

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**  
**Факультет економіки та бізнесу**

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та  
адміністрування»

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Ю. Є. Вороніна  
(ініціали та прізвище)

«16» червня 2026 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту та  
публічного адміністрування



\_\_\_\_\_  
(підпис)

С. Р. Плотніченко  
(ініціали та прізвище)

«16» червня 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

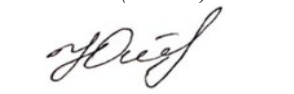
на тему «РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ  
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ»

Здобувач вищої освіти:

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Руденко Вероніка Володимирівна  
(ПІБ здобувача)

Науковий керівник:

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

доцент, к.держ.упр., Юник І. Г.  
(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**  
 факультет економіки та бізнесу  
 кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»  
 Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»  
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант)  
 освітньо-професійної програми  
 «Публічне управління та  
 адміністрування»

  
 (підпис) Ю. Є. Вороніна  
 (ініціали та прізвище)  
 «19» вересня 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту та  
 публічного адміністрування

  
 (підпис) С. Р. Плотніченко  
 (ініціали та прізвище)  
 «19» вересня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи  
 здобувачки вищої освіти Руденко Вероніки Володимирівни

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи: «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні»

науковий керівник роботи Юник Ірина Геннадіївна, к.держ.упр., доцент  
 затверджені наказом ректора університету від «15» вересня 2025 р. № 481-с

2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи «12» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: нормативно-правові акти України, міжнародні документи, наукові та аналітичні джерела, статистичні та інформаційні матеріали офіційних органів і відкритих баз даних.

4. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

- сутність, ознаки, класифікація адміністративних послуг; суб'єкти надання адміністративних послуг та основні принципи їх діяльності;
- нормативно-правове регулювання адміністративних послуг в Україні;
- основні етапи та особливості реформування системи надання адміністративних послуг в Україні;
- перспективи реформування системи адміністративних послуг.

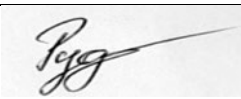
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки.

6. Дата видачі завдання «19» вересня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                                 | Термін виконання етапів | Відмітка про виконання |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1     | Затвердження плану роботи                                                                     | 24.09.2025              | виконано               |
| 2     | Розділ 1. Теоретико-правові аспекти системи надання адміністративних послуг                   | 04.03.2026              | виконано               |
| 3     | Розділ 2. Сучасні тенденції та напрями реформування системи адміністративних послуг в Україні | 22.05.2026              | виконано               |
| 4     | Перевірка на плагіат                                                                          | 06.06.2026              | виконано               |
| 5     | Попередній захист роботи на кафедрі                                                           | 16.06.2026              | виконано               |

Здобувачка вищої освіти

  
 ( підпис )

РУДЕНКО В. В.  
 ( ініціали та прізвище )
Керівник кваліфікаційної  
бакалаврської роботи
  
 ( підпис )

ЮНИК І. Г.  
 ( ініціали та прізвище )

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи**  
**від «16» червня 2026 р. до захисту допущено**

Члени комісії:

1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф.

( прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис )

2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц.

( прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис )

3. Горбова Н.А., к.п.н., доц.

( прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис )

4. Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц.

( прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис )

**Допустити до захисту**

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

  
 ( підпис )
С. Р. ПЛОТНІЧЕНКО

( ініціали та прізвище )

«16» червня 2026 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                         | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....                   | 8  |
| 1.1. Сутність, ознаки та класифікація адміністративних послуг.....                                 | 8  |
| 1.2. Нормативно-правове регулювання адміністративних послуг в Україні.....                         | 14 |
| 1.3. Суб'єкти надання адміністративних послуг та основні принципи їх діяльності .....              | 20 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                         | 26 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ..... | 27 |
| 2.1. Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні: етапи та особливості.....     | 27 |
| 2.2. Особливості функціонування та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні..... | 31 |
| 2.3. Напрями вдосконалення та перспективи реформування системи адміністративних послуг.....        | 37 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                         | 43 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                      | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                    | 49 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Необхідність подальшого реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в контексті цифрової трансформації публічного управління, децентралізаційних процесів та євроінтеграційних прагнень держави визначає актуальність цього дослідження. Забезпечення якісних, доступних і своєчасних адміністративних послуг є одним із ключових показників ефективності діяльності органів публічної влади та важливою передумовою формування сервісноорієнтованої держави.

Останніми роками в Україні відбувається активне реформування системи надання адміністративних послуг, що передбачає спрощення адміністративних процедур, удосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАПів), цифровізацію сервісів та розвиток механізмів електронного урядування. Особливу роль у цьому процесі відіграють сучасні цифрові інструменти, зокрема портал і застосунок «Дія», які забезпечують доступність та підвищують якість надання послуг.

Разом із тим, функціонування системи надання адміністративних послуг характеризується наявністю низки проблемних аспектів, зокрема нерівномірним розвитком цифрової інфраструктури територіальних громад, недостатнім рівнем цифрової компетентності населення, кадровими труднощами та потребою в подальшому вдосконаленні нормативно-правового регулювання. Особливої значущості зазначені проблеми набувають в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України, коли забезпечення безперервного та якісного надання публічних послуг виступає одним із ключових чинників стійкості системи державного управління.

Крім того, інтеграція України до європейського адміністративного простору потребує узгодження національної системи надання адміністративних послуг із

європейськими стандартами належного врядування, відкритості, прозорості та людиноцентризму. У зв'язку з цим дослідження напрямів реформування системи надання адміністративних послуг в Україні, визначення існуючих проблем та обґрунтування перспектив її подальшого розвитку є важливим науковим і практичним завданням.

Окремі аспекти реформування системи надання адміністративних послуг в Україні відображені у працях багатьох вітчизняних науковців. Теоретичні засади адміністративних послуг, їх сутність та класифікацію досліджували В. Тимощук, Ю. Шаров, О. Руденко, О. Буханевич, Н. Ільчанінова, В. Телицька. Проблемам реформування системи надання адміністративних послуг та розвитку мережі ЦНАП присвячені праці Я. Жовнірчика, Т. Буренко, Г. Бондар, Т. Смазної та Ю. Павлович-Сенети. Питання цифровізації адміністративних послуг та впровадження електронного урядування досліджували Н. Петренко, Л. Машковська, І. Тищенко, Я. Михайлюк та В. Ключевський.

*Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей реформування системи надання адміністративних послуг в Україні та напрацювання рекомендацій щодо її подальшого вдосконалення.*

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- розглянути сутність, ознаки та класифікацію адміністративних послуг;
- дослідити нормативно-правове регулювання системи надання адміністративних послуг в Україні;
- охарактеризувати суб'єктів надання адміністративних послуг та основні принципи їх діяльності;
- проаналізувати особливості реформування системи надання адміністративних послуг в Україні;
- здійснити аналіз функціонування та тенденції розвитку системи адміністративних послуг в Україні;

— визначити напрями вдосконалення та перспективи реформування системи адміністративних послуг в Україні.

*Об'єктом дослідження* є процес надання та реформування адміністративних послуг в Україні.

*Предметом дослідження* є теоретичні, нормативно-правові та практичні аспекти реформування системи надання адміністративних послуг в Україні.

*Методи дослідження.* Упродовж написання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних засад функціонування системи адміністративних послуг. Історичний метод використано для дослідження етапів реформування системи адміністративних послуг в Україні. Системний підхід дав змогу розглянути систему адміністративних послуг як складову публічного управління. Статистичний метод використано для оцінювання діяльності ЦНАПів та аналізу показників розвитку системи адміністративних послуг. Метод узагальнення дав змогу сформулювати напрями вдосконалення та перспективи реформування системи адміністративних послуг в Україні.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що розроблені у кваліфікаційній бакалаврській роботі висновки та пропозиції можуть бути використані органами публічно управління для вдосконалення системи надання адміністративних послуг та підвищення ефективності функціонування ЦНАПів, а також в освітньому процесі закладів вищої освіти.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

### СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1. Сутність, ознаки та класифікація адміністративних послуг

Адміністративні послуги є одним із ключових механізмів взаємодії держави з громадянами і суб'єктами господарювання. У процесі реформування системи публічного управління в Україні особливої актуальності набувають питання підвищення якості, доступності та ефективності надання адміністративних послуг.

Адміністративні (управлінські) послуги є відносно новим форматом взаємовідносин між державою та особою. До них належать, зокрема, різноманітні дозвільні та реєстраційні дії, що здійснюються уповноваженими органами державної влади на підставі звернень фізичних і юридичних осіб. Тривалий час такі дії розглядалися переважно як прояв владно-розпорядчої діяльності органів державного управління [23]. Водночас сучасний підхід передбачає їх розуміння як виконання державою своїх обов'язків перед особою, спрямованих на створення належних правових умов для реалізації та захисту її прав, свобод і законних інтересів.

В енциклопедичному словнику з державного управління адміністративна послуга визначається як «результат реалізації владних повноважень уповноваженим суб'єктом, який відповідно до законодавства забезпечує юридичне оформлення умов для реалізації фізичними та юридичними особами їхніх прав, свобод і законних інтересів на підставі відповідного звернення. До таких послуг належать, зокрема, видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, довідок, а також здійснення реєстраційних дій. При цьому адміністративні послуги

розглядаються як складова системи державних і муніципальних послуг» [51, с. 220].

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає адміністративну послугу як «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної чи юридичної особи, спрямований на набуття, зміну або припинення прав чи обов'язків такої особи» [4].

Адміністративні послуги характеризуються низкою ознак, які визначають їхню правову природу та особливості надання. Насамперед вони мають публічний характер і спрямовані на задоволення суспільно значущих потреб шляхом забезпечення реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. Надання таких послуг є обов'язком органів публічної влади, а держава гарантує їх отримання та забезпечує належні умови для функціонування відповідного механізму, у тому числі шляхом фінансового забезпечення. Обов'язковою передумовою надання адміністративної послуги є звернення заінтересованої особи, оскільки вона надається виключно за ініціативою її отримувача. При цьому право особи на отримання певної послуги, так само як і повноваження адміністративного органу щодо її надання, повинні бути безпосередньо визначені законодавством [46, с. 49 – 51; 33, с. 63].

Адміністративні послуги надаються виключно уповноваженими суб'єктами, наділеними владними повноваженнями. До таких суб'єктів належать не лише органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а й інші установи, організації чи підприємства, яким законом або в порядку делегування передано відповідні управлінські функції. Одержання адміністративної послуги здійснюється відповідно до встановленої законодавством процедури, що передбачає виконання заявником визначених вимог та дотримання відповідного порядку звернення.

