати документи особисто, так і подати їх онлайн через особистий кабінет або ветеранський сервіс у застосунку на кшталт «Дія» чи «Ветеран-про».

Інформанти з числа представників ОМС висловлюють загальну підтримку ідеї цифровізації, але не дуже уявляють конкретні механізми реалізації і оперування такими послугами. **Консервативні погляди на цифровізацію** з боку працівників служб породжуються тим фактом, що від них самих почасти усе ще потребується звітність саме у паперовому форматі, відповідно, вони розуміють або побоюються, що будь-які документи, подані онлайн, все одно потребуватимуть дублювання у паперовому вигляді. На сьогодні у громадах, де проводилося дослідження, **більшість документообігу усе ще є паперовою**.

Є і **технічні складнощі** з тим, що не всі служби мають можливість відцифрувати документи, які наразі існують у паперовій формі.

Інформантам не дуже зрозуміло, яким саме чином забезпечити підтвердження особи у випадку дистанційного подання документів, адже навіть проходження ідентифікації у тій самій "Дії" потребує знайомства з програмою і може викликати складнощі. Інформантам найбільш важко уявити в цифровому вигляді послуги, що включають **надання грошової допомоги**, наче особиста присутність у такому випадку працює своєю гарантією відсутності шахрайства. Найбільш легко, за оцінками інформантів, буде цифровізувати послугу отримання посвідки, а також усе те, що стосується стандартних процедур, які вимагають подачі стандартних документів. Нестандартні або специфічні запити, те, що вимагає розширення або виходу за рамки існуючих форматів допомоги, цифровізувати найскладніше.

Загалом, **звичка до наявності цифрових сервісів не є поширеною**. Наприклад, на запитання про цифрові сервіси, які наразі надають громади, відповіла абсолютна меншість наших інформантів як із числа ветеранів, так і з представників служб ОМС. При цьому такими сервісами вони називали можливість подання документів у цифровій формі (або у цифровій формі через ЦНАП), цифрового підписання через "Вчасно", генерування довідок у "Дії".

Можна констатувати, що **навіть у тих громадах, де певні послуги вже цифровізовано, поінформованість про такі можливості населення, зокрема ветеранів, є низькою**.

Висновки та рекомендації

1. Наявні рішення у сфері надання місцевих послуг ветеранам, зокрема, запровадження фахівців із супроводу ветеранів і демобілізованих осіб, є ефективними, однак потрібне подальше **збільшення фінансування програм підтримки, підвищення гнучкості, розширення спектру послуг**, які можуть надавати громади на місцевому рівні. Наразі виглядає актуальним **залучення ветеранів до комунікації з ОМС** у частині винесення рішень, зокрема з розподілу фінансування на певні програми підтримки.
2. Процедури надання послуг як для ветеранів, так і для **діючих військових**, які мають обмежений час відпустки, варто продовжувати **спрощувати і прискорювати**.
3. Рекомендується поглиблювати **цифровізацію й автоматизацію операційних процесів**, взаємодію між різними службами та підрозділами ОМС. Це може передбачати (список невичерпний): перехід до цифрового документообігу, цифрової звітності, створення баз даних, автоматизація підтягування решти оцифрованих документів до заяви тощо.
4. Тим не менш, не варто повністю цифровізувати отримання послуг на рівні ветеранів і їхнього спілкування з фахівцями з супроводу. Рекомендується мати дублі послуг, щоб можна було звернутися і особисто, і подати документи в цифровому кабінеті, тощо.
5. Після цифровізації стандартних послуг доцільно розробити і розповсюдити інформаційні матеріали про типові і циклічні послуги, які вимагають поновлення або подачі стандартної заяви (отримання талонів на проїзд, отримання дров, тощо).
6. Розширення списку цифрових сервісів потребуватиме активного інформування і навчання, передусім, фахівців з супроводу ветеранів. Рекомендується запровадити низку активностей з підвищення цифрової компетентності таких фахівців, а в подальшому/за бажанням - і самих ветеранів.

Розділ 7. Аналіз поточних бізнес-процесів надання послуг демобілізованим ветеранам (as-is)

Дослідження процесів надання найпоширеніших місцевих послуг ветеранам у територіальних громадах виявило комплекс системних бар'єрів, що критично впливають на доступність та ефективність обслуговування. Аналіз охоплює три пріоритетні категорії послуг – компенсації проїзду, одноразова матеріальна допомога та пільги на медичні послуги, які становлять понад 60% від загального обсягу звернень.

Системні бар'єри та їх вплив. Критичною проблемою є відсутність автоматизації базових операцій у 92% громад, що призводить до ручного виконання більшості процесів, значних ризиків помилок та неможливості масштабування послуг. Паперовий документообіг домінує у 73% громад, зумовлюючи фізичні затримки у передачі документів між підрозділами та унеможлиблюючи дистанційне отримання послуг.

