

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки

Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МУШИЦЬКА ЕВЕЛІНА ОЛЕКСАНДРІВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК:35:078 (477)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ В УКРАЇНІ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня Магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Е. О. МУШИЦЬКА
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **МУШИЦЬКУ Евеліну Олександрівну**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **МУШИЦЬКА Евеліна Олександрівна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ -
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Тетяна ДМИТРЕНКО
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

МУШИЦЬКА Е. О. Управління системою надання адміністративних послуг в Україні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти системи надання адміністративних послуг в Україні. Розкрито сутність адміністративної послуги, їх кваліфікацію, механізм надання адміністративних послуг та інструменти. Проаналізовано сучасний стан системи надання адміністративних послуг в Україні, динаміку її трансформації та розвитку. На основі аналізу статистичних даних та моніторингу за індексом задоволення споживачів виявлено системні проблеми управлінського характеру. За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління системою надання адміністративних послуг в Україні. Практична цінність роботи полягає в можливості застосування отриманих результатів та рекомендацій органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні.

Ключові слова: адміністративні послуги, публічне управління, ЦНАП, воєнний стан, цифровізація, електронні послуги, інформаційні технології.

ANNOTATION

Mushytska E. Management of the Administrative Services System in Ukraine. Qualification work on manuscript rights. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The work explores the theoretical, methodological foundation, and practical aspects of the administrative services system in Ukraine. The essence of the administrative services, its classification, the mechanism of administrative services system and tools are revealed. The current state of the administrative services system in Ukraine, the dynamics of its transformation and development are analyzed. Based on the analysis of statistical data and monitoring of the customer satisfaction index, systemic problems of a managerial nature have been identified. Based on the research results, practical recommendations have been developed to improve the management of the administrative services system in Ukraine. The practical value of the work lies in the possibility of applying the obtained results and recommendations by local self-government bodies and state authorities in Ukraine.

Keywords: administrative services, public management, Administrative Services Centre, martial law, digitalization, electronic services, information technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	10
	1.1. Поняття, система та суб'єкти надання адміністративних послуг	10
	1.2. Класифікація адміністративних послуг у публічному управлінні	13
	1.3. Механізми та інструменти надання адміністративних послуг	16
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2.	ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	21
	2.1. Аналіз сучасного стану системи надання адміністративних послуг в Україні	21
	2.2. Проблеми та виклики процесу надання адміністративних послуг у період дії правового режиму воєнного стану	26
	2.3. Оцінка ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні	30
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	35
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	37
	3.1. Організаційні аспекти розвитку системи надання адміністративних послуг	37
	3.2. Цифрові рішення щодо підвищення ефективності діяльності центрів надання адміністративних послуг	40
	3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління системою надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації	43
	ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	46
	ВИСНОВКИ	48
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
	ДОДАТКИ	57

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВРМ	Віддалене робоче місце
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України
ЦНАП	Центр надання адміністративних послуг

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Трансформація публічного управління в сервісну модель є критично важливою передумовою європейської інтеграції та побудови довіри до влади в Україні. Попри успіхи реформи децентралізації та розвиток цифрової екосистеми, система надання адміністративних послуг все ще потребує якісного оновлення управлінських підходів, а не лише автоматизації існуючих процедур.

Особливої гостроти питання набуває в умовах воєнного стану. Руйнування інфраструктури, масова міграція населення та постійні кіберзагрози вимагають від системи максимальної гнучкості, безпеки та резистентності. Водночас аналіз практики функціонування системи свідчить про наявність низки невирішених проблем таких як, недосконалість нормативно-правового забезпечення, наявність «цифрового розриву» серед вразливих верств населення довготривалість надання послуг та вплив людського фактору на якість обслуговування.

Усе вищезазначене підтверджує, що вдосконалення управління системою надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифрової трансформації є стратегічно важливим пріоритетом, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями значення адміністративних послуг, характерних ознак та їх класифікації, механізму та правових особливостей їх надання, а також проблемами сфери надання адміністративних послуг в Україні у своїх наукових працях вивчають такі вітчизняні вчені, як Тимощук В., Тищенко І., Соловійова О., Ковальчук Д., Кундій А., Лопушинський І., Ключевський В., Момоток О., Загурський О., Левкун Т. та інші.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою надання адміністративних послуг.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі *завдання*:

- розкрити сутність, поняття та систему адміністративних послуг, механізм та інструменти надання адміністративних послуг, класифікувати їх;
- проаналізувати сучасний стан системи надання адміністративних послуг, та виявити ключові проблеми та виклики системи під час воєнного стану;
- здійснити оцінку ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення організаційних аспектів системи надання адміністративних послуг;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних цифрових рішень для підвищення ефективності функціонування центрів надання адміністративних послуг;
- спроектувати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління системою надання адміністративних послуг в Україні.

Предмет та об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є система надання адміністративних послуг. Предметом дослідження виступають відносини, що виникають у процесі взаємодії державних органів влади та органів місцевого самоврядування з громадянами у сфері надання адміністративних послуг.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань було застосовано комплекс наукових методів: *метод системного аналізу* – для вивчення адміністративних послуг як цілісної системи, *синтезу* – для узагальнення отриманих теоретичних та практичних результатів, *класифікації* – для впорядкування видів адміністративних послуг за критеріями, *нормативно-правовий аналіз* – при вивченні законодавчої бази надання адміністративних послуг, *історико-логічний метод* – для аналізу розвитку системи надання адміністративних послуг протягом певного періоду часу, *статистичний аналіз* – для обробки даних щодо оцінки ефективності функціонування системи

надання адміністративних послуг, графічний метод – для графічного відображення інформації.

Інформаційну основу дослідження становлять нормативно-правові акти України, періодичні видання, наукові праці вітчизняних дослідників з обраної тематики, праці фахівців у сфері публічного управління, а також ресурси глобальної мережі Інтернет.

Перелік публікацій автора за темою дослідження: результати дослідження пройшли апробацію на низці науково-практичних конференцій та опубліковані у наукових виданнях.

1. Мушицька Е.О. Роль цифровізації як ключового елемента забезпечення надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: Зб матеріалів II-ї Всеукр. науково-практ. конф. за міжнар. участю, м. Івано-Франківськ, 30 трав. 2025 р. С. 288–290.

2. Мушицька Е. О. Теоретико-правові аспекти системи надання адміністративних послуг в Україні. *Інструменти і практики публічного управління*: Матеріали VI Міжнародної науково-практ. конф. 19-20 черв. 2025 р. м. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 112–117.

3. Мушицька Е. О. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Студентські наукові читання 2024*. м. Житомир, Поліський національний університет.

4. Мушицька Е. О., Якобчук В. П. Надання адміністративних послуг у період дії правового режиму воєнного стану. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*. Матеріали XXVI Всеукр. щорічної студент. науково-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 22 квіт. 2025р. С. 309–310.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання та імплементації в управління системою надання адміністративних послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи. Вперше запропоновано концепцію впровадження уніфікованого регіонального мобільного додатку мережі центрів надання адміністративних послуг, унікальність якого, на відміну від існуючих рішень, полягає у інтеграції з локальними ресурсами та застосуванням асистента на базі штучного інтелекту. Це дозволяє забезпечити контекстне консультування громадян, автоматизувати щоденні процеси та створити єдину екосистему доступу до адміністративних послуг на рівні регіону/міста.

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (45 найменувань) та додатків, містить 3 рисунки та 3 таблиці. Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок, із них 40 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття, система та суб'єкти надання адміністративних послуг

У сучасному державному управлінні надання адміністративних послуг займає ключове місце, виступаючи однією з найважливіших функцій органів публічної влади. Це безпосередня взаємодія держави з громадянами та бізнесом, спрямована на реалізацію їхніх прав, свобод та законних інтересів через виконання визначених законом юридично значущих дій.

Як зазначають Соловійова О. М., Ковальчук Д. Р. та Кундій А. Ю., поява в українському законодавстві терміну «адміністративна послуга» пов'язано з запровадженням та розвитком концепції «сервісної держави» [39]. Головна мета сервісної держави полягає у задоволенні громадськості послугами публічного управління [2]. Тобто, призначення такої держави спрямоване на реалізацію права приватних осіб на отримання публічних послуг, коли такі пов'язані із забезпеченням публічного інтересу.

Після прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 06.09.2012 термін адміністративної послуги остаточно закріпився в українському законодавстві. Відповідно до ч. 1 ст. 1 згаданого нормативно-правового акту «адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, який спрямований на набуття зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [27]. Відповідно до ч. 3 ст. 3 цього ж закону «до адміністративних послуг також прирівнюються такі, що передбачають за собою надання органом виконавчої влади, іншим державним органом, органом влади Автономної Республіки Крим, органом місцевого самоврядування, їх посадовими особами, державним реєстратором, суб'єктом державної реєстрації витягів та виписок із реєстрів, довідок, копій,

дублікатів документів та інші передбачені законом дії, у результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт» [27].

З дефініції поняття адміністративної послуги відповідно до законодавства визначається саме коло суб'єктів, які можуть отримати такі послуги – фізичні та юридичні особи. Водночас, у цьому переліку відсутні фізичні особи-підприємці та самозайняті особи. Попри це, вони є активними учасниками публічно-правових відносин. Така законодавча невизначеність, фактично аргументує, що зазначені категорії осіб не мають можливості звернутись за отриманням адміністративних послуг у статусі суб'єктів підприємницької чи професійної діяльності, а змушені діяти як звичайні фізичні особи [21].

Варто зазначити, що адміністративні послуги є елементом ширшого поняття – публічних послуг. До останніх належать усі послуги, які надають суб'єкти владних повноважень (державні та місцеві) і підконтрольні їм установи та організації [36].

Відповідно до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг державні послуги надаються органами державної влади, державними підприємствами, установами, та організаціями. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями.

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р схвалено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [30]. Відповідно до положень закріплених у даній Концепції до адміністративних послуг належать такі, що:

- надаються суб'єктами владних повноважень виключно на підставі закону;
- надаються за зверненням фізичних та юридичних осіб;
- результатом надання послуги є адміністративний акт, що має виключно індивідуальних характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо);

– пов’язані із реалізацією фізичними та юридичними особами їх прав, свобод і законних інтересів [30].

У згаданій Концепції були також закріплені ключові принципи, яких необхідно дотримуватись задля розвитку системи надання адміністративних послуг, що зазначали необхідність забезпечення доступу до послуг для усіх фізичних та юридичних осіб, дотримання стандартів у процесі наданні адміністративних послуг, економічного обґрунтування розміру плати за послуги відповідно до витрат з їх надання, та відкритості процесу надання таких послуг [30].

