

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

«02» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Публічне управління та адміністрування»
на тему: **«ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ
УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Виконавець:

студент ФЕУП

Топал Руслан Васильович _____

Науковий керівник:

к.ю.н.

Журило Сергій Сергійович _____

Одеса – 2025

Тема: «ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	7
1.1. Поняття, ознаки та класифікація адміністративних послуг.....	7
1.2. Принципи та функції державної політики у сфері надання адміністративних послуг.....	18
1.3. Міжнародний досвід та європейські стандарти регулювання адміністративних послуг.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	40
2.1. Нормативно-правове забезпечення державної політики у сфері адміністративних послуг України.....	40
2.2. Оцінка стану функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні.....	47
2.3. Виявлення ключових проблем та викликів у реалізації державної політики надання адміністративних послуг.....	58
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	70
3.1. Удосконалення нормативно-правової бази та процедур надання послуг.....	70
3.2. Удосконалення механізмів взаємодії між органами публічної влади та споживачами послуг.....	73
3.3. Рекомендації щодо впровадження кращих міжнародних практик у сфері адміністративних послуг в Україні.....	77
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, спрямованої на формування сервісної держави європейського зразка, особливого значення набуває вдосконалення державної політики у сфері надання адміністративних послуг. Ефективність такої політики безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до влади, забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів, а також на реалізацію конституційних прав людини і громадянина. Водночас сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні свідчить про наявність системних проблем, зокрема у сфері нормативно-правового забезпечення, організації процесів, використання цифрових технологій та налагодження ефективної взаємодії між державою і громадянами.

Враховуючи прагнення України до інтеграції в європейський простір, необхідним є не лише збереження, а й подальший розвиток механізмів реалізації державної політики, що відповідають європейським стандартам якості, доступності та ефективності адміністративних послуг. Саме тому дослідження сучасного стану і напрямів удосконалення державної політики у цій сфері має важливе наукове та практичне значення.

Стан розробки вибраної теми дослідження. Питання щодо поняття, сутності та удосконалення державної політики надання адміністративних послуг в Україні відповідно до сучасних європейських стандартів публічного управління були предметом дослідження рада науковців. Зокрема, варто виділити таких як: Андріянов О. [2], Березюк С. [3], Биков І. [4], Булкат М. [10], Волошанівська В. [11], Журило С. [20], Кириченко Ю. [23], Ковбас І. [25], Кушнір Д. [37], Марущак В. [44], Опар Н. [50], Прокопенко С. [75], Сандул Я. [78], Чернишова В. [88], Шпак Ю. [91] та ін.

Метою дослідження є визначення теоретичних, організаційних та прикладних засад удосконалення державної політики надання адміністративних

послуг в Україні відповідно до сучасних європейських стандартів публічного управління.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність, ознаки та класифікацію адміністративних послуг як об'єкта державної політики;
- визначити принципи, функції та інструменти реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг;
- проаналізувати міжнародний досвід і європейські стандарти регулювання у сфері адміністративних послуг;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Україні;
- оцінити сучасний стан функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні;
- виявити основні проблеми та виклики у реалізації державної політики у зазначеній сфері;
- обґрунтувати напрями вдосконалення нормативно-правової, організаційної та технологічної бази надання адміністративних послуг в Україні;
- визначити напрями удосконалення механізмів взаємодії між органами публічної влади та споживачами послуг;
- розробити рекомендації щодо впровадження кращих міжнародних практик у національну систему публічного управління.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Україні.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення державної політики надання адміністративних послуг в умовах модернізації системи публічного управління.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу

застосовувалися для дослідження теоретичних засад державної політики у сфері надання адміністративних послуг, розкриття змісту основних понять, виявлення структурних компонентів системи адміністративних послуг. Метод системного підходу використовувався для комплексного дослідження державної політики у сфері надання адміністративних послуг як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Метод порівняльного аналізу застосовувався для вивчення міжнародного досвіду та європейських стандартів регулювання адміністративних послуг, виявлення спільних рис і відмінностей у моделях публічного сервісу різних країн. Методи індукції та дедукції використовувалися для формулювання теоретичних висновків на основі емпіричних даних. Метод класифікації застосовувався для систематизації адміністративних послуг за різними ознаками, принципів та функцій державної політики. Статистичні методи використовувалися для аналізу кількісних показників функціонування системи адміністративних послуг, оцінки динаміки розвитку мережі ЦНАПів. Методи групування та табличного представлення даних застосовувалися для систематизації інформації щодо класифікації адміністративних послуг та показників їх надання.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері надання адміністративних послуг, зокрема Конституція України, Закони України «Про адміністративні послуги», «Про адміністративну процедуру», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України. Використано наукові публікації та монографічні видання українських і зарубіжних учених з питань публічного управління та адміністрування, матеріали наукових конференцій та круглих столів. Дослідження базується на статистичних даних Державної служби статистики України, аналітичних звітах Міністерства цифрової трансформації України, матеріалах моніторингу діяльності центрів надання адміністративних послуг. Важливу частину інформаційної бази становлять міжнародні документи, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування, Європейський кодекс належної

адміністративної поведінки, принципи SIGMA/OECD щодо належного врядування, а також офіційні матеріали міжнародних організацій та агентств з питань розвитку електронного урядування та публічних послуг.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (93 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок. Основний зміст викладено на 87 сторінках. Робота містить 2 таблиці, 3 рисунка, 2 схеми.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опублікована стаття у Науковому Студентському Віснику ФЕУП.

Журило С.С., Топал Р.В. Інституційний розвиток і стандартизація адміністративних послуг на шляху європейського публічного управління. *Науковий Студентський Вісник ФЕУП*, 2025. №43 (1). 203 с. С. 27-29.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття, ознаки та класифікація адміністративних послуг

Динамічні перетворення у соціально-економічній сфері та необхідність зміцнення конкурентоспроможності України в умовах глобальної економіки зумовлюють потребу глибокої модернізації системи надання адміністративних послуг. Ця система має стати гнучким, адаптивним процесом, здатним оперативно реагувати на суспільні зміни та запити. Висока якість надання адміністративних послуг покликана стати важливим чинником покращення рівня життя громадян.

Адміністративні послуги виступають одним із ключових інструментів публічного адміністрування серед багатьох його форм. Орієнтація України на європейські стандарти, зокрема у сфері державного управління, вимагає наукового переосмислення та систематизації процесів їх надання. Перехід до «сервісної моделі» державного управління передбачає удосконалення організаційних механізмів і технологій функціонування відповідних інституцій. У цьому контексті концепція «загального управління якістю» може стати методологічною основою діяльності органів публічної влади.

Система надання послуг державними органами та органами місцевого самоврядування фізичним і юридичним особам сформувалася вже у ХХІ столітті. Водночас ідея надання державою послуг приватним суб'єктам у період домінування «державоцентризму» — коли держава розглядалася як головна мета та результат суспільного розвитку, що було характерно для радянської моделі адміністративних правовідносин — мала нетиповий характер. Лише з поступовою трансформацією адміністративного права в руслі концепції «людиноцентризму» почала формуватися «сервісна» спрямованість функцій держави.

Тож, розвиток інституту адміністративних послуг в Україні є важливою складовою реформування системи публічного управління, орієнтованою на

задоволення потреб громадян та юридичних осіб у взаємодії з органами влади. У сучасних умовах демократичної правової держави держава має виступати не лише суб'єктом владних повноважень, а й сервісною організацією, діяльність якої спрямована на надання якісних і доступних послуг [83].

Базове визначення адміністративних послуг закріплене в Законі України «Про адміністративні послуги» де зазначено, що «адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за зверненням фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону» [60].

Таким чином, адміністративна послуга є формою реалізації компетенції органів публічної влади, спрямованою на задоволення публічного інтересу через надання певного юридично значущого результату. Вона має владний характер, оскільки ґрунтується на реалізації повноважень суб'єкта владних повноважень, і водночас сервісний зміст – бо задовольняє індивідуальні потреби заявника.

Проведення комплексного дослідження будь-якого поняття повинно містити аналіз як теоретичних, так і практичних його аспектів. Так, аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «адміністративна послуга» дає можливість стверджувати, що в науковій літературі існують різні підходи до тлумачення сутності даного терміну. Зокрема, адміністративна послуга розглядається як:

- форма реалізації публічних функцій держави, спрямовану на задоволення потреб особи у сфері публічного управління;
- правова дія органів влади, які породжують певні юридичні наслідки для конкретної особи (видача дозволу, посвідчення, ліцензії тощо);
- юридично значима і здійснена за зверненням заявника послуга [37].

Загалом під адміністративною послугою розуміють результат владних дій публічних органів, який має правові наслідки для конкретної особи і здійснюється за її ініціативою.

Формування інституту адміністративних послуг в Україні є відносно новим явищем, однак воно вже пройшло кілька етапів розвитку, що дозволяє говорити про його становлення відповідно до міжнародних стандартів публічного управління. У науковій літературі процес розвитку цього інституту зазвичай поділяють на два історичні періоди: перший охоплює етапи започаткування та формування адміністративних послуг до ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги», а другий — триває від моменту прийняття зазначеного Закону й до сьогодні.

Що ж стосується практичного аспекту надання адміністративних послуг, то реалізація інституту адміністративних послуг в Україні здійснюється через мережу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), створених відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [60; 91]. ЦНАПи забезпечують:

- комплексність і зручність отримання послуг «в одному місці»;
- прозорість процедур;
- мінімізацію контактів громадянина з чиновниками;
- цифровізацію послуг через портали «Дія», «Говерла» тощо.

На практиці найпоширенішими адміністративними послугами є: державна реєстрація актів цивільного стану, видача паспорта громадянина України, реєстрація місця проживання, надання дозволів у сфері будівництва, реєстрація бізнесу та нерухомості тощо.

Проведення адміністративної реформи в Україні зумовило не лише необхідність удосконалення системи публічного управління, але й переосмислення підходів до діяльності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Основний акцент поступово переноситься на сервісну орієнтацію держави, тобто надання якісних послуг громадянам [37; 40]. Це, своєю чергою, потребує модернізації всієї системи публічних послуг, які надаються органами влади різних рівнів у межах різних галузей. Важливою складовою цієї системи є адміністративні послуги, що в умовах триваючої

адміністративної реформи розглядаються як ключовий інструмент реалізації функцій державного управління [10].

У цьому контексті особливого значення набувають питання наукового осмислення сутності інституту адміністративних послуг, узгодження положень законодавчих актів, що регулюють їх надання, а також розроблення обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення чинного законодавства та практики його застосування.

Таблиця 1.1

Ознаки адміністративних послуг

Ознака	Сутність / характеристика	Приклад
Суб'єкт владних повноважень	Здійснюється органом виконавчої влади, місцевого самоврядування або суб'єктом, якому делеговано повноваження законом (державне підприємство, установа). Є проявом публічно-владної діяльності.	Оформлення паспорта органами Державної міграційної служби.
Заявницький характер	Надається за зверненням фізичної чи юридичної особи. Орган влади не може ініціювати надання послуги.	Громадянин самостійно подає заяву на реєстрацію місця проживання.
Індивідуально-конкретний результат	Результат стосується конкретної особи і впливає на її правовий статус (видача документа, реєстрація права, надання дозволу/ліцензії).	Видача дозволу на будівництво.
Правова регламентація	Здійснюється у межах закону, за чітко встановленими процедурами, строками та переліком документів.	Надання послуги відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги».
Юридичне значення результату	Кінцевий результат тягне за собою юридичні наслідки для заявника: набуття, зміна або припинення прав і обов'язків.	Набуття права власності на нерухомість після реєстрації.
Оплатність / безоплатність	Може бути платною (зі сплатою адміністративного збору) або безоплатною, залежно від законодавчого регулювання.	Сплата адміністративного збору за оформлення водійського посвідчення.

Джерело: складено автором за матеріалами [85]

На підставі законодавства та наукових підходів можна виділити такі основні ознаки адміністративної послуги:

- здійснюється суб'єктом владних повноважень (органом виконавчої влади, органом місцевого самоврядування, їх посадовою особою, державним підприємством, що делеговано законом);
- надається за зверненням фізичної чи юридичної особи, тобто має заявницький характер;
- має індивідуально-конкретний результат, який впливає на правовий статус заявника (наприклад, видача паспорта, дозволу, ліцензії, реєстрація права);
- здійснюється у межах закону, за встановленими процедурами;
- результат має юридичне значення – набуття, зміна або припинення прав і обов'язків;
- може бути платною або безоплатною, залежно від характеру послуги та законодавчого регулювання [88].

Отже, ознаки адміністративних послуг характеризують їх правову природу та відмежовують від інших форм діяльності органів влади. Розглянемо кожен з них більш детально.

Щодо ознаки про здійснення суб'єктом владних повноважень, то адміністративні послуги можуть надаватися органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, а також суб'єктами, яким делеговано відповідні повноваження законом (наприклад, державними підприємствами чи установами). Ця ознака означає, що послуга є проявом публічно-владної діяльності держави, адже її надає саме орган, уповноважений законом діяти від імені держави або територіальної громади. Водночас суб'єкт владних повноважень виступає не як рівноправний учасник цивільних відносин, а як носій владних управлінських функцій. Прикладом є оформлення паспорта громадянина України органами Державної міграційної служби чи видача ліцензії Міністерством економіки.

Щодо ознаки про надання за зверненням фізичної чи юридичної особи (заявницький характер), то адміністративна послуга завжди ініціюється заявником. Орган влади не може надавати її з власної ініціативи, адже головна мета – задоволення конкретної потреби особи. Це відображає принцип сервісної держави: публічна адміністрація не лише здійснює контроль чи нагляд, а й виконує функції обслуговування громадян. Заявницький характер передбачає подання особою відповідної заяви, пакета документів та сплату адміністративного збору (якщо він передбачений). Наприклад, громадянин самостійно подає заяву на реєстрацію місця проживання чи на отримання дозволу на будівництво.

Щодо ознаки про індивідуально-конкретний результат, що впливає на правовий статус заявника, то результатом адміністративної послуги завжди є індивідуальний адміністративний акт, який стосується конкретної особи та змінює її правовий статус. Це може бути видача документа, реєстрація права, внесення відомостей до державного реєстру, надання дозволу чи ліцензії. Таким чином, послуга не має загального характеру (як, наприклад, нормотворчість), а спрямована на конкретну особу. Вона надає їй певні права чи можливості, наприклад право на керування транспортним засобом або право власності на нерухомість.

Щодо ознаки про здійснення у межах закону, за встановленими процедурами, то надання адміністративних послуг чітко регламентується законодавством – насамперед Законом України “Про адміністративні послуги” [60], а також спеціальними нормативно-правовими актами, що визначають порядок надання конкретних послуг. Це означає, що орган влади не має дискреції у вирішенні, кому надати чи відмовити в послугі, якщо заявник виконав усі передбачені законом умови. Процедура передбачає встановлені строки, перелік документів, вимоги до заяви, підстави для відмови та форми результату. Такий правовий порядок гарантує прозорість, передбачуваність і законність адміністративних дій.

Ще однією ознакою є те, що результат має юридичне значення (набуття, зміна або припинення прав і обов'язків), тобто кінцевий результат адміністративної послуги завжди має юридичні наслідки для заявника. Саме тому вона належить до сфери публічно-правових відносин. Наприклад: набуття прав – отримання водійського посвідчення; зміна правового статусу – реєстрація зміни місця проживання; припинення прав – анулювання ліцензії або дозволу. Юридичне значення результату відрізняє адміністративні послуги від консультативної чи інформаційної допомоги, що не тягне правових наслідків.

Також до ознак адміністративних послуг відноситься його оплатність (послуга може бути платною або безоплатною). Залежно від виду послуги та законодавчих вимог, адміністративна послуга може бути:

- платною – за умови сплати адміністративного збору (наприклад, оформлення паспорта чи посвідчення водія);
- безоплатною – якщо закон прямо це передбачає (наприклад, видача деяких довідок чи витягів) [21].

Розмір і порядок сплати адміністративного збору встановлюються законами або підзаконними актами. Це забезпечує принцип справедливості й економічної обґрунтованості надання послуг.

Ведучи мову про види адміністративних послуг необхідно зазначити, що їх класифікація пройшла певний шлях розвитку [35]. Так, перші спроби класифікації адміністративних послуг в Україні здійснили представники Центру політико-правових реформ І.Б. Коліушко і В.П. Тимощук. Вони виділили такі види адміністративних послуг за змістом адміністративної діяльності щодо їх надання:

- видача дозволів (на зайняття окремими видами підприємницької діяльності; на проведення мітингів, демонстрацій; на розміщення реклами; на зберігання і носіння зброї; на перевезення надгабаритних, великовагових вантажів та ін.), у тому числі акредитація, атестація, сертифікація (наприклад,

акредитація вищих навчальних закладів, закладів охорони здоров'я; атестація підприємств, робочих місць; сертифікація товарів, робіт і послуг);

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

- легалізація актів (консульська легалізація документів), нострифікація (наприклад, визнання дипломів, виданих в інших країнах) та верифікація (зокрема, встановлення достовірності сертифікатів про походження товарів з України);

- соціальні послуги - встановлення певного статусу, прав індивідів, які перебувають у складних життєвих обставинах і потребують сторонньої допомоги (як-от призначення пенсій, субсидій) [83].

Разом з тим, з часом перелік видів адміністративних послуг було розвинуто та сформульовано у більш повну класифікацію. Так, виділяють наступні види адміністративних послуг:

1. За обов'язковістю отримання послуги суб'єктом звернення адміністративні послуги поділяються на:

- обов'язкові – ті, які особа зобов'язана отримати відповідно до законодавства (наприклад, оформлення внутрішнього паспорта громадянина України після досягнення 16-річного віку);

- добровільні – ті, отримання яких залежить від волевиявлення особи (наприклад, звернення за призначенням адресної соціальної допомоги).

2. За суб'єктами надання адміністративні послуги поділяються на:

- державні, що надаються органами державної влади, переважно виконавчої, а також установами й організаціями у сфері їх управління;

- муніципальні, які здійснюються органами місцевого самоврядування, а також комунальними підприємствами, установами й організаціями.

3. За категорією отримувачів розрізняють:

- послуги, орієнтовані на фізичних осіб (комунальні, побутові, соціальні послуги);
- послуги, спрямовані на юридичних осіб та підприємців (реєстрація суб'єктів господарювання, видача ліцензій тощо);
- послуги, призначені для фізичних і юридичних осіб одночасно (реєстрація прав власності на нерухомість, ведення кадастрового обліку тощо).