Важливою ознакою адміністративних послуг є «наявність взаємних прав та обов'язків між суб'єктом надання послуги та її отримувачем, а також встановлення

відповідальності посадових і службових осіб за невиконання або неналежне виконання покладених на них обов'язків. Порядок надання адміністративних послуг регулюється спеціальними правовими нормами, а результатом їх надання виступає адміністративний акт індивідуального характеру, адресований конкретній особі та спрямований на набуття, зміну або припинення її прав чи обов'язків» [46, с. 49 – 51; 33, с. 63].

До базових адміністративних послуг належать ті, що повинні отримуватися усіма громадянами та/або є найбільш масовими серед наявних нині понад 2 тисяч адміністративних послуг. Базові адміністративні послуги мають найбільше суспільне значення та характеризуються високою частотою звернень громадян. Вони охоплюють основні сфери життєдіяльності населення та становлять найбільш затребувану частину системи адміністративних послуг, кількість яких в Україні перевищує дві тисячі. До цієї категорії належать послуги з державної реєстрації актів цивільного стану, реєстрації та декларування місця проживання, надання соціальної підтримки у формі житлових субсидій і державних допомог, оформлення паспортних документів, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, реєстрації суб'єктів господарювання та земельних ділянок, реєстрації транспортних засобів і видачі посвідчень водія, а також пенсійні та окремі податкові послуги [45, с. 7].

Усі базові адміністративні послуги мають надаватися через ЦНАПи. Такий підхід забезпечує територіальну доступність послуг, повагу до людини, комфортність обслуговування та дотримання принципів безбар'єрності. Важливою перевагою ЦНАП є також комплексність обслуговування, оскільки адміністративні послуги часто надаються за принципом «життєвої ситуації», коли внаслідок певної події особа потребує отримання кількох взаємопов'язаних послуг. Саме ЦНАП в офлайн-форматі найбільш ефективно реалізують цей підхід, забезпечуючи зручність і цілісність сервісу для громадян.

За предметом надання І. Коліушко пропонує класифікувати адміністративні послуги на кілька основних груп. До першої групи належать дозвільні послуги, які передбачають видачу дозволів на здійснення певних видів діяльності або реалізацію окремих прав. До них також відносяться процедури акредитації, атестації та сертифікації, що здійснюються щодо закладів освіти, установ охорони здоров'я, підприємств, робочих місць, товарів, робіт і послуг. Другу групу становлять реєстраційні послуги, пов'язані з веденням державних реєстрів, зокрема реєстрація актів цивільного стану та суб'єктів господарювання. До цієї категорії також віднесено легалізацію суб'єктів, зокрема громадських об'єднань. Окрему групу утворюють послуги з легалізації та підтвердження юридичної чинності документів, до яких належать консульська легалізація документів, нострифікація документів про освіту, виданих за кордоном, а також верифікація сертифікатів про походження товарів. Ще однією групою є соціальні адміністративні послуги, зміст яких полягає у визнанні певного правового статусу особи або наданні їй визначених законодавством соціальних прав, зокрема призначенні пенсій, субсидій та інших видів соціальної підтримки [43, с. 613].

Класифікація адміністративних послуг ґрунтується на різних наукових підходах і критеріях, що обумовлено їхньою різноманітністю, складною структурою та багатофункціональним значенням у системі публічного управління. Найпоширенішими є підходи, за якими адміністративні послуги групуються залежно від рівня нормативно-правового регулювання, платності, змісту та предмета звернення. Узагальнення основних підходів до класифікації адміністративних послуг наведено в таблиці 1.1.

Таким чином, класифікація адміністративних послуг дає змогу систематизувати їх різноманіття за різними критеріями та забезпечити більш чітке розуміння їх сутності й особливостей. Вона сприяє впорядкуванню процедур надання послуг, підвищенню прозорості та доступності адміністративних сервісів для громадян і суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.1

## Класифікація адміністративних послуг

| Критерій класифікації                       | Види адміністративних послуг  | Характеристика                                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. За рівнем нормативного регулювання       | Централізовані                | Регулюються законами, постановами КМУ; єдині стандарти на всій території держави |
|                                             | Локальні                      | Визначаються органами місцевого самоврядування в межах наданої їм компетенції    |
|                                             | Змішані                       | Поєднання державного та місцевого регулювання процедур надання                   |
| 2. За платністю                             | Безоплатні                    | Надаються без справляння адміністративного збору                                 |
|                                             | Платні                        | Передбачають оплату адміністративного збору або державного мита                  |
| 3. За змістом публічно-службової діяльності | Реєстраційні                  | Реєстрація актів, осіб, майна, бізнесу                                           |
|                                             | Дозвільні (ліцензійні)        | Видача дозволів, ліцензій на здійснення діяльності                               |
|                                             | Сертифікаційні                | Підтвердження відповідності встановленим стандартам                              |
|                                             | Атестаційні                   | Підтвердження кваліфікації, компетентності                                       |
|                                             | Верифікаційні                 | Перевірка достовірності даних або статусу                                        |
|                                             | Нострифікаційні               | Визнання документів про освіту, виданих іноземними закладами освіти              |
|                                             | Легалізаційні                 | Засвідчення документів (апостиль, консульська легалізація)                       |
|                                             | Статусні                      | Надання/підтвердження правового статусу особи чи об'єкта                         |
| 4. За предметом                             | Підприємницькі (господарські) | Пов'язані з реєстрацією та веденням бізнесу                                      |

|                                         |                       |                                                                                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| звернення                               | Соціальні             | Пенсії, допомоги, соціальні гарантії                                                                    |
|                                         | Земельні              | Реєстрація прав на землю, оренда, кадастрові дії                                                        |
|                                         | Будівельно-комунальні | Дозволи на будівництво, введення в експлуатацію                                                         |
| 5. За рівнем надання (додатково)        | Державні              | Надаються уповноваженими органами державної влади в межах їхньої компетенції, визначеної законодавством |
|                                         | Муніципальні          | Надаються уповноваженими органами місцевого самоврядування в межах наданої їм компетенції               |
|                                         | Делеговані            | Передані державою на місцевий рівень                                                                    |
| 6. За способом надання (додатково)      | Офлайн                | Через ЦНАП, органи влади                                                                                |
|                                         | Електронні            | Через онлайн-платформи (зокрема «Дія»)                                                                  |
|                                         | Змішані               | Комбінація онлайн і офлайн процедур                                                                     |
| 7. За ініціатором звернення (додатково) | Індивідуальні         | За зверненням фізичних осіб                                                                             |
|                                         | Колективні            | За зверненням юридичних осіб або груп                                                                   |

Джерело: узагальнено автором за даними [47, 25, 32, 19]

Якість адміністративних послуг визначається сукупністю критеріїв, які характеризують ефективність діяльності адміністративних органів та рівень задоволення потреб громадян і юридичних осіб. Одним із ключових критеріїв є результативність, що відображає досягнення очікуваного результату від отримання послуги. Важливе значення має також своєчасність, яка передбачає надання послуг у строки, визначені законодавством. Не менш важливими є доступність і зручність адміністративних послуг, що забезпечують можливість безперешкодного звернення до органів влади та врахування потреб отримувачів послуг. Відкритість передбачає вільний доступ до інформації щодо порядку

надання послуг, а повага до особи та професійність працівників сприяють формуванню довіри громадян до публічної влади.

Підвищення якості адміністративних послуг можливе завдяки подальшій децентралізації їх надання, забезпеченню належного рівня оплати праці працівників адміністративних органів, упровадженню стандартів надання послуг та використанню сучасних цифрових технологій. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню доступності, ефективності та орієнтованості адміністративних послуг на потреби громадян.

## 1.2. Нормативно-правове регулювання адміністративних послуг в Україні

Важливим елементом системи публічного управління є нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг. Ефективне правове забезпечення функціонування системи адміністративних послуг сприяє підвищенню якості державного сервісу, прозорості діяльності органів влади та розвитку електронного урядування.

Конституція України закладає правові основи функціонування системи адміністративних послуг, незважаючи на відсутність у її тексті безпосереднього визначення поняття «адміністративні послуги». Конституційні норми закріплюють основоположні права особи у взаємовідносинах із державою, зокрема право на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, доступ до інформації, а також право на захист своїх прав і свобод [1], реалізація яких значною мірою забезпечується через механізм надання адміністративних послуг.

Важливе значення для правового регулювання цієї сфери мають положення статті 3 Конституції України, відповідно до яких людина, її життя і здоров'я, честь, гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю, а забезпечення прав і свобод людини визначається головним обов'язком держави. Водночас стаття 40 гарантує кожному право звертатися до органів державної влади та органів місцевого самоврядування з індивідуальними чи колективними зверненнями та отримувати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк. Важливе значення має і стаття 19, яка закріплює принцип законності, зобов'язуючи органи державної влади та їх посадових осіб діяти виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, визначені Конституцією та законами України [1].

Отож, Конституція України визначає основні засади функціонування системи адміністративних послуг, серед яких законність, пріоритет прав і свобод людини, рівність перед законом та спрямованість діяльності держави на задоволення законних інтересів особи. Саме конституційні положення становлять основу щодо подальшого розвитку спеціального законодавства у сфері адміністративних послуг.

Основним нормативно-правовим актом, який регулює сферу надання адміністративних послуг, є Закон України «Про адміністративні послуги» (2012 р.). Цей закон визначає правові та організаційні засади надання адміністративних послуг, принципи діяльності уповноважених суб'єктів, порядок функціонування центрів надання адміністративних послуг, а також вимоги щодо забезпечення їх доступності та якості. Дія цього Закону поширюється на суспільні відносини, що виникають у процесі надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам [4].

Водночас законодавством визначено низку сфер, на які дія зазначеного Закону не поширюється. Це обумовлено специфікою відповідних правовідносин, особливим порядком їх правового регулювання та наявністю спеціального

законодавства. До таких сфер належать, зокрема, державний нагляд, оперативно-розшукова діяльність, судочинство, виконавче провадження, нотаріальні дії, доступ до публічної інформації, виконання покарань, діяльність у сфері державної таємниці, захист економічної конкуренції, державне регулювання фінансових ринків, енергетики та комунальних послуг, а також окремі напрями у сфері медіа, інтелектуальної власності, ветеринарної медицини та виборчого процесу.