Систему надання адміністративних послуг можна охарактеризувати як комплексну та організовану сукупність взаємопов’язаних елементів, що спільно забезпечують ефективну та правомірну реалізацію функції публічної влади щодо задоволення законних потреб та інтересів фізичних та юридичних осіб. Головною метою функціонування цієї системи є забезпечення доступності, якості, прозорості та оперативності надання та отримання адміністративних послуг.

Загалом, система надання адміністративних послуг в Україні складається з декількох елементів:

- суб’єкт надання адміністративних послуг;
- суб’єкт звернення.

Проте, з власного бачення, вважаємо доцільним виділити також такі складові системи як, нормативно-правове забезпечення та цифрові технології.

Відповідно до ст.1 Закону України «Про адміністративні послуги» суб’єктами надання адміністративних послуг визнаються органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, інші державні органи (зокрема АР Крим), а також державні реєстратори та уповноважені посадові особи, які наділені правом надавати такі послуги [27]. Відповідно до цього, можна виокремити, що функції кожного з вказаних суб’єктів відрізняються, залежно від наданих їм повноважень. Так, наприклад, органи влади АР Крим повноважені надавати

адміністративні послуги лише в межах своєї юрисдикції, що поширюється лише на півострів.

До нормативно-правового забезпечення, що регулює систему надання адміністративних послуг слід віднести Конституцію України, Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, Постанову Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг», а також локальні нормативно-правові акти.

Закон України «Про адміністративні послуги» №5203-VI від 06.09.2012 є головним спеціальним законом, який встановлює правові засади щодо реалізації прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг [27]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» №280/97-ВР від 21.05.1997 визначає, що надання адміністративних послуг органів виконавчої влади забезпечується шляхом делегування повноважень сільським, селищним та міським радам, та здійснюється через центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) [30].

Щодо цифрових технологій, які складають систему надання адміністративних послуг, варто зазначити існування Єдиного державного веб-порталу електронних послуг – Портал Дія. Загалом, цифрові технології входять до системи як інструмент спрощення процедури надання адміністративних послуг як зі сторони суб'єкта звернення, так і зі сторони суб'єкта надання.

1.2. Класифікація адміністративних послуг у публічному управлінні

У сучасному вимірі реформування системи державного управління ключового значення набуває трансформація відносин між владою та громадянином у площину сервісної моделі, де адміністративна послуга виступає головним інструментом взаємодії. Ефективна організація надання

таких послуг є неможливою без їх систематизації та розуміння їх сутності. Саме тому наукове упорядкування та групування адміністративних послуг за спільними ознаками є необхідним підґрунтям для вдосконалення процесу надання таких послуг та підвищення якості обслуговування населення.

Існує велика кількість аспектів, які впливають на процес класифікації адміністративних послуг, серед яких розрізняють різні підходи та певні критерії класифікації. Класифікація адміністративних послуг налічує в собі такі критерії: зміст діяльності щодо надання адміністративних послуг; рівень повноважень та правове регулювання процедури надання; форма реалізації; критерій платності; предмет питань, за розв'язанням яких звертаються особи; та залежно від суб'єкта, який надає адміністративні послуги.

Розглянемо детальніше кожен з цих критеріїв.

Залежно від змісту діяльності щодо надання адміністративних послуг публічне управління поділяє послуги на три категорії:

- надання дозволів (зайняття певними видами підприємницької діяльності; дозволи щодо зброї; у тому числі акредитація, атестація, сертифікація, тощо);
- реєстрація з веденням реєстрів (реєстрація актів цивільного стану, суб'єктів підприємницької діяльності, легалізація об'єднань громадян, тощо);
- легалізація документів, верифікація та визнання іноземних документів про освіту [1].

Залежно від рівня повноважень та правового регулювання процедури надання:

- централізоване регулювання (закони, підзаконні нормативно-правові акти);
- локальне регулювання (акти органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади);
- змішане регулювання [1].

Залежно від форми реалізації:

- спрямовані на фактичне втілення конституційних прав і свобод громадян;
- спрямовані на створення правових передумов для подальшої реалізації прав [1].

Залежно від критерію платності послуги поділяють платні та безоплатні. Відповідно до Концепції адміністративної реформи в Україні затвердженою Указом Президента від 22 липня 1998 року встановлення плати за адміністративні послуги допускається виключно за умови добровільності звернення – тобто коли громадянин має вибір, отримувати цю послугу чи ні [28]. Проте, сучасне бачення розвитку адміністративних послуг трансформувалося та передбачає перехід до переважно платної моделі надання послуг, як ефективного інструменту запобігання корупційним ризикам. При цьому зберігається імператив щодо безоплатності послуг у сфері соціального та пенсійного забезпечення, а також тих, що гарантують реалізацію фундаментальних прав людини.

У Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади також зазначається, що надання адміністративних послуг на платній та безоплатній основі, перелік адміністративних послуг, а також розмір плати за адміністративні послуги повинні визначатися виключно законами. Це насамперед передбачає введення на законодавчо затверджений рівень повного переліку адміністративних послуг, які надаються суб'єктами надання таких послуг, щодо того, які з них є платними, а які надаються на безоплатній основі.

Залежно від предмета питань:

- підприємницькі (господарські);
- соціальні;
- земельні;
- будівельно-комунальні;
- житлові та інші види адміністративних послуг [1].

Залежно від суб'єкта надання, розрізняють такі послуги:

– державні – це послуги, які надаються органами державної влади, в першу чергу виконавчими, а також державними підприємствами, установами, організаціями;

– муніципальні – це послуги, які надаються органами місцевого самоврядування та їхніми установами, організаціями та підприємствами [1].

Адміністративні послуги, в свою чергу, становлять важливу складову як державних та муніципальних послуг [38].

Такий підхід щодо поділу адміністративних послуг не суперечить загальному поняттю «адміністративна послуга», оскільки ці відносини належать до галузей законодавства, що сформувалися на основі адміністративного права та зберігають його сутнісні ознаки. Незалежно від сфери регулювання, ключовими характеристиками адміністративних послуг залишаються публічний характер, владно-сервісна природа та наявність адміністративної процедури ухвалення рішення уповноваженим органом.

1.3. Механізми та інструменти надання адміністративних послуг

Ефективне функціонування системи надання адміністративних послуг у сучасному публічному управлінні вимагає чіткої дефініції понять «механізм» та «інструмент». У науковому дискурсі ці категорії часто вживаються як синоніми, що призводить до методологічних неточностей та помилок у процесі державного управління, тож варто правильно тлумачити ці поняття.

«Механізм» є поняттям більш широким та системним. У контексті публічного управління його можна визначити як комплексну, системну сукупність елементів, що включає практичні заходи, засоби, важелі та стимули. За допомогою цих компонентів органи державної влади здійснюють цілеспрямований вплив на суспільство. Таким чином, механізм – це не окрема дія, а радше система процедур або сукупність способів впливу.

Натомість, «інструмент» можна вважати поняттям підпорядкованим та конкретним. Вивчаючи структуру механізму державного управління науковці визначають інструмент саме як складову частину або конкретні засоби впливу. Таким чином, інструмент є категорією нижчого порядку, що виступає складовою механізму.

З цього випливає ключовий управлінський висновок: ефективність механізму прямо залежить від адекватності, сучасності та доцільності обраних інструментів. Впровадження сучасних, інноваційних інструментів може слугувати каталізатором для модернізації та реформації будови всього механізму.

У контексті нашого дослідження доцільно визначити механізм надання адміністративних послуг як комплексну організаційно-правову систему, що базується на принципах і процедурах, встановлених законодавством, та охоплює всю сукупність суб'єктів, об'єктів та взаємозв'язків між ними. Інструменти – це конкретні організаційні та процедурно-регламентні засоби, за яких цей механізм реалізується на практиці та досягає своєї мети.

Для практичної реалізації механізму надання адміністративних послуг в Україні застосовується диверсифікований та взаємодоповнюючий набір інструментів. Для чіткого тлумачення їх доцільно класифікувати за трьома групами: організаційні, процедурно-регламентні та цифрові (електронні).

Організаційні інструменти формують інституційну та фізичну інфраструктуру надання послуг. Ключовим інституційним інструментом після реформи децентралізації стали ЦНАПи. Центри стали способом вирішити питання доступності до послуг у зв'язку з укрупненням громад і районів [43]. ЦНАП є фізичним (офлайн-фронт-офіс) офісом системи надання адміністративних послуг, що надає можливість отримати широкий спектр послуг в одному місці.

Процедурно-регламентні інструменти створюють умови, за яких взаємодія між суб'єктами є прозорою, передбачуваною та контрольованою. До них належить інформаційна картка адміністративної послуги, яка містить

інформацію про суб'єкта надання; перелік документів, які необхідні для отримання певної послуги, порядок та спосіб подання документів; критерій платності послуги (платна чи безоплатна), розмір, а також порядок внесення плати (адміністративного збору), якщо така послуга є платною; строк надання даної послуги; результат; можливі способи отримання відповіді (результату); та акти законодавства, які регулюють порядок та умови надання адміністративної послуги [27]. Такі картки існують насамперед для спрощення процедури звернення за адміністративною послугою, адже вони допомагають уникнути помилок в документах, скоротити час на підготовку, та зробити комунікацію між громадянами та суб'єктом надання адміністративних послуг зрозумілою та ефективною [14].

Разом з цим існує також і технологічна картка адміністративної послуги, в якій зазначаються етапи опрацювання звернення щодо надання послуги; посадова особа, яка є відповідальною; структурні підрозділи, які відповідальні за етапи (дію, рішення); строки виконання зазначених етапів (дії, рішення) [27]. Саме в технологічній картці відображено процедуру надання адміністративної послуги [6].

Цифрові (електронні) інструменти є найбільш динамічним компонентом механізму. Ключовим цифровим інструментом механізму надання адміністративних послуг є Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія» (онлайн-фронт-офіс), що слугує єдиною точкою доступу для взаємодії між владою та суспільством. Портал Дія слугує точкою взаємодії між владою та суспільством у цифровому форматі. Електронні послуги є невід'ємним складником сучасної системи публічного управління, сприяючи її ефективності, прозорості та доступності. Електронні послуги дозволяють знизити бюрократичні бар'єри, пришвидшують процес надання послуг та підвищують рівень комфорту для населення [35].