4. Серед публічних послуг виділяють:

- послуги, що адресовані всьому населенню;
- послуги для окремих соціальних категорій (пенсіонерів, багатодітних сімей тощо);
- індивідуальні послуги, які надаються конкретним особам за їх зверненням.

Загальні послуги призначені для широкого кола споживачів, а індивідуальні – для окремих громадян.

5. За домінуванням інтересів адміністративні послуги поділяються на:

- ті, що задовольняють приватний інтерес з важливим соціальним значенням;
- ті, що реалізуються в інтересах публічних потреб.

6. За формою реалізації розрізняють:

- послуги, що забезпечують реалізацію конституційних прав і свобод (у сфері охорони здоров'я, культури тощо);
- адміністративно-правові послуги, спрямовані на юридичне оформлення умов реалізації прав (видача документів, ліцензій, свідоцтв тощо).

7. За кількістю залучених відомств послуги поділяються на:

- елементарні, які надаються одним органом (наприклад, реєстрація народження, видача висновку про технічний стан транспорту);
- композитні (міжвідомчі), що включають кілька етапів і потребують взаємодії різних установ (наприклад, отримання дозволів на перевезення небезпечних чи великовагових вантажів).

8. За наявності проміжних результатів послуги бувають:

- прості, що потребують одноразового звернення й мають кінцевий результат;
- складні, які включають кілька етапів і передбачають отримання проміжних документів (наприклад, довідки про технічну придатність транспортних засобів чи відповідність перевізника вимогам безпеки).

9. За необхідністю для споживача виділяють:

- основні послуги, що безпосередньо задовольняють конкретну потребу;
- додаткові послуги, які супроводжують основну і не мають самостійного значення.

10. За критерієм доступності послуги можуть бути:

- доступними – такими, що можуть бути отримані всіма громадянами;
- малодоступними – доступними лише для окремих категорій населення.

Доступність послуг може проявлятися у таких формах:

- фізична (наявність умов для осіб з інвалідністю, пандусів, ліфтів тощо);
- часова (зручний графік роботи органу);
- територіальна (зручність розташування установи);
- інформаційна (повнота й зручність отримання інформації про умови надання послуги);
- фінансова (доступність вартості послуги та супутніх витрат).

Державні послуги повинні надаватися на засадах універсальності та недискримінаційності, а сам процес їх надання має бути технологічно ефективним і не створювати бар'єрів для громадян (наприклад, черг) [1].

Відповідно до положень Закону України «Про адміністративні послуги» такі послуги можна класифікувати за можливими способами їх отримання на:

- послуги, що надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо;
- послуги, що надаються через центри надання адміністративних послуг;
- послуги, що надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг (тобто в електронній формі з використанням мережі Інтернет) [60].

Окремо необхідно відзначити вимоги щодо необхідності стандартизації та регламентації надання кожної адміністративної послуги. В даному контексті такі послуги на:

- регламентовані (які передбачають наявність адміністративного регламенту) і нерегламентовані;
- стандартизовані (які передбачають наявність стандарту якості і комфортності надання послуги) і нестандартизовані [90; 23; 3].

Адміністративні послуги надаються відповідно до стандартів, які затверджуються уповноваженими суб'єктами згідно з їх компетенцією та з урахуванням Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів адміністративних послуг, затверджених Міністерством економіки.

Бюджетні установи, яким передано повноваження органів виконавчої влади щодо надання адміністративних послуг відповідно до нормативно-правових актів, здійснюють їх надання згідно зі стандартами, затвердженими тими органами, що делегували відповідні повноваження.

Органи та установи, які постійно надають адміністративні послуги, зобов'язані забезпечити оприлюднення інформації про такі послуги на інформаційних стендах і на власних офіційних веб-сайтах, а також надавати роз'яснення громадянам з питань, пов'язаних із порядком надання цих послуг.

1.2. Принципи та функції державної політики у сфері надання адміністративних послуг

У сучасних умовах розбудови демократичної, соціальної та правової держави однією з ключових передумов ефективного функціонування системи публічного управління є формування та реалізація дієвої державної політики у сфері надання адміністративних послуг [11]. Саме якість, доступність і прозорість адміністративних послуг виступають індикаторами рівня довіри громадян до органів влади, а також відображають ступінь реалізації принципу сервісної держави, орієнтованої на потреби людини.

Надання адміністративних послуг є однією з найбільш чутливих сфер взаємодії держави та громадян. Від ефективності механізмів її регулювання залежить не лише задоволення повсякденних потреб населення, але й легітимність державної влади, рівень дотримання прав і свобод людини, стан демократичного розвитку суспільства. У контексті євроінтеграційного курсу України та впровадження принципів належного врядування особливої ваги набуває питання визначення принципів і функцій державної політики у цій сфері [89].

По-перше, принципи формування та реалізації державної політики (законність, відкритість, доступність, ефективність) визначають фундаментальні засади діяльності органів влади у процесі прийняття та виконання управлінських рішень. Принцип законності забезпечує верховенство права й обов'язковість дотримання нормативно-правових вимог усіма учасниками адміністративних відносин. Принцип відкритості гарантує прозорість управлінських процедур, доступ громадян до інформації та можливість громадського контролю. Принцип доступності передбачає створення умов для рівного доступу всіх громадян до адміністративних послуг, незалежно від соціального статусу, місця проживання чи рівня цифрової грамотності. Принцип ефективності спрямований на досягнення оптимальних результатів із мінімальними витратами часу й ресурсів, що є основою сучасної моделі публічного управління.

По-друге, суттєве значення має визначення основних функцій держави у забезпеченні якісних адміністративних послуг. Серед них ключовими є регуляторна, організаційно-координаційна, контрольно-наглядова, сервісно-орієнтована, інноваційно-розвиткова та освітньо-комунікативна функції. Їх реалізація забезпечує узгодженість діяльності органів влади, дотримання стандартів якості послуг, упровадження сучасних управлінських технологій і підвищення професійного рівня службовців [25]. Ефективне виконання цих функцій формує передумови для зміцнення державного управління, підвищення довіри до влади та задоволення потреб громадян.

По-третє, важливою складовою ефективної політики у сфері адміністративних послуг є активна участь інститутів громадянського суспільства у процесах її формування та реалізації. Громадські організації, професійні об'єднання, аналітичні центри та засоби масової інформації сприяють забезпеченню зворотного зв'язку між владою та суспільством, здійснюють громадський контроль, беруть участь у публічних консультаціях і наданні експертних висновків щодо проєктів нормативно-правових актів. Залучення громадянського суспільства сприяє демократизації управління, прозорості державної політики та зміцненню партнерських відносин між державою і громадянами.

Отже, формування та реалізація державної політики є складним багаторівневим процесом, який охоплює визначення стратегічних цілей розвитку держави, розроблення та впровадження управлінських рішень, а також оцінювання їх результативності. Ефективність державної політики значною мірою залежить від дотримання основоположних принципів, які визначають її зміст, форми, методи та механізми реалізації. Серед ключових принципів сучасного державного управління в Україні виділяють законність, відкритість, доступність та ефективність.

Принцип законності є базовим у системі публічного управління та формуванні державної політики. Він передбачає, що всі рішення, дії та програми органів державної влади повинні ґрунтуватися на положеннях Конституції

України, законів, підзаконних актів, а також міжнародно-правових зобов'язань держави.

Зміст принципу законності полягає у тому, що усі органи державної влади та посадові особи діють в межах наданих повноважень і відповідно до встановлених процедур; державна політика повинна узгоджуватися з правовими нормами, а не суперечити їм; під час реалізації політики забезпечується пріоритет прав і свобод людини та громадянина; нормативно-правові акти, що регулюють окремі сфери політики, повинні бути системними, стабільними та взаємоузгодженими [41]. Таким чином, принцип законності забезпечує правову визначеність і передбачуваність державної політики, що є важливою умовою її легітимності та довіри з боку суспільства.

Відкритість державної політики передбачає прозорість процесів прийняття рішень, забезпечення громадського контролю, а також доступ громадян до інформації про діяльність органів влади. Цей принцип є проявом демократичного управління і вимагає створення умов для публічного обговорення політичних рішень, залучення експертів, представників громадянського суспільства, бізнесу та медіа до процесу формування політики.

Основними проявами принципу відкритості є:

- публічне обговорення проектів нормативно-правових актів і програмних документів;
- регулярне інформування суспільства про діяльність державних органів через офіційні веб-портали, ЗМІ та соціальні мережі;
- оприлюднення результатів моніторингу та оцінювання ефективності реалізації політики;
- розвиток електронного урядування як інструменту комунікації між владою і громадянами [53].

Відкритість державної політики сприяє зміцненню довіри громадян до держави, підвищенню рівня підзвітності влади та формуванню партнерських відносин між державними інститутами й суспільством.

Наступним є принцип доступності, який означає, що результати державної політики, послуги та можливості, які вона створює, повинні бути однаково доступними для всіх громадян незалежно від місця проживання, соціального статусу, рівня доходу чи фізичних можливостей. Доступність також охоплює інформаційний, територіальний, фінансовий та процедурний аспекти діяльності органів державної влади [47].

Основними напрямками реалізації принципу доступності є:

- забезпечення рівного доступу громадян до адміністративних послуг і програм державної підтримки;
- створення умов для цифрової доступності (розвиток електронних сервісів, онлайн-звернень, електронного документообігу);
- усунення територіальних бар'єрів шляхом децентралізації, розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг;
- інклюзивність державних рішень, урахування потреб осіб з інвалідністю, маломобільних груп населення, внутрішньо переміщених осіб тощо.
- Реалізація цього принципу забезпечує справедливість та рівність можливостей у взаємодії громадян із державою, а також підвищує ефективність соціальної політики [57].

Ще один принцип, який вартує окремої уваги це принцип ефективності, адже ефективність - це один із ключових принципів державного управління, який передбачає досягнення максимального результату за мінімальних витрат ресурсів. У контексті державної політики це означає, що кожна програма, рішення чи захід повинні давати практичний, вимірюваний соціально-економічний ефект.

До основних аспектів принципу ефективності можна віднести:

- цільову орієнтацію - політика має відповідати стратегічним цілям розвитку держави;
- результативність - наявність реальних позитивних змін у суспільстві;

- економічність - раціональне використання бюджетних коштів і матеріальних ресурсів;
- оцінювання впливу - постійний моніторинг, аналіз та коригування політичних рішень залежно від досягнутих результатів.

Отже, ефективна державна політика базується на доказовому підході, використанні аналітичних даних, прогнозуванні наслідків управлінських дій та запровадженні сучасних механізмів оцінювання.

Одним із ключових завдань сучасної держави є створення ефективної системи надання адміністративних послуг, що відповідає принципам демократичного врядування, орієнтованого на потреби громадян. Забезпечення якості адміністративних послуг виступає важливим критерієм оцінки результативності діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Держава, виконуючи свої управлінські, регуляторні та соціальні функції, формує інституційне середовище, в межах якого реалізується право громадян на отримання послуг належної якості, у зручний спосіб і в розумні строки [38].

Розглянемо зазначені функції більш детально.

Регуляторна функція полягає у встановленні правових, організаційних та процедурних засад надання адміністративних послуг. Держава через систему нормативно-правових актів визначає стандарти, вимоги до змісту, форми, строків та якості послуг. Основним інструментом реалізації цієї функції є законодавство про адміністративні послуги, яке забезпечує правову визначеність, прозорість і передбачуваність адміністративних процедур. Важливою складовою є також формування єдиних підходів до стандартизації послуг, затвердження адміністративних регламентів і контроль за їх виконанням [49].

Організаційно-координаційна функція передбачає створення ефективної інституційної структури органів, відповідальних за надання адміністративних послуг, а також забезпечення їх узгодженої діяльності. Держава координує діяльність центральних і місцевих органів влади, сприяє впровадженню

сучасних моделей управління, оптимізації управлінських процесів, децентралізації повноважень та підвищенню ефективності взаємодії між суб'єктами надання послуг. Особливе значення має функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) як ключової ланки у системі взаємодії держави з громадянином [50].

Також важливим механізмом забезпечення законності, прозорості та відповідальності публічної адміністрації є контроль і нагляд за якістю надання адміністративних послуг (в межах чого можна виділити контрольно-наглядову функцію). Держава здійснює моніторинг дотримання встановлених стандартів, розглядає скарги громадян, виявляє порушення та застосовує заходи впливу до посадових осіб, які не забезпечують належного рівня сервісу. Ефективна система контролю сприяє підвищенню довіри населення до органів влади та запобігає проявам бюрократизму, корупції й адміністративної безвідповідальності.

Суть сервісно-орієнтованої функції полягає у переході держави від владно-розпорядчої до сервісної моделі управління. Її зміст зосереджується на задоволенні потреб громадян як клієнтів державних послуг. У цьому контексті особливого значення набуває підвищення культури обслуговування, цифровізація адміністративних процедур, впровадження електронного урядування, принципів “єдиного вікна” та “життєвих ситуацій”. Реалізація сервісної функції сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів, економії часу заявників і підвищенню загального рівня якості публічних послуг [54].

Ще однією функцією, яку можна виділити, є інноваційно-розвиткова функція. У сучасних умовах держава виконує функцію стимулювання інновацій у сфері надання адміністративних послуг. Це передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту для оптимізації сервісів, розвиток електронної ідентифікації та обміну даними між реєстрами. Інноваційний підхід дозволяє забезпечити доступність і оперативність послуг, підвищити рівень задоволеності громадян та покращити ефективність управління [82].

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

ключові засади та напрями діяльності держави



Схема 1.1 Основні принципи та функції державної політики

Джерело: складено автором за матеріалами [48, 52, 55, 79]

Останньою в даному контексті є освітньо-комунікативна функція, адже важливим напрямом діяльності держави є формування у громадян правової обізнаності щодо можливостей отримання адміністративних послуг. Реалізація цієї функції включає проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, підготовку кваліфікованих кадрів у сфері публічного адміністрування, підвищення компетентності працівників ЦНАПів [52]. Комунікаційна складова спрямована на побудову партнерських відносин між владою та громадянами на засадах довіри, відкритості та взаємної відповідальності (див. Схему 1.1).

Розглядаючи питання щодо принципів та функцій державної політики у сфері надання адміністративних послуг варто звернути окрему увагу на роль інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики.

Так, сучасна демократична держава функціонує не ізольовано від суспільства, а у тісній взаємодії з ним. Ефективність державного управління значною мірою залежить від рівня розвитку громадянського суспільства, яке виступає не лише об'єктом, а й активним суб'єктом формування та реалізації державної політики. В умовах розбудови демократичної, соціальної та правової держави в Україні інститути громадянського суспільства набувають особливої ваги у процесі забезпечення відкритості влади, підзвітності посадових осіб і врахування суспільних інтересів у політичних та управлінських рішеннях.

Інститути громадянського суспільства - це організовані форми самоорганізації громадян, покликані представляти та захищати їхні інтереси у взаємодії з державними органами. До них належать громадські організації, благодійні фонди, професійні спілки, об'єднання роботодавців, органи самоорганізації населення, засоби масової інформації, аналітичні центри, громадські ради тощо. Їхня діяльність спрямована на розвиток суспільного діалогу, участь у виробленні управлінських рішень, громадський контроль за діяльністю органів влади, формування суспільних ініціатив і впровадження принципів «належного врядування».

Інститути громадянського суспільства відіграють ключову роль у формуванні державної політики через наступні механізми:

- по-перше, участь у процесі консультацій і публічних обговорень проєктів нормативно-правових актів, програм і стратегій, що забезпечує врахування думки різних соціальних груп і підвищує легітимність державних рішень;
- по-друге, експертно-аналітична підтримка органів влади, адже громадські організації та аналітичні центри часто виступають джерелом фахових знань, альтернативних пропозицій і незалежної оцінки політик;
- по-третє, громадські ради при органах виконавчої влади, які є інституційними механізмами співпраці держави і громадськості, через який громадяни можуть впливати на зміст політичних та управлінських рішень;
- по-четверте, адвокаційна діяльність (лобіювання суспільних інтересів), тобто інститути громадянського суспільства виступають посередниками між громадянами та владою, просуваючи політики, що відображають реальні потреби населення [44].

Таким чином, участь громадянського суспільства у формуванні політики сприяє підвищенню її якості, легітимності та відповідності суспільним очікуванням.

На етапі реалізації політики інститути громадянського суспільства виконують такі функції, як:

- моніторинг і громадський контроль за виконанням державних програм, рішень і бюджетних витрат, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки, зловживання та підвищує рівень підзвітності влади;
- партнерська участь у впровадженні державних і місцевих програм, адже через державно-громадське партнерство реалізуються соціальні, освітні, екологічні та гуманітарні проєкти;
- просвітницька та комунікаційна діяльність, тобто громадські організації допомагають інформувати населення про державну політику,

роз'яснюють зміст реформ, формують суспільну підтримку управлінських рішень;

- розвиток інновацій у сфері публічного управління, що виражається в ініціюванні інститутами громадянського суспільства нових підходів до взаємодії держави та громадян, впроваджують цифрові платформи участі, електронні петиції, бюджети участі, онлайн-консультації тощо [42].

Завдяки цьому реалізація державної політики набуває більшої прозорості, ефективності та орієнтації на результат.

Взаємодія між державою та інститутами громадянського суспільства здійснюється у різних формах, зокрема: участь громадськості у розробці проєктів нормативно-правових актів; створення дорадчих і консультативних органів при органах влади; проведення публічних слухань, консультацій, соціологічних опитувань; укладення меморандумів про співпрацю між органами влади і громадськими об'єднаннями; реалізація спільних програм і проєктів на засадах публічно-приватного або державно-громадського партнерства [75]. Такі форми забезпечують дієвий зворотний зв'язок між владою і суспільством, формують культуру довіри та підзвітності.

Попри позитивну динаміку розвитку громадянського суспільства в Україні, існують певні проблеми, що стримують ефективність його участі у політичних процесах: недостатній рівень правової культури, низька інституційна спроможність окремих громадських організацій, обмежене фінансування, бюрократичні бар'єри у взаємодії з владою.

В контексті даного питання можна виділити наступні перспективи подальшого розвитку:

- розширення практик електронної демократії;
- удосконалення правових механізмів участі громадськості у формуванні політики;
- посилення державної підтримки громадських ініціатив;
- розвиток культури публічного діалогу та партнерства між владою і громадянами.

Таким чином бачимо, що інститути громадянського суспільства є невід’ємним елементом демократичного врядування. Їх активна участь у формуванні та реалізації державної політики забезпечує відкритість, підзвітність і ефективність діяльності органів влади. Розвиток партнерських відносин між державою та громадянським суспільством є необхідною умовою побудови сервісної, орієнтованої на громадянина держави, що відповідає європейським стандартам публічного управління.