Закон України «Про адміністративні послуги» закріплює правові засади надання адміністративних послуг, зокрема порядок їх організації та здійснення, визначаються виключно законами України [4]. Такий підхід спрямований на забезпечення прозорості, стабільності та недопущення необґрунтованого розширення повноважень суб'єктів владних повноважень. Однією з ключових вимог є законодавче визначення найменування адміністративної послуги та підстав для її одержання. Це забезпечує чітке розуміння змісту послуги та умов її отримання для фізичних і юридичних осіб. Важливе значення має також визначення суб'єкта надання адміністративної послуги та його повноважень. Законодавче закріплення відповідальних органів та посадових осіб сприяє підвищенню рівня відповідальності у сфері публічного адміністрування та забезпечує належний контроль за діяльністю органів влади. Необхідною умовою регулювання є встановлення переліку документів та вимог до них, які подаються для отримання адміністративної послуги. Це сприяє уніфікації процедур та запобігає надмірним бюрократичним вимогам до суб'єктів звернення.

Окремо законодавством визначається платність чи безоплатність надання адміністративної послуги. Така норма забезпечує прозорість фінансових аспектів надання послуг та запобігає необґрунтованому стягненню коштів. Суттєве значення має встановлення граничного строку надання адміністративної послуги, що гарантує своєчасний розгляд звернень та підвищує ефективність роботи органів публічної влади. Крім того, законами визначається перелік підстав для відмови у наданні адміністративної послуги. Це забезпечує правову визначеність,

захист прав суб'єктів звернення та можливість оскарження неправомірних рішень органів влади.

Важливе місце у системі правового забезпечення цифровізації публічних послуг посідає Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (2021 р.). Ним визначено правові та організаційні засади функціонування системи публічних та електронних послуг, закріплено механізми їх цифрової трансформації, автоматизації та інтеграції в єдиний інформаційний простір публічного управління. Закон ґрунтується на принципах верховенства права, відкритості, прозорості, доступності, інклюзивності, безпеки та орієнтованості на потреби людини [9]. Його положення спрямовані на спрощення адміністративних процедур, розширення електронної взаємодії між державними реєстрами та впровадження комплексних цифрових сервісів, що сприяє підвищенню якості та оперативності надання послуг громадянам і суб'єктам господарювання.

Правові засади використання засобів електронної взаємодії визначає Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (2017 р.) [6], який регулює права та обов'язки учасників відносин у сфері електронної ідентифікації, встановлює вимоги до застосування електронного підпису, печатки, часових міток та інших довірчих сервісів. Положення цього закону спрямовані на забезпечення юридичної значущості електронних документів, безпеки цифрових транзакцій та формування надійного середовища для взаємодії держави, бізнесу і громадян. Крім того, законодавче врегулювання цієї сфери сприяло наближенню національного правового поля до європейських стандартів цифрової довіри.

Невід'ємним елементом правового механізму функціонування електронних послуг є Закон України «Про захист персональних даних», який регулює відносини, пов'язані зі збиранням, обробкою та зберіганням персональної інформації, а також спрямований на забезпечення права особи на недоторканність приватного життя [7]. В умовах активної цифровізації публічного управління

значення цього закону суттєво посилюється, оскільки більшість адміністративних і електронних послуг передбачає використання значних обсягів персональних даних. Закон визначає принципи законності, цільового використання, прозорості та безпеки обробки інформації, встановлює права суб'єктів персональних даних і обов'язки їх розпорядників. Водночас розвиток цифрових технологій та євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення механізмів захисту інформації відповідно до міжнародних стандартів.

Забезпечення безпечного функціонування цифрових сервісів неможливе без належного правового регулювання кіберпростору, що здійснюється відповідно до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [8]. Документ визначає принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження уповноважених органів та основні напрями координації їх діяльності. Особливе значення закону полягає у створенні механізмів реагування на кіберінциденти, захисті державних інформаційних ресурсів, розвитку міжнародного співробітництва та посиленні стійкості критичної інфраструктури. Реалізація його положень сприяє підвищенню рівня захищеності інформаційно-комунікаційних систем та зміцненню національної безпеки.

Сучасний етап розвитку системи адміністративних послуг характеризується активним впровадженням електронного урядування та цифрових технологій. Законодавче забезпечення цієї сфери передбачає функціонування державних електронних платформ, використання засобів цифрової ідентифікації, електронного документообігу та комплексного захисту інформації. Тому одним із ключових напрямів публічного управління та адміністрування є розширення доступу до адміністративних послуг за допомогою цифрових сервісів. Важливу роль у цьому процесі відіграє портал державних послуг «Дія», який забезпечує дистанційне отримання значної кількості послуг. Використання електронних інструментів сприяє скороченню бюрократичних процедур, економії часу та підвищенню відкритості діяльності органів влади.

Суттєве значення у сфері правового регулювання мають підзаконні нормативно-правові акти, насамперед постанови Кабінету Міністрів України, які конкретизують порядок надання адміністративних послуг та функціонування ЦНАПів. Саме ними визначено правила ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг, вимоги до технологічних карток та інші процедурні аспекти, спрямовані на уніфікацію та стандартизацію адміністративних процедур.

Правові та організаційні засади функціонування цифрової платформи державних послуг закріплені у Положенні про Єдиний державний вебпортал електронних послуг (2019 р.) – Портал Дія. Документ визначає порядок роботи порталу, його функціональні можливості та механізми доступу громадян і юридичних осіб до електронних послуг, державних реєстрів та цифрових документів. Положення також регламентує процедури електронної ідентифікації та взаємодії між державними інформаційними системами, а також містить вимоги щодо захисту персональних даних і забезпечення кібербезпеки [3].

Портал Дія є одним із ключових інструментів реалізації концепції цифрової держави, спрямованої на переведення основних процесів взаємодії між громадянами, суб'єктами господарювання та органами публічної влади в електронне середовище. Останні зміни до Положення свідчать про подальше розширення функціональних можливостей порталу, розвиток сервісів для різних категорій населення та вдосконалення механізмів обробки інформації.

Незважаючи на сформовану нормативну базу, правове регулювання сфери адміністративних послуг потребує подальшої модернізації та систематизації, особливо з урахуванням викликів воєнного стану та післявоєнного відновлення держави. Однією з ключових проблем залишається недостатній рівень цифрової грамотності населення, насамперед серед жителів сільської місцевості та осіб старшого віку. Обмежені цифрові навички значної частини громадян створюють ризики соціального виключення та зумовлюють необхідність реалізації комплексних програм цифрової освіти [21, с. 151].

До актуальних проблем також належать складність окремих адміністративних процедур, фрагментарність нормативного регулювання, дублювання повноважень окремих органів влади та потреба у подальшій гармонізації законодавства зі стандартами Європейського Союзу. Водночас особливої уваги потребують питання інформаційної безпеки, захисту персональних даних та підвищення цифрової компетентності населення.

Отже, чинна система нормативно-правового регулювання загалом створює необхідні передумови для розвитку сучасної сервісної держави та функціонування електронних адміністративних послуг. Подальше вдосконалення законодавства має бути спрямоване на підвищення доступності, прозорості та ефективності адміністративного сервісу, а також на його подальшу цифрову трансформацію відповідно до європейських стандартів публічного управління.

### 1.3. Суб'єкти надання адміністративних послуг та основні принципи їх діяльності

Важливими учасниками процесу надання адміністративних послуг є особи, які звертаються за послугами, та органи, які їх надають (рис. 1.1). Саме їхня взаємодія забезпечує реалізацію прав та законних інтересів громадян і організацій у сфері публічного управління.

Суб'єктом звернення є фізична або юридична особа, яка подає заяву для отримання адміністративної послуги. Це можуть бути громадяни України, іноземці, особи без громадянства, а також підприємства, установи та організації різних форм власності [4], які звертаються за адміністративними послугами тоді, коли їм потрібно реалізувати свої права або вирішити певні питання, передбачені законодавством. Це може бути державна реєстрація, отримання ліцензії,

оформлення соціальної допомоги, вирішення питань у сфері міграції та інші адміністративні процедури.

Суб'єктами надання адміністративних послуг є органи публічної влади, їхні посадові особи, а також інші уповноважені законом установи, які мають право приймати рішення щодо надання певної адміністративної послуги [4]. До них належать, зокрема, міністерства, державні служби, місцеві державні адміністрації, виконавчі органи місцевих рад та ЦНАПи. Основним завданням цих суб'єктів є забезпечення доступного, якісного та своєчасного надання адміністративних послуг громадянам і юридичним особам відповідно до вимог чинного законодавства.

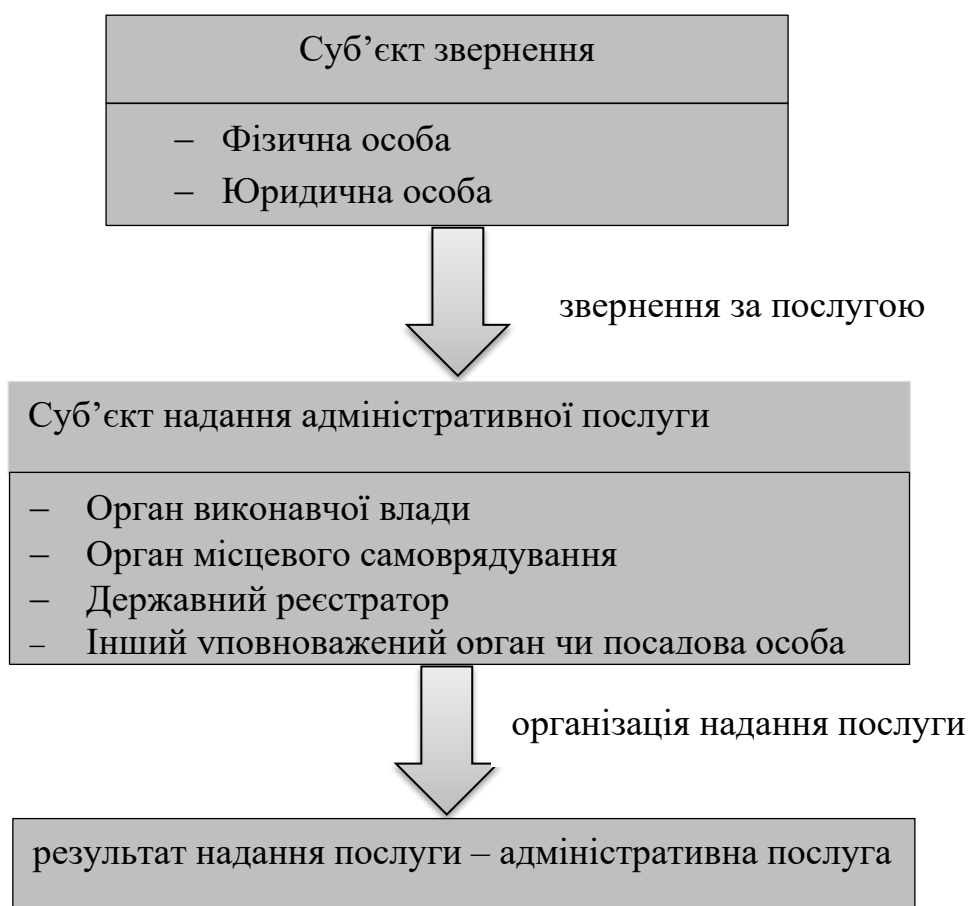


Рисунок 1.1. Механізм взаємодії суб'єкта звернення та суб'єкта надання адміністративної послуги

Джерело: розроблено автором за даними [4]

Діяльність суб'єктів надання адміністративних послуг здійснюється на засадах законності, відкритості, доступності, рівності, оперативності та спрямованості на задоволення потреб заявників. Належна взаємодія між суб'єктами звернення та суб'єктами надання адміністративних послуг є необхідною умовою підвищення якості адміністративного сервісу.