Окрім того, існує до цифрових інструментів системи надання адміністративних послуг варто віднести також систему «Трембіта». Це національна система електронної взаємодії між державними інформаційними

ресурсами, електронними реєстрами, тощо. Вона спрямована на забезпечення оперативного, безперешкодного та надійного доступу до інформації між органами державної влади та місцевого самоврядування, що необхідний для здійснення їх повноважень [37]. Ця система є тим інструментом, який дозволяє на практиці реалізувати принцип надання адміністративних послуг щодо мінімізації кількості документів та процедурних дій, які є необхідними для отримання адміністративних послуг [27].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Під час здійснення аналізу теоретико-методологічних засад надання адміністративних послуг було визначено сутність адміністративної послуги. Встановлено, що адміністративна послуга є ключовим інструментом реалізації концепції «сервісної держави», де пріоритетом виступає задоволення потреб громадян через якісне публічне управління. На законодавчому рівні адміністративна послуга визначається як результат здійснення владних повноважень за заявою особи, що призводить до зміни її статусу або фіксації певних фактів. Визначено, що адміністративні послуги є складовим елементом публічних послуг.

Виявлено структурні особливості та певні законодавчі прогалини в системі суб'єктів звернення. Систему проаналізовано як сукупність взаємопов'язаних елементів: суб'єктів надання послуг, суб'єктів звернення, нормативно-правового забезпечення та інформаційних технологій. Виявлено правову невизначеність, щодо якої чинне законодавство чітко не виокремлює фізичних осіб-підприємців та самозайнятих осіб як окремих суб'єктів звернення, що не повною мірою відображає їхню роль у публічно-правових відносинах, змушуючи їх діяти в статусі фізичних осіб.

Систематизовано адміністративні послуги за критеріями: зміст діяльності; рівень встановлення повноважень та правового регулювання

процедури; форма реалізації; критерій платності; предмет питань; та залежно від суб'єкта. З'ясовано, що поділ на платні та безоплатні послуги повинний мати чітке соціально-економічне обґрунтування.

Розкрито зміст механізму та інструментів надання адміністративних послуг. Проведено чітке розмежування між поняттями «механізм» (комплексна організаційно-правова система впливу) та «інструмент» (конкретний засіб реалізації). Виконано поділ інструментів реалізації механізму надання адміністративних послуг на три складові: організаційні (інституційне забезпечення), процедурно-регламентні (визначення процедури та допоміжних елементів до неї) та цифрові (застосування інформаційних технологій у системі надання адміністративних послуг).

Таким чином, ми заклали теоретичний фундамент для подальшого аналізу системи надання адміністративних послуг, визначення ефективності її діяльності, та дослідження проблем системи під час кризи.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз сучасного стану системи надання адміністративних послуг в Україні

Сучасна система надання адміністративних послуг в Україні сформувалась завдяки впровадженні реформи децентралізації, що мала свій початок у 2014 році. Система трансформувалась з централізованого, бюрократичного апарату радянського зразка у гнучку, клієнтоорієнтовану та сучасну цифрову сервісну модель.

Аналіз статистичних даних за період 2017 -2024 роки дозволяє простежити еволюцію системи надання адміністративних послуг від точкового покриття до створення розгалуженої загальнонаціональної мережі. Загальна кількість точок доступу за цей період зросла у 6.4 рази – з 713 одиниць до 4544 одиниць.

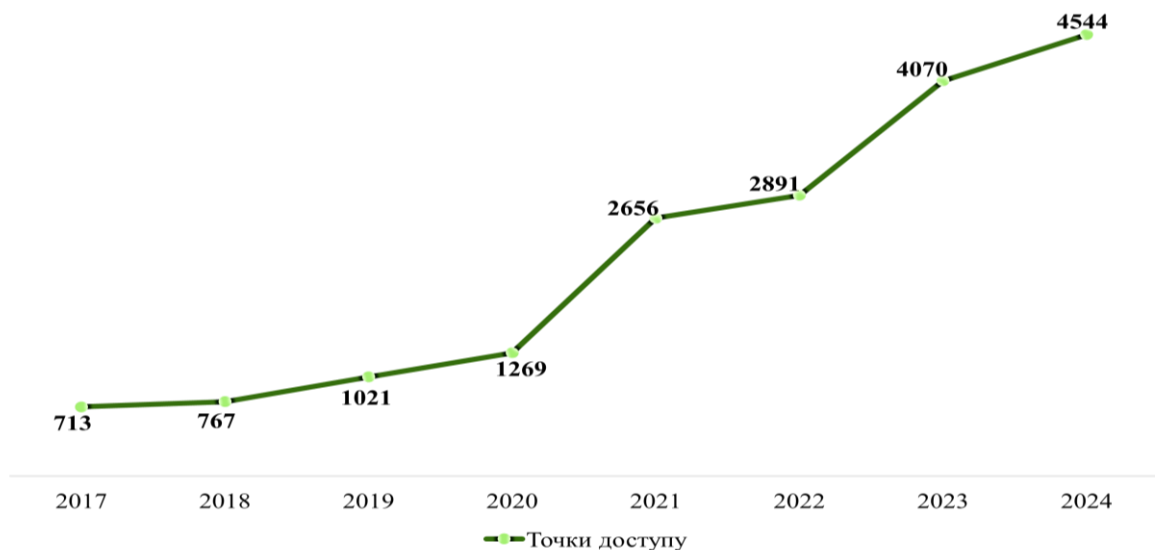


Рис. 2.1. Динаміка зростання кількості точок доступу до адміністративних послуг: ЦНАП, їх територіальних підрозділів, віддалених робочих місць та мобільних ЦНАП.

Джерело: побудовано за даними [4; 7; 8; 11; 15; 34; 42]

Цей процес можна структурувати за трьома ключовими етапами. У період 2017-2020 років відбувалося помірне розширення мережі. Кількість точок зросла з 713 одиниць до 1269. Основний акцент було направлено на створення класичних ЦНАП у територіальних громадах. 2021 рік став переломним для системи, різке зростання мережі більш ніж удвічі, що призвело до досягнення показника у 2656 точок надання адміністративних послуг. Такий приріст пов'язаний з завершенням активного другого етапу реформи децентралізації, а також з активним дотриманням вимог Закону України «Про адміністративні послуги» щодо обов'язкового створення ЦНАП у громадах. Крім того, у цей період почали масово враховуватися віддалені робочі місця (далі - ВРМ) адміністраторів у старостатах, що значно наблизило послуги до сільського населення.

Період 2022-2024 років є важким для України, через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році. Система надання адміністративних послуг не лише втримала свою позицію, а й продовжила розвиватись, що демонструється у створенні за цей період загалом 1653 точки. За 2023 рік було створено 1179 нових точок надання адміністративних послуг, що вивів загальну кількість на рівень 4070 одиниць. Це пов'язано як і з деокупацією певних територій та відновленням роботи центрів, так і з активним розгортанням мережі ВРМ та мобільних ЦНАП. Станом на кінець 2024 початок 2025 року мережа досягла показника у 4544 активних точок доступу: 1319 ЦНАПів, 138 територіальних підрозділів, 3058 ВРМ, та 29 мобільних ЦНАПів.

Після проведення реформи децентралізації, відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» обов'язковим стало створення Центрів надання адміністративних послуг - це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації, метою якого є надання адміністративних послуг, відповідно до переліку, що затверджений цим ж законом [27].

Розглянемо дані, наведені у таблиці 2.2 А щодо об'єктів мережі ЦНАП.

Кількість об'єктів мережі ЦНАП в Україні станом на 01.01.2025

Область	Діючі об'єкти мережі ЦНАП	Тимчасово закриті об'єкти мережі ЦНАП	Всього об'єктів мережі ЦНАП
Вінницька	273	1	274
Волинська	231	2	233
Дніпропетровська	266	4	270
Донецька	45	58	103
Житомирська	189	1	190
Закарпатська	179	-	179
Запорізька	51	2	130
Івано-Франківська	300	3	302
Київська та м. Київ	241 + 22	- / 3	241 + 25
Кіровоградська	158	-	158
Луганська	22	112	134
Львівська	581	-	581
Миколаївська	95	-	95
Одеська	364	1	365
Полтавська	207	1	208
Рівненська	184	-	184
Сумська	157	3	160
Тернопільська	216	-	216
Харківська	157	4	161
Херсонська	76	53	129
Хмельницька	134	-	134
Черкаська	405	3	408
Чернівецька	167	-	167
Чернігівська	160	3	163
Всього	4880	330	5210

Джерело: [19]

Як видно з наведених даних, найбільша кількість точок адміністративних послуг зосереджено у Львівській області – 581 об'єкт, найменше у Луганській області – 22 об'єкти. Це безпосередньо пов'язано з активними бойовими діями та статусом Луганської області як тимчасово окупованої території. У 2023 році в цій області функціонувало 27 об'єктів мережі ЦНАП [43].

Система надання адміністративних послуг розвивається не лише шляхом розширення та збільшення кількості діючих об'єктів на території України, а і активними введенням цифрових технологій у сферу. Розв'язання проблем, що виникають під час розвитку системи адміністративних послуг з використанням

інформаційних технологій, спонукає поліпшення якості виконання державних функцій та сприяє підвищенню ефективності функціонування системи загалом. Постановою Кабінету Міністрів України №829 від 2 вересня 2019р. було створено Міністерство цифрової трансформації (далі – Мінцифри), шляхом реорганізації Державного агентства з питань електронного урядування [9].

Відповідно до п.4 Постанови Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019р. №1137 «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» Мінцифри забезпечує створення та введення у використання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг. Як зазначалося у попередньому розділі, Єдиний державний вебпортал електронних послуг (далі – Портал Дія) є цифровим інструментом системи надання адміністративних послуг, який спрямований на реалізацію права кожної особи на доступ до електронних та інших послуг, звернення до органів державної влади, місцевого самоврядування, тощо [26].

Відповідно до Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг одним із основних завдань Порталу Дія є надання електронних послуг, в тому числі комплексних, автоматизція їх отримання, та використання, у разі потреби, інформації з національних електронних ресурсів, та інших систем, яка є необхідною для надання таких послуг [26]. Офіційно Портал Дія почав свою роботу 2 квітня 2020 року, було доступно отримати 27 публічних послуг та перевірити інформацію про себе у п'яти державних реєстрах [18]. Станом на 2025 рік на Порталі Дія можна отримати понад 130 електронних послуг та сервісів.

11 грудня 2019 року був запущений у бета-режимі мобільний додаток «Дія». Тоді першими у додатку стали доступними водійські посвідчення, електронне свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, згодом відбулася цифровізація паспорта громадянина України (ID-картки), РНОКПП, пенсійне посвідчення, страховий поліс на транспортний засіб, посвідчення ветерана, сертифікат про наявність щеплення від COVID-19. Сьогодні застосунок Дія має

можливість додати 14 цифрових документів та отримати понад 30 електронних послуг [22].