Багаторівнева система погодження (від 4 до 7 рівнів залежно від типу послуги) збільшує терміни обробки звернень на 30-50% порівняно з технологічно можливими показниками. Відсутність доступу до Єдиного державного реєстру ветеранів війни у 59% громад створює необхідність повторного надання документів при кожному зверненні та ускладнює верифікацію прав заявників.

Часові параметри та територіальні диспропорції. Фактичні терміни надання послуг істотно перевищують нормативні показники. Компенсація проїзду обробляється протягом 28-35 днів у міських громадах, 35-42 днів у селищних та 40-50 днів у сільських. Одноразова матеріальна допомога потребує 35-50 днів у міських, 45-60 днів у селищних та 50-75 днів у сільських громадах. Сільські громади демонструють затримки на 40-60% більші порівняно з міськими через обмеженість кадрових ресурсів, менший досвід персоналу та фізичну віддаленість структурних підрозділів.

Цифрова недоступність. Онлайн-подачу заяв пропонують лише 6% громад, онлайн-відстеження статусу звернення доступне у 4% випадків. Інформаційна непрозорість процесів та відсутність проактивного інформування на проміжних етапах супроводжується низькою обізнаністю ветеранів щодо доступних послуг – повністю інформовані лише 37% отримувачів, 46% не отримували жодних оновлень про зміни у послугах.

Цифрова трансформація процесів, включаючи впровадження електронної подачі заяв, автоматизацію міжвідомчої взаємодії та інтеграцію з державними реєстрами, має потенціал скорочення термінів надання послуг на 50-70% та зменшення адміністративного навантаження на 40-60%.

Розділ 8. Цільова модель надання послуг демобілізованим ветеранам з використанням цифрових інструментів (to-be)

Цільова модель передбачає комплексну цифровізацію процесів надання послуг ветеранам із максимальним використанням державних електронних сервісів, автоматизованої міжвідомчої взаємодії та мультишерингу даних через інтеграцію з порталом Дія. Модель орієнтована на радикальне скорочення термінів обробки звернень, мінімізацію адміністративного навантаження та забезпечення максимальної доступності послуг для отримувачів.

Ключові принципи трансформації. Перехід від реактивної моделі «ветеран має знати та звернутися» до проактивної моделі «система виявляє потребу та пропонує рішення» через аналіз життєвих подій та автоматичне інформування про доступні послуги в момент виникнення права на їх отримання. Максимальний мультишеринг на основі принципу «одноразового надання інформації» через автоматизований обмін даними між Єдиним державним реєстром ветеранів війни, реєстром фізичних осіб, майновими реєстрами, податковими системами без участі заявника. Автоматизація прийняття рішень через імплементацію формалізованих алгоритмів оцінки відповідності критеріям та генерації рекомендацій для скорочення суб'єктивності у процесах.

Очікувані результати для пріоритетних послуг. Для компенсації проїзду передбачається скорочення термінів з 28-50 до 10 робочих днів через усунення обов'язкової особистої присутності, автоматизацію розрахунків та зменшення рівнів погодження з 4 до 2. Автоматизоване отримання даних про поїздки через інтеграцію з електронними квитковими системами перевізників, електронне відстеження статусу звернення та автоматичні push-сповіщення на ключових етапах обробки.

Для одноразової матеріальної допомоги цільовий термін становить 20 робочих днів (проти 35-75 днів у поточному стані) завдяки автоматичному завантаженню даних про склад сім'ї, доходи та майно через мультишеринг з державних реєстрів. Цифрове обстеження матеріально-побутових умов через мобільний застосунок з фото- та відеофіксацією, оптимізоване колегіальне прийняття рішення через електронне голосування за принципом «перманентної комісії» без залежності від графіків очних засідань.

Для пільг на медичні послуги створюється інтеграція з системою eHealth, що забезпечує автоматичну ідентифікацію пільгового статусу без додаткових підтверджень, проактивне надання електронних направлень лікарями первинної ланки та транскордонну доступність пільг при зверненні до медзакладів в інших громадах. Цільовий термін оформлення пільги – в момент призначення послуги лікарем без додаткових процедур для ветерана.

Ключові принципи цифрової трансформації

Максимальний мультишеринг. Використання принципу «одноразового надання інформації» через автоматизований обмін даними між державними реєстрами та інформаційними системами громад. Отримання даних з ЄДРВВ, реєстру фізичних осіб, майнових реєстрів, податкових систем без участі ветерана.

Проактивність замість реактивності. Перехід від моделі «ветеран має знати та звернутися» до моделі «система виявляє потребу та пропонує рішення» через аналіз життєвих подій та автоматичне інформування про доступні послуги в момент виникнення права на їх отримання.

Автоматизація прийняття рішень. Імплементація формалізованих алгоритмів оцінки відповідності критеріям, автоматизованих розрахунків та генерації рекомендацій для скорочення ручних операцій та зменшення суб'єктивності в прийнятті рішень.

e-Governance Academy
Ahtri 6, 10151, Tallinn, Estonia
ega.ee

Follow us!