Відповідно до Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», державна політика у сфері надання адміністративних послуг сфері ґрунтується на принципах верховенства права, рівності перед законом, відкритості та прозорості, багаторазового використання даних, технологічної нейтральності та портативності інформації, людиноцентричності, інклюзивності, доступності, безпечності та конфіденційності, адміністративного спрощення, підтримки прийняття рішень, збереження інформації, а також оцінювання ефективності та результативності діяльності [9].

Одним із базових принципів є верховенство права, яке передбачає дотримання вимог законності, юридичної визначеності та гарантування прав і свобод людини. Не менш важливим є принцип стабільності, що забезпечує послідовність і передбачуваність діяльності органів публічної влади. Принцип рівності перед законом гарантує однаковий доступ до адміністративних послуг усім категоріям заявників незалежно від їх соціального статусу, майнового становища чи організаційно-правової форми. Водночас принципи відкритості та прозорості передбачають вільний доступ до інформації про порядок, умови та результати надання адміністративних послуг.

Важливе значення мають принципи оперативності та своєчасності, спрямовані на скорочення строків розгляду звернень і мінімізацію надмірних адміністративних процедур. Їх доповнює принцип спрощення, який передбачає зменшення кількості документів і процедурних дій, необхідних для отримання послуги. В умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває

принцип захисту персональних даних, що забезпечує конфіденційність інформації та її належне використання. Водночас принципи неупередженості та справедливості покликані гарантувати об'єктивність і законність рішень суб'єктів надання адміністративних послуг. Одним із пріоритетних принципів сучасної системи адміністративного сервісу є доступність і зручність отримання послуг, що передбачає створення сприятливих умов для заявників шляхом розвитку електронних сервісів та мережі ЦНАПів.

Разом із тим сучасні суспільно-політичні трансформації зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів та формування нових принципів організації системи адміністративних послуг. У 2023 р. Центром політико-правових реформ у межах проєкту «Україна після перемоги: підготовка і комунікація реформ для реалізації «Бачення України – 2030» було розроблено документ «Стратегія реформи адміністративних послуг та їх цифровізація» [45], положення якого дозволяють виокремити низку нових актуальних принципів модернізації цієї сфери.

Одним із них є подальша децентралізація повноважень щодо надання адміністративних послуг. Йдеться про передачу більшості базових послуг від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Позитивний досвід уже накопичено у сферах реєстрації бізнесу, нерухомості, місця проживання та окремих актів цивільного стану. Подальший розвиток цього напряму передбачає розширення компетенції громад у питаннях земельних відносин, реєстрації транспортних засобів, видачі посвідчень водія та надання соціальних послуг [39, с. 329].

Не менш важливим принципом є спрощення процедур надання адміністративних послуг шляхом усунення адміністративних бар'єрів, скорочення кількості необхідних документів та оптимізації процесів їх отримання. Особливого значення набуває впровадження декларативного принципу реєстрації місця проживання та спрощення процедур у соціальній і транспортній сферах.

Важливе місце посідає принцип офіційності, відповідно до якого органи публічної влади повинні самостійно отримувати необхідні відомості через механізми міжвідомчої взаємодії, не покладаючи цей обов'язок на заявника. Реалізація такого підходу сприяє зменшенню бюрократичного навантаження та підвищенню якості адміністративного обслуговування.

Пріоритетним напрямом державної політики залишається розвиток мережі ЦНАПів та інтеграція до них максимально широкого переліку базових послуг. Це забезпечує територіальну доступність адміністративного сервісу та створює умови для комплексного обслуговування населення.

Окремого значення набуває концепція цифрового уряду, яка розглядається як новий етап розвитку електронного урядування. Її сутність полягає у використанні цифрових технологій для формування державної політики, організації надання послуг та взаємодії з громадянами. Цифровий уряд має функціонувати на засадах відкритості, людиноцентричності, проактивності та прийняття управлінських рішень на основі даних. Основними напрямами його розвитку є цифровізація адміністративних процедур, використання технологій для ефективної комунікації із суспільством та забезпечення партнерської моделі публічного управління на основі партнерства відкритості та інклюзивності [39, с. 330].

Важливим принципом є компенсаційність надання адміністративних послуг, яка передбачає запровадження економічно обґрунтованого адміністративного збору, достатнього для фінансування діяльності органів місцевого самоврядування та ЦНАПів. Це потребує чіткого нормативного врегулювання порядку визначення, сплати та повернення відповідних платежів.

Подальше вдосконалення системи адміністративних послуг також пов'язується з уніфікацією адміністративних процедур та гармонізацією спеціального законодавства із загальними положеннями законодавства про адміністративну процедуру. Такий принцип сприятиме формуванню єдиних

стандартів взаємодії громадян і бізнесу з органами публічної влади. Також важливим напрямом модернізації є розвиток електронних адміністративних послуг та цифрового урядування, що передбачає розширення спектра електронних сервісів, використання цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень і розвиток відкритого врядування. Багатообіцяючим принципом є запровадження проактивної моделі надання адміністративних послуг, за якої публічна адміністрація не лише реагує на звернення особи, а й самостійно визначає її потенційні потреби та пропонує відповідні сервіси на підставі аналізу наявних даних. Такий підхід сприяє своєчасному задоволенню потреб населення.

Отже, подальший розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні пов'язаний із поглибленням децентралізації, удосконаленням адміністративних процедур, цифровою трансформацією публічного управління, уніфікацією правового регулювання та впровадженням людиноцентричних підходів у взаємодії держави, громадян і бізнесу.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти інституту адміністративних послуг, розглянуто сутність «адміністративної послуги», її характерні ознаки та класифікацію, а також проаналізовано нормативно-правове забезпечення їх надання в Україні. Адміністративні послуги є одним із основних засобів реалізації прав та законних інтересів фізичних і юридичних осіб у сфері публічного управління та відіграють важливу роль у становленні та розвитку сервісноорієнтованої держави.

Адміністративна послуга є результатом реалізації владних повноважень суб'єктами публічної адміністрації за зверненням особи та має чітко визначені

правові ознаки, зокрема індивідуальний характер адміністративного акта, законодавчу визначеність порядку надання, наявність спеціального суб'єкта та спрямованість на забезпечення реалізації суб'єктивних прав. Зазначено основні критерії щодо класифікації адміністративних послуг, які дозволили виокремити їх різні види залежно від рівня нормативного регулювання, платності, змісту, предмета звернення та інших критеріїв, що свідчить про багатовимірність і складність цієї категорії.

Доведено, що нормативно-правове регулювання у сфері адміністративних послуг в Україні має комплексний характер і ґрунтується на Конституції України, спеціальному законі «Про адміністративні послуги», законодавстві у сфері електронного урядування, захисту персональних даних, кібербезпеки та низці підзаконних нормативно-правових актів. Водночас правова база перебуває у стані активного розвитку, що зумовлено процесами цифровізації, децентралізації та євроінтеграції.

Особливу увагу приділено трансформації принципів надання адміністративних послуг, що передбачає перехід до людиноцентричної, цифрової та проактивної моделі публічного управління. Визначено, що сучасні тенденції розвитку системи адміністративних послуг пов'язані зі спрощенням процедур, розширенням електронних сервісів, посиленням ролі ЦНАП, впровадженням принципу «єдиного вікна» та розвитком цифрової платформи «Дія».

Отже, теоретико-правовий аналіз підтвердив, що система надання адміністративних послуг в Україні перебуває в процесі активної трансформації. Подальший розвиток цієї сфери має бути орієнтований на гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, цифрову модернізацію адміністративних процедур та посилення орієнтації на потреби громадян і бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні: етапи та особливості

Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні спрямоване на вдосконалення взаємодії між державою та громадянами. Основними завданнями реформування є підвищення доступності, прозорості, ефективності та орієнтації на потреби споживачів адміністративних послуг відповідно до європейських принципів публічного адміністрування.

Розвиток системи адміністративних послуг в Україні характеризується послідовним упровадженням організаційних і правових змін, що дає змогу виокремити кілька основних етапів її реформування (табл. 2.1).

На початковому етапі після здобуття незалежності України система надання адміністративних послуг характеризувалася надмірною бюрократизацією, складністю процедур, значною кількістю дозвільних документів та недостатнім рівнем прозорості діяльності органів влади. Надання послуг здійснювалося переважно через окремі органи державної влади та місцевого самоврядування, що створювало додаткові труднощі для громадян і суб'єктів господарювання. У цей період відбувалося поступове усвідомлення необхідності переходу від адміністративно-командної моделі управління до сервісноорієнтованої держави. Важливу роль відіграло впровадження адміністративної реформи, а також адаптація національного законодавства до європейських принципів належного врядування.