Окрім того, Мінцифри також займається модернізацією ЦНАПів на усій території України, модифікуючи їх у Дія. Центри. Дія. Центр – це мережа ЦНАП, в яких запроваджені єдині стандарти щодо якості надання послуг – зручно, швидко, просто та людяно. ЦНАП, що модернізують у такі центри повинні відповідати 12 критеріям якості надання послуг: оснащені автоматизованими електронними системами, передбачають можливість попереднього запису, моніторингу та оцінки якості послуг, обладнані для відвідувачів на кріслах колісних та дитячих візків, мають безоплатний Wi-Fi, місця для самообслуговування, сервіси оплати адміністративного збору та дитячий куточок. Протягом 2024 року 14 ЦНАП було модернізовано у Дія.Центри. Загальна кількість Дія.Центрів в Україні становить 81 об'єкт.

Крім того, варто зазначити, що з огляду на сучасність, гострим є питання щодо збільшення кількості послуг, за отримання яких буде встановлено адміністративний збір. На сьогодні, в Україні відсутній єдиний нормативно-правовий акт, який би регулював процедуру нарахування та стягнення адміністративного збору (плати за послугу), а також визначав розміри цих платежів. Натомість, як зазначає Прокопенко С. у своїй статті, це питання регулюється численними законами, а також постановами уряду або актами окремих відомств. На думку вченого, в умовах війни та економічної кризи така невизначеність негативно впливає на місцеві громади, у зв'язку з тим, що через застарілі або неактуальні розміри зборів місцеві бюджети суттєво недоотримують необхідні ресурси, адже деякі з адміністративних послуг, зокрема ті, що надаються ОМС часто необґрунтовано безкоштовні, окрім випадків для соціально-незахищених верств населення [32].

2.2. Проблеми та виклики процесу надання адміністративних послуг у період дії правового режиму воєнного стану

24 лютого 2022 року в Україні почалася повномасштабна війна, що спричинена збройним вторгненням РФ на територію країни. По всій території держави було введено правовий режим воєнного стану. Успішність реагування на виклики війни значною мірою стала можливою завдяки проведенням в Україні до 2022 року реформам, зокрема децентралізації влади, що мала початок у 2014 році. Передача частини повноважень на місця дозволила органам місцевого самоврядування оперативніше приймати рішення, зокрема і у сфері надання адміністративних послуг [23]. Проте, незважаючи на швидкісне реагування на нові проблеми та виклики, війна оголила низку системних вразливостей та сформувала нові перешкоди, з якими держава раніше не стикалася.

В умовах воєнного стану функціональне призначення системи надання адміністративних послуг зазнає суттєвих змін, виходячи за межі стандартних бюрократичних процедур. Забезпечення безперервного доступу до сервісів стає критично важливим елементом гуманітарного реагування та національної безпеки. Таким чином, стабільна робота системи виконує подвійну функцію: з одного боку, вона забезпечує гуманітарну підтримку та гідні умови життя постраждалого населення, а з іншого – слугує механізмом утримання правового порядку та керованості державними процесами, запобігаючи виникненню соціального хаосу в кризових умовах [3].

Аналіз нормативно-правових змін свідчить, що проблеми, які постають в період воєнного стану, стосуються широкого спектру питань, що потребували нагального врегулювання. До них, зокрема, належать: перегляд строків надання адміністративних послуг; деякі питання ліцензування; надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану; особливості призначення та використання грошової компенсації вартості одноразової допомоги «Пакунок

малюка» на період введення воєнного стану; та надання соціальних адміністративних послуг.

Крім того, суттєвих змін зазнали процедури, що стосуються деяких питань пенсійного забезпечення; перетину державного кордону; реєстрації нерухомості, реєстрації бізнесу, а також громадських формувань, та речових прав на нерухоме майно [41].

Варто нагадати, що гострими проблемами у перші дні та тижні початку активної фази війни були:

- ідентифікація особи, у зв'язку з втратою документів, і одночасному закритті Єдиного державного демографічного реєстру та припиненні роботи територіальних підрозділів Державної міграційної служби;
- зупинка надання послуг, що базуються на доступі до державних реєстрів (реєстрація бізнесу, нерухомості, транспортних засобів та ін.);
- реєстрації місця проживання;
- як наслідок, ЦНАП тимчасово втратили можливість надавати певні послуги;
- технічні збої у застосунку «Дія» та ін. [40].

Реакція на ці виклики зі сторони органів виконавчої влади була своєчасною та організованою. З метою подолання зазначених викликів державою було запроваджено низку заходів: продовження дії паспортів, строк дії яких сплинув за 30 днів до 24 лютого 2022 та після; телефонне підтвердження статусу безробітного; створення бек-апів державних реєстрів; запровадження «ЄДокумента»; реєстрація шлюбу онлайн, через відеозв'язок; надання грошової допомоги («ЄПідтримка», «ЄДопомога»); обмін посвідчення водія без подання медичної довідки; тощо.

Окремим викликом для системи стала масштабна внутрішня міграція населення. Оскільки велика кількість людей були вимушено переміщені, послуги для внутрішньо переміщених осіб також набули важливого значення. Право на отримання цього статусу отримали ті, хто був вимушений покинути свої домівки через військові дії, тобто ті, хто переїхав з регіонів, де

відбуваються активні бойові дії. Статус внутрішньо переміщеної особи також надається особам, які перемістилися в межах небезпечних областей. Важливим видається те, що вимушена міграція з одного постійного місця проживання в інше місце, навіть у межах одного регіону, безумовно, повинна претендувати на комплексну державну допомогу. Також гарним рішенням було надання внутрішньо переміщеним особам щомісячної грошової допомоги [16].

Як відомо, через активні бойові дії на території України багато громадян втратили житло або ж воно постраждало від ворожих атак. У зв'язку з цим, як певним рішенням щодо такої проблеми, у жовтні 2022 року Мінцифри повноцінно запустили в застосунку «Дія» послугу кредитування «Оселя», завдяки якій в українців є можливість отримати іпотеку на житло з пільговими ставками [17].

Попри це, в умовах війни все ще залишаються виклики, яким протистояти неможливо. Одним з таких викликів є оголошення Повітряної тривоги, в межах району, міста, області та усієї країни. У разі оголошення повітряної тривоги працівники об'єктів мережі ЦНАП, що перебувають на робочому місці, а також суб'єкти звернення, які знаходяться безпосередньо у ЦНАПі, повинні пройти до укриття, задля забезпечення безпеки власного життя. Процес надання адміністративної послуги в такому разі припиняється до припинення сигналу повітряної тривоги.

Крім того, постало нагальне питання надання адміністративних послуг для ветеранів та членів їх сімей. Після початку повномасштабного вторгнення сфера ветеранських справ зазнала значних змін. Значно збільшилася кількість осіб, які отримали статус ветерана, а більшість осіб, яка вже його мала, повернулися до проходження військової служби знову. Такі зміни зумовили необхідність тісної співпраці профільних міністерств для забезпечення ефективного повернення військовослужбовців до цивільного життя, забезпечення діючої та ефективної системи державної підтримки, в тому числі через мережу об'єктів ЦНАП [12]. Законодавче регулювання даної проблематики забезпечене Розпорядженням КМУ № 167-р «Про схвалення

методичних рекомендацій щодо надання адміністративних послуг ветеранам війни та особам, на яких поширюється положення Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [31].

Також одним із викликів є руйнування інфраструктури у наближених до лінії фронту населених пунктах. В таких місцях жителі не мають змоги звернутись за адміністративною послугою до фізичного ЦНАПу, а користування цифровими ресурсами є обмеженим, через роботу РЕБ, що унеможлиблює якісне підключення до інтернету. Реакцією на цю проблему стало створення мобільних ЦНАПів – спеціально обладнаних автомобілів з працівниками Центру, де немає стаціонарного ЦНАПу або доступ до нього ускладнений.

Нові реалії війни показали високий рівень актуальності потреби в подальшому розвитку дистанційних сервісів, та цифровізація стала ключовим механізмом забезпечення доступу до адміністративних послуг. Застосунок «Дія» та Портал Дія продемонстрували високу ефективність у наданні електронних адміністративних послуг різного спектру. Проте, стрімке впровадження цифрових технологій висвітлило на тлі війни й низку проблем, зокрема цифровий розрив між окремими демографічними групами. Люди похилого віку, особи без навичок користування цифровими пристроями, або ті, хто проживає у віддалених регіонах із поганим Інтернет-покриттям, не завжди мають можливість скористатися електронними сервісами. Це наголошує на потребі збереження офлайн-доступу, та впровадженні програм цифрової освіти [20].

Окрім того, варто зазначити, що війна з РФ є гібридного типу, тобто, окрім застосування «класичних» методів збройної агресії, застосовується також вплив на інформаційні технології держави. Серед найпопулярніших видів впливу варто виділити DDoS-атаки – розподілені атаки на відмову в обслуговуванні, перенавантаження сервера або мережі великим обсягом фальшивого трафіку (запитів) з багатьох джерел одночасно. Такі атаки застосовуються росією на державні сайти, реєстри, та «Дію» зокрема.

2.3. Оцінка ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні

Кожен громадянин держави у той чи інший період часу звертається до органів влади за отриманням адміністративної послуги. Протягом року об'єкти мережі ЦНАП та точки доступу до адміністративних послуг надають українцям понад 20 мільйонів послуг [4]. Такий об'єм безпосередньо тягне за собою низку запитань стосовно зручності, обмеженості та прозорості отримання послуг.

Для повного розуміння того, яким чином функціонує система надання адміністративних послуг, та наскільки ефективно вона виконує поставлені завдання необхідно здійснювати її оцінювання. Загалом, під терміном оцінка якості надання послуг розуміють процес перевірки діяльності суб'єкта надання послуг, метою якого є встановлення відповідності отриманих результатів послуг встановленим критеріям та стандартам [44].

Як зазначає Буренко Т. О., процес оцінювання системи надання адміністративних послуг повинен містити комплекс методів вимірювання, порівняння, обробки даних для вироблення рекомендацій щодо покращення діяльності, яка є об'єктом дослідження. Оцінювання ефективності залежить від вибору джерел інформації та індикаторів. Варто забезпечити надходження даних з альтернативних джерел: від отримувачів послуг – фізичних та юридичних осіб, що звернулись за послугами; від суб'єктів надання; від органів статистики; від незалежних опитувань, тощо [5].

Серед тенденцій, що спрямовані на підвищення якості надання адміністративних послуг є цифровізація. Як вже було згадано попередньо, сьогодні в Україні діє застосунок «Дія» та Портал Дія, за допомогою яких громадяни можуть отримати адміністративні послуги у режимі онлайн. Проте, навіть не зважаючи на такий стрімкий розвиток усієї мережі ЦНАП, громадяни все ще стикаються з такими проблемами як нестача місць, тривалі черги, тощо, що свідчить про необхідність її подальшого розширення [33].

Щорічно Мінцифри проводить моніторинг якості надання адміністративних послуг, оприлюднює статистику щодо: показників рівня задоволеності суб'єктів звернення, основні причини незадоволеності місцем надання послуг, загальним процесом, персоналом, повнотою переліку послуг.