1.3. Міжнародний досвід та європейські стандарти регулювання адміністративних послуг

Сучасні тенденції розвитку публічного управління свідчать про перехід від бюрократичної моделі державного управління до сервісно-орієнтованої моделі, у центрі якої перебуває громадянин як споживач публічних послуг. Країни з високим рівнем ефективності державного управління, такі як Естонія, Канада, Німеччина, Сінгапур, Велика Британія, демонструють, що ключовими чинниками успіху у сфері надання адміністративних послуг є цифровізація, прозорість, орієнтація на потреби громадян та мінімізація бюрократичних бар’єрів.

Так, у більшості розвинених країн світу розбудова системи адміністративних послуг стала одним із головних напрямів реформування державного сектору. Її метою є не лише спрощення процедур, але й підвищення довіри громадян до органів влади, зменшення корупційних ризиків та забезпечення ефективного управління ресурсами.

Розглянемо більш детально зазначені моделі.

Зокрема, Естонія вважається світовим лідером у сфері цифровізації державних послуг. Завдяки запровадженню концепції «e-Government» майже 99% державних послуг надаються онлайн, а громадяни можуть отримати будь-яку адміністративну послугу дистанційно через єдину платформу «X-Road».

Особливостями естонської моделі є:

- єдиний цифровий ідентифікатор громадянина, який використовується для доступу до всіх публічних сервісів;
- принцип «одного разу»: громадянин надає свої дані державі лише один раз, а надалі всі органи використовують їх спільно;
- безпека та захист персональних даних забезпечуються за допомогою технологій блокчейн;
- висока рівень взаємодії між державними структурами завдяки інтегрованій інформаційній інфраструктурі.

Естонська модель довела, що цифровізація може бути не лише технічним процесом, а й інструментом підвищення ефективності публічного управління [8].

Натомість Канада запровадила модель «Service Canada», яка об'єднує в єдину мережу різні служби надання державних послуг. Ключовим елементом є «one-stop-shop» - принцип, за яким громадяни отримують декілька послуг через один канал звернення [79].

Основними характеристиками такої моделі є:

- створення центрів надання послуг із широким переліком адміністративних процедур (соціальні виплати, реєстрація бізнесу, документи тощо);
- розвиток «омніканальної взаємодії» - можливість звернення через інтернет, телефон, пошту або безпосередньо в офісі.
- постійне оцінювання якості послуг через опитування та систему індикаторів ефективності;
- акцент на професійну підготовку персоналу, який працює безпосередньо з громадянами [34].

Канадський досвід демонструє, що орієнтація на клієнта, стандартизація процесів і гнучке управління дозволяють забезпечити високу якість та доступність адміністративних послуг.

Цікавою є й модель Сінгапуру під назвою «Smart Nation», що поєднує цифрові технології, автоматизацію процесів і штучний інтелект у сфері

публічного управління. Основна її мета це створення інтелектуальної держави, де всі послуги максимально спрощені та доступні 24/7.

Ключовими особливостями тут є: використання національної цифрової платформи SingPass, яка надає доступ до понад 500 державних сервісів; інтеграція аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування потреб населення; акцент на передбачувальне управління — держава не лише реагує на запити, а й пропонує послуги проактивно (наприклад, автоматичне продовження дозволів чи реєстрацій); високий рівень державно-приватного партнерства у сфері технологічного забезпечення [74]. Тож сінгапурська модель є прикладом того, як інноваційні технології стають інструментом ефективного управління та покращення якості життя громадян.

Аналізуючи європейські моделі, зокрема, Німеччини та Великої Британії, варто зазначити, що:

- у Німеччині ключовою стратегією є «Digital Administration 2020», яка передбачає перехід на електронну взаємодію між громадянами, бізнесом і державою;
- у Великій Британії реалізується програма «Government Digital Service», яка спрямована на створення єдиного цифрового порталу gov.uk, що об'єднує всі адміністративні сервіси. Ця модель базується на принципах: простоти користування («digital by default»); мінімізації бюрократичних процедур; прозорості даних і відкритості урядової інформації [48; 79].

Вивчення успішних практик розвинених країн є важливим для формування ефективної державної політики України у сфері надання адміністративних послуг. Україна вже здійснила низку кроків у цьому напрямі (створення ЦНАПів, портал «Дія»), однак досвід Естонії, Канади та Сінгапуру свідчить про необхідність: подальшої інтеграції цифрових сервісів у єдину систему; посилення захисту персональних даних; підвищення якості управлінських процесів через моніторинг ефективності; формування нової управлінської культури, орієнтованої на громадянина.

Отже, аналіз зарубіжних моделей показує, що успішна система надання адміністративних послуг базується на синергії цифрових технологій, управлінських інновацій та ефективної комунікації між владою і громадянами. Для України адаптація цих практик може стати основою для побудови сучасної сервісної держави, де публічне управління виступатиме не контролюючим, а допоміжним інструментом розвитку суспільства.

Далі проаналізуємо європейські стандарти та рекомендації щодо адміністративних послуг. Так, європейська модель публічного управління базується на принципах належного врядування (good governance), верховенства права, прозорості, підзвітності та орієнтації на громадянина. У межах Європейського Союзу ці принципи конкретизуються у нормах, стандартах та рекомендаціях, спрямованих на підвищення якості державного управління і, зокрема, на вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг.

Ключовими документами, що визначають європейські стандарти у цій сфері, є: Європейська хартія місцевого самоврядування [18]; Європейський кодекс належної адміністративної поведінки [93]; Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування [19]; Хартія основних прав Європейського Союзу [86]; Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R(2007)7 «Про належне адміністрування» [92]; Принципи SIGMA/OECD щодо належного врядування [59].

Ці документи формують цілісну концепцію адміністративних послуг як публічного сервісу, спрямованого на реалізацію прав громадян, забезпечення ефективного управління та зміцнення довіри до держави.

Зокрема, Європейський кодекс належної адміністративної поведінки, ухвалений Європейським парламентом у 2001 році, визначає стандарти етичної, професійної та правової поведінки службовців ЄС. Його положення мають безпосереднє значення для формування стандартів надання адміністративних послуг.

Основні принципи, закріплені у зазначеному Кодексі:

- законність – діяльність адміністрації має ґрунтуватися виключно на нормах права;
- недискримінація – усі громадяни мають рівний доступ до адміністративних послуг;
- пропорційність – рішення мають відповідати меті і не перевищувати необхідного рівня втручання;
- безсторонність і об'єктивність – адміністративні дії мають бути неупередженими;
- відкритість і прозорість – громадяни мають право на інформацію про діяльність органів влади;
- ввічливість і повага до громадянина – державна служба має виконувати функції сервісного характеру [93].

Таким чином, Європейський кодекс належної адміністративної поведінки визначає етико-правові стандарти, що забезпечують якісне та справедливе надання адміністративних послуг, а також формують основу професійної культури державного управління.

Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи № R(2007)7 «Про належне адміністрування» [92] розглядає адміністративні послуги як невід'ємний елемент реалізації права на належне управління, закріпленого у статті 41 Хартії основних прав ЄС.

Основні положення Рекомендацій визначають, що кожна особа має право на: справедливе, неупереджене та своєчасне розглядання своєї справи адміністрацією; доступ до інформації та ознайомлення з матеріалами, що її стосуються; мотивоване рішення органу влади; засоби оскарження рішень у судовому чи адміністративному порядку; відшкодування шкоди, заподіяної неналежними діями адміністрації.

У цих стандартах втілюється принцип «служіння громадянину», що є фундаментальним для сучасних систем державного управління. Рекомендація наголошує, що ефективне надання адміністративних послуг має

ґрунтуватися на поєднанні законності, якості, доступності та прозорості управлінських дій.

Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), започаткована ЄС та OECD, визначає рамкові принципи належного врядування для країн Європейського простору. У контексті надання адміністративних послуг ці принципи охоплюють такі аспекти:

- стратегічне управління публічним сектором із орієнтацією на результат;
- орієнтація на громадянина та користувача послуг;
- прозорість адміністративних процедур і доступ до публічної інформації;
- оцінювання ефективності державних послуг через стандарти якості;
- використання цифрових технологій для підвищення швидкості та зручності отримання послуг.

Для країн-кандидатів і партнерів ЄС (зокрема, України) принципи SIGMA стали методологічною основою розроблення стратегій адміністративної реформи, реформ державної служби та створення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) [59].

У межах європейської практики велике значення має децентралізація повноважень у сфері надання адміністративних послуг. Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування органи місцевої влади повинні мати достатні ресурси та автономію для ефективного надання послуг громадянам.

Європейські стандарти, зокрема, вимагають:

- максимального наближення послуг до громадян («принцип субсидіарності»);
- підзвітності місцевих органів влади перед громадою;
- участі громадян у прийнятті управлінських рішень;

– впровадження електронного урядування на муніципальному рівні [7].

Децентралізована модель управління визнана найбільш ефективною для забезпечення оперативності, доступності та персоніфікації адміністративних послуг.

Для України, яка інтегрується до європейського адміністративного простору, адаптація стандартів ЄС у сфері надання адміністративних послуг є ключовою умовою успішного реформування публічного управління [87]. Зокрема, імплементація положень Кодексу належної адміністративної поведінки та принципів SIGMA відображається у таких напрямках:

- удосконалення законодавства про адміністративні процедури;
- розширення мережі ЦНАПів і підвищення стандартів їхньої роботи;
- розвиток порталу «Дія» як цифрової платформи для надання електронних послуг;
- впровадження механізмів оцінювання якості послуг на основі європейських індикаторів;
- посилення підзвітності та відкритості органів влади [47; 78].

Не менш важливими є такі напрямки роботи, як:

- впровадження законодавчих засад адміністративних процедур, в тому числі ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру» [61], який забезпечує єдині правила взаємодії громадян з органами влади;
- забезпечення рівного доступу до послуг для всіх громадян, включаючи осіб із обмеженими можливостями, внутрішньо переміщених осіб і жителів віддалених територій [32; 46];
- моніторинг якості послуг на основі європейських індикаторів (ефективність, доступність, швидкість, задоволеність користувачів).

Тож, європейські стандарти формують ціннісну та інституційну основу для створення в Україні сервісно-орієнтованої моделі державного управління, що відповідає принципам належного врядування.

Процес модернізації системи надання адміністративних послуг в Україні неможливий без урахування міжнародного досвіду, зокрема практик країн Європейського Союзу та інших держав, які досягли високих результатів у сфері ефективного публічного управління. У світовій практиці вже сформувалися загальні принципи надання адміністративних послуг (які були проаналізовані вище, зокрема прозорість і підзвітність діяльності органів влади; орієнтація на потреби громадян; спрощення процедур та цифровізація послуг; інституційна стабільність і професіоналізація державної служби). Їх впровадження є не лише технічним завданням, а й елементом демократичної трансформації системи державного управління, що сприяє підвищенню рівня довіри суспільства до влади, зниженню корупційних ризиків і забезпеченню належного врядування.

Найбільш перспективним напрямом адаптації міжнародного досвіду є розвиток електронного урядування (e-Government), що передбачає: створення єдиної державної цифрової інфраструктури; впровадження електронної ідентифікації громадян (ID, Mobile ID); автоматизацію процесів надання послуг без участі посадових осіб; використання технологій блокчейн для забезпечення безпеки даних; інтеграцію баз даних між різними органами влади.

Позитивний досвід Естонії, Данії, Фінляндії, а також Польщі засвідчує, що електронні сервіси дають змогу зменшити адміністративні бар'єри, знизити витрати часу й коштів громадян, підвищити прозорість діяльності влади [8; 79].

В Україні ці практики поступово втілюються через портал «Дія», який став символом цифрової трансформації державного управління. Подальший розвиток цієї системи має передбачати інтеграцію усіх послуг на єдиній платформі, підвищення рівня кібербезпеки та вдосконалення механізмів автентифікації користувачів.

Однією з ключових складових міжнародного досвіду є орієнтація на громадянина як споживача публічних послуг. Країни ЄС, Канада та Велика Британія застосовують моделі, у яких держава виконує функцію публічного сервісу, а не контролюючого органу.

Для України це означає необхідність: формування сервісної культури державної служби; впровадження етичних стандартів взаємодії з громадянами (на основі Європейського кодексу належної поведінки); розроблення системи зворотного зв'язку для оцінки якості послуг і вдосконалення процесів; залучення громадянського суспільства до моніторингу ефективності роботи органів влади [93].

Важливим є також розвиток освітніх програм і тренінгів для державних службовців, спрямованих на підвищення управлінської культури, комунікаційних навичок і цифрових компетентностей.

Європейська практика доводить, що децентралізація влади сприяє більш оперативному, адресному та ефективному наданню адміністративних послуг. У межах адаптації міжнародного досвіду Україна впроваджує принципи субсидіарності, підзвітності місцевої влади та участі громадян у прийнятті рішень[76].

Потенціал децентралізації полягає в тому, що: послуги надаються максимально наближено до населення; громади отримують фінансову та адміністративну автономію; формується мотивація до підвищення якості управління; зростає рівень довіри громадян до влади на місцевому рівні.

Децентралізована модель управління відповідає сучасним європейським підходам і створює передумови для побудови сервісної держави, де громадянин є активним учасником управлінських процесів [45; 33].

Попри значні успіхи, процес імплементації міжнародних стандартів стикається з низкою проблем, а саме:

- недостатня інституційна спроможність органів влади;
- обмежене фінансування цифрових проектів;
- нерівномірний рівень розвитку місцевого самоврядування;
- опір змінам та інертність управлінської культури;
- дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері публічного адміністрування.

Подолання цих викликів потребує комплексних заходів, починаючи від модернізації нормативно-правової бази і до підвищення рівня освіти і мотивації державних службовців.

Отже, адаптація міжнародного досвіду відкриває перед Україною можливості для створення інтегрованої, прозорої та ефективної системи публічних сервісів, що відповідатиме європейським принципам належного врядування. Ключовими напрямками подальшого розвитку мають стати: повна цифровізація послуг та розширення електронного документообігу; розвиток державно-приватного партнерства у сфері надання послуг; створення єдиних стандартів якості адміністративних процедур; інституційне укріплення ЦНАПів як базових структур сервісної держави; активізація міжнародного співробітництва у сфері публічного управління.

Висновки до розділу 1

1. Поняття адміністративної послуги в українському праві поєднує владну природу діяльності органів публічної адміністрації з сервісною орієнтацією на потреби особи. Адміністративна послуга є юридично значимим результатом дій органів влади, спрямованим на реалізацію прав заявника. Її розвиток і вдосконалення, зокрема через цифровізацію та спрощення процедур, є одним із ключових напрямів реформування системи публічного управління в Україні.

2. Дослідження принципів і функцій державної політики у сфері надання адміністративних послуг має не лише теоретичне, а й практичне значення. Воно дозволяє окреслити напрями вдосконалення державного управління, підвищення якості публічних сервісів і реалізації європейських стандартів ефективності, відкритості та підзвітності влади [36]. Збалансована взаємодія держави та громадянського суспільства у цій сфері є запорукою становлення сучасної держави сервісного типу, здатної забезпечити сталий розвиток, довіру громадян і високий рівень публічного управління.

3. Адміністративні послуги мають комплексну правову природу, яка поєднує у собі ознаки як публічної, так і сервісної діяльності держави. Їх сутність полягає у нематеріальному характері результату, владно-організаційній формі надання, обов'язковому законодавчому регулюванні та спрямованості на забезпечення і захист законних прав фізичних і юридичних осіб. Адміністративні послуги здійснюються виключно уповноваженими суб'єктами публічної влади в межах визначених законом повноважень, за умови волевиявлення особи щодо їх отримання, і характеризуються усталеним порядком надання, індивідуальним характером, соціальною значущістю та рівністю сторін у правовідносинах.

3. Узагальнюючи, адміністративну послугу доцільно визначити як публічну, законодавчо врегульовану діяльність органів виконавчої влади або інших уповноважених суб'єктів, спрямовану на надання немайнових благ фізичним чи юридичним особам за їх зверненням, з метою реалізації та захисту їхніх законних прав і інтересів.

Адаптація міжнародного досвіду у сфері надання адміністративних послуг є стратегічним напрямом модернізації системи державного управління України. Досвід провідних країн світу демонструє, що успіх реформ залежить не лише від технологічних рішень, а й від зміни управлінської філософії — переходу від адміністративного контролю до публічного сервісу, заснованого на довірі, прозорості та ефективності.

4. Використання європейських стандартів, розвиток цифрового урядування, децентралізація та підвищення професійності державних службовців створюють реальні передумови для формування в Україні моделі публічного управління європейського зразка, орієнтованої на людину, її права та потреби.

Принципи законності, відкритості, доступності та ефективності формують нормативно-ціннісну основу державного управління. Вони визначають якість політичних рішень, рівень довіри громадян до влади та ступінь реалізації суспільних інтересів. Їх дотримання є обов'язковою умовою розвитку

демократичної, правової та соціальної держави, а також інтеграції України у європейський управлінський простір.

5. Основні функції держави у сфері забезпечення якісного надання адміністративних послуг охоплюють широкий спектр взаємопов'язаних напрямів діяльності — від удосконалення правового регулювання до впровадження інноваційних технологій та зміцнення довіри громадян до влади. Ефективне виконання цих функцій є ключовою умовою формування сервісної, людиноцентричної держави, яка відповідає сучасним європейським принципам і стандартам публічного управління.

6. Порівняльний аналіз показує, що успіх моделей надання адміністративних послуг у провідних країнах світу визначається такими чинниками: цифровізація державного сектору (впровадження електронних сервісів і єдиних цифрових платформ), клієнтоорієнтованість (адаптація послуг під потреби громадян, зручність доступу); єдиний інформаційний простір (взаємодія між усіма органами влади через спільні бази даних); прозорість і підзвітність (відкритість процедур, моніторинг якості послуг); професіоналізація кадрів (постійне навчання працівників сфери публічних сервісів); інституційна стабільність і політична підтримка реформ (сталість політики цифрової трансформації). Європейські стандарти і рекомендації щодо надання адміністративних послуг базуються на інтеграції правових, організаційних та етичних принципів належного управління. Вони визначають сучасне бачення держави як сервісної інституції, покликаної ефективно задовольняти потреби громадян. Для України запозичення цих стандартів має не лише технічний, а й системно-ціннісний характер, адже воно сприяє формуванню нової культури публічного управління, орієнтованої на відповідальність, якість та довіру.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове забезпечення державної політики у сфері адміністративних послуг України

Нормативно-правове забезпечення державної політики у сфері надання адміністративних послуг є ключовою складовою формування ефективної, прозорої та людиноорієнтованої системи публічного управління. Саме якість і узгодженість правового регулювання визначають ступінь доступності, відкритості та результативності послуг, що надаються громадянам і суб'єктам господарювання органами публічної влади.