Таблиця 2.1

## Етапи реформування системи адміністративних послуг в Україні

| Етап                                                              | Період                 | Основні характеристики                                                                                                                                 | Результати                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| I. Формування передумов реформування                              | 1991–2011 рр.          | Становлення системи державного управління незалежної України, пошук нових підходів до взаємодії держави та громадян, розвиток адміністративної реформи | Усвідомлення необхідності переходу до сервісної моделі держави              |
| II. Нормативно-правове забезпечення реформи                       | 2012–2014 рр.          | Прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» [4], започаткування мережі ЦНАП, впровадження принципу «єдиного вікна»                          | Формування законодавчої бази функціонування системи адміністративних послуг |
| III. Децентралізація та розвиток мережі ЦНАП                      | 2014–2019 рр.          | Передача повноважень органам місцевого самоврядування, розширення мережі ЦНАП, підвищення доступності послуг                                           | Наближення послуг до громадян, покращення якості обслуговування             |
| IV. Цифровізація адміністративних послуг                          | 2019–2022 рр.          | Створення Міністерства цифрової трансформації України, порталу та застосунку «Дія», розвиток електронних сервісів                                      | Розширення доступу до онлайн-послуг, скорочення адміністративних процедур   |
| V. Забезпечення стійкості та цифрова трансформація в умовах війни | із 2022 р. до сьогодні | Адаптація системи до умов воєнного стану, розвиток цифрових послуг для ВПО, ветеранів та військовослужбовців                                           | Безперервність надання послуг, подальший розвиток цифрової держави          |

Джерело: складено автором на основі даних [4, 2, 9, 6, 7, 8, 3,10, 5, 11]

Упродовж другого етапу (2012 – 2014 рр.) відбулося формування та затвердження нормативно-правове забезпечення реформи. Визначальним кроком у

реформуванні було ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги» [4] у 2012 р. Закон уперше закріпив правові засади надання адміністративних послуг, сформулював визначення поняття адміністративної послуги, принципи її надання, права та обов'язки суб'єктів звернення, а також механізми організації діяльності ЦНАПів. У зазначеному періоді було започатковано створення мережі ЦНАПів за принципом «єдиного вікна», що дозволило спростити процедури отримання послуг та мінімізувати необхідність безпосередньої взаємодії громадян з різними органами публічної влади. Крім того, розпочалося впровадження стандартів якості обслуговування та відкритості інформації щодо отримання адміністративних послуг.

Протягом 2014 – 2019 рр. відбулася децентралізація, розвиток мережі ЦНАПів і суттєве розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо надання адміністративних послуг. Частково функції центральних органів виконавчої влади були передані на місцевий рівень, що сприяло наближенню послуг до громадян. У межах цього етапу активно створювалися нові ЦНАПи, модернізувалася їх матеріально-технічна база, впроваджувалися електронні черги, системи управління якістю та інші інноваційні інструменти. Варто зауважити, що значну підтримку розвитку системи надання адміністративних послуг надавали міжнародні організації та проєкти міжнародної технічної допомоги. Одночасно здійснювалася оптимізація переліку адміністративних послуг, удосконалювалися процедури їх надання та скорочувалися строки розгляду звернень громадян.

У період із 2019 р. до 2022 р. активно відбувалися процеси цифровізації адміністративних послуг. Новий етап реформування пов'язаний із цифровою трансформацією публічного управління. Створення Міністерства цифрової трансформації України та запуск Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» стали важливими кроками на шляху формування цифрової держави. У цей період значна кількість адміністративних послуг стала доступною в електронній формі. Громадяни отримали можливість подавати заяви, отримувати

довідки, реєструвати бізнес, оформляти документи та здійснювати інші адміністративні процедури дистанційно. Водночас відбувалася інтеграція державних реєстрів та розвиток системи електронної взаємодії органів влади. Цифровізація сприяла підвищенню доступності послуг, зменшенню корупційних ризиків та оптимізації адміністративних процедур.

П'ятий етап реформування системи адміністративних послуг в Україні розпочався у 2022 р. і триває дотепер. Його визначальною особливістю стало функціонування системи в умовах воєнного стану, що зумовило необхідність забезпечення безперервного надання адміністративних послуг, оперативного реагування на нові виклики та адаптації механізмів їх надання до кризових умов. На цьому етапі пріоритетними напрямками публічного управління стали підвищення стійкості системи адміністративних послуг, розширення цифрових сервісів, удосконалення діяльності ЦНАПів, а також забезпечення належного доступу до послуг для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, військовослужбовців та інших категорій населення, які потребують особливої державної підтримки. Водночас сьогодні продовжується цифрова трансформація сфери адміністративних послуг, що охоплює спрощення адміністративних процедур, розширення функціональних можливостей платформи «Дія», інтеграцію державних інформаційних ресурсів та подальше вдосконалення роботи ЦНАПів. Особлива увага приділяється впровадженню людиноцентричного підходу до надання публічних послуг і підвищенню якості адміністративного обслуговування відповідно до сучасних європейських стандартів публічного управління.

Отже, реформування системи адміністративних послуг в Україні пройшло шлях від фрагментарної та бюрократизованої моделі до сучасної сервісноорієнтованої системи, заснованої на принципах децентралізації, цифровізації та клієнтоорієнтованості. Подальший розвиток цієї сфери пов'язаний із розширенням електронних сервісів, інтеграцією державних інформаційних

ресурсів та підвищенням якості обслуговування громадян відповідно до європейських стандартів.

## 2.2. Аналіз функціонування та розвитку системи адміністративних послуг в Україні

Для розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні та підтримки діяльності ЦНАПів створена офіційна платформа «Дія. Центри» – цифровий ресурс, який виконує інформаційну, аналітичну та комунікаційну функції у сфері публічного управління, забезпечуючи відкритість та доступність інформації для громадян, органів влади та працівників ЦНАП. На сайті представлено аналітичні матеріали та статистичні дані щодо функціонування мережі ЦНАП, розвитку цифрової інфраструктури громад, рівня доступності послуг і результатів моніторингу якості обслуговування населення, зокрема дашборди та аналітичні панелі дозволяють оцінювати ефективність діяльності центрів надання адміністративних послуг та рівень їх цифрової трансформації. Функціонування платформи «Дія. Центри» демонструє реалізацію принципів сервісної держави, відкритості, прозорості та людиноцентризму у сфері публічного управління. Використання цифрових технологій у діяльності ЦНАП сприяє спрощенню адміністративних процедур, підвищенню доступності послуг і зміцненню довіри громадян до органів влади [52].

У 2024 р. Міністерство цифрової трансформації України разом із Програмою розвитку ООН створили Центр компетенцій із цифрової доступності на основі ДП «Дія». Основною метою діяльності зазначеного Центру є створення рівного доступу до цифрових ресурсів та електронних послуг для всіх категорій населення. У межах своєї компетенції Центр здійснює консультативну підтримку

органів державної влади та місцевого самоврядування, створює умови для цифрової доступності та поширення ефективних практик щодо інклюзивних цифрових сервісів. Важливим напрямом роботи Центру є проведення навчань і тренінгів для службовців, розробка методичних рекомендацій та освітніх матеріалів, а також здійснення моніторингу доступності державних вебресурсів. Створення Центру компетенцій є важливим кроком у розвитку безбар'єрного цифрового середовища в Україні та сприяє підвищенню якості електронних публічних послуг.

Створення Національного центру компетенцій з електронних послуг сприятиме зміцненню інституційної спроможності органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері цифрової трансформації публічних послуг. Вагомим завданням Центру має стати підвищення професійної спроможності працівників органів публічної влади на національному, регіональному та місцевому рівнях з питань розроблення й надання електронних публічних послуг. Крім того, його діяльність повинна охоплювати організаційний та методичний супровід процесів створення, модернізації та впровадження сучасних електронних сервісів [45, с. 12].

Система надання адміністративних послуг в Україні активно розвивається, забезпечує стабільний доступ громадян до сервісів навіть в умовах війни. «Загалом через мережу ЦНАПів у 2024 р. було надано понад 20 млн послуг, що підтверджує їхню ключову роль у взаємодії держави з громадянами. Найбільш затребуваними залишаються послуги з реєстрації місця проживання (6,6 млн), соціальні послуги (3,3 млн), реєстрація нерухомості (3 млн), паспортні послуги (1,1 млн), земельні послуги (562 тис.), реєстрація внутрішньо переміщених осіб (277 тис.) та послуги для ветеранів (219 тис.)» [15].

«Мережа центрів продовжує розширюватися та охоплює різні формати надання послуг: ЦНАПи (працює 1 319), територіальні підрозділи (138), віддалені робочі місця (3 058), мобільні ЦНАПи (29) та старостинські пункти (533). Це

забезпечує максимально широку доступність адміністративних сервісів для населення. Паралельно відбувається модернізація інфраструктури, зокрема у 2024 р. створено Дія.Центри, які відповідають сучасним стандартам якості та інклюзивності (81 центр). У 14 громадах ЦНАПи були модернізовані та оновлені до рівня Дія.Центрів, що передбачає впровадження електронних систем, попереднього запису, сервісів самообслуговування та інклюзивного середовища. Рівень безбар'єрності ЦНАПів досяг 72 %, що демонструє зростання доступності для всіх категорій громадян. Також розширюються цифрові сервіси: можливість попереднього запису доступна у 553 ЦНАПах, а платформою Дія.Центрів користуються понад 640 тис. осіб» [15]. Загалом, система ЦНАПів поступово трансформується в сучасну, цифрову, інклюзивну та клієнтоорієнтовану мережу, яка забезпечує надання адміністративних послуг громадянам у різних форматах.

Аналіз динаміки розвитку мережі ЦНАП упродовж 2020 – 2026 рр. демонструє стійку зростаючу тенденцію. На початку 2020 р. мережа налічувала лише 1 051 центр, однак вже у 2021 р. спостерігалось активне нарощування їх кількості – до 2 920, що відображає системну реалізацію реформи децентралізації та розбудови сервісної держави. Незважаючи на введення воєнного стану у 2022 р., яке спричинило певне уповільнення темпів приросту, однак розвиток мережі не припинився. У цей період показники зросли з 3 142 до 3 657 центрів. Така динаміка демонструє інституційну стійкість системи надання адміністративних послуг навіть в умовах збройної агресії. Упродовж 2023 – 2024 рр. темпи розвитку мережі відновились: кількість ЦНАПів послідовно зросла з 4 002 до 4 936. У 2025 – 2026 рр. позитивна тенденція також збереглась, і мережа досягла поточного показника у 5 260 центрів. У регіональному розрізі лідером за кількістю ЦНАПів є Львівська (593) та Дніпропетровська (367) області. [41]. Таким чином, за шість років мережа ЦНАП зросла майже у п'ять разів, що є переконливим фактом послідовного курсу України на розбудову доступної, орієнтованої на громадянина системи публічних послуг.

За перше півріччя 2025 р. в Україні відкрилися 15 ЦНАПів, 101 віддалене робоче місце, 1 територіальний підрозділ, а 5 ЦНАПів стали Дія.Центрами.

Починаючи із 2024 р., в Україні з'явилися: 14 Дія.Центрів, 1319 ЦНАПів, 138 територіальних підрозділів, 3058 віддалених робочих місць, 29 мобільних ЦНАПів і 533 старости (рис. 2.1) [50].