Переглянемо дані цих показників за січень-вересень 2025 року.

Таблиця 2.2

Показники якості надання адміністративних послуг у ЦНАП

Оцінка	Показник				Якість надання послуг
	Місце надання послуг	Процес надання послуг	Персонал	Повнота переліку послуг	
Чудово	91,1 %	91,0 %	91,0 %	91,2 %	90,9 %
Добре	7,9 %	7,5 %	7,6 %	8,0 %	7,2 %
Прийнятно	0,7 %	0,5 %	0,5 %	0,4 %	0,7 %
Жахливо	1,1 %	1 %	0,9 %	0,4 %	1,1 %

Джерело: побудовано за [25].

Як видно зі статистичних даних, переважна більшість людей ставлять найвищі оцінки «чудово» – понад 90 %, відповідей «добре» загалом близько 7,6 %. Негативних відгуків меншість: «прийнятно» менше 1 %, «жахливо» – близько 1 %. Це, в свою чергу, підтверджує думку стосовно ефективної та відповідальної роботи об'єктів мережі ЦНАП щодо задоволення потреб громадян у сфері надання адміністративних послуг.

Окрім того, варто й визначити з якими саме проблемами стикаються споживачі послуг під час звернення у об'єкти мережі ЦНАП, в тому числі Дія.Центрів. Переглянемо та проаналізуємо дані, розберемо основні причини незадоволення по кожному з показників.

Розглянемо графічне відображення стосовно основних причин незадоволеності процесом надання адміністративних послуг зображені на рисунку 2.3. Щодо місця надання послуг найчастіше громадяни скаржаться на брак місць для сидіння (13,3%), що є актуальним у періоди пікового навантаження. Тіснота в приміщеннях турбує 9,5 % споживачів, а некомфортна температура – 8,5 %. 7,3 % скарг стосується низької пристосованості приміщень для батьків з дітьми, а 6,5 % відсутністю належної доступності для людей з

інвалідністю та маломобільних груп населення. Головні проблеми в процесі надання послуг стосуються швидкості обслуговування: тривале обслуговування турбує 18,7 %, а невчасне надання послуг – 12,2 %. Разом ці проблеми становлять третину негативних відгуків.

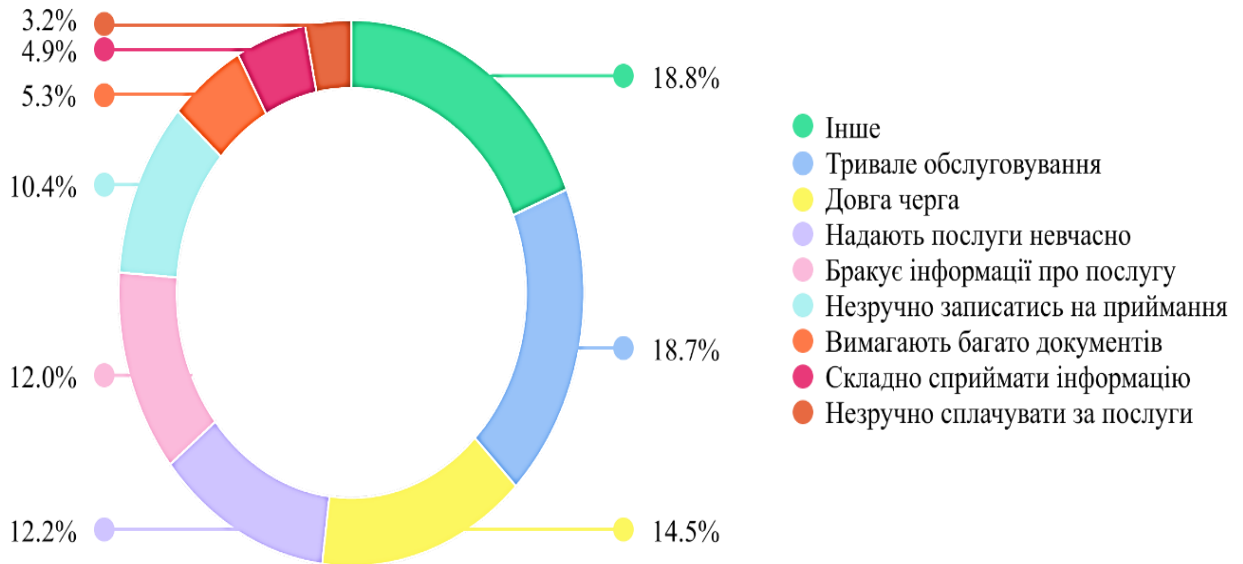


Рис. 2.3. Основні причини незадоволеності процесом надання адміністративних послуг.

Джерело: складено за даними [25].

Причини, віднесені споживачами до категорії «інше» становлять 18,5%, що може свідчити про специфічні локальні проблеми окремих центрів, які потребують індивідуального розгляду.

Розглянемо основні причини незадоволеності персоналом зображені на рисунку 2.4.

Участь в опитуванні взяли 329 осіб, серед них 30,4% обрали причиною незадоволеності неввічливість працівника ЦНАП, що може свідчити як і про низький рівень емоційного інтелекту працівника, так і про низький рівень мотивації, який може впливати на якість виконання обов'язків та потребує уваги з боку керівництва [13].

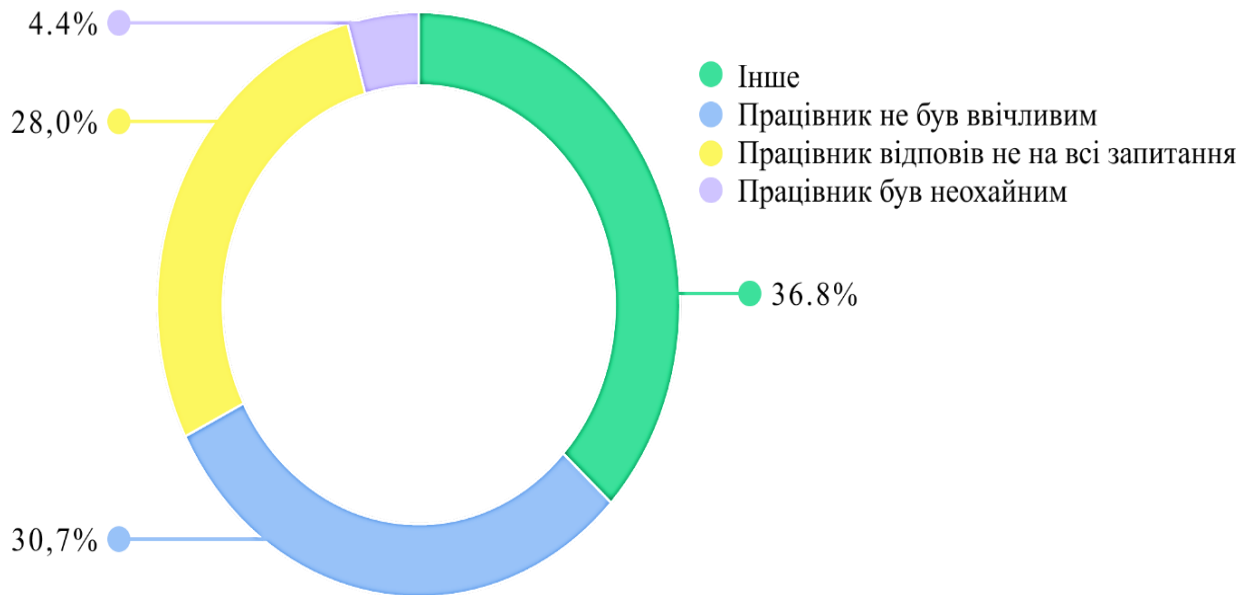


Рис. 2.4. Основні причини незадоволеності персоналом під час отримання адміністративних послуг.

Джерело: складено за даними [25].

26,7 % незадоволені тим, що працівник надав відповіді не на усі поставлені запитання, що може вказувати на недостатню професійну компетентність та незнання усіх необхідних процедур, або ж про невміння пояснити складні бюрократичні речі простою мовою. Неохайність обрали всього 3,7% опитуваних, що свідчить про дотримання професійного дрес-коду працівниками ЦНАП. Натомість, категорію «інше» обрали 39,2 % споживачів, що може вказувати на невідповідність анкети щодо реальних проблем, з якими стикаються відвідувачі ЦНАПів під час контакту з працівниками.

Стосовно повноти переліку послуг 92,6 % опитуваних є задоволеними представленими послугами для надання суб'єктами, а 7,3 % не змогли отримати послугу у зв'язку з її відсутністю.

Розглянемо рейтинг ЦНАПів по всій території України, складений за результатами оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення за адміністративними послугами, відповідно даних моніторингу Мінцифри (таблиця 2.5).

**Рейтинг ЦНАПів за рівнем задоволеності споживача та кількістю відгуків
за регіонами**

Область	CSI	Область	Кількість відгуків
Луганська	100 %	Одеська	20645
Чернігівська	99,5 %	Чернігівська	13321
Херсонська	99,4 %	Івано-Франківська	12416
Одеська	99,4 %	Черкаська	11305
Волинська	99,2 %	Закарпатська	7009
Закарпатська	99,2 %	Волинська	6366
Черкаська	98,8 %	Львівська	6032
Миколаївська	98,5 %	Дніпропетровська	5438
Харківська	98,4 %	Рівненська	4827
Івано-Франківська	98,4 %	Харківська	3789
Рівненська	98,2 %	Полтавська	3241
Львівська	98,1 %	Київська	2945
Тернопільська	97,6 %	Житомирська	2922
Сумська	97,6 %	Вінницька	2806
Кіровоградська	97,5 %	Запорізька	2003
Чернівецька	97,2 %	Кіровоградська	1921
Вінницька	97,1 %	Сумська	1743
Житомирська	97,1 %	Херсонська	1234
Хмельницька	96,8 %	М.Київ	1049
Донецька	96,7 %	Хмельницька	986
Київська	96,5 %	Чернівецька	980
Дніпропетровська	95,9 %	Миколаївська	832
Полтавська	93,8 %	Тернопільська	716
Запорізька	91,7 %	Луганська	464
М.Київ	77,9 %	Донецька	457

Джерело: побудовано за даними [25].

За індексом задоволеності клієнтів (CSI – Client Satisfaction Index), ЦНАПи Чернігівської, Херсонської та Одеської областей демонструють високі показники оцінки якості послуг – 99,5 %, 99,4% та 99,4 % відповідно. Найнижчі зафіксовані у місті Києві – регіон демонструє 77,9 %.

Разом з тим, релоковані ЦНАПи Луганської області продовжують працювати на інших територіях, незважаючи на війну. У Центрах переважно надають перелік найзатребуваніших послуг для внутрішньо переміщених осіб з Луганщини. Майже всі збирають оцінку надання послуг. Це забезпечує переміщеним ЦНАП Луганської області високе місце в рейтингу оцінки якості послуг.