В умовах євроінтеграційного курсу України та впровадження концепції «сервісної держави» особливої актуальності набуває питання удосконалення нормативно-правової бази, яка регламентує діяльність центрів надання адміністративних послуг, визначає стандарти якості, процедури взаємодії органів влади та механізми контролю за ефективністю реалізації адміністративних процедур. Незважаючи на наявність базового законодавства у цій сфері, нормативно-правова система все ще характеризується фрагментарністю, дублюванням окремих положень та недостатньою гармонізацією з європейськими стандартами good governance.

Необхідність дослідження зумовлена потребою у комплексному аналізі чинного законодавства, виявленні його прогалин та суперечностей, а також визначенні напрямів його вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду. Систематизація та оновлення нормативно-правового забезпечення у сфері адміністративних послуг дозволять не лише підвищити ефективність державної політики, але й зміцнити довіру громадян до органів влади, забезпечити прозорість і зменшити рівень бюрократизації управлінських процесів.

Отже, дослідження цього питання є вкрай важливим для подальшого розвитку державної політики України у сфері надання адміністративних послуг,

формування правових засад сервісної держави та наближення національної системи публічного управління до європейських стандартів ефективності та підзвітності.

Для початку проаналізуємо законодавчу базу, що регулює надання адміністративних послуг. Так, законодавче забезпечення сфери надання адміністративних послуг є фундаментом ефективної реалізації державної політики у цій галузі. Воно визначає правові засади діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, порядок взаємодії між державою і громадянами, а також механізми гарантування дотримання прав фізичних і юридичних осіб при отриманні адміністративних послуг [17].

Європейська Конвенція з прав людини, відповідно до Загальної декларації прав людини, встановлює, що право на життя людини охороняється законом (частина перша статті 2) [29]. Відповідно, Основний Закон України, наголошує, що найвищу цінність становить життя людини, а її здоров'я, честь, гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю (відповідно до статті 3 Конституції України). Зміст і спрямованість діяльності держави направлена на захист проголошених цінностей і повинна відповідати за взятими на себе обов'язками перед людиною [30]. Вказані пріоритети держави знайшли відображення у змісті Концепції адміністративної реформи України, в якій прямо зазначено, що для побудови демократичної, соціальної, правової держави, утвердження і забезпечення прав людини і громадянина та з метою задоволення потреб людини і суспільства надаються адміністративні послуги [69]. Інтереси суспільства щодо отримання адміністративних послуг відображені у Законі України «Про адміністративні послуги». Попри те, що цим законом визначено поняття «адміністративна послуга», питання її сутності залишається остаточно не вирішеним. Це зумовлено відсутністю єдності серед науковців щодо визначення змісту, ознак і природи адміністративної послуги, а також існуванням різних підходів і концепцій до її тлумачення та застосування. У зв'язку з цим інститут адміністративних послуг перебуває на етапі свого

доктринального формування, що й визначає актуальність та предмет даного дослідження [25].

На сучасному етапі розвитку України нормативно-правова база, що регулює надання адміністративних послуг, сформована як багаторівнева система, яка охоплює закони України, постанови Кабінету Міністрів, укази Президента, накази центральних органів виконавчої влади, а також локальні акти органів місцевого самоврядування [60; 61; 63; 71]. Її розвиток відбувається відповідно до принципів публічності, прозорості, законності, підзвітності та орієнтації на потреби громадян.

Базовим актом у цій сфері є Закон України «Про адміністративні послуги», який заклав правові засади створення цілісної системи надання адміністративних послуг в Україні. Закон визначає поняття адміністративної послуги, суб'єктів її надання, принципи, порядок отримання, вимоги до якості та строки надання, а також процедури взаємодії між адміністративними органами [60; 2]. Важливим здобутком стало законодавче закріплення інституту Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) як основної інституційної форми реалізації державної політики у цій сфері.

Важливу роль у розвитку нормативно-правової бази відіграє також Закон України «Про звернення громадян», який регулює порядок реалізації громадянами свого права на звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування. Він забезпечує правові механізми комунікації громадян із владою, що є необхідною передумовою якісного надання адміністративних послуг [70].

Окремої уваги заслуговує Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [66] та Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [65], які створюють правове підґрунтя для цифровізації адміністративних процедур, забезпечення ідентифікації користувачів, безпеки електронних транзакцій та запровадження принципу «єдиного вікна» в електронній формі. Впровадження порталу «Дія» стало

практичною реалізацією цих норм, сприяючи спрощенню процедур і зменшенню адміністративного навантаження на громадян.

До актів підзаконного рівня належать постанови Кабінету Міністрів України, які конкретизують положення законів, визначають стандарти, перелік і порядок надання адміністративних послуг. Зокрема, Постанова КМУ «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» визначає організаційні засади діяльності ЦНАПів, вимоги до персоналу, режим роботи, стандарти обслуговування та механізми моніторингу якості послуг [68].

Крім того, необхідно відзначити Постанову КМУ, яка регламентує створення та функціонування електронних сервісів, а саме, «Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг», яке визначає правові засади діяльності порталу «Дія» [58].

Значну роль у реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг відіграють накази міністерств, зокрема Міністерства цифрової трансформації України та Міністерства юстиції України, які деталізують порядок виконання адміністративних процедур, надання послуг в електронній формі, ведення реєстрів, забезпечення інформаційної взаємодії між державними органами.

Суттєвий вплив на розвиток правового поля справили Укази Президента України, спрямовані на оптимізацію системи надання послуг, цифрову трансформацію публічного управління та дерегуляцію. Наприклад, Указ Президента «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» [64] закріпив стратегічний курс на створення «держави у смартфоні».

Варто також відзначити про необхідність чинного законодавства поступово гармонізуватися з європейськими стандартами, зокрема з положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування, Принципами належного врядування (Good Governance) тощо [73].

Проведений аналіз свідчить про наявність низки проблем: відсутність єдиного кодифікованого акта, що систематизував би всі норми у сфері надання

адміністративних послуг; часті зміни законодавства; дублювання функцій між органами влади; недостатній рівень узгодженості між нормативно-правовими актами різного рівня. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення законодавчої бази на засадах стабільності, узгодженості, технологічної нейтральності та орієнтації на користувача [14].

Ефективність нормативно-правового забезпечення державної політики у сфері надання адміністративних послуг визначається тим, наскільки чинні нормативні акти відповідають сучасним суспільним потребам, стратегічним пріоритетам публічного управління та європейським стандартам *good governance*. Саме правове регулювання виступає основним інструментом забезпечення якості, прозорості та доступності адміністративних послуг, тому його оцінка є ключовим етапом аналізу ефективності реалізації державної політики у цій сфері.

Закон України «Про адміністративні послуги» став базовим правовим актом, що започаткував системне реформування публічного сервісу. Він унормував основні принципи надання адміністративних послуг, визначив суб'єктів їх надання, процедури взаємодії, строки, порядок оплати та вимоги до якості. Водночас аналіз практики його застосування показує, що низка положень закону вже не повною мірою відповідає сучасним викликам цифрової трансформації, розвитку електронного урядування та потребам громадян у зручному й швидкому отриманні послуг [60].

Зокрема, в законі залишається недостатньо розкритим механізм інтеграції електронних послуг у загальну систему адміністративного обслуговування. Значна частина підзаконних актів, що деталізують норми цього закону, не завжди синхронізована між собою, що ускладнює практичну реалізацію принципів «єдиного вікна» та міжвідомчої взаємодії.

Оцінюючи підзаконні нормативні акти, варто відзначити, що постанови Кабінету Міністрів України, які регламентують діяльність центрів надання адміністративних послуг, загалом забезпечили організаційні засади функціонування мережі ЦНАПів [68]. Проте на практиці спостерігаються

відмінності в рівні організаційної спроможності ЦНАПів у різних регіонах, що зумовлено як нерівномірністю фінансування, так і нечіткістю окремих нормативних процедур (наприклад, у частині делегування повноважень, кадрового забезпечення чи використання цифрових сервісів).

Крім того, нормативна база, що регулює електронні довірчі послуги, цифрову ідентифікацію та електронний документообіг (зокрема, Закони України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [66], «Про електронні документи та електронний документообіг» [65]), демонструє значний прогрес у розвитку цифрової інфраструктури, але все ще не забезпечує повної сумісності між державними інформаційними системами. Відсутність єдиних технічних стандартів і нормативів електронної взаємодії між реєстрами стримує розвиток комплексних цифрових послуг та створення повноцінної системи «paperless government».

Аналіз ефективності правових механізмів державного управління у сфері адміністративних послуг свідчить також про наявність проблем дублювання норм у законодавстві, зокрема у випадках, коли різні акти регулюють аналогічні адміністративні процедури або встановлюють різні строки їх виконання. Це створює правову невизначеність та ускладнює надання послуг, особливо в умовах децентралізації.

Оцінюючи відповідність чинного законодавства сучасним потребам суспільства, необхідно зазначити, що нормативна база залишається орієнтованою здебільшого на регламентацію процедур, а не на результат - якість послуг і задоволення потреб громадян [63; 67; 16]. В українському законодавстві бракує чітко визначених критеріїв оцінки ефективності надання адміністративних послуг, стандартів якості, механізмів моніторингу та публічної звітності. Такі елементи широко застосовуються у країнах Європейського Союзу, де якість адміністративних послуг є предметом постійного аудиту та громадського контролю.

Варто відзначити і позитивні тенденції — поступову гармонізацію українського законодавства із європейськими нормами, тобто удосконалення

нормативної бази, спрямованої на підвищення зручності, доступності та прозорості послуг, розвиток цифрових рішень і підвищення рівня довіри громадян до держави.

Система нормативно-правового забезпечення у сфері надання адміністративних послуг в Україні є складною, багаторівневою та динамічною, однак попри значні досягнення у її розвитку, вона залишається недостатньо узгодженою і послідовною. Проблеми правового регулювання у цій сфері виникають як на рівні формування законодавчої бази, так і в процесі її практичного застосування органами публічної влади. Для державного управління це питання має особливе значення, оскільки ефективне функціонування системи адміністративних послуг безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до влади, прозорість управлінських процесів і якість державного сервісу.

Однією з головних проблем є наявність колізій між нормативно-правовими актами різного рівня. Часто положення законів, підзаконних актів та відомчих інструкцій суперечать одне одному, що створює правову невизначеність для суб'єктів надання адміністративних послуг. Наприклад, розбіжності між Законом України «Про адміністративні послуги» та окремими спеціальними законами (у сфері реєстрації, дозвільних процедур, міграційних питань тощо) призводять до неоднозначного тлумачення процедур, строків та порядку взаємодії між органами влади.

Вагомим недоліком є також відсутність єдиного підходу до регламентації електронних адміністративних послуг, що зумовлено фрагментарністю законодавчої бази у сфері цифровізації публічних сервісів. Незважаючи на розвиток Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія», чинні нормативні акти не завжди забезпечують чіткий механізм надання таких послуг, не регламентують питання відповідальності посадових осіб за технічні збої або порушення прав користувачів у цифровому середовищі.

Окрему проблему становить надмірна зарегульованість процедур та наявність дублювання норм у підзаконних актах. Багато адміністративних

процедур вимагають подання документів, інформація про які вже міститься у державних реєстрах, що суперечить принципу «єдиного вікна» та ускладнює доступ громадян до послуг. Це свідчить про недостатній рівень координації між центральними органами виконавчої влади при розробці нормативних актів.

Крім того, проблемою залишається неузгодженість національного законодавства з європейськими стандартами адміністративного права, зокрема у частині забезпечення якості, доступності та рівності у наданні послуг. У контексті євроінтеграційних процесів Україні необхідно гармонізувати національну правову базу із положеннями Європейської хартії місцевого самоврядування, принципами належного врядування (good governance) та вимогами до публічного сервісу, визначеними Європейським Союзом.

Не менш важливою є проблема практичної реалізації нормативно-правових актів, коли навіть якісно розроблені документи не виконуються належним чином через відсутність фінансового забезпечення, низький рівень кадрової підготовки або недосконалість адміністративних процедур. Це свідчить про необхідність удосконалення механізмів контролю, моніторингу та оцінювання ефективності реалізації законодавчих положень.

Отже, правове регулювання у сфері надання адміністративних послуг в Україні потребує системного оновлення та узгодження нормативної бази, усунення колізій і дублювань, запровадження єдиних стандартів для всіх видів адміністративних послуг — як традиційних, так і електронних. Для цього доцільно розробити комплексну концепцію розвитку законодавства у цій сфері, яка враховуватиме як потреби громадян, так і вимоги державного управління в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції.

2.2. Оцінка стану функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні

Система надання адміністративних послуг є одним із ключових інструментів реалізації державної політики у сфері публічного управління,

спрямованої на забезпечення прав, свобод і законних інтересів громадян. У контексті сучасних реформ державного управління Україна прагне до підвищення ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг, що безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до органів влади та якість взаємодії держави з суспільством.

В умовах децентралізації, цифрової трансформації та євроінтеграційного курсу нашої держави особливого значення набуває питання оцінки стану функціонування системи адміністративних послуг. Від ефективності цієї системи залежить не лише задоволення потреб населення у своєчасному та якісному отриманні послуг, але й загальний рівень інституційної спроможності органів публічної влади.

Необхідність дослідження зумовлена також наявністю низки проблем у практиці надання адміністративних послуг, серед яких: нерівномірність доступу до послуг у різних регіонах, недостатня цифровізація процесів, недосконалість нормативно-правового забезпечення, а також потреба у вдосконаленні кадрового, організаційного та матеріально-технічного забезпечення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) [4; 50].

Комплексна оцінка стану функціонування системи надання адміністративних послуг дозволяє виявити основні недоліки, проаналізувати ефективність управлінських рішень, визначити перспективи подальшого розвитку та адаптації національної моделі до європейських стандартів.

Розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні є одним із найуспішніших прикладів упровадження сучасних принципів публічного управління, орієнтованих на громадянина. ЦНАПи стали ключовим елементом системи надання адміністративних послуг, покликаним забезпечити відкритість, прозорість, зручність і ефективність у взаємодії громадян та бізнесу з органами влади [49; 39; 24].

Початок формування мережі ЦНАПів пов'язаний із прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» [60], який заклав правові основи створення таких центрів. У подальшому розвиток ЦНАПів став пріоритетним

напрямом державної політики у сфері реформування системи публічного управління, децентралізації влади та електронного урядування.

За останнє десятиліття мережа ЦНАПів зазнала суттєвого кількісного та якісного зростання. Від перших кількох десятків центрів, створених при обласних державних адміністраціях, система розширилася до тисячі діючих ЦНАПів у громадах по всій території України (Рисунок 2.1). Така динаміка стала можливою завдяки реформі місцевого самоврядування, міжнародній технічній допомозі (зокрема, програмам GIZ, U-LEAD з Європою, EGOV4UKRAINE) та державним інвестиціям у цифрову інфраструктуру [48; 13].

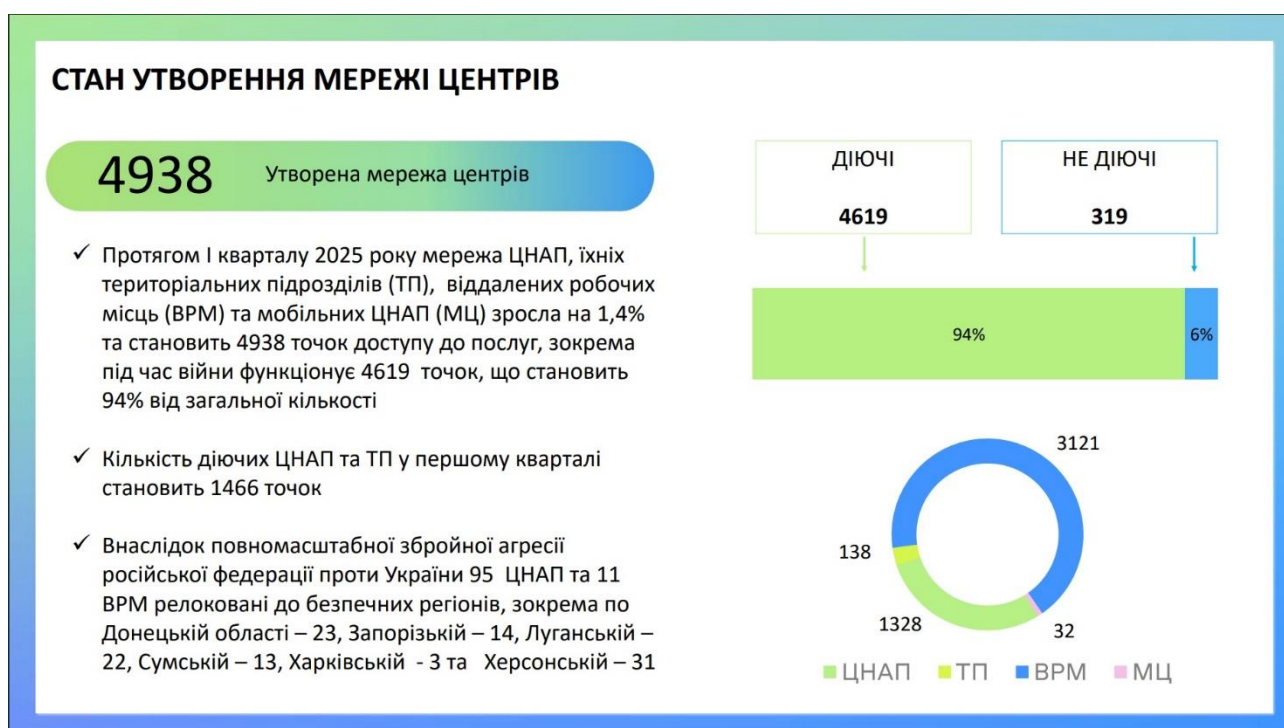


Рисунок 2.1 Стан утворення мережі Центрів надання адміністративних послуг

Джерело: [77]

Сучасні ЦНАПи не лише надають базові адміністративні послуги, а й активно інтегрують електронні сервіси, забезпечують доступ до державних реєстрів, розширюють спектр послуг (реєстрація бізнесу, нерухомості, соціальні послуги тощо), запроваджують систему «єдиного вікна» та стандарти клієнтоорієнтованого обслуговування. Так, Дія Центри — це one-stop shop із комплексом усіх необхідних послуг для громадян. Місце, де за один візит

громадяни зможуть розв'язати одразу кілька запитів, замість кількох візитів заради однієї послуги (Рисунок 2.2).