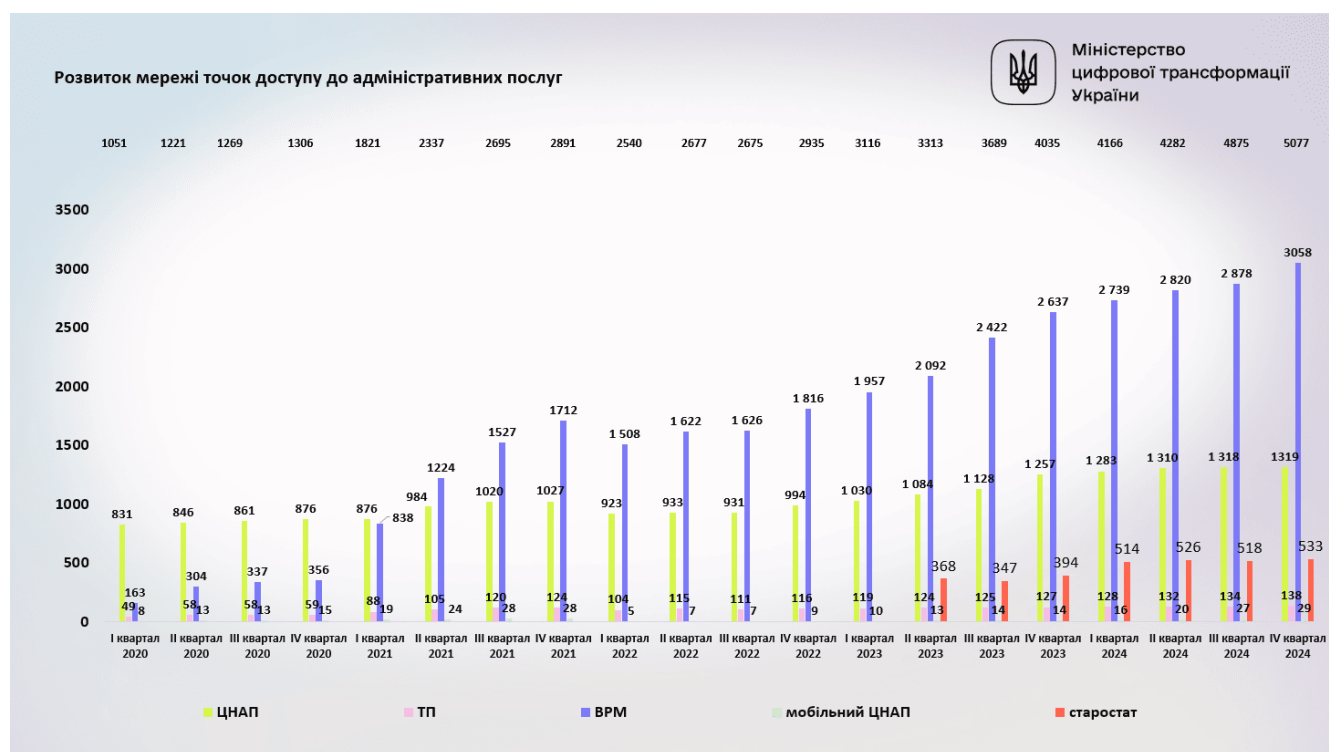


Рис. 2.1. Розвиток мережі точок доступу до адміністративних послуг [50]

Рисунок 2.1 ілюструє динаміку розвитку мережі точок доступу до адміністративних послуг в Україні у 2020 – 2024 рр. за основними організаційними форматами: центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), територіальні підрозділи (ТП), віддалені робочі місця (ВРМ), мобільні ЦНАПи та старостинські пункти. Загалом спостерігається стійка тенденція до розширення мережі адміністративних сервісів. Найбільш динамічне зростання характерне для ЦНАП, кількість яких поступово збільшується з приблизно 1051 у 2020 р. до понад 5000 у 2024 р., що свідчить про системну інституційну розбудову сервісної інфраструктури в громадах. Паралельно зростає кількість територіальних

підрозділів та віддалених робочих місць, що відображає процес децентралізації та наближення послуг до населення.

Особливо помітною є тенденція розширення мережі віддалених робочих місць (ВРМ), які демонструють найбільші темпи приросту, що пов'язано з необхідністю забезпечення доступності послуг у сільських та віддалених територіях. Також поступово зростає кількість старостинських округів як важливого елемента локальної системи надання адміністративних послуг. Водночас мобільні ЦНАПи та інші альтернативні форми обслуговування мають меншу чисельність, однак їх поява свідчить про впровадження інноваційних, гнучких моделей надання послуг, особливо в умовах воєнного стану та обмеженої доступності інфраструктури. Отже, рисунок демонструє загальну позитивну динаміку розвитку мережі точок доступу до адміністративних послуг в Україні, що характеризується її розширенням, диверсифікацією форматів та посиленням територіальної доступності сервісів для населення.

У сфері надання адміністративних послуг в Україні розпочато загальнонаціональний скринінг публічних сервісів, спрямований на підвищення ефективності роботи ЦНАПів, цифровізацію адміністративних послуг, створення єдиної бази всіх державних і місцевих послуг, що дозволить усунути дублювання процедур, скоротити бюрократію та забезпечити однакові стандарти обслуговування в усіх громадах.

Передбачається проведення повної інвентаризації послуг, аналіз процесів їх надання та використання штучного інтелекту для виявлення застарілих і неефективних процедур. Особлива увага сьогодні приділяється впровадженню принципу Paperless («безпаперових документів»), цифровізації довідок та переходу до управління на основі даних (data driven-підходу) в управлінні. Результатом має стати спрощення адміністративних процедур, підвищення прозорості та якості сервісів, а також подальший розвиток ЦНАПів як сучасних цифрових центрів обслуговування громадян відповідно до стандартів ЄС.

Водночас у сфері надання адміністративних послуг існує низка проблем, серед яких: неоднаковий рівень цифровізації територіальних громад, недостатні цифрові навички населення, кадрові проблеми, а також необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового забезпечення.

Зарубіжний досвід організації адміністративних послуг підтверджує ефективність сервісноорієнтованого підходу, цифровізації та принципу «єдиного вікна». У країнах ЄС функціонують «супермаркети послуг», де громадяни можуть отримати широкий спектр адміністративних і соціальних послуг в одному місці. У Німеччині центри надання послуг працюють на муніципальному рівні, а значна частина сервісів доступна онлайн. У Швейцарії система характеризується високим рівнем цифровізації та автономністю місцевого самоврядування. Для Польщі характерна децентралізована модель надання послуг через органи місцевої влади із можливістю електронного запису. В Угорщині запроваджено централізовану модель «єдиного вікна» з уніфікованим переліком послуг [17]. Серед ключових напрямів розвитку зарубіжних систем надання адміністративних послуг є впровадження електронних і мобільних сервісів, спрямованих на забезпечення доступності послуг для жителів віддалених територій та осіб з обмеженою мобільністю. Досвід європейських країн свідчить, що результативність функціонування системи адміністративних послуг значною мірою залежить від рівня цифрової трансформації, достатнього фінансового забезпечення та високої кваліфікації персоналу.

Таким чином, система надання адміністративних послуг в Україні характеризується динамічним розвитком, активним впровадженням цифрових технологій та поступовим утвердженням засад сервісно орієнтованого публічного управління. Розбудова мережі ЦНАПів, розширення спектра електронних сервісів, розвиток платформи «Дія. Центри» та використання сучасних цифрових рішень сприяють підвищенню рівня доступності, відкритості та ефективності надання послуг громадянам. Разом з тим подальша модернізація цієї сфери потребує

зміцнення цифрової інфраструктури територіальних громад, розвитку цифрових компетентностей населення, удосконалення професійної підготовки працівників та впровадження кращих європейських практик організації публічного управління.

### 2.3. Напрями вдосконалення та перспективи реформування системи адміністративних послуг

Одним із важливих напрямів подальшої оптимізації системи адміністративних послуг в Україні є вдосконалення адміністративних процедур, підвищення рівня якості та доступності послуг, а також розвиток цифрової інфраструктури їх надання. У межах реалізації державної політики значна увага приділяється імплементації положень Закону України «Про адміністративну процедуру» [5] та приведенню чинного законодавства відповідно до його вимог. Поряд із цим здійснюються заходи щодо професійної підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також забезпечення належного інформування громадян про їхні права та механізми реалізації адміністративних процедур.

У контексті підвищення якості та доступності адміністративних послуг продовжується розвиток мережі ЦНАПів на засадах інклюзивності, безбар'єрності та зручності для всіх категорій населення. Важливим напрямом є також збільшення переліку послуг, що надаються через ЦНАПи, та подальша передача відповідних повноважень органам місцевого самоврядування. Це сприяє наближенню адміністративних послуг до громадян та підвищенню ефективності їх отримання.

Подальший розвиток системи адміністративних послуг нерозривно пов'язаний із формуванням сучасної цифрової інфраструктури. У цьому контексті

важливим є забезпечення взаємодії державних електронних реєстрів, що дає змогу органам влади обмінюватися необхідною інформацією без залучення громадян до збору та подання додаткових документів. Крім того, значна увага приділяється розвитку засобів електронної ідентифікації, які забезпечують безпечний та зручний доступ фізичних і юридичних осіб до електронних адміністративних послуг.

Для забезпечення подальшого прогресу реформи публічного управління у сфері надання адміністративних послуг необхідно зосередити увагу на кількох стратегічних напрямках. Стосовно розвитку мережі ЦНАПів, то доцільно переглянути підходи до обов'язкового створення ЦНАП у кожній територіальній громаді, передбачивши альтернативні механізми забезпечення доступу до послуг, зокрема через міжмуніципальне співробітництво. Для прикордонних і прифронтових громад пріоритетом має стати ефективне використання наявної інфраструктури та розширення мережі шляхом створення віддалених робочих місць адміністраторів. Водночас особливої уваги потребує підвищення рівня інклюзивності ЦНАП та формування належного механізму фінансового забезпечення платних адміністративних послуг [42].

Другим важливим напрямом є інтеграція адміністративних послуг до системи ЦНАП та подальша децентралізація повноважень. Необхідним є проведення класифікації адміністративних послуг на державному рівні з урахуванням потреб населення та інституційної спроможності територіальних громад, а також визначення переліку базових послуг, які мають бути гарантовано доступними в кожній громаді. Під час збільшення переліку обов'язкових послуг для ЦНАПів необхідно зважати на ресурсні можливості органів місцевого самоврядування та забезпечувати їх відповідною організаційно-фінансовою допомогою.

Подальшого розвитку потребує система моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг. Раціональним є впровадження єдиної системи

оцінювання ефективності діяльності ЦНАПів, удосконалення планування їх роботи адекватно до необхідних потреб населення.