За кількістю відгуків лідирує Одеська область набравши більше 20 тисяч відповідей, що у 1,5 рази більше за Чернігівську область, що зайняла друге місце в рейтингу за цим показником.

Активне залучення громадян до механізмів моніторингу є потрібною передумовою для більш раціонального використання обмежених ресурсів, швидкої трансформації систем надання послуг до змінних суспільних потреб, протидії можливим зловживанням на місцях чи проявам корупції [45]. Оцінка якості надання послуг здійснюється через декілька каналів. Найпоширенішим є QR-коди, які розміщені у ЦНАПах та СМС-опитування. Усі відгуки автоматично збираються в єдину цифрову систему Мінцифри. Кожен керівник ЦНАПу та відповідальний за моніторинг відгуків має доступ до аналітики – по всій громаді, конкретному центру чи його підрозділах у вигляді графіків та звітів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз сучасного стану та динаміки розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні засвідчує масштабну трансформацію мережі, яка внаслідок реформи децентралізації та державної політики цифровізації розвивається від централізованої моделі до розгалуженої сервісної інфраструктури. Було визначено стрімкий розвиток мережі ЦНАП протягом 2017-2024 років, збільшення точок доступу до адміністративних послуг, що забезпечує доступність для кожного громадянина.

В умовах воєнного стану система показала високу резистентність до проблем, продовжуючи розширюватись та запроваджуючи різні інструменти, що дозволило зберегти доступність сервісів на деокупованих та прифронтових територіях. Було визначено, що в умовах повномасштабного вторгнення цифровізація стала ключовим елементом забезпечення доступу до адміністративних послуг. Водночас, було виявлено нові загрози стабільності

системи, серед яких фізична небезпека персоналу та відвідувачів, постійна загроза кібератак на реєстри, а також проблема «цифрового розриву», що обмежує доступ до електронних послуг для вразливих та маломобільних груп населення.

Попри значні успіхи у розвитку системи було визначено прогалини у нормативно-правовому забезпеченні платних послуг. Відсутність єдиного уніфікованого акту щодо процедури нарахування та стягнення адміністративного збору призводить до хаотичності у визначенні платності послуг та, як наслідок, до недотримання коштів місцевими бюджетами.

Було проведено аналіз моніторингу ефективності функціонування системи через призму задоволеності споживачів за період 1-3 квартали 2025 року, який продемонстрував високий загальний рівень оцінки роботи мережі ЦНАП. Однак, після детальнішого аналізу було виявлено регіональні диспропорції, де найнижчі показники зафіксовано у столиці, а найвищі у релокованих та регіональних центрах. Ідентифіковано основні проблемні аспекти сервісу, на які вказують громадяни: недоліки матеріально-технічного забезпечення, зокрема брак місць для очікування, та вплив людського фактору – випадки невічливості або недостатньої кваліфікованості персоналу.

Загалом, було доведено високу ефективність системи надання адміністративних послуг в умовах кризи, підтверджено високу значимість інформаційних технологій та цифровізації у безперебійній роботі мережі ЦНАП.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Організаційні аспекти розвитку системи надання адміністративних послуг

Розвиток організаційної структури системи надання адміністративних послуг є важливою складовою сучасного публічного управління, що сприяє підвищенню рівня ефективності та якості взаємодії між громадянами та державними органами. Внесення позитивних змін до організаційної структури дозволяють створити зручні умови для отримання послуг, зменшити бюрократичні перешкоди та покращити доступність адміністративних ресурсів. З урахуванням стрімкого розвитку технологій та змін у вимогах суспільства, є необхідним забезпечити гнучкість та адаптивність системи надання послуг до нових викликів.

В умовах сучасності ефективне управління системою надання адміністративних послуг неможливе без оптимізації внутрішніх процесів та впровадження інноваційних підходів. Як наслідок, це зумовить не лише вдосконалення технічних аспектів, а й організаційних та людських чинників, які значною мірою визначають якість обслуговування громадян. Розвиток організаційної структури передбачає забезпечення прозорості, зменшення строків надання послуг та підвищення рівня задоволення громадян.

В контексті надання адміністративних послуг саме взаємодія між суб'єктом надання та суб'єктом звернення є ключовою складовою процесу. Обидві сторони контакту впливають одна на одну, що створює необхідність у належному зворотному зв'язку. Цей зворотний зв'язок важливий для забезпечення ефективності та високої якості послуг, оскільки дозволяє коригувати та вдосконалювати процес обслуговування на основі відгуків та спостережень.

Використання обґрунтованої інформації у формі відгука може бути спрямоване на вдосконалення та оптимізацію процесу надання адміністративних послуг. Це дозволяє вносити корективи в систему, що надає послуги, підвищуючи її ефективність та покращуючи якість надання таких послуг.

Раніше ми визначили основні причини незадоволення процесом надання послуг громадянами, відповідно до наданих ними відгуків. Найбільш значущими проблемами було виділено довготривале обслуговування, довгі черги, невчасне (повільне) надання послуг, необхідність великої кількості документів та незручність запису на приймання.

Ці проблеми виникають через складність та неясність процесів для громадянина, зокрема і під час отримання комплексних послуг, які надаються різними установами. Для поліпшення цієї ситуації можна вжити таких заходів:

- створити централізовану систему, яка дасть змогу отримувати усі потрібні послуги в одному місці або через єдиний інтегрований ресурс;
- запровадження стандартів та узгоджених правил між організаціями для спрощення та пришвидшення процесу отримання комплексних послуг;
- впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів та створення єдиних баз даних, для полегшення доступу до інформації та документів.

Централізована система, тобто перехід від фрагментованого надання адміністративних послуг до централізованої, надасть змогу отримати послуги в єдиній точці. Перевагами цієї системи є:

- оптимізація процесу отримання послуг, що скоротить кількість етапів, які заявник повинен пройти, що спростить процес та скоротить необхідний час;
- скорочення кількості документів, які необхідно зібрати та подати суб'єкту звернення, оскільки дані можуть бути автоматично передані між відповідними органами;

- всі адміністративні послуги надаються в одному центрі, що забезпечує зручний доступ до необхідної інформації, та надає можливість отримати декілька необхідних послуг одночасно;
- ефективне використання інформаційних технологій для зберігання та передачі даних дозволить швидше отримувати доступ до інформації та її обробки;
- централізація послуг у єдиній точці покращує комунікацію та обмін інформацією між органами влади.

Впровадження такої системи може значно полегшити доступ до адміністративних послуг та підвищити рівень комфорту для громадян. Однак, для її успішної реалізації необхідно враховувати особливості місцевих громад та готовність органів влади до інтеграції нових технологій та процесів.

Окрім того, запровадження такої системи надасть змогу зменшити час перебування громадян у черзі, завдяки впровадженню повної електронної реєстрації та оптимізації потоків відвідувачів. Єдина точка доступу до адміністративних послуг може також забезпечити більшу прозорість процесу надання таких послуг, адже суб'єкт звернення на місці спостерігатиме яким чином обробляється його звернення та документи.

Окремою проблемою організаційної структури можна виділити недостатність інформації про послугу. Незважаючи на те, що у кожній адміністративній послугі передбачено наявність інформаційної картки, особи все ще стикаються з браком інформації щодо документів, підстав, які необхідні для отримання такої послуги, та іншої важливої інформації. Для вирішення цієї проблеми необхідно запровадити стандартизовані інформаційні картки, та забезпечити їх публічне розміщення як у цифровому просторі, так і у фізичних ЦНАП.

3.2. Цифрові рішення щодо підвищення ефективності діяльності центрів надання адміністративних послуг

В сучасних реаліях, ускладнених умовами війни, питання підвищення ефективності роботи ЦНАПів шляхом впровадження інформаційних технологій набувають особливої гостроти. Цифрові рішення стають ключовим інструментом, що дозволяє забезпечити безперебійність, оперативність та безпеку надання адміністративних послуг населенню попри будь-які зовнішні виклики.

На щорічному діджитал-форумі «Дієвий ЦНАП: точка доступу до державного сервісу та цифрового майбутнього» у м. Хмельницький було обговорено адаптацію ЦНАПів до умов воєнного стану, впровадження цифрових інструментів в роботу центрів, інновації в наданні адміністративних послуг та пріоритетні напрями розвитку центрів. Форум об'єднав понад 170 учасників – представників органів влади, керівник і координаторів ЦНАП, експертів та цифрових лідерів регіонів [10].

Ефективність діяльності сучасного ЦНАП вже не вимірюється кількістю прийнятих відвідувачів чи розмірами залів очікування. Ключовими метриками стають час, витрачений на отримання послуги, рівень автоматизації обробки даних, мінімізація помилок через людський фактор та доступність сервісів у режимі 24/7. Досягнення цих показників можливе виключно через впровадження комплексних цифрових рішень, які охоплюють усю систему надання адміністративних послуг.

У той час як поточний етап цифровізації ЦНАП зосереджений на автоматизації існуючих бюрократичних процесів наступний етап вимагає переходу до цифрової трансформації - впровадження рішень, що змінюють саму модель взаємодії громадянина з державою. Ефективність сучасного ЦНАП має забезпечуватися не лише швидкістю обслуговування, але й передбачуваністю, персоналізацією та безбар'єрністю.

Сьогодні в Україні вже існує цифровий додаток Дія та Портал Дія, де громадяни можуть отримати адміністративні послуги, сформувати витяги з реєстрів тощо, у режимі онлайн. Проте, незважаючи на їх високу ефективність та зручність, необхідно і далі впроваджувати цифровізацію у сферу надання адміністративних послуг.

Існуючі рішення часто фрагментовані (окремо запис у чергу, окремо інформація на сайті). Пропонується розробка та впровадження уніфікованого мобільного застосунку мережі ЦНАПів регіону, який стане єдиною точкою входу для отримання послуг онлайн. Додаток має вирішувати проблему інформаційного вакууму та необхідності фізичного відвідування для отримання консультацій.

Пропонується запровадити у додатку наступні елементи:

- вбудований реєстр адміністративних послуг, з можливістю пошуку необхідною послуги;
- інтегровані інформаційні картки до послуг;
- можливість запису до електронної черги у потрібний ЦНАП;
- функція «Check-in» за допомогою сканування QR-коду, введення номеру талона у терміналі в ЦНАП;
- персональний кабінет користувача за ЕЦП;
- архів отриманих послуг;
- Push-повідомлення щодо статусу розгляду заяви.