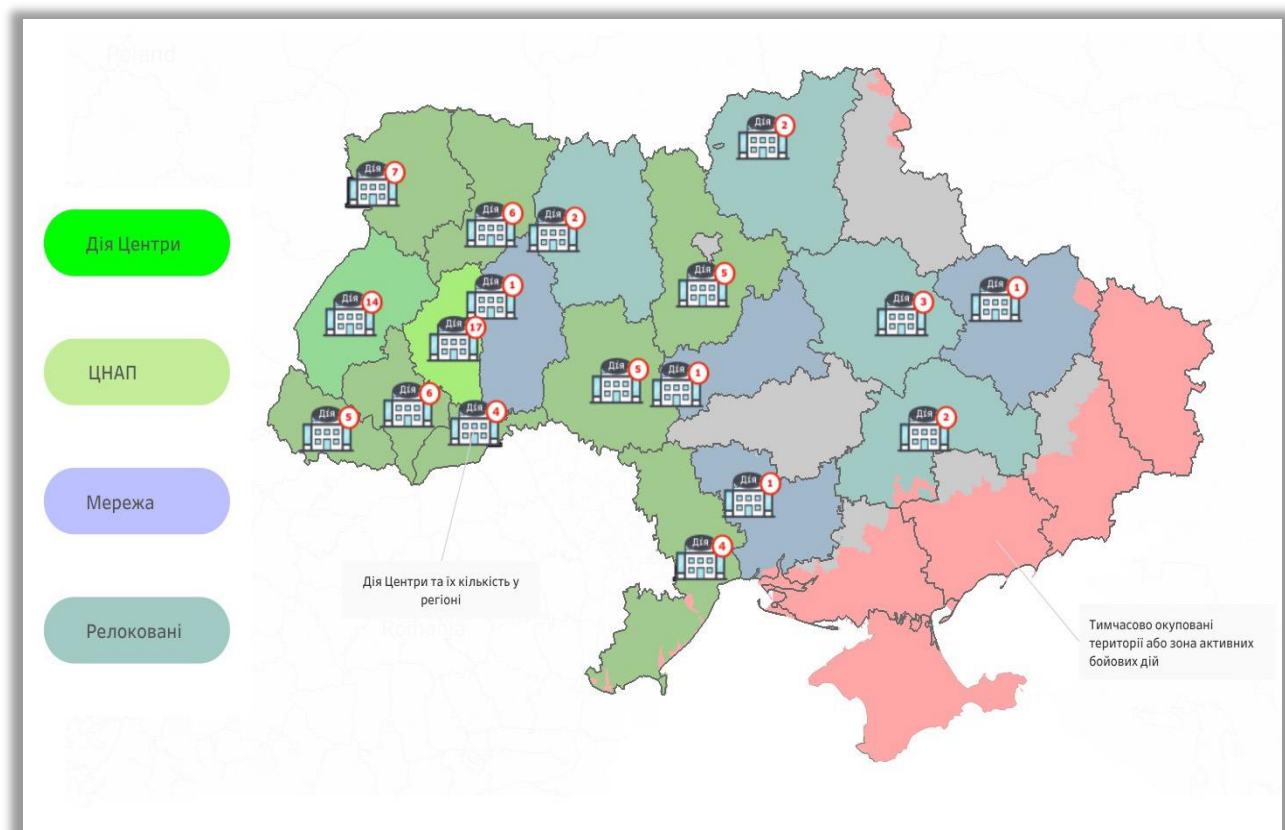


Рисунок 2.2 Мапа Дія Центрів

Джерело: [43]

Ефективність функціонування ЦНАПів оцінюється через кілька ключових критеріїв:

- доступність послуг - географічна наближеність до громадян, зручність графіку роботи, безбар'єрність середовища, можливість онлайн-звернень;
- якість обслуговування - рівень професіоналізму персоналу, швидкість і точність надання послуг, відсутність бюрократичних перешкод, культура комунікації з клієнтом;
- прозорість та відкритість - наявність чітких регламентів, стандартів обслуговування, публічність інформації про порядок і строки отримання послуг;

- ефективність управління - організаційна структура ЦНАПів, взаємодія з органами місцевого самоврядування, впровадження інструментів контролю якості та моніторингу діяльності;
- рівень цифровізації - інтеграція з платформою «Дія», електронний документообіг, можливість онлайн-запису та отримання результатів послуг у цифровій формі.

У процесі функціонування ЦНАПів спостерігається тенденція до розширення повноважень органів місцевого самоврядування, що позитивно впливає на ефективність їх діяльності. Водночас існують проблеми, пов'язані з недостатнім фінансуванням, кадровим забезпеченням, цифровою нерівністю між громадами, а також застарілою нормативно-правовою базою, що не завжди відповідає сучасним потребам громадян.

В умовах воєнного стану ЦНАПи відіграють також стабілізаційну та соціальну функцію, забезпечуючи громадянам доступ до критично важливих послуг (реєстрація місця проживання, видача документів, соціальна допомога, підтримка ВПО) [14; 84]. Це вимагає від держави гнучких механізмів реагування, розвитку електронних інструментів і забезпечення безперервності роботи центрів навіть у кризових умовах.

Діяльність ЦНАПів в Україні демонструє позитивну динаміку розвитку та поступове наближення до європейських стандартів публічного адміністрування. Однак для підвищення ефективності їх функціонування необхідне подальше удосконалення нормативно-правової бази, посилення кадрового потенціалу, розвиток цифрової інфраструктури та впровадження системного моніторингу якості надання послуг.

Таким чином, ЦНАПи виступають ключовою інституцією публічного сервісу, через яку реалізується принцип «держава для громадянина», що є визначальним для побудови сучасної, демократичної та сервісно орієнтованої держави.

У сучасних умовах цифрової трансформації одним із ключових напрямів реформування публічного управління є переведення адміністративних послуг у

електронний формат. Електронні адміністративні послуги - це послуги, які надаються суб'єктами владних повноважень громадянам і юридичним особам із використанням інформаційно-комунікаційних технологій через спеціальні електронні платформи або веб-портали. Такі послуги забезпечують дистанційний доступ, скорочення часу обслуговування, зменшення корупційних ризиків і підвищення прозорості діяльності органів влади.

Розвиток електронних адміністративних послуг є частиною більш широкої концепції електронного урядування та цифровізації державного сектору, що передбачає формування сервісної, клієнтоорієнтованої моделі держави. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технічним, але й управлінським інструментом, який сприяє підвищенню ефективності державного управління.

Державна політика у сфері цифровізації формується на основі стратегічних документів, зокрема: Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України [31], Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [81], Законів України «Про публічні електронні реєстри» [72] та «Про адміністративні послуги» [60].

Ключовим суб'єктом реалізації політики цифрової трансформації виступає Міністерство цифрової трансформації України. Саме це відомство координує діяльність щодо впровадження електронних сервісів, розвитку державної ІТ-інфраструктури, удосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері електронного урядування.

Саме платформа «Дія» є найяскравішим прикладом інноваційного інструменту публічного управління. Запуск платформи «Дія» (Держава і Я) став центральним елементом державної політики цифровізації. Її створення має на меті об'єднати всі електронні сервіси в єдиному цифровому середовищі, забезпечивши зручну комунікацію громадянина з державою за принципом «держави в смартфоні».

До основних складових «Дії» належать:

- мобільний застосунок «Дія», який дозволяє користувачам зберігати та пред'являти електронні документи (паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток тощо);
- портал «Дія», який забезпечує доступ до понад 100 електронних адміністративних послуг, серед яких реєстрація бізнесу, отримання довідок, витягів, послуг соціального характеру, подання заяв до органів влади тощо;
- електронні документи та цифрові підписи, які мають юридичну силу, прирівняну до паперових аналогів;
- інтеграція державних реєстрів, що забезпечує обмін даними між органами влади без участі громадянина [15].

Розвиток «Дії» сприяв суттєвим зрушенням у системі надання адміністративних послуг:

- скорочено бюрократичні процедури, зокрема, зменшено кількість документів, необхідних для отримання послуги, відбувається автоматичне підвантаження даних із реєстрів;
- забезпечено цілодобову доступність послуг незалежно від місця проживання громадянина;
- зменшено корупційні ризики завдяки мінімізації особистого контакту між заявником і посадовцем;
- оптимізовано управлінські процеси, тобто здійснюється автоматизація обліку звернень, контроль строків надання послуг, моніторинг якості;
- підвищено рівень довіри до влади через відкритість та зрозумілість процедур.

Крім того, цифровізація створює передумови для формування нової культури публічного управління, орієнтованої на результат, сервісність та інноваційність.

Попри очевидні досягнення, розвиток електронних адміністративних послуг в Україні супроводжується низкою викликів (проблемних питань), а саме:

нерівномірність цифрової грамотності населення та обмежений доступ до Інтернету в окремих регіонах; проблеми інформаційної безпеки та захисту персональних даних; недостатня інтегрованість державних реєстрів; потреба у підготовці кадрів публічної служби до роботи в умовах цифрового середовища.

Перспективи розвитку полягають у подальшій інтеграції «Дії» з іншими інформаційними системами, розширенні кола електронних послуг, запровадженні проактивних сервісів (надання послуги без подання заяви), а також у розбудові цифрової держави, що функціонує на засадах відкритості, інноваційності та партнерства з громадянами.

В контексті даного дослідження важливим є й аналіз основних показників якості та доступності адміністративних послуг. Так, у сучасних умовах реформування публічного управління якості і доступність адміністративних послуг визначають рівень ефективності діяльності державних органів, ступінь довіри громадян до влади та загальний стан розвитку сервісної держави. Якість адміністративних послуг розглядається як сукупність характеристик, що відображають здатність державних органів задовольняти потреби громадян через надання своєчасних, повних, законних і зручних послуг. Доступність послуг, у свою чергу, передбачає рівні можливості громадян скористатися послугою незалежно від місця проживання, соціального статусу, віку, стану здоров'я чи рівня цифрової компетентності. У системі державного управління оцінка якості та доступності адміністративних послуг виступає важливим інструментом зворотного зв'язку між владою і суспільством, а також індикатором ефективності реалізації державної політики у сфері публічного сервісу.

Питання якості та доступності адміністративних послуг в Україні регламентовано низкою нормативно-правових актів, серед яких: Закон України «Про адміністративні послуги» [60], який визначає принципи надання послуг, вимоги до суб'єктів їх надання, а також гарантії для споживачів; Постанова Кабінету Міністрів України «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» [56], що встановлює єдині критерії оцінювання.

Важливою є й робота в напрямку орієнтації держави на клієнтоорієнтованість, прозорість та спрощення процедур; чіткість інформації, компетентність персоналу, доступність об'єктів для маломобільних груп тощо. Зазначене дає можливість закріпити принципи законності, відкритості, своєчасності, компетентності та орієнтації на потреби споживача як базові критерії якості адміністративного сервісу.

Проаналізуємо основні показники оцінки якості адміністративних послуг. Зокрема, відповідно до методичних підходів, які застосовуються в державному управлінні, показники якості можна поділити на об'єктивні (кількісні) та суб'єктивні (оцінка громадянами).

До об'єктивних показників належать:

- тривалість процедури надання послуги (середній час обслуговування заявника);
- кількість звернень, опрацьованих у встановлений строк;
- частка рішень, скасованих через порушення законодавства;
- рівень автоматизації процесів (кількість послуг, доступних в електронній формі);

– наявність і дотримання стандартів якості.

До суб'єктивних показників, які відображають сприйняття громадянами якості послуг, відносять:

- рівень задоволеності споживачів (оцінюється шляхом опитувань або моніторингів ЦНАПів);
- оцінку ввічливості, компетентності та готовності персоналу до допомоги;
- рівень довіри до органу, що надає послугу;
- зручність процедури отримання послуги (кількість етапів, онлайн-доступ, зрозумілість інструкцій).

Сукупність цих індикаторів дозволяє здійснювати комплексний аналіз ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг.

Доступність адміністративних послуг розглядається як здатність громадян безперешкодно отримувати необхідні послуги у зручний спосіб. Основними показниками доступності виступають: територіальна доступність, тобто наявність розгалуженої мережі ЦНАПів, їх філій і віддалених робочих місць; фінансова доступність, тобто відсутність надмірних адміністративних зборів, прозорість оплати, можливість безготівкових платежів; інформаційна доступність - наявність актуальної, повної і зрозумілої інформації про послуги, вимоги, строки та порядок отримання; фізична доступність - пристосованість приміщень для осіб з інвалідністю, зручний графік роботи, транспортна доступність; цифрова доступність - наявність послуг у електронному форматі через портал «Дія», офіційні сайти органів влади чи ЦНАПів. Важливою тенденцією останніх років є розширення цифрової доступності, яка дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги дистанційно — без відвідування органів влади, що особливо актуально для жителів віддалених населених пунктів.

Результати державного моніторингу (згідно з даними Мінцифри, Нацдержслужби, Мінекономіки) свідчать, що в останні роки спостерігається поступове зростання рівня задоволеності громадян адміністративними послугами. Зокрема, понад 90% адміністративних послуг базового рівня надаються через ЦНАПи; близько 60% послуг доступні онлайн через портал «Дія»; середній рівень задоволеності громадян якістю обслуговування у ЦНАПах перевищує 80%; скорочено середній час надання популярних послуг (наприклад, реєстрація місця проживання, оформлення бізнесу).

Результати державного моніторингу (згідно з даними Мінцифри, Нацдержслужби, Мінекономіки) свідчать, що в останні роки спостерігається поступове зростання рівня задоволеності громадян адміністративними послугами. Зокрема, понад 90% адміністративних послуг базового рівня надаються через ЦНАПи; близько 60% послуг доступні онлайн через портал «Дія»; середній рівень задоволеності громадян якістю обслуговування у

ЦНАПах перевищує 80%; скорочено середній час надання популярних послуг (наприклад, реєстрація місця проживання, оформлення бізнесу).



Рисунок 2.3 Основні показники якості адміністративних послуг

Джерело: складено автором за матеріалами [54,58,78]

Разом з тим, залишаються проблеми нерівномірного розвитку ЦНАПів у громадах, недостатнього кадрового забезпечення, недостатньої цифрової компетентності населення, а також потреби у подальшому вдосконаленні стандартів якості.

Аналіз існуючого законодавчого регулювання та практичного використання інструментів адміністративних послуг дають можливість виділити наступні основними проблемами, які стримують підвищення якості адміністративних послуг [27]. Це, зокрема:

- фрагментарність статистичних даних щодо якості обслуговування;

- відсутність єдиної системи регулярного моніторингу показників у всіх громадах;
- недостатня участь громадськості у процесі оцінювання якості;
- обмежені можливості використання цифрових аналітичних інструментів для аналізу показників.

Напрямами вдосконалення, які можуть бути застосовані, є, зокрема: створення єдиної національної системи оцінки якості адміністративних послуг, інтегрованої з платформою «Дія»; запровадження проактивного збору зворотного зв'язку від громадян; підвищення кваліфікації персоналу ЦНАПів у сфері сервісного управління; розвиток електронної аналітики (data-driven governance) для управління якістю послуг.

Отже, аналіз основних показників якості та доступності адміністративних послуг свідчить, що Україна досягла значного прогресу у створенні клієнтоорієнтованої системи публічного сервісу. Наявність державних стандартів, розвиток мережі ЦНАПів і цифрових сервісів (зокрема «Дія») забезпечують поступову модернізацію адміністративної сфери. Водночас, для досягнення європейських стандартів публічного управління необхідно продовжувати роботу над підвищенням рівня цифрової інклюзії, удосконаленням механізмів оцінки якості, розширенням участі громадян у контролі за діяльністю органів влади та посиленням відповідальності посадових осіб за порушення стандартів сервісу.

2.3. Виявлення ключових проблем та викликів у реалізації державної політики надання адміністративних послуг

У сучасних умовах реформування публічного управління в Україні питання ефективної реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг набуває особливого значення. Від якості, доступності та прозорості адміністративних послуг безпосередньо залежить рівень довіри громадян до держави, легітимність її інституцій та ефективність взаємодії між

владою і суспільством. Саме тому дослідження проблем і викликів, що супроводжують реалізацію відповідної державної політики, є важливою науковою та практичною потребою.

Актуальність питання щодо виявлення ключових проблем та викликів у реалізації державної політики надання адміністративних послуг зумовлена низкою об'єктивних чинників. По-перше, Україна перебуває у процесі переходу від адміністративно-командної моделі управління до сервісно-орієнтованої, у центрі якої – потреби громадянина. Така трансформація вимагає системного аналізу того, наскільки державна політика у сфері надання адміністративних послуг відповідає принципам ефективності, відкритості, законності, результативності та підзвітності.

По-друге, попри суттєвий прогрес у розвитку ЦНАПів, цифрових платформ і порталу «Дія», існують проблеми нерівномірного доступу громадян до адміністративних послуг, низької якості обслуговування у деяких громадах, нестачі кваліфікованих кадрів, правових колізій та фрагментарності нормативного забезпечення. Ці чинники знижують результативність державної політики та потребують глибокого аналізу для формування ефективних механізмів їх подолання.

По-третє, в умовах цифрової трансформації держави та децентралізації влади особливої актуальності набувають питання адаптації політики надання адміністративних послуг до нових технологічних, соціальних і безпекових викликів. Потреба у підвищенні цифрової грамотності громадян, забезпеченні інформаційної безпеки, захисті персональних даних, а також ефективній інтеграції державних реєстрів вимагає нових підходів до управління.

Не менш важливим є і соціальний аспект проблеми: громадяни очікують від держави швидкого, зручного та справедливого обслуговування. Невідповідність цих очікувань реальному стану речей знижує довіру до органів публічної влади та створює ризики для стійкості демократичних інститутів.

Отже, ефективність реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг безпосередньо залежить від рівня їх доступності для

громадян. Принцип доступності є базовим у побудові сервісної держави, яка орієнтується на потреби людини. Проте в сучасних умовах в Україні існує низка бар'єрів, що обмежують можливості громадян повною мірою скористатися гарантованими державою адміністративними послугами. Серед них найбільш значущими є географічні, інформаційні та цифрові бар'єри, які у сукупності формують нерівність у доступі до послуг та знижують рівень довіри населення до органів влади.

Географічні бар'єри зумовлені нерівномірним розміщенням інфраструктури надання адміністративних послуг на території України. Попри активний розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), у багатьох громадах, особливо сільських та віддалених, мешканці й досі стикаються з труднощами фізичного доступу до таких центрів.