Окремим напрямом реформування має стати перегляд і оптимізація адміністративних процедур шляхом організації навчання та надання методичної підтримки для службовців, подальше спрощення процедур щодо отримання послуг, а також запровадження комплексних адміністративних послуг за моделлю «життєвої ситуації», коли особа може отримати декілька взаємопов'язаних послуг у межах одного звернення. Важливим завданням залишається подолання цифрової нерівності та посилення ролі ЦНАП як посередників у доступі громадян до електронних сервісів. При цьому впровадження нових електронних послуг повинно супроводжуватися збереженням можливості їх отримання в офлайн-форматі через ЦНАПи [42].

Особливої уваги потребує питання фінансового забезпечення системи надання адміністративних послуг. Для органів публічного управління адміністративний збір має виконувати компенсаційну функцію та покривати витрати, пов'язані із наданням послуг і функціонуванням ЦНАП. Практика свідчить, що надходження до місцевих бюджетів у багатьох територіальних громадах не компенсують навіть витрати на оплату праці працівників, задіяних у наданні адміністративних послуг. У зв'язку з цим обґрунтовано видається необхідність ухвалення окремого закону про адміністративний збір. У такому нормативно-правовому акті доцільно визначити правову природу та призначення адміністративного збору, встановити критерії платності та безоплатності адміністративних послуг, урегулювати порядок визначення, сплати та повернення відповідних платежів. Крім того, закон має містити перелік основних адміністративних послуг із чітко визначеними розмірами зборів за кожен з них, які повинні періодично переглядатися Верховною Радою України відповідно до соціально-економічних умов розвитку держави [45, с. 8 – 9].

Цифрова трансформація адміністративних послуг є способом надавати швидші, дешевші та якісніші публічні послуги, що сприяє поширенню етичних практик у публічному секторі та зменшенню ризиків корупції. На початку 2021 р. було ухвалено Документ Європейської Комісії «Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття», який має на меті також і розвиток цифрових публічних послуг із застосуванням автоматизованої обробки даних, технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності (2030 Digital Compass, 2021). У Рамковому документі Європейської комісії щодо інтероперабельності цифрових сервісів надано конкретні вказівки щодо налаштування сумісних цифрових публічних послуг, а також закріплено 12 принципів, якими треба керуватися у прагненні до взаємодії та розбудови системи сумісних цифрових публічних послуг (European Interoperability Framework, 2017). Відповідно до положень цих документів, цифрові публічні послуги мають розроблятися на основі принципів відкритості, прозорості, можливості повторного використання даних, технологічної нейтральності, інклюзивності та доступності, безпеки та конфіденційності. У подальшій цифровій трансформації все більші акценти будуть на якості даних і належності публічних електронних реєстрів, розвитку електронних взаємодій, а також е-ідентифікації [45, с. 11 – 12].

В умовах цифрової трансформації публічного управління особливої актуальності набувають питання забезпечення доступності, якості та інтегрованості електронних публічних послуг для громадян і суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим пріоритетними напрямами розвитку є формування та вдосконалення цілісної екосистеми електронних публічних послуг. Тому подальший розвиток екосистеми електронних послуг потребує посилення міжвідомчої взаємодії між основними суб'єктами цифрової трансформації, зокрема Міністерством цифрової трансформації України, центральними органами виконавчої влади, органами публічного управління, Національним центром

компетенцій з електронних послуг, міжнародними партнерами, бізнесом, закладами освіти та охорони здоров'я, громадськими організаціями.

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку електронних сервісів на загальнодержавному рівні, сфера електронних послуг місцевого значення все ще характеризується нерівномірністю впровадження та потребує подальшого нормативного, організаційного і технологічного вдосконалення.

За таких умов актуальним завданням є посилення цифрової спроможності територіальних громад та впровадження єдиних підходів до створення, розвитку і надання електронних публічних послуг на місцевому рівні.

У контексті євроінтеграційних процесів важливим викликом для України є формування механізмів надання транскордонних послуг та впровадження європейських стандартів опису публічних послуг, зокрема застосування Базових словників ЄС, таких як Core Public Service Vocabulary Application Profile (CPSV-AP). Адаптація національної системи публічних послуг до цих підходів є необхідною умовою її інтеграції до єдиного європейського цифрового простору [45, с. 13]. Водночас під час розроблення та впровадження електронних публічних послуг необхідно забезпечити дотримання положень Закону України «Про адміністративну процедуру» [5]. Це стосується реалізації принципу офіційності, забезпечення права особи бути заслуханою, можливості участі заінтересованих осіб у процедурі, належного обґрунтування адміністративних актів та гарантування права на їх оскарження. Зазначені вимоги мають враховуватися не лише при створенні нових електронних сервісів, а й під час модернізації вже існуючих. Таким чином, сучасний етап реформування системи адміністративних послуг спрямований на формування людиноцентричної, доступної та цифрово орієнтованої моделі публічного сервісу, що відповідає принципам належного врядування та європейським стандартам.

Однією з актуальних проблем залишається відсутність єдиного державного інформаційного ресурсу, який би містив відомості про всі державні та місцеві

послуги. Така ситуація зумовлює дублювання процедур, ускладнює їх оптимізацію та призводить до використання різних підходів у наданні послуг громадянам і бізнесу. З метою вирішення зазначених проблем Міністерство цифрової трансформації України ініціює створення єдиної бази даних державних послуг. Її впровадження має забезпечити усунення застарілих і неактуальних сервісів, удосконалення процесів надання послуг шляхом їх реінжинірингу, реалізацію принципу Paperless через відмову від надлишкового документообігу, а також запровадження data-driven підходу, за якого управлінські рішення прийматимуться на основі об'єктивних даних та показників ефективності [12]. Формування такого ресурсу сприятиме підвищенню якості публічних послуг, спрощенню адміністративних процедур та подальшій цифровій трансформації системи публічного управління.

Реалізація зазначених ініціатив передбачає поетапний механізм їх впровадження. Насамперед планується проведення повної інвентаризації державних і місцевих послуг, у межах якої всі суб'єкти їх надання – міністерства, органи місцевого самоврядування, ЦНАП, державні та комунальні підприємства – повинні внести до єдиної системи інформацію про перелік послуг, необхідні документи, вартість, строки надання, статистику звернень та підстави для відмов. Наступним етапом має стати проведення комплексного аудиту із застосуванням технологій штучного інтелекту, що дасть змогу виявити дублювання функцій, застарілі процедури та необґрунтовані адміністративні бар'єри, які ускладнюють отримання послуг. На основі отриманих аналітичних даних передбачається здійснення подальшої трансформації системи публічних послуг шляхом розроблення відповідної дорожньої карти [12]. Вона має визначити послуги, які потребують скасування, спрощення або повного переведення в електронний формат, що сприятиме оптимізації адміністративних процедур і підвищенню ефективності системи публічного управління.

Отже, подальше реформування системи адміністративних послуг в Україні має здійснюватися на засадах людиноцентризму, цифровізації, інклюзивності та відповідності європейським стандартам публічного управління. Пріоритетними напрямками розвитку є вдосконалення адміністративних процедур, розширення мережі та функціональних можливостей ЦНАП, інтеграція державних інформаційних ресурсів і розвиток електронних сервісів. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи адміністративних послуг, здатної забезпечити потреби суспільства та відповідати вимогам європейської інтеграції України.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі проаналізовано сучасний стан системи адміністративних послуг в Україні, визначено основні напрями її реформування та окреслено перспективи подальшого розвитку. Проведений аналіз засвідчив, що реформування цієї сфери є складовою загальної модернізації системи публічного управління та спрямована на формування сервісноорієнтованої держави, діяльність якої ґрунтується на принципах людиноцентризму, відкритості, доступності та ефективності.

Встановлено, що розвиток системи адміністративних послуг в Україні пройшов кілька послідовних етапів: від формування нормативно-правових засад і створення мережі ЦНАП до децентралізації, цифровізації та забезпечення стійкості системи в умовах воєнного стану. Визначальний вплив на процес реформування мали ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги», реалізація реформи децентралізації та запровадження цифрових інструментів, насамперед платформи «Дія».

Аналіз діяльності ЦНАПів засвідчив їх вагоме значення у забезпеченні доступності публічних сервісів для населення. Розширення мережі ЦНАП, створення Дія.Центрів, впровадження електронних сервісів, мобільних офісів та механізмів попереднього запису сприяють підвищенню якості обслуговування громадян і зміцненню довіри до органів влади. Водночас встановлено, що система продовжує функціонувати та розвиватися навіть в умовах воєнного стану, демонструючи високий рівень інституційної стійкості.

Поряд із позитивними результатами виявлено низку чинників, які стримують подальше вдосконалення цієї сфери, зокрема нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури територіальних громад, недостатній рівень цифрової грамотності населення, кадрові проблеми та потребу в подальшому вдосконаленні нормативно-правового забезпечення. Окремої уваги потребують питання безбар'єрності та забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг для всіх категорій населення.

Обґрунтовано, що розвиток системи адміністративних послуг має бути зосереджений на вдосконаленні адміністративних процедур, розбудові цифрової інфраструктури, інтеграції державних реєстрів, розширенні спектра електронних сервісів, впровадженні комплексних послуг за принципом «життєвих ситуацій», посиленні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та підвищенні професійної компетентності персоналу.

Отже, сучасний етап реформування системи адміністративних послуг в Україні характеризується переходом до людиноцентричної, цифровоорієнтованої та інклюзивної моделі публічного сервісу. Подальше вдосконалення цієї сфери має здійснюватися з урахуванням європейських стандартів, потреб громадян та викликів воєнного і повоєнного розвитку держави.

## ВИСНОВКИ

1. Розглянуто сутність адміністративних послуг як результату здійснення уповноваженими органами публічної влади владних управлінських дій за зверненням фізичних або юридичних осіб, що спрямовані на юридичне оформлення умов реалізації, зміни або припинення їхніх прав, свобод і законних інтересів. Встановлено, що адміністративні послуги є важливим інструментом взаємодії держави з громадянами та суб'єктами господарювання, який забезпечує практичну реалізацію їхніх прав у межах визначених законодавством процедур.

Визначено основні ознаки адміністративних послуг, зокрема їх надання виключно за ініціативою особи, здійснення уповноваженими адміністративними органами на основі законодавчо визначених повноважень, наявність чітко регламентованого порядку надання та завершення у формі індивідуального адміністративного акта. Наголошено, що адміністративні послуги охоплюють широкий спектр реєстраційних, дозвільних, соціальних та інших дій, що відображає їх багатогранність у системі публічного управління.