На відміну від додатку Дія, цей застосунок матиме більш інформативну структуру, саме для спрощення діяльності ЦНАП та покращення досвіду громадян під час процесу надання адміністративних послуг у центрах. Впровадження такого додатку дозволить суттєво зменшити час обслуговування одного відвідувача, завдяки повній обізнаності та підготовці громадянина, та адміністратора, який одразу бачитиме запит.

Окрім того, пропонується впровадження у додаток чат-боту – асистента зі штучним інтелектом, що буде навчений на базі регламентів ЦНАП та законодавстві. Асистент зможе надати контекстне консультування, наприклад,

коли особа не знає у якій саме сфері їй необхідно отримати послугу та немає можливості сформулювати її так само, як вона зазначається у реєстрі або у списку послуг ЦНАП. ШІ отримавши запит у звичайному та непрофесійному стилі зможе допомогти з пошуком потрібною послуги, та надати усю необхідну інформацію щодо її отримання: необхідний пакет документів, підстави для отримання такої послуги тощо. Крім того, варто адаптувати такий застосунок для осіб з інвалідністю, запровадивши голосове озвучення додатку, та додавання можливості повноцінної розмови з ШІ-асистентом.

Впровадження асистента на основі штучного інтелекту дозволить автоматизувати більшість первинних консультацій, розвантаживши адміністраторів ЦНАП від рутинних питань. Це дозволить спрямувати людський ресурс на вирішення складних та нестандартних справ.

Крім того, варто запровадити деякі цифрові рішення безпосередньо у фронт-офіси. Наприклад, впровадження принципів «зеленого офісу» тобто відмова від використання паперових носіїв на користь електронного документообігу, що дозволить позитивно вплинути на екологію, а також зменшить необхідність постійного друку великої кількості копій одних й тих самих документів.

Необхідність використання комплексного підходу до підвищення ефективності системи надання адміністративних послуг є вкрай важливою через кілька ключових причин. По-перше, такий підхід дозволяє впорядкувати усі етапи надання послуг – від звернення до надання зворотного зв'язку. По-друге, впровадження цифрових технологій, таких як застосунки ЦНАП, з можливістю запису в електронну чергу, онлайн-платформи адміністративних послуг, підвищує зручність для громадян та оптимізує робочі процеси. Важливо, щоб усі застосовані технології були взаємопов'язані та впроваджувались систематично.

Комплексний підхід також сприяє оптимізації використання різноманітних ресурсів: фінансових, кадрових, інфраструктурних, знижуючи витрати і підвищуючи загальну ефективність процесів. Також, такий підхід

забезпечує більшу прозорість та підзвітність, оскільки сприяє створенню нових механізмів контролю якості надання послуг, застосування нових інструментів зі збирання відгуків громадян та обробки даних. Крім цього, комплексний підхід враховує економічні, екологічні, енергетичні та соціальні фактори.

3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління системою надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації

Сучасна війна в Україні показала, що ефективне публічне управління є не лише функцією контролю та розпорядження, а партнерством, інноваціями, орієнтацією на потреби людини та цифровою трансформацією [24].

Цифрова трансформація сфери адміністративних послуг не може обмежуватись лише переведенням паперових форм в електронний вигляд, цифровізації деяких видів послуг. Вона вимагає докорінної реформи управління сферою: переходом від функціонального до сервісного підходу, де в центрі уваги перебуває громадянин та його потреби.

Фундаментальним кроком у цьому напрямі є забезпечення повної взаємодії державних реєстрів. Управлінські зусилля мають бути спрямовані на створення єдиного цифрового простору, де обмін між органами влади відбувається автоматично, без необхідності участі громадянина. Це дозволить реалізувати вирішення проблеми занадто великої кількості документів, які особі необхідно самостійно зібрати та оформити, для отримання послуги, та остаточно усуне практику вимагання від них тієї інформації, що вже наявна у розпорядженні органів влади.

Поряд із технічною модернізацією, критично важливим управлінським завданням є проведення глибокого реінжинірингу бізнес-процесів перед їх цифровізацією. Ефективне управління передбачає відмову від простого переведення паперових бюрократичних процедур в електронну форму, що лише

консервує неефективність. Натомість необхідно спрощувати адміністративні процедури, скорочувати кількість етапів погодження та переходити від дозвільного принципу до декларативного.

Успіх цифрової трансформації неможливий без розвитку кадрового потенціалу, адже найсучасніші інструменти потребують кваліфікованих адміністраторів. Система управління персоналом у ЦНАПах та органах місцевого самоврядування повинна включати механізми безперервного навчання цифровій грамотності та кібергігієні.

Необхідно переглянути мотиваційні моделі та системи оцінки ефективності працівників, змістивши акцент з кількісних показників на якісні, зокрема на швидкість вирішення проблем та рівень задоволеності громадян.

Стратегія управління системою адміністративних має базуватися на принципі клієнтоорієнтованості. Це означає збереження балансу між цифровими та фізичними каналами надання послуг для забезпечення рівного доступу для всіх верств населення, незалежно від їхніх цифрових навичок. Важливим аспектом є забезпечення веб-доступності державних ресурсів та створення дієвих механізмів зворотного зв'язку. Управлінські рішення повинні прийматися на основі аналізу великих даних. Використання аналітичних інструментів для моніторингу навантаження на систему, популярності послуг у реальному часі дозволить керівникам оперативно виявляти «вузькі місця» та постійно вдосконалювати якість сервісу.

Крім того, необхідно вдосконалити нормативно-правове забезпечення у сфері надання адміністративних послуг. Потребується впровадження чітких визначень щодо механізму надання адміністративних послуг та інструментів, що застосовуються у процесі надання послуг, що покращить якість процесу та збільшить прозорість і ефективність.

Окремим стратегічним напрямом вдосконалення управління є забезпечення інформаційної безпеки та кіберстійкості інфраструктури. В умовах зростання кіберзагроз управлінські рішення мають спиратися на стратегію «Cloud First», що передбачає міграцію локальних баз даних у

захищені хмарні середовища. Це не лише гарантує збереження критично важливих даних, але й забезпечує безперебійність надання послуг навіть у кризових ситуаціях. Керівництво органів влади повинно впроваджувати регулярні аудити систем безпеки та протоколи захисту персональних даних громадян, адже довіра до цифрової держави прямо залежить від її надійності та захищеності.

Водночас, успішність реформи залежить не лише від внутрішніх змін, а й від ефективної комунікації із суспільством. Необхідно розробити та впровадити комплексні програми популяризації електронних сервісів серед населення, спрямовані на подолання «цифрового розриву». Управління цим процесом має включати створення інтуїтивно зрозумілих інструкцій, залучення «цифрових амбасадорів» у громадах та проведення інформаційних кампаній, що пояснюють переваги нових форматів взаємодії. Таким чином можна забезпечити масовий перехід громадян від традиційних до цифрових каналів отримання послуг.

Крім того, важливим вектором удосконалення управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг є інтеграція концепції загального управління якістю Total Quality Management. В умовах цифрової трансформації ця концепція стає фундаментом для побудови сервісно-орієнтованої держави, оскільки вона передбачає не точкові зміни, а постійне та системне вдосконалення всіх аспектів діяльності установи. Застосування принципів TQM дозволяє переорієнтувати систему з формального виконання функцій на реальне задоволення потреб громадян, суспільства та самих співробітників, забезпечуючи при цьому максимальну ефективність використання матеріальних, технічних та людських ресурсів.

Практична імплементація філософії TQM у діяльність центрів надання адміністративних послуг та органів місцевого самоврядування має спиратися на міжнародні стандарти серії ISO 9000. Впровадження цих стандартів дозволяє уніфікувати підходи до планування та контролю якості, переходячи від хаотичного менеджменту до впорядкованого системного та процесного

управління. Саме стандартизація процесів згідно з вимогами ISO створює необхідний каркас для стабільної роботи системи, де кожен етап надання послуги є прозорим, вимірюваним та орієнтованим на кінцевий результат – якісне обслуговування споживача з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Такий підхід гарантує, що цифрові інструменти накладатимуться на налагоджені та оптимізовані процеси, що є запорукою успішної модернізації публічного адміністрування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В ході дослідження було розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління системою надання адміністративних послуг, що базується на синергії організаційних, цифрових та методичних інструментів. Було запропоновано нову організаційну модель взаємодії. Визначено, що подолання існуючих проблем (черги, бюрократія, брак інформації) можливе через перехід до централізованої системи надання послуг, тобто створення єдиної інфраструктурної точки доступу, що дозволить оптимізувати маршрут суб'єкта звернення, скоротити кількість необхідних візитів та забезпечити прозорість процедур. Наголошено на важливості впровадження стандартизованих інформаційних карток та дієвих механізмів зворотного зв'язку для оперативного реагування на запити громадян.

Вперше в Україні запропоновано концепцію уніфікованого мобільного застосунку мережі ЦНАП регіону/міста. Унікальність пропозиції полягає у впровадженні асистента на базі штучного інтелекту на базі контекстного консультування громадян, що дозволить автоматизувати рутинні запити. Функціонал включає систему «Check-in» через QR-код, повну інтеграцію з електронною чергою конкретного ЦНАПу, персональний кабінет з архівом звернень та інклюзивні інструменти (вбудований голосовий супровід).

Обґрунтовано імплементацію сучасних методик управління якістю. Доведено необхідність інтеграції концепції загального управління якістю у діяльність органів місцевого самоврядування. Запропоновано використання стандартів серії ISO 9000 як базису стандартизації процесів. Це дозволить змістити акцент управлінської діяльності з формального виконання функції на реальне задоволення потреб споживача та постійне вдосконалення сервісу.

Визначено стратегічні пріоритети безпеки та кадрової політики. Сформульовано рекомендації щодо забезпечення кіберстійкості системи через стратегію «Cloud First» та регулярні безпекові аудити. Окреслено шляхи розвитку людського капіталу: від впровадження нових мотиваційних ключових показників ефективності, орієнтованих на якість, до створення інституту «цифрових амбасадорів» для популяризації е-сервісів серед населення.

Реалізація запропонованих заходів, дозволить трансформувати систему надання адміністративних послуг у прозорий, високотехнологічний та клієнтоорієнтований сервіс, стійкий до будь-яких зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження щодо управління системою надання адміністративних послуг в Україні та її вдосконалення дозволило сформулювати такі основні висновки:

1. Доведено, що вітчизняна система адміністративних послуг пройшла еволюційний шлях від застарілої моделі до розгалуженої сервісної мережі. За досліджуваний період кількість об'єктів мережі ЦНАП суттєво зросла, що разом з впровадження державних цифрових інструментів та мобільних рішень дозволило системі зберегти функціональність та керованість навіть в умовах воєнного стану.

2. Попри переважно високий рівень задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг, виявлено критичні «вузькі місця» управління. До них належить нормативна неврегульованість процедура формування вартості послуг, інфраструктурні недоліки та проблеми кадрового характеру.