До ключових проблем належать:

- по-перше, територіальна віддаленість ЦНАПів, - мешканцям віддалених населених пунктів доводиться долати десятки кілометрів для отримання елементарних послуг (реєстрація місця проживання, оформлення субсидій, довідок, тощо);
- по-друге, недостатній розвиток транспортної інфраструктури, - обмежене транспортне сполучення між населеними пунктами ускладнює відвідування адміністративних центрів, особливо для людей похилого віку, осіб з інвалідністю чи малозабезпечених громадян;
- по-третє, нерівномірність фінансування територіальних громад, - громади з нижчим рівнем фінансової спроможності мають менші можливості для облаштування сучасних ЦНАПів або їх філій.

У відповідь на ці виклики держава впроваджує низку інноваційних рішень, серед яких — мобільні ЦНАПи, виїзні прийоми працівників, створення віддалених робочих місць у старостатах або бібліотеках. Однак навіть за таких умов проблема географічної доступності залишається гострою, особливо на територіях, що постраждали від воєнних дій або перебувають у зоні тимчасової окупації [80].

Інформаційні бар'єри пов'язані з недостатньою обізнаністю населення щодо переліку адміністративних послуг, порядку їх отримання, необхідних документів, строків розгляду заяв тощо. Наявність інформаційного дефіциту часто призводить до того, що громадяни або звертаються не за адресою, або взагалі не користуються своїми правами.

Основні причини інформаційних бар'єрів:

- по-перше, недостатня публічність діяльності органів влади, - не всі органи забезпечують належне оновлення інформації на офіційних вебсайтах або інформаційних стендах;
- по-друге, невідповідність формату подання інформації потребам різних груп населення (наприклад, відсутність адаптованих матеріалів для осіб з порушеннями зору чи слуху);
- по-третє, бюрократична складність комунікацій, - офіційні тексти нормативних актів або інструкцій є складними для розуміння пересічного громадянина, що створює додатковий бар'єр у доступі до інформації;
- по-четверте, низький рівень правової та адміністративної культури, - частина громадян не розуміє, до якого органу звертатися у конкретних ситуаціях, що свідчить про недостатню роботу держави у сфері громадянської освіти.

Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, який передбачає створення єдиних та зрозумілих інформаційних платформ щодо послуг (портал «Дія», офіційні сайти ЦНАПів); проведення інформаційно-просвітницьких кампаній у громадах; спрощення мови офіційних повідомлень для зручності громадян; підвищення кваліфікації працівників органів влади у сфері комунікації та сервісного підходу до клієнтів.

В умовах активної цифровізації публічних послуг виникає новий тип викликів — цифрова нерівність. Хоча впровадження електронних послуг є пріоритетом державної політики, не всі громадяни мають рівні можливості користуватися ними.

Серед ключових аспектів цифрових бар'єрів можна виділити:

- по-перше, нерівний доступ до інтернету, - у віддалених або сільських районах відсутній стабільний зв'язок або якісний інтернет, що унеможливорює використання електронних сервісів;
- по-друге, низький рівень цифрової грамотності населення, - частина громадян, особливо люди старшого віку, не володіє базовими навичками користування комп'ютером, смартфоном чи онлайн-платформами;
- по-третє, відсутність або обмежений доступ до цифрових пристроїв у соціально вразливих верств населення;
- по-четверте, недостатня інклюзивність електронних сервісів: не всі онлайн-платформи адаптовані до потреб осіб з інвалідністю або з урахуванням мовних особливостей національних меншин.

Як бачимо, держава вже робить кроки для подолання цифрових бар'єрів, зокрема, через реалізацію національного проєкту «Дія.Цифрова освіта», розвиток мережі ЦНАПів із електронними терміналами самообслуговування, запровадження пунктів цифрової підтримки у бібліотеках та громадах. Однак цифрова трансформація має супроводжуватися соціальною інклюзією, щоб цифрові технології не створювали нову нерівність, а навпаки — розширювали можливості для кожного громадянина.

Отже, подолання географічних, інформаційних і цифрових бар'єрів у доступі до адміністративних послуг є одним із ключових завдань сучасної державної політики. Їхнє існування свідчить про нерівномірність розвитку територій, недостатню координацію між рівнями влади та потребу в удосконаленні комунікаційних і цифрових стратегій держави.

Ефективність системи надання адміністративних послуг значною мірою визначається якістю кадрового потенціалу, рівнем професіоналізму, компетентності та мотивації державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, які безпосередньо взаємодіють із громадянами. Саме кадрове забезпечення є ключовою передумовою реалізації принципів державного управління — законності, відкритості, доступності та ефективності [51].

В умовах реформування публічного сектору в Україні особливої актуальності набувають питання формування сучасної моделі кадрової політики, спрямованої на розвиток компетентностей державних службовців, адаптацію їх до цифрових викликів, забезпечення належної етичної культури та клієнтоорієнтованості в роботі. Проте на практиці кадрова система у сфері надання адміністративних послуг стикається з низкою проблем.

По-перше, нестача кваліфікованих кадрів. Так, у багатьох регіонах, особливо у сільській місцевості, спостерігається дефіцит фахівців, здатних забезпечувати якісне надання адміністративних послуг. Це пов'язано з низьким рівнем заробітної плати, відсутністю мотиваційних механізмів, недостатнім рівнем професійного розвитку, а також із загальним старінням кадрів у системі публічної служби. Відтік молодих спеціалістів до приватного сектору або за кордон призводить до кадрового вакууму, що безпосередньо впливає на доступність і якість послуг.

По-друге, недостатній рівень професійної компетентності. Так, рівень підготовки працівників ЦНАПів і органів влади часто не відповідає вимогам сучасного цифрового середовища. Багато службовців не володіють необхідними навичками роботи з електронними системами, базами даних, платформами електронного урядування (зокрема, «Дія»). Це створює додаткові труднощі при переході до електронного документообігу та онлайн-обслуговування громадян.

По-третє, відсутність системної підготовки та підвищення кваліфікації. Хоча законодавством передбачено проходження професійного навчання державними службовцями, на практиці ці заходи часто носять формальний характер. Відсутність системного підходу до навчання, низька якість програм підвищення кваліфікації, обмежений доступ до сучасних методик і цифрових платформ стримують розвиток кадрового потенціалу.

По-четверте, проблеми етичної та комунікативної культури. Зокрема, для сфери адміністративних послуг важливо не лише знання нормативної бази, а й здатність ефективно взаємодіяти з громадянами. Низький рівень комунікаційної культури, формалізм, байдужість або навіть грубість з боку окремих працівників

створюють негативне враження про роботу органів влади загалом. Тому питання етичної підготовки та формування культури сервісного управління є одним із найважливіших аспектів кадрової політики.

По-п'яте, невідповідність між вимогами до посад і фактичними компетенціями. Так, у багатьох випадках посадові інструкції не відповідають сучасним викликам, зокрема цифровій трансформації. Відсутність чітких компетентнісних профілів призводить до того, що підбір персоналу здійснюється без урахування реальних потреб сфери адміністративних послуг, а кадрова політика не відображає стратегічних цілей державного управління.

По-шосте, необхідність розвитку кадрового резерву. Одним із напрямів удосконалення кадрової роботи є створення ефективного кадрового резерву для системи адміністративних послуг. Йдеться не лише про формування списків потенційних керівників, але й про розвиток механізмів наставництва, стажування, кар'єрного зростання та професійної підтримки молодих спеціалістів.

По-сьоме, шляхи подолання кадрових проблем. Так, Для підвищення ефективності кадрового забезпечення сфери адміністративних послуг доцільно: удосконалити систему відбору, оцінювання та мотивації державних службовців; впровадити компетентнісний підхід у кадрову політику; створити сучасну систему безперервного професійного навчання з урахуванням цифрової трансформації; запровадити механізми професійної сертифікації працівників ЦНАПів; підвищити престижність державної служби через конкурентну оплату праці та соціальні гарантії; сприяти розвитку корпоративної культури сервісного державного управління [28].

Отже, проблеми кадрового забезпечення та професіоналізму є системним викликом для розвитку інституту адміністративних послуг в Україні. Їхнє вирішення потребує комплексного підходу, спрямованого на модернізацію кадрової політики, створення умов для постійного професійного зростання службовців, а також формування культури публічного сервісу, зорієнтованої на потреби громадян. У цьому контексті підвищення рівня професіоналізму

державних службовців виступає однією з ключових умов успішної реалізації реформ у сфері державного управління та адміністрування.

Одним із ключових викликів для ефективного функціонування системи державного управління та забезпечення якості адміністративних послуг в Україні залишається проблема корупційних ризиків. Корупція у цій сфері не лише підриває довіру громадян до органів влади, а й створює перешкоди для реалізації принципів законності, відкритості, прозорості та рівного доступу до послуг.

Корупційні ризики - це потенційні обставини, що можуть призвести до виникнення або сприяння корупційним діям під час виконання службових повноважень. У системі надання адміністративних послуг такі ризики найчастіше виникають через безпосередню взаємодію між громадянином і посадовою особою, що створює можливості для зловживань владою, хабарництва, незаконного прискорення або спрощення процедур.

До типових проявів корупційних ризиків у цій сфері належать: вимагання або прийняття неправомірної вигоди за надання послуги; створення штучних перешкод у процесі отримання документів; надання переваг певним заявникам; маніпулювання строками розгляду заяв; непрозорість процедур та критеріїв ухвалення рішень [12].

Корупційні ризики у сфері адміністративних послуг мають комплексний характер і зумовлені як організаційними, так і соціально-економічними факторами. До основних причин належать: бюрократична складність процедур, що створює можливості для неформального впливу на прийняття рішень; низький рівень цифровізації процесів, який залишає широкий простір для людського чинника; недостатня відкритість інформації про порядок, строки та результати надання послуг; слабкість механізмів внутрішнього контролю і недосконалість системи відповідальності; низький рівень правової та антикорупційної культури серед державних службовців; недостатнє матеріальне забезпечення персоналу, що може стимулювати корупційну поведінку.

Найбільш уразливими до корупційних проявів залишаються такі напрями адміністративних послуг: державна реєстрація бізнесу та нерухомості; оформлення дозвільних документів (ліцензії, сертифікати, дозволи); надання соціальних пільг і допомог; земельні та будівельні питання; митні та податкові процедури. У цих сферах прийняття рішень часто має значний вплив на майнові інтереси заявників, що створює сприятливий ґрунт для корупційних практик [22].

Для ефективного запобігання корупції у сфері адміністративних послуг важливо поєднати правові, організаційні, інституційні та технологічні механізми впливу. Основними напрямами мінімізації ризиків є:

- цифровізація процесів, адже переведення максимальної кількості адміністративних послуг у електронну форму (через портали на кшталт «Дія») мінімізує людський фактор і контакти між громадянами та посадовцями; автоматизація процесів, електронний документообіг та використання цифрових підписів суттєво знижують можливість втручання у прийняття рішень;
- прозорість та відкритість діяльності: публічне розміщення інформації про порядок надання послуг, строки, перелік документів, тарифи, а також відкритість даних про результати роботи органів влади сприяє підвищенню підзвітності та довіри з боку громадян;
- вдосконалення системи контролю та аудиту, адже запровадження внутрішніх антикорупційних аудитів, оцінювання корупційних ризиків, посилення ролі антикорупційних уповноважених осіб, а також активна діяльність органів державного фінансового контролю допомагають своєчасно виявляти та запобігати зловживанням;
- підвищення професійного рівня та етичної культури службовців: постійне навчання з питань антикорупційного законодавства, формування нульової толерантності до корупції, а також створення системи мотивації доброчесної поведінки підвищують відповідальність державних службовців за власні дії;

- удосконалення правової бази, адже важливим напрямом є подальше вдосконалення антикорупційного законодавства, зокрема уточнення процедур оцінювання ризиків, запровадження єдиних стандартів етичної поведінки, розширення повноважень НАЗК щодо моніторингу діяльності органів влади;

- громадський контроль та участь суспільства, - активна участь громадських організацій, журналістських розслідувань і платформи громадського моніторингу сприяють формуванню культури підзвітності. Публічні звіти, електронні скарги та зворотний зв'язок із користувачами послуг стають важливим елементом антикорупційного механізму.

Отже, проблема корупційних ризиків у сфері надання адміністративних послуг є комплексною і потребує системного підходу. Її вирішення має ґрунтуватися на поєднанні цифровізації, прозорості управлінських процесів, вдосконаленні кадрової політики, розвитку антикорупційної культури та підвищенні громадського контролю. Лише за умови цілісної реалізації цих напрямів можна забезпечити реальне зниження рівня корупції та зміцнення довіри громадян до системи державного управління.

Висновки до розділу 2

Сучасна нормативно-правова база створює достатні правові передумови для реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг, однак потребує подальшої систематизації, цифровізації та адаптації до європейських практик для забезпечення високої якості, доступності й ефективності публічного сервісу.

1. Оцінка ефективності існуючих нормативних актів свідчить, що законодавча база у сфері адміністративних послуг в Україні в цілому сформована та функціонує, однак потребує системного оновлення та узгодження з реаліями цифрового суспільства. Необхідно зосередитися на створенні єдиного кодифікованого акту, який би інтегрував усі аспекти надання адміністративних послуг; запровадженні стандартів якості та механізмів оцінювання ефективності;

підвищенні адаптивності нормативної бази до технологічних змін і потреб громадян.

2. Удосконалення нормативно-правового забезпечення має стати ключовим напрямом подальшого розвитку державної політики у сфері надання адміністративних послуг, що дозволить забезпечити її відповідність сучасним вимогам ефективного, відкритого й орієнтованого на громадянина публічного управління.

3. Платформа «Дія» є прикладом успішної реалізації державної політики цифрової трансформації в Україні. Її впровадження не лише спростило доступ громадян до адміністративних послуг, але й стало каталізатором глибших інституційних змін у сфері публічного управління. Подальший розвиток електронних адміністративних послуг має бути спрямований на посилення правових гарантій, удосконалення технічної інфраструктури, забезпечення кібербезпеки та залучення громадян до процесів цифрового врядування.

4. Аналіз основних показників якості та доступності адміністративних послуг засвідчує, що Україна досягла відчутного прогресу у формуванні клієнтоорієнтованої системи публічного сервісу. Запровадження державних стандартів, розширення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) і розвиток цифрових платформ, зокрема «Дії», сприяють поступовій модернізації адміністративної сфери.

5. Проблематика бар'єрів у доступі до адміністративних послуг має комплексний характер і вимагає системного підходу з боку держави. Географічні перешкоди обумовлюють необхідність подальшого розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) та впровадження мобільних сервісів. Інформаційні бар'єри потребують удосконалення державної комунікаційної політики, уніфікації форматів подання інформації та підвищення рівня відкритості й прозорості діяльності органів влади. Цифрові бар'єри вимагають системного розвитку інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення належного рівня

кібербезпеки. Подолання зазначених бар'єрів є ключовою умовою створення інклюзивної, клієнтоорієнтованої та результативної системи публічного управління, що відповідає європейським стандартам і сприяє підвищенню якості життя громадян.

6. Питання кадрового забезпечення та професійної компетентності залишається одним із найважливіших викликів для подальшого розвитку інституту адміністративних послуг в Україні. Для його вирішення необхідно реалізовувати комплексну кадрову політику, спрямовану на професійний розвиток службовців, запровадження системи постійного навчання, а також формування культури публічного сервісу, орієнтованої на потреби громадян. Підвищення рівня професіоналізму державних службовців виступає вирішальним чинником ефективного впровадження реформ у сфері державного управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Удосконалення нормативно-правової бази та процедур надання послуг

Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні безпосередньо залежить від ефективності та узгодженості нормативно-правового забезпечення, яке регламентує діяльність органів влади, визначає права та обов'язки суб'єктів звернення, а також процедури надання таких послуг. Саме нормативно-правова база є інституційним фундаментом, що формує правові засади державної політики у сфері адміністративних послуг, забезпечує її прозорість, ефективність і орієнтацію на потреби громадян.

Після ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги» [60] було започатковано системний процес упорядкування правових засад надання послуг. Однак, попри позитивні зрушення, чинна нормативно-правова база залишається фрагментарною, неоднорідною та часто суперечливою. Зокрема, низка підзаконних актів не узгоджена між собою, що призводить до різного тлумачення процедур, дублювання функцій органів влади та ускладнює реалізацію прав заявників.

Серед основних проблем правового регулювання варто виокремити:

- наявність колізій і прогалин у законодавстві, що регламентує адміністративні процедури;
- відсутність єдиного кодифікованого акту, який би комплексно визначав порядок надання адміністративних послуг;
- різнорівневість нормативних документів, що ускладнює правозастосування;
- обмежена регламентація електронних послуг, що стримує розвиток цифровізації сфери;

– недостатня деталізація стандартів якості адміністративних послуг та механізмів контролю за їх дотриманням.

Подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення державної політики у сфері адміністративних послуг передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів.

В межах кодифікації законодавства вже було розроблено й прийнято Закон України «Про адміністративну процедуру», який уніфікував правила взаємодії громадян і держави, визначив чіткі етапи надання послуг, права й обов'язки сторін, механізми оскарження дій або рішень суб'єктів владних повноважень [61; 8].

Отже, вперше на законодавчому рівні було врегульовано весь комплекс різноманітних відносин між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами та іншими суб'єктами, уповноваженими законом здійснювати владні управлінські функції (адміністративними органами), і фізичними чи юридичними особами. Цей Закон став базовим, рамковим нормативно-правовим актом, що запроваджує якісно новий підхід до правового регулювання процедур зовнішньо-управлінської діяльності органів виконавчої влади й місцевого самоврядування, їх посадових осіб та інших суб'єктів владних повноважень під час реалізації прав і законних інтересів громадян та юридичних осіб [55].

Його ухвалення стало важливим кроком на шляху наближення України до стандартів Європейського Союзу. Завдяки прийняттю цього Закону громадяни отримають можливість звертатися до адміністративних органів за уніфікованою процедурою, незалежно від виду послуги, яку вони потребують. Водночас самі адміністративні органи діятимуть за єдиним, чітко визначеним алгоритмом, закріпленим у Законі. Це забезпечить більш просту, прозору та ефективну взаємодію між державою і громадянами на основі зрозумілих та єдиних правил [26].

Удосконалення підзаконної бази - гармонізація постанов, наказів та інструкцій, що регулюють порядок надання конкретних послуг, з вимогами базового законодавства; усунення дублювання норм і спрощення процедур.

Розвиток правового регулювання електронних послуг - внесення змін до законодавства для повного переходу на електронну форму подання документів, ідентифікації користувачів, обміну даними між державними реєстрами, використання цифрових підписів тощо.

Удосконалення стандартів адміністративних послуг - встановлення чітких вимог до термінів, якості, доступності, інформаційного забезпечення, а також механізмів контролю і відповідальності за порушення цих стандартів.

Інтеграція українського законодавства з європейськими нормами - адаптація національних стандартів до принципів Good Governance та Public Service Charter, які визначають прозорість, підзвітність і клієнтоорієнтованість державних послуг.

Удосконалення нормативної бази має супроводжуватися оптимізацією самих процедур надання послуг, що передбачає:

- спрощення процедур через скорочення кількості дозвільних документів, зменшення адміністративних бар'єрів і часових витрат заявників;
- впровадження принципу «єдиного вікна» для забезпечення комплексного обслуговування громадян у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАПах);
- розширення переліку електронних послуг через портал Дія та інші цифрові платформи;
- автоматизацію процесів обміну інформацією між реєстрами, що усуває потребу у повторному поданні документів;
- забезпечення прозорості процедур шляхом обов'язкового оприлюднення регламентів, термінів, вартості та результатів надання послуг;
- удосконалення механізмів зворотного зв'язку для моніторингу якості обслуговування, оперативного реагування на скарги та пропозиції громадян.

Реалізація зазначених напрямів дозволить: підвищити правову визначеність та прозорість процедур; забезпечити єдині стандарти якості надання адміністративних послуг по всій території України; зменшити корупційні ризики та адміністративне навантаження на громадян і бізнес; зміцнити довіру суспільства до державних інституцій; створити правові передумови для цифрової трансформації сфери публічних послуг.

Отже, удосконалення нормативно-правової бази та процедур надання адміністративних послуг є ключовим напрямом реформування державного управління. Його реалізація сприятиме формуванню ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи взаємодії громадянина і держави, що відповідає європейським стандартам публічного адміністрування та забезпечує належну реалізацію прав громадян на якісні адміністративні послуги.

3.2. Удосконалення механізмів взаємодії між органами публічної влади та споживачами послуг

Ефективна взаємодія між органами публічної влади та споживачами адміністративних послуг є одним із ключових чинників результативності державної політики у цій сфері. Від якості цієї взаємодії залежить рівень довіри громадян до державних інституцій, задоволеність наданими послугами, а також загальна ефективність функціонування системи публічного управління. У сучасних умовах, коли головним пріоритетом державного управління є людиноцентричний підхід, удосконалення механізмів взаємодії набуває стратегічного значення.

Взаємодія між органами публічної влади та споживачами послуг полягає у встановленні партнерських відносин, заснованих на принципах відкритості, підзвітності, довіри та взаємної відповідальності. Вона охоплює як процес безпосереднього надання послуг (через ЦНАПи, онлайн-платформи, контактні центри), так і ширше коло управлінських відносин — інформування,

консультування, залучення громадян до оцінювання якості послуг і формування управлінських рішень.

Згідно з європейською моделлю Good Governance, ефективна комунікація між державою і громадянами є передумовою демократичного врядування, оскільки забезпечує прозорість діяльності влади, зменшує корупційні ризики і сприяє більш раціональному використанню публічних ресурсів.

Попри наявність позитивних зрушень, в Україні механізми взаємодії між органами влади та громадянами залишаються недостатньо розвиненими. Основні проблеми включають:

- недостатню комунікаційну відкритість органів влади, що обмежує можливості громадян отримувати повну та актуальну інформацію про послуги;
- формальний характер зворотного зв'язку - опитування й оцінки часто не впливають на управлінські рішення;
- низький рівень участі громадськості у процесах оцінювання якості послуг та розроблення адміністративних регламентів;
- недостатню інтеграцію цифрових каналів комунікації, що знижує оперативність обміну інформацією;
- фрагментарність взаємодії між різними рівнями влади (центральною, регіональною і місцевою), через що споживачі стикаються з дублюванням процедур або втратами часу.

Для підвищення ефективності комунікації між владою та споживачами адміністративних послуг необхідно впроваджувати комплексні інституційні та організаційні зміни.

По-перше, важливим є розвиток клієнтоорієнтованої моделі державного управління. Органи публічної влади мають переходити від бюрократичної моделі взаємодії до сервісної, де громадянин розглядається не як об'єкт впливу, а як партнер. Це передбачає впровадження принципів service delivery, персоналізацію обслуговування, створення зручних каналів комунікації (телефон, чат-боти, онлайн-консультації, портали типу «Дія»).

По-друге, необхідним є запровадження ефективних каналів зворотного зв'язку. Зокрема, необхідно створити дієві механізми збору, аналізу та врахування відгуків громадян — інтерактивні опитування, електронні форми оцінювання якості послуг, публічні звіти ЦНАПів про задоволеність клієнтів. Це дозволить державі оперативно реагувати на проблеми та підвищувати стандарти якості.

По-третє, важливо забезпечити посилення міжвідомчої координації. Для забезпечення безперервності надання послуг важливо налагодити ефективну взаємодію між різними органами влади. Йдеться про створення єдиних інформаційних систем і реєстрів, обмін даними в режимі реального часу, уникнення дублювання документів і запитів до громадян.

По-четверте, необхідним є розвиток цифрових інструментів взаємодії. Портал Дія та локальні електронні системи адміністративних послуг повинні стати центральним елементом комунікації між державою і громадянами. Цифровізація дозволяє скоротити часові витрати, зменшити контакт із посадовими особами, підвищити прозорість і зручність користування послугами.

По-п'яте, важливо залучати громадськість до управлінських процесів. Важливим напрямом є інституціоналізація участі громадян у формуванні політики надання послуг. Це може здійснюватися через громадські ради, дорадчі органи при ЦНАПах, механізми public consultation, онлайн-петиції та відкриті форуми для обговорення нових регламентів.

По-шосте, обов'язковою є професійна підготовка персоналу. Удосконалення взаємодії неможливе без належного рівня комунікативної культури службовців. Необхідно розвивати навчальні програми з публічних комунікацій, сервісного етикету, емоційного інтелекту та клієнтоорієнтованості (див. Схему 3.1).

Реалізація запропонованих заходів дозволить: забезпечити прозорість діяльності органів влади; підвищити довіру громадян до державних інституцій; сформувати культуру відкритого врядування, де рішення приймаються з урахуванням потреб суспільства; підвищити якість і доступність

адміністративних послуг; забезпечити зворотний вплив споживачів на політику у сфері послуг, що відповідає принципам демократичного управління.



Схема 3.1 Удосконалення механізмів взаємодії органів влади та споживачів послуг

Джерело: складено автором за матеріалами [52, 54, 62]

Отже, удосконалення механізмів взаємодії між органами публічної влади та споживачами послуг є одним із ключових напрямів модернізації системи державного управління. Його реалізація сприятиме формуванню відкритої,

підзвітної та сервісно орієнтованої держави, де громадянин є не пасивним отримувачем, а активним учасником процесу управління. У перспективі це створить передумови для сталого розвитку публічної служби, зміцнення інститутів демократії та ефективної реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

3.3. Рекомендації щодо впровадження кращих міжнародних практик у сфері адміністративних послуг в Україні

Розбудова ефективної системи надання адміністративних послуг в Україні неможлива без вивчення та адаптації кращого зарубіжного досвіду. У більшості країн Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва і розвитку створено високоефективні моделі публічного адміністрування, засновані на принципах *Good Governance*, *Open Government* і *Service Delivery*. Їхній досвід демонструє, що якісні адміністративні послуги стають не лише інструментом задоволення потреб громадян, а й важливим чинником соціальної стабільності, конкурентоспроможності економіки та підвищення рівня довіри до держави [7; 48].

Україна перебуває на етапі реформування системи державного управління, що передбачає перехід від бюрократичної до сервісно-орієнтованої моделі діяльності органів влади. У цьому контексті надзвичайно важливо враховувати досвід таких країн, як Естонія, Данія, Канада, Нідерланди, Німеччина, Польща [85; 34; 8], де реалізовано ефективні інституційні, технологічні та організаційні рішення у сфері надання публічних послуг. Вивчення їхніх практик дозволяє визначити пріоритетні напрями вдосконалення державної політики України, спрямованої на підвищення якості, зручності та прозорості послуг.

На основі аналізу провідних моделей публічного сервісу можна виокремити такі складові, що становлять основу ефективного управління:

- По-перше, це принцип «єдиного вікна» (*One Stop Shop*). У країнах ЄС цей принцип став базовим інструментом забезпечення доступності

адміністративних послуг. Наприклад, у Польщі функціонує система, у якій громадянин може отримати більшість послуг незалежно від територіальної приналежності. В Україні цей принцип реалізовано через мережу ЦНАПів, однак потребує подальшої стандартизації, автоматизації процесів та розширення спектру послуг.

– По-друге, розвиток електронного урядування (E-Government). Приклад Естонії, де понад 99% державних послуг надаються онлайн, свідчить про ефективність цифрової трансформації управління. Використання єдиних електронних ідентифікаторів, інтегрованих баз даних і міжвідомчої взаємодії дозволяє забезпечити швидкість, безпеку та прозорість процедур. Для України важливим є посилення нормативного забезпечення електронних послуг, розвиток системи Дія, а також запровадження єдиної інфраструктури обміну даними між усіма органами влади.

– По-третє, орієнтація на користувача (Citizen-Centric Approach). У більшості країн ЄС розроблено стандарти клієнтоорієнтованого обслуговування, що базуються на принципах доступності, простоти, швидкості та поваги до громадянина. Наприклад, у Великій Британії існує Public Service Charter, який визначає права користувачів і критерії оцінки роботи державних службовців. Для України актуальним є запровадження подібного Кодексу етичної поведінки в сфері адміністративних послуг і створення системи регулярного вимірювання рівня задоволеності споживачів.

– По-четверте, децентралізація та субсидіарність. У Німеччині, Франції, Італії місцеві органи влади мають широкі повноваження щодо організації послуг, що дозволяє враховувати потреби місцевих громад. Для України важливо продовжити децентралізаційні реформи, надавши громадам більше інструментів і ресурсів для організації сервісного обслуговування на місцях.

– По-п'яте, прозорість і зворотний зв'язок. Механізми open data і громадського контролю, які широко застосовуються в Данії та Канаді, забезпечують публічність діяльності органів влади і дозволяють громадянам

безпосередньо впливати на якість послуг. В Україні необхідно посилити правові механізми участі громадян у процесі моніторингу та оцінювання ефективності державних сервісів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
➤ Законодавча база: прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру», який уніфікував правила взаємодії громадян і держави ➤ Інфраструктура обслуговування: функціонування мережі ЦНАПів за принципом «єдиного вікна» ➤ Цифрові інструменти: розвиток порталу Дія та локальних електронних систем ➤ Європейський вектор: курс на наближення до стандартів ЄС та принципів Good Governance ➤ Реформаційний імпульс: системний процес упорядкування правових засад надання послуг ➤ Децентралізація: передача повноважень місцевим громадам	❖ Нормативні недоліки: фрагментарна, неоднорідна та суперечлива правова база; наявність колізій і прогалин ❖ Обмежена цифровізація: недостатня регламентація електронних послуг ❖ Слабка комунікація: недостатня відкритість органів влади, формальний характер зворотного зв'язку ❖ Низька участь громадян: обмежене залучення до оцінювання якості послуг ❖ Координаційні проблеми: фрагментарність взаємодії між рівнями влади, дублювання процедур ❖ Стандарти якості: недостатня деталізація та механізми контролю
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
✓ Міжнародна інтеграція: адаптація кращих практик ЄС (Естонія, Данія, Польща, Німеччина) ✓ Цифрова трансформація: повний перехід на електронні послуги, інтеграція баз даних ✓ Міжнародна підтримка: участь у програмах Open Government Partnership, OECD SIGMA, EU4Digital ✓ Технічна допомога ЄС: фінансування та експертна підтримка впровадження цифрових інструментів ✓ Клієнтоорієнтований підхід: перехід до сервісної моделі державного управління ✓ Громадський контроль: механізми open data та участі громадян у моніторингу	→ Корупційні ризики: збереження адміністративних бар'єрів і неформальних практик → Недовіра до держави: низький рівень довіри громадян до державних інституцій → Обмежені ресурси: недостатнє фінансування реформ і технологічної модернізації → Опір змін: інертність бюрократичного апарату, небажання переходити до нової моделі → Кібербезпека: ризики втрати персональних даних, кібератаки → Цифрова нерівність: недостатня цифрова грамотність населення, особливо у сільській місцевості

Джерело: складено автором за матеріалами [7,25,53,54,62]

Розглянутий SWOT-аналіз (Таблиця 3.1) системи надання адміністративних послуг в Україні засвідчує наявність значного потенціалу для модернізації галузі за умови стратегічного використання наявних сильних сторін і можливостей.

Ключовими конкурентними перевагами України є створена інфраструктура ЦНАПів, розвиток цифрових платформ (зокрема, «Дія») та прийняття базового законодавства, що формує правові засади сучасної системи публічного сервісу. Водночас існують суттєві виклики: фрагментарність нормативної бази, недостатня комунікаційна відкритість органів влади та формальний характер зворотного зв'язку з громадянами.

Стратегічні можливості міжнародної інтеграції, технічної підтримки ЄС та впровадження кращих європейських практик (особливо досвіду Естонії, Данії та Польщі) створюють сприятливі передумови для якісного прориву у сфері. Проте реалізація цього потенціалу вимагає комплексного подолання загроз – корупційних ризиків, недовіри громадян, обмежених ресурсів та опору бюрократичного апарату змінам.

Для успішної трансформації системи критично важливим є синергетичне поєднання інституційних, нормативно-правових, організаційно-технологічних і комунікаційних заходів, спрямованих на побудову клієнтоорієнтованої, прозорої та цифрово інтегрованої моделі надання адміністративних послуг, що відповідає європейським стандартам Good Governance та очікуванням українського суспільства.

Також, на основі аналізу зарубіжних практик можна виділити такі рекомендації щодо удосконалення роботи у сфері адміністративних послуг:

1) інституційні заходи, які включають:

– створення національної стратегії розвитку системи надання адміністративних послуг із чітким визначенням пріоритетів цифровізації, децентралізації та якості сервісу;

- запровадження системи незалежного моніторингу якості послуг на основі європейських стандартів ISO 9001 та CAF (Common Assessment Framework);

2) нормативно-правові заходи, які включають:

- імплементація у національне законодавство принципів Європейської хартії основних прав споживачів публічних послуг;

- удосконалення законодавчої бази у сфері захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної ідентифікації;

3) організаційно-технологічні заходи, які включають:

- створення єдиної інтегрованої цифрової платформи адміністративних послуг (на базі порталу Дія), яка об'єднає всі державні реєстри та сервіси;

- запровадження механізму міжвідомчого обміну даними без участі громадян за принципом once only («тільки один раз»);

- розширення мережі ЦНАПів, зокрема мобільних і дистанційних пунктів обслуговування в сільській місцевості;

4) комунікаційно-освітні заходи, які включають:

- розвиток комунікаційної політики держави у сфері публічних послуг, орієнтовану на інформування, навчання та підвищення цифрової грамотності громадян;

- проведення системної підготовки та підвищення кваліфікації службовців за міжнародними стандартами клієнтоорієнтованого сервісу.

5) міжнародне партнерство, яке включає:

- активізацію участі України у міжнародних ініціативах (наприклад, Open Government Partnership, OECD SIGMA, EU4Digital);

- використання технічної допомоги ЄС для впровадження цифрових інструментів управління та забезпечення кібербезпеки.

Все зазначене вище дає підстави сподіватися на певні результати впровадження міжнародних практик. Зокрема, адаптація зазначених

рекомендацій сприятиме: підвищенню якісних стандартів державних послуг; розширенню цифрових можливостей для громадян і бізнесу; зниженню адміністративного навантаження на споживачів; зміцненню прозорості, підзвітності та довіри до держави; інтеграції України у європейський простір публічного врядування.

Упровадження кращих міжнародних практик у сфері адміністративних послуг є необхідною умовою модернізації системи публічного управління в Україні. Застосування принципів Good Governance, цифрової інтеграції, клієнтоорієнтованості та децентралізації дозволить побудувати сучасну, ефективну та прозору модель державного сервісу, що відповідає європейським стандартам і очікуванням українського суспільства. У довгостроковій перспективі це забезпечить підвищення якості управлінських рішень, ефективності державних інститутів і конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Висновки до розділу 3

1. У результаті дослідження напрямків удосконалення державної політики надання адміністративних послуг в Україні встановлено, що підвищення ефективності цієї сфери потребує комплексного підходу, який поєднує оновлення нормативно-правової бази, оптимізацію процедур надання послуг, посилення комунікації між органами публічної влади та громадянами, а також впровадження міжнародного досвіду.

2. Удосконалення нормативно-правового регулювання має ґрунтуватися на принципах прозорості, стабільності та узгодженості законодавства. Необхідним є усунення правових колізій, стандартизація процедур, спрощення дозвільних механізмів і розширення можливостей електронного урядування. Це дозволить забезпечити єдність правозастосування та зменшити адміністративне навантаження як на суб'єктів звернення, так і на державні органи.

3. Підвищення якості взаємодії між органами публічної влади та споживачами адміністративних послуг вимагає удосконалення інституційних і організаційних механізмів. Важливо забезпечити клієнтоорієнтований підхід у діяльності державних службовців, розвиток системи зворотного зв'язку, впровадження інструментів громадського контролю та підвищення рівня професійної компетентності працівників ЦНАПів.

4. Адаптація кращих міжнародних практик у сфері адміністративних послуг відкриває значні можливості для модернізації української системи публічного управління. Використання європейського досвіду щодо діджиталізації процесів, оцінювання якості послуг, інтеграції баз даних та розвитку відкритого уряду сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій і створенню ефективної, доступної та інноваційної системи обслуговування.

Отже, удосконалення державної політики у сфері надання адміністративних послуг має розглядатися як стратегічний напрям розвитку публічного управління, спрямований на підвищення якості державного сервісу, зміцнення демократичного врядування та утвердження принципу «держава для людини».

ВИСНОВКИ

1. Розкриваючи сутність, ознаки та класифікацію адміністративних послуг як об'єкта державної політики з'ясовано, що адміністративні послуги становлять одну з ключових форм реалізації владних повноважень держави у відносинах із громадянами та суб'єктами господарювання. Їх сутність полягає у здійсненні уповноваженими органами публічної адміністрації юридично значимих дій за зверненнями фізичних або юридичних осіб. Встановлено, що адміністративні послуги мають комплекс ознак — правовий характер, індивідуалізованість, ініціативність звернення заявника, спрямованість на забезпечення реалізації прав і законних інтересів. Запропоновано розглядати адміністративну послугу не лише як правовий інститут, а й як управлінську категорію, що відображає рівень сервісності держави. Проведена класифікація адміністративних послуг за критеріями змісту, суб'єктів надання, способу реалізації, рівня юрисдикції та ступеня цифровізації дозволила сформулювати цілісне бачення їх структури у системі державного управління.