3. Вперше запропоновано концепцію впровадження уніфікованого мобільного застосунку мережі ЦНАП, глибоко інтегрованого з локальними сервісами та системами керування чергою. Унікальність розробки полягає у використанні технологій штучного інтелекту для автоматизованого консультування, що вирішує проблему інформаційного вакууму та розвантажує адміністраторів.

4. Обґрунтовано, що подальший розвиток системи неможливий без переходу від функціонального підходу до концепції загального управління якістю. Запропоновано імплементацію міжнародних стандартів для уніфікації процесів, що дозволить змістити фокус з формального виконання процедур на реальне задоволення потреб заявника.

5. Визначено, що ефективне управління в умовах сучасних викликів вимагає пріоритетного застосування хмарних технологій для кіберзахисту даних. Водночас наголошено на необхідності оновлення кадрових стратегій, які мають

базуватися на якісних показниках ефективності та залученні фахівців до подолання цифрового розриву серед населення.

Результати дослідження мають значний прикладний потенціал та можуть бути комплексно застосовані для вирішення низки системних проблем, що стримують розвиток сфери адміністративних послуг в Україні. Насамперед, вони спрямовані на посилення фінансової спроможності територіальних громад шляхом усунення законодавчих прогалин у механізмах формування адміністративного збору, що дозволить уніфікувати тарифи та забезпечити поповнення місцевих бюджетів.

Важливим вектором застосування розробок є подолання інформаційного вакууму та проблеми черг у ЦНАПах: запропоноване впровадження регіонального мобільного застосунку з інтегрованим асистентом на базі штучного інтелекту здатне забезпечити громадян точними консультаціями у режимі 24/7, мінімізуючи кількість помилкових візитів та розвантажуючи адміністраторів центрів. Водночас дослідження пропонує дієві інструменти для нівелювання негативного впливу людського фактору та підвищення якості обслуговування через впровадження системи Total Quality Management та нових моделей ключових показників ефективності, що зміщують акцент управлінської уваги з кількісних показників на рівень задоволеності відвідувачів.

Окрім того, практична реалізація рекомендацій дозволить вирішити гострі питання інклюзивності та безпеки: стратегії залучення «цифрових амбасадорів» та адаптація цифрових інтерфейсів допоможуть подолати цифровий розрив для вразливих верств населення, а перехід на хмарні технології збереження даних гарантуватиме кіберстійкість та безперервність функціонування інформаційної інфраструктури громад навіть в умовах воєнних загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право. Загальна частина (альбом схем) [текст] навч. посіб. / О. В. Кузьменко, І. Д. Пастух, М. В. Плугатир, М. В. Співак. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 232с. (дата звернення: 19.10.2025)
2. Ангел А. А. Сервісна політика держави як запорука стійкого розвитку. *Держава та регіони. Серія: публічне управління і адміністрування*. 2023. № 3 С. 90–94 URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.14> (дата звернення: 19.10.2025)
3. Біла В. М., Денисова А. В. Надання адміністративних послуг у період воєнного стану. *Стан та перспективи розвитку адміністративного права України* Матеріали Х Міжнар. Науково.-практ. Інтернет конф., м. Одеса, 20 жовтня 2023 р. Одеса: ОДУВС, 2023. 332 с. http://rp.onmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/3151/22.%20%D0%92%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA_%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=36 (дата звернення: 19.10.2025)
4. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku> (дата звернення: 19.10.2025)
5. Буренко Т. О. Актуальні підходи до оцінювання ефективності системи надання державних адміністративних послуг в Україні. *Механізми державного управління. Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2011. URL: <https://doi.org/10.15421/15241> (дата звернення: 19.10.2025)
6. Буханевич О. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. Т. 5, № 23. С. 126–131.
7. В Україні відкрили 93 нові центри надання адміністративних послуг. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://bit.ly/4pJVawO>

8. В Україні діє 713 ЦНАПів, – Геннадій Зубко на відкритті центру надання послуг у Харкові. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/6699> (дата звернення: 19.10.2025)

9. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: Постанова Каб. Міністрів України від 02.09.2019 №829: станом на 20 лют. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/829-2019-%D0%BF> (дата звернення: 19.10.2025)

10. Дієвий ЦНАП: як забезпечити доступність і якість адмінпослуг в Україні. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/dieviy-tsnap-yak-zabezpechiti-dostupnist-i-yakist-adminposlug-v-ukraini> (дата звернення: 19.10.2025)

11. Досягнення Мінцифри у сфері адміністративних послуг. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/dosyagnennya-mintsifri-u-sferi-administrativnih-poslug> (дата звернення: 20.10.2025)

12. Загурський О. Б., Левкун Т. В. Механізми ефективної роботи центрів надання адміністративних послуг в умовах військового стану. . 2024. №7. С. 199–213. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-199-214](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-199-214) (дата звернення: 20.10.2025)

13. Захаріна О., Мосієнко О. Вплив емоційного інтелекту на ефективність публічних комунікацій і формування бренду державного службовця: емпіричний підхід. *Наукові інновації та передові технології*. 2025 № 9 (49). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/28775/28736> (дата звернення: 20.10.2025)

14. Інформаційні картки адміністративних послуг: зручна інструкція для громадян. *Головний сервісний центр МВС*. URL: <https://hsc.gov.ua/2025/10/24/informatsijni-kartki-administrativnih-poslug-zruchna-instruksiya-dlya-gromadyan/> (дата звернення: 20.10.2025)

15. Ключові перемоги мережі ЦНАП за 2021 рік. *Дія. Платформа Центрів*. URL: <https://center.djia.gov.ua/blog/klyucovi-peremogi-merezi-cnap-za-2021-rik> (дата звернення: 20.10.2025)

16. Красногор О. Публічне управління та адміністрування надання адміністративних пслуг населенню в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 64–69. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-64-69> (дата звернення: 20.10.2025)

17. Лопушинський І., Ключевський В., Момоток О. Особливості надання публічних (електронних публічних) пслуг в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 4 (18). <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4272/4295> (дата звернення: 20.10.2025)

18. Мінцифри запустило портал державних пслуг «Дія». *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-zapustilo-portal-derzhavnih-poslug-diya> (дата звернення: 20.10.2025)

19. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. *Децентралізація в Україні*. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/968/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_IV_%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB_2024_%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83_1_.pdf (дата звернення: 20.10.2025)

20. Мушицька Е. О. Роль цифровізації як ключового елемента забезпечення надання адміністративних пслуг в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: Зб матеріалів II-ї Всеукр. науково-практ. конф. за міжнар. участю, м. Івано-Франківськ, 30 трав. 2025 р. С. 288–290.

21. Мушицька Е. О. Теоретико-правові аспекти системи надання адміністративних пслуг в Україні. *Інструменти і практики публічного*

управління: Матеріали VI Міжнародної науково-практ. конф. 19-20 черв. 2025 р. м.Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 112–117

22. Мушицька Е.О. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Студентські наукові читання 2024*. м. Житомир, Поліський національний університет.

23. Мушицька Е. О., Якобчук В. П. Надання адміністративних послуг у період дії правового режиму воєнного стану. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*. Матеріали XXVI Всеукр. щорічної студент. науково-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 22 квіт. 2025р. С. 309–310

24. Овчіннікова В. А., Маліновська О. Я. Виклики та перспективи розвитку публічного управління під час військових дій. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*. Матеріали XXVI Всеукр. щорічної студент. науково-практ. конф. за міжнар. участю, м. Одеса, 22 квіт. 2025р. С. 311–312.

25. Оцінка якості (динамічний). *Дія. Платформа Центрів*. URL: <https://center.diiia.gov.ua/ocinka-akosti-dinamicnij> (дата звернення: 20.10.2025)

26. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Каб. Міністрів України від 04.12.2019 № 1137: станом на 7 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.10.2025)

27. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 №5203-VI: станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 21.10.2025)

28. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 № 810/98 : станом на 28 трав. 2006р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 21.10.2025)

29. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР: станом на 31 жовт. 2025р.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.10.2025)

30. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.02.2006 №90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.10.2025)

31. Про схвалення методичних рекомендацій щодо надання адміністративних послуг ветеранам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 27.02.2024 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.10.2025)

32. Прокопенко С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Public administration aspects*. 2024. Т. 12, №2. С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.15421/152419> (дата звернення: 21.10.2025)

33. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Public administration aspects*. 2024 Т. 12, № 1. С. 129–134. URL: <https://doi.org/10.15421/15241> (дата звернення: 21.10.2025)

34. Розвиток сфери адмінпослуг – кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000. *Дія. Платформа Центрів*. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rozvitok-sferi-adminposlug-kilkist-tocok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizaetsa-do-3000> (дата звернення: 24.10.2025)

35. Рябуха О. Поняття електронних послуг у сучасній системі публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: 3б матеріалів II-ї Всеукр. науково-практ. конф. за міжнар. участю, м. Івано-Франківськ, 30 трав. 2025 р. С. 187–190.

36. Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Надання адміністративних послуг, як складова публічних послуг: теоретичний аспект. *Державне будівництво*. № 1. 2021.

37. Система «Трембіта». *Департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та е-урядування*. URL: <https://egov.dp.gov.ua/services/sistema-trembita> (дата звернення: 24.10.2025)

38. Смазна Т. М. Системи надання адміністративних послуг в Україні. *Європейські перспективи*. URL: <https://doi.org/10.32782/ep.2021.7> (дата звернення: 24.10.2025)

39. Соловійова О. М., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні *Юридичний науковий електронний журнал* URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/99> (дата звернення: 24.10.2025)

40. Тимошук В. П. Вплив війни на сферу адміністративних послуг. *Щорічник наукових праць «Правова держава»* 2022. №33. С.91-101. URL: <https://pravova-derzhava.org/assets/images/issues/33/pravova-derjava-33-2022.pdf> (дата звернення: 24.10.2025)

41. Тищенко І. Особливості забезпечення адміністративних послуг в умовах воєнного стану в Україні 2022р. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ* . 2022. № 2 С. 33–40 URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-2-33-40> (дата звернення: 27.10.2025)

42. ЦНАП у цифрах. Дані Моніторингу реформи. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/17649> (дата звернення: 10.11.2025)

43. ЦНАП як інструмент розвитку громади – експертна стаття. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/13949> (дата звернення: 27.10.2025).

44. Шевченко С. Г. Формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 103–115. URL: <https://doi.org/10.15421/15241> (дата звернення: 27.10.2025)

45. Щепанський Е., Редванська А. Роль громадського контролю у підвищенні якості надання публічних послуг на місцевому рівні. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: Зб. мат. II-ї Всеукр. науково-практ. конф. за міжнар. участю, м. Івано-Франківськ, 30 трав. 2025 р. С. 381–385.

ДОДАТКИ