2. Визначаючи принципи, функції та інструменти реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг доведено, що державна політика у цій сфері базується на таких основоположних принципах, як законність, відкритість, доступність, прозорість, ефективність, орієнтація на потреби громадян та інноваційність. Систематизація функцій політики (нормативно-регульовальної, організаційно-координаційної, комунікативної, контрольної та інноваційної) дозволила визначити ключові напрями її реалізації. З'ясовано, що ефективна реалізація державної політики у сфері адміністративних послуг неможлива без використання сучасних інструментів — цифровізації процесів, електронного урядування, систем моніторингу якості послуг, механізмів публічної участі та міжвідомчої взаємодії. Це забезпечує підвищення результативності діяльності органів влади та рівня довіри громадян до публічної адміністрації.

3. Проаналізувавши міжнародний досвід і європейські стандарти регулювання у сфері адміністративних послуг зроблено висновок, що провідні європейські країни (Німеччина, Естонія, Польща, Франція, Данія) впровадили системи надання адміністративних послуг, орієнтовані на принцип «єдиного вікна», цифрову взаємодію та клієнтоцентричність. Європейські стандарти у цій сфері ґрунтуються на принципах *good governance*, відкритості, підзвітності та забезпечення прав людини. Встановлено, що Україні доцільно адаптувати ці підходи шляхом впровадження сервісної моделі публічного управління, розширення електронних сервісів, уніфікації процедур і підвищення інституційної спроможності органів влади. Водночас підкреслено важливість участі України в європейських програмах технічної допомоги для розвитку компетентностей та цифрових інструментів у сфері надання послуг.

4. У результаті аналізу нормативно-правового забезпечення державної політики у сфері адміністративних послуг встановлено, що правову основу складають Конституція України, Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про адміністративну процедуру» та підзаконні нормативні акти. Виявлено системні проблеми: фрагментарність і неузгодженість законодавства, наявність колізій між нормативними актами різного рівня, недостатню регламентацію електронних адміністративних процедур, відсутність єдиного кодифікованого акту. Обґрунтовано необхідність системного оновлення правової бази у напрямі спрощення процедур, розширення електронного урядування та забезпечення відповідності національного законодавства європейським стандартам.

5. В результаті проведеної оцінки сучасного стану функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні встановлено, що протягом останнього десятиліття в Україні відбулися значні позитивні зрушення — створена мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), розвивається портал «Дія», відбувається автоматизація ключових процедур. Разом з тим, зберігається нерівномірність доступу громадян до послуг у різних регіонах, низький рівень цифрової грамотності частини населення, кадрові

проблеми в системі ЦНАПів та відставання окремих органів місцевого самоврядування у впровадженні електронних сервісів. Отримані результати свідчать, що система адміністративних послуг в Україні перебуває на етапі інституційного становлення, але потребує подальшого зміцнення нормативної, технічної та кадрової бази.

6. Виявлення основних проблем та викликів у реалізації державної політики у зазначеній сфері дало змогу встановити, що серед основними викликами є: фрагментарність законодавчого регулювання, недостатню координацію між органами влади, дублювання функцій, низький рівень міжвідомчої інтеграції інформаційних систем, корупційні ризики та обмеженість фінансових ресурсів. Значну проблему становлять інформаційні та цифрові бар'єри, що ускладнюють доступ громадян до адміністративних послуг. Встановлено, що ключовим фактором підвищення ефективності політики має стати інституційне зміцнення системи управління послугами, підвищення компетентності персоналу та впровадження системи постійного моніторингу якості послуг.

7. Вивчення напрямів удосконалення нормативно-правової, організаційної та технологічної бази надання адміністративних послуг в Україні дало змогу запропонувати комплекс заходів, спрямованих на оновлення законодавчої бази у відповідності до європейських стандартів *good governance*, розширення сфери застосування електронного документообігу, інтеграцію державних реєстрів і вдосконалення механізмів захисту персональних даних. Організаційні напрями включають підвищення спроможності місцевих органів влади, розвиток мережі ЦНАПів, створення регіональних центрів підтримки цифрових послуг. Технологічні пріоритети визначено у впровадженні інтелектуальних платформ управління послугами, автоматизації процесів обробки звернень і забезпеченні доступності електронних сервісів для всіх категорій населення.

8. Дослідження механізмів взаємодії між органами публічної влади та споживачами адміністративних послуг дозволило виявити основні проблеми: недостатню комунікаційну відкритість органів влади, формальний характер

зворотного зв'язку, низький рівень участі громадськості в оцінюванні якості послуг та фрагментарність взаємодії між рівнями влади. Обґрунтовано необхідність переходу від бюрократичної до клієнтоорієнтованої моделі державного управління. Визначено пріоритетні напрями вдосконалення: запровадження дієвих механізмів збору та врахування відгуків громадян, посилення міжвідомчої координації через створення єдиних інформаційних систем, розширення функціоналу платформи «Дія», підвищення комунікативної культури державних службовців. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню відкритої, підзвітної та сервісно-орієнтованої держави, що забезпечить підвищення рівня довіри до державних інституцій.

9. В результаті розробки рекомендацій із впровадження кращих міжнародних практик у національну систему публічного управління обґрунтовано доцільність системної адаптації європейських підходів до формування сервісної держави через посилення партнерства між державою, громадянами та бізнесом. Рекомендовано: інституціоналізувати систему управління якістю послуг, упровадити національні стандарти адміністративного сервісу, створити механізми публічної оцінки діяльності органів влади, розширити міжнародну співпрацю у сфері електронного урядування. Особливу увагу слід приділити підготовці управлінських кадрів, формуванню цифрових компетентностей і розвитку комунікаційної культури державних службовців. Це сприятиме формуванню сучасної, ефективної, клієнтоорієнтованої моделі публічного управління в Україні.

Отже, можна стверджувати, що вдосконалення державної політики у сфері надання адміністративних послуг є невід'ємною умовою модернізації системи публічного управління, підвищення довіри до держави та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України (занальна частина): навчал. посібн. Остапенко О.І., Ковалів М.В., Єсімов С.С та ін.. Вид. 2, доп. Львів: СПОЛОМ. 2021. 616 с.
2. Андріянов І.О. Адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 9–16 DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-1>
3. Березюк С., Лебедев А. Теоретичні аспекти організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-47>
4. Биков І.О. Надання адміністративних послуг в Україні: теоретичний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 34 (73). Ч. 5. С. 109–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2023.5/19>
5. Біла В.Р. Співвідношення процедурної та процесуальної форм діяльності публічної адміністрації у контексті Закону України «Про адміністративну процедуру». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 72: ч. 2. С. 53-58. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.72.41>
6. Біла-Тіунова Л.Р., Фролова Є.І. Юридичні особи публічного права як суб'єкти публічного адміністрування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. С. 145-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-3/32>
7. Білоус-Осінь Т.І. Стан впровадження концепції «Європейського адміністративного простору» в Україні. *Правове життя сучасної України: у 3т.: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 трав. 2020 р.)*. Одеса: Гельветика, 2020. Т. 2. С. 54-56.
8. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2024. Вип. 2 (74). С. 17-23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2)

9. Булкат М.С. Тенденції розвитку наукових положень та практики у сфері адміністративних процедур, публічних, зокрема адміністративних послуг. *Наукові праці ОН «ОЮА»*. 2023. Том XXXIII. С. 3-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/npnuola.v33.2023.1>

10. Булкат М.С. Тенденції розвитку наукових положень щодо публічної, державної, служби в органах місцевого самоврядування. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.5>

11. Волошанівська В.В. Надання адміністративних послуг соціального характеру: проблеми якості послуг: автореф. кваліф. роботи: спеціальність 281. Миколаїв, 2021. 7 с.

12. Галуцько В. Корупційні ризики у наданні адміністративних послуг під час воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2025. Вип. 2 (78). С. 47-49. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-7)

13. Гаріфуллін М.В. До питання про правове регулювання адміністративних процедур на прикладі зарубіжних країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 81(2). С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.11>

14. Гусаров С.М., Марчук М.І. Вплив децентралізації на швидкість надання адміністративних послуг в умовах війни. *Право і безпека*. 2023. № 1 (88). С. 202-212. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2023.1.18>

15. Державні послуги онлайн. Дія: офіційний веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.10.2025).

16. Деякі питання реформування державного управління. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.2019 № 1071. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2019-п#Text> (дата звернення: 14.10.2025).

17. Диннік І. Законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2024. № 3. С. 26-36. DOI: 10.31617/3.2024(134)03

18. Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 24.09.2025).

19. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. URL: <https://rm.coe.int/16809c3faa> (дата звернення: 24.09.2025).

20. Журило С.С., Топал Р.В. Інституційний розвиток і стандартизація адміністративних послуг на шляху європейського публічного управління. *Науковий Студентський Вісник ФЕУП*, 2025. №43 (1). 203 с. С. 27-29.

21. Загальне адміністративне право України: підручник. За заг. ред.: С. Ківалова, Л. Білої-Тіунової. Одеса : Фенікс, 2023. 792 с.

22. Зубко А.О. Корупційні ризики в державній та політичній службі як фактор дестабілізації сталого розвитку. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 5. С. 73-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/39221554>

23. Кириченко Ю.М. Щодо питання визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. № 2. С. 85-88. DOI: <https://doi.org/10.15421/392049>

24. Князюк О.Г. Особливості правових засад надання адміністративних послуг сервісними цетрами МВС України. *Юридична наука*. 2020. № 2 (104). С. 153-165. DOI: 10.32844/2222-5374-2020-104-2.19

25. Ковбас І.В., Коваль В.О. Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2023. Вип. 29. С. 236-243. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2023.29.27>

26. Ковбас І.В., Павчук І.С. Новели адміністративно-процедурного законодавства України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 1. С. 573-576. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-1/133>

27. Кожушко О.О. Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого

самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2023. № 1. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/39221441>

28. Козачук Д.А. Адміністративне судочинство: виклики цифровізації. *Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика : монографія* / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова, Т. А. Латковська та ін. Одеса: Видав. дім «Гельветика», 2022. С. 151-184.

29. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 24.09.2025).

30. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.09.2025).

31. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: схвалено розпорядженням КМУ від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.09.2025).

32. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10>

33. Костенюк Н.І., Макарова І.О., Пігарев Ю.Б., Сметаніна Л.С. Надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 4(16). С. 106-117. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-4\(16\)-106-117](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-4(16)-106-117)

34. Кузміч Н. Порівняти рівень адміністративних послуг в Канаді і Україні. Веб-сайт. URL: <https://surl.li/oijorm> (дата звернення: 24.09.2025).

35. Куліш А.М., Миргород-Карпова В.В., Бондаренко О.С. Адміністративні послуги в Україні: зміст категорії, проблематика отримання. *Право.ua*. 2021. № 1. С. 203-209. DOI: [10.32782/LAW.UA.2021.1.31](https://doi.org/10.32782/LAW.UA.2021.1.31)

36. Куспляк Г., Куспляк І., Серенок А. Напрями вдосконалення надання адміністративних та публічних електронних послуг в умовах воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 30. С. 103–114. DOI: 10.35432/tisb302023295150

37. Кушнір Д.М. Адміністративно-правові засади діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні: дис... канд.. юрид. наук: 12.00.03. Суми, 2021. 219 с.

38. Кушнір Д.М. До характеристики функцій адміністративних повноважень центрів надання адміністративних послуг. Людина, суспільство, держава: актуальні питання правового регулювання взаємодії: *тези доп. учасників. наук.-практ. конф.* (Київ, 10 груд. 2020 р.), с. 22-24.

39. Кушнір Д.М. Місце норм адміністративного права в системі правового регулювання діяльності центрів надання адміністративних послуг. *Наше право*. 2020. № 4. С. 220–225. DOI: 10.32782/NP.2020.4.35

40. Кушнір Д.М. Теоретико-методологічні проблеми визначення адміністративних повноважень центрів надання адміністративних послуг. Концепція соціальної безпеки в Україні: *тези доп. учасників наук.-практ. конф.* (Харків, 6 лист. 2020 р.), с. 39-40.

41. Лисик М.А. Значення принципу право законності у контексті розбудови правової держави в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 4. С. 9-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-4-2>

42. Литвин Н., Мацелюк І. Форми реалізації економічної функції держави. *Юридичний вісник*. 2022. № 4. С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v4.2022.2>

43. Мапа Дія Центрів. Платформа центрів Дія: офіційний веб-сайт. URL: <https://center.diia.gov.ua/mapa-centriv-so-pracuut-pid-cas-vijni-2> (дата звернення: 17.10.2025).

44. Марущак В. Напрямки державного управління в сфері економіки. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276797>
45. Марцеляк О.В. Децентралізація влади як пріоритетний напрям сучасного вітчизняного державотворення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Вип. 90. Ч. 1. С. 301-307. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.1.39>
46. Муза О.В. Організаційно-правові засади надання адміністративних послуг в умовах утворення нових районів в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 8. С. 236-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-8/53>
47. Огороднійчук М.В. Інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління. *Публічне управління і політика*. 2025. № 7-8 (11-12). DOI: [10.70651/3041-2498/2025.7-8.11](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.11)
48. Одінцов О.М., Ільченко Н.В., Ляшов Д.О. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2021. Вип. 40. С. 41-51. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228188>
49. Опанасюк Ю.А., Романченко Я.О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. *Вісник СумДУ*. 2020. № 2. С. 163-173. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/18.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
50. Опар Н.В. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 5-9. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.1>
51. Осадчий А.Ю. Правові процедури у публічному адмініструванні. *Юридичний вісник*. 2021. № 6. С. 96-104. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i6.2271>
52. Осіпова О.О. Адміністративні послуги у сфері соціального захисту в контексті предмету адміністративних спорів. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. 2021. Вип. 65. С. 248-252. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.65.45>

53. Павліченко І.М. Інформаційна прозорість влади як важливий фактор взаємодії влади та громадянського суспільства. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/35.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

54. Павлович-Сенета Я.П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2024. Вип. 83. Ч. 2. С. 327-331. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.48>

55. Петелька О.І. Спеціальні принципи адміністративних процедур. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 421-426. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.69>

56. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.08.2021 № 864. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.10.2025).

57. Плавшуда В. Принципи публічного адміністрування інфраструктури в Україні. *Юридичний вісник*. 2025. № 1. С. 225-232. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v1.2025.29>

58. Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг: затверджено Постановою КМУ № 1137 від 04 грудня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

59. Принципи SIGMA/OECD щодо належного врядування (Sigma principles and assessment). Public administration reform: веб-сайт. URL: <https://par.in.ua/en/good-governance/sigma-principles> (дата звернення: 28.10.2025).

60. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. №5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

61. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

62. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 13.02.2024 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

63. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

64. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента від 04.09.2019 № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

65. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/851-15>

66. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

67. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України: Закон України від 24.03.2024 № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

68. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: Постанова КМУ від 20 лютого 2013 р. № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

69. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

70. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

71. Про поновлення строків надання адміністративних послуг і видачі документів дозвільного характеру та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.08.2023 № 828. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/828-2023-п#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

72. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

73. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-р#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

74. Прокопенко В. Досвід Республіка Сингапур у сфері надання електронних послуг. Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі: *матер. XI Міжнар. науково-практ. конф.*, 2021. DOI: <https://doi.org/10.20535/spu2021.249146>

75. Прокопенко С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(2). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.15421/152419>

76. Пронько Л.М., Колесник Т.В., Гуцол М.В. Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62>.

77. Результати моніторингу стану облаштування приміщень центрів надання адміністративних послуг з урахуванням потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення за I квартал 2025 року: *презентація*

Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://surl.li/cggjms> (дата звернення: 17.10.2025).

78. Сандул Я.М. Цифрова трансформація публічного адміністрування. Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика : монографія / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова, Т. А. Латковська та ін. Одеса: Видав. дім «Гельветика», 2022. С. 293-330.

79. Сидоренко Н.О., Шкурят І.В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Публічне урядування*. 2021. № 2 (27). С. 48-55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-6)

80. Соловійова О.В., Ковальчук Д.Р., Кундій А.Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 421–424. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/99>

81. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: схвалено розпорядженням КМУ від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

82. Стрельников А.В. Адміністративно-правове регулювання суб'єктивних публічних прав фізичної особи в умовах цифровізації. *Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика* : монографія / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова, Т. А. Латковська та ін. Одеса: Видав. дім «Гельветика», 2022. С. 224-259.

83. Тернушак М. Вплив адміністративної реформи та інших галузевих реформ на теорію адміністративно-правових дисциплін. *Підприємство, господарство і право*. 2020. № 2. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.2.41>

84. Тяхтій М., Ющенко М. Виклики та перспективи надання адміністративних послуг у сфері реєстрації актів цивільного стану в умовах воєнного стану в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 30. С. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb302023295032>

85. Удодік А. Особливості правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні з урахуванням досвіду Польщі. *Молодіжна наукова ліга*. 2022. С. 105–106. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/183/182> (дата звернення: 17.10.2025).

86. Хартія основних прав Європейського Союзу. Центр громадських свобод: веб-сайт. URL: <https://ccl.org.ua/posts/2021/11/hartiya-osnovnyh-prav-yevropejskogo-soyuzu/> (дата звернення: 17.10.2025).

87. Худавердієва В.А. Європейський адміністративний простір і його вплив на національні правові системи держав-членів Європейського Союзу і країн-кандидатів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 136-143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.22>

88. Чернишова В.Ю. Адміністративні послуги як предмет діяльності публічної служби. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. С. 86-90. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.13>

89. Шаповал С.П. Правове регулювання плати за надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2021. № 3. С. 94-98. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2021.3.14>

90. Шевченко О.В. Особливості адміністративних послуг на ринку цінних паперів в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. Вип. 31. С. 102-110. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6674466>

91. Шпак Ю.В. Правове регулювання діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Правова позиція*. 2021. № 2 (31). С. 34-38. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2021-2.7>

92. Recommendation CM/Rec(2007)7 of the Committee of Ministers to member states on good administration. URL: <https://rm.coe.int/cmrec-2007-7-of-the-cm-to-ms-on-good-administration/16809f007c> (дата звернення: 17.10.2025).

93. The European Code of Good Administrative Behaviour. European Ombudsman: веб-сайт URL:

<https://www.ombudsman.europa.eu/resources/code.faces#/page/1> (дата звернення: 17.10.2025).