2. Досліджено нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні, що ґрунтується на положеннях Конституції України та конкретизується у спеціальних законах, підзаконних нормативно-правових актах і міжнародних стандартах. Встановлено, що ключову роль у цій системі відіграє Закон України «Про адміністративні послуги», який визначає основні принципи, порядок та організаційні засади їх надання, а також забезпечує функціонування центрів надання адміністративних послуг як основної інституційної форми реалізації сервісної держави.

Встановлено, що важливими елементами правового забезпечення сфери адміністративних послуг є нормативно-правові акти, які регулюють питання електронного урядування, електронної ідентифікації, захисту персональних даних

і кібербезпеки. Вони формують правову основу функціонування та розвитку цифрових адміністративних послуг, забезпечуючи безпечність, доступність і юридичну значущість електронної взаємодії між державою, громадянами та суб'єктами господарювання.

З'ясовано, що сучасний стан нормативно-правового регулювання характеризується поступовою цифровізацією адміністративних процедур, розширенням сфери застосування електронних сервісів, зокрема платформи «Дія», та орієнтацією на впровадження європейських стандартів публічного управління. Разом із тим зберігаються проблеми, пов'язані з фрагментарністю законодавчого регулювання, складністю окремих адміністративних процедур, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення та необхідністю посилення механізмів захисту персональних даних.

3. Охарактеризовано суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг, визначено їхню роль у механізмі взаємодії в системі публічного управління. Встановлено, що суб'єкти звернення виступають ініціаторами отримання адміністративних послуг і реалізують свої права та законні інтереси через звернення до уповноважених органів, тоді як суб'єкти надання забезпечують безпосереднє здійснення владних управлінських функцій у межах визначених законом повноважень. Зазначено, що ефективність взаємодії між зазначеними суб'єктами здебільшого залежить від дотримання принципів законності, відкритості, доступності, оперативності, рівності та орієнтації на потреби громадян. Саме ці принципи формують основу сервісної моделі публічного управління та сприяють підвищенню якості адміністративних послуг.

Досліджено сучасні принципи надання адміністративних послуг, зокрема принципи децентралізації, спрощення процедур, розвитку ЦНАП, цифровізації, уніфікації адміністративних процедур та впровадження проактивної моделі надання послуг. Зазначені підходи відображають тенденцію переходу до людиноцентричної та цифрової моделі публічного управління.

4. Проаналізовано особливості реформування системи адміністративних послуг в Україні, яке здійснювалося шляхом переходу від бюрократичної моделі управління до більш відкритої, децентралізованої та цифровоорієнтованої системи, що поступово наближається до європейських стандартів публічного адміністрування. Зауважено, що кожен етап мав свої характерні особливості та результати: від формування передумов реформ і створення нормативно-правової бази до розбудови мережі ЦНАП, децентралізації повноважень та активної цифровізації адміністративних послуг.

Ключовими трансформаційними чинниками стали прийняття Закону України «Про адміністративні послуги», впровадження принципу «єдиного вікна», розвиток ЦНАПів, а також створення цифрової інфраструктури, зокрема порталу «Дія». Окремо сучасний етап реформування характеризується адаптацією системи до умов воєнного стану та орієнтацією на забезпечення безперервності та доступності послуг для всіх категорій громадян.

5. Проаналізовано сучасний стан функціонування та розвитку системи адміністративних послуг в Україні, який засвідчив її динамічну трансформацію в напрямі формування сервісноорієнтованої, цифровізованої та людиноцентричної моделі публічного управління. Встановлено, що ключовими драйверами розвитку системи є цифрова трансформація, розширення мережі ЦНАПів, впровадження електронних сервісів. Вагому роль у модернізації системи відіграє платформа «Дія. Центри», яка забезпечує аналітичну, інформаційну та комунікаційну підтримку діяльності ЦНАПів, сприяє підвищенню прозорості, відкритості та ефективності надання адміністративних послуг. Важливим інноваційним кроком є також створення Центру компетенцій із цифрової доступності, що спрямований на забезпечення інклюзивності електронних сервісів та відповідність європейським стандартам цифрового врядування.

Загалом система адміністративних послуг в Україні демонструє стійке зростання як за кількісними, так і за якісними показниками: збільшується кількість

ЦНАПів та альтернативних точок доступу (територіальні підрозділи, віддалені робочі місця, мобільні ЦНАПи), розширюється спектр електронних послуг, підвищується рівень безбар'єрності та цифрової доступності. Особливої ваги набуває тенденція децентралізації та наближення послуг до громадян, що підсилює ефективність взаємодії держави з населенням. Водночас виявлено низку системних проблем, зокрема нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури в територіальних громадах, недостатній рівень цифрової грамотності населення та потребу у подальшому вдосконаленні нормативно-правового та кадрового забезпечення сфери адміністративних послуг.

6. Обґрунтовано, що подальше вдосконалення та реформування системи адміністративних послуг в Україні має базуватися на комплексному застосуванні адміністративно-правових, організаційних і цифрових інструментів, спрямованих на підвищення якості, доступності та ефективності публічних послуг.

Визначено, що пріоритетними напрямками реформування є вдосконалення адміністративних процедур, розвиток мережі ЦНАП на засадах інклюзивності та безбар'єрності, розширення переліку адміністративних послуг і посилення ролі органів місцевого самоврядування у їх наданні. Важливого значення також набувають запровадження системи моніторингу та оцінювання якості послуг і реінжиніринг адміністративних процесів із орієнтацією на потреби громадян.

Встановлено, що визначальним чинником модернізації системи адміністративних послуг є цифрова трансформація, яка передбачає розвиток електронної взаємодії державних реєстрів, удосконалення механізмів е-ідентифікації, впровадження принципів інтероперабельності та використання сучасних технологій обробки даних, забезпечення цифрової доступності та подолання цифрової нерівності. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню сучасної, ефективної та клієнтоорієнтованої системи адміністративних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#n15>.
3. Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#n15>.
4. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.
6. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
7. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.
8. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.
9. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

10. Стратегія реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 03.11.2020 р. № 943-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>.

12. Data driven-держава: розпочинаємо масштабний аудит публічних сервісів та послуг. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. 16 лютого 2026 р. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/data-driven-derzava-rozpochynayemo-masshtabnyy-audyt-publichnykh-servisiv-ta-posluh>.

13. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / [Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін.] / Заг. ред. Тимошука В.П., Курінного О.В. Київ, 2015. 428 с.

14. Андреев О. В., Гугля О. С., Маценко М. М., Ткач Н. О., Шамрай Н. В. Навчальний посібник з надання адміністративних послуг для адміністраторів центрів Дії\* (\*центри надання адміністративних послуг). Київ, 2020. 263 с.

15. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. 15 лютого 2025 р. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku>.

16. Бондар Г. Л., Воронова Л. В. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. Державне управління. 2019. № 1 (65). С. 32 – 37. URL: [https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2019/8.pdf](https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/8.pdf).

17. Бондар Г. Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. Центральноукраїнський вісник права та

публічного управління. Випуск 1. 2023. С. 5 – 11. URL : <https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/3/1>.

18. Буренко Т. О. Необхідність створення концептуальних засад реформування системи адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=217>.

19. Буханевич О. Класифікація адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Право». 2015. Вип. 33. Т. 2. С. 7 – 10.

20. Буханевич О.М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 126 – 131.

21. Гарбінська-Руденко А. В., Верлата Д. А., Садова В. О. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. № 04, 2025. Част. 2. С. 149 – 153. URL : <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/08/25-1.pdf>.

22. Герасименко О. В., Калагурка В. Б. Модернізація адміністративних послуг в Україні в умовах глобальних викликів. *Фінансовий простір*. 2024. № 3 – 4 (54). URL : <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/987/1301>.

23. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 3. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>

24. Записний Д. Ю. Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8 (34). С. 16 – 24. URL : <file:///C:/Users/Admin/Downloads/282-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-319-1-10-20161125.pdf>.

25. Ільчанінова Н. І. Адміністративні послуги як важлива складова діяльності органів публічного управління: понятійно-категоріальний апарат. *Право та державне управління*. 2018. № 1 (30). URL: [https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2018/tom\\_2/4.pdf](https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2018/tom_2/4.pdf).
26. Камардіна Ю. В. Основні проблеми та напрямки вдосконалення організаційно-правового механізму надання адміністративних послуг. Правові засади організації та здійснення публічної влади: зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 2 – 6 березня 2021 р. Хмельницький, 2021. С. 226 – 230.
27. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами. К.: АМУ, 2014. 408 с.
28. Ключевський В. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Механізми державного управління*. 2018. № 4 (76). С. 47 – 51.
29. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. Вип. 4. URL : [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4\\_2021/11.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/11.pdf).
30. Лавренова О. І., Стрельников А. В., Могил С. К. Управління якістю надання адміністративних послуг: навч.-метод. посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання). 2019. 41 с.
31. Легеза Є. О. Зміст публічних послуг в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 2. С. 72 – 76.
32. Малиш О. Л. Характеристика окремих видів адміністративних процедур органів місцевого самоврядування в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 8. URL: [https://lsej.org.ua/8\\_2025/38.pdf](https://lsej.org.ua/8_2025/38.pdf).
33. Мариняк Н. М. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями. 2015. С. 60 – 64. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2131/vnulpurn201582412.pdf>.

34. Михайлюк Я. Надання адміністративних послуг в електронній формі: сучасний стан і перспективи розвитку. *Адміністративне право і процес. Підприємство, господарство і право*. № 3. 2017. С. 135 – 138.

35. Мінцифри провели аналізування і оцінювання діяльності ЦНАПів України у 2024 році URL : <https://loda.gov.ua/news/128897>

36. Мохова Ю. Л. Державний механізм надання адміністративних послуг в Україні. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 151 – 157. URL : [https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/25.pdf](https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/25.pdf).

37. Навчальний посібник з надання адміністративних послуг для адміністраторів центрів Дії\* (\*центри надання адміністративних послуг): посібник / Андрєєв О. В., Гугля О. С., Маценко М. М., Ткач Н. О., Шамрай Н. В. К., 2020. 263 с.

38. Опанасюк Ю. А., Романченко Я. О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. *Вісник СумДУ. Серія: Економіка*. № 2, 2021. С. 163 – 175.

39. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Серія Право. Вип. 83. Част. 2. С. 327 – 331. URL : <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/310114/301481>.

40. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112 – 119.

41. Результати моніторингу мережі центрів. Дія. Платформа Центрів. URL : <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2>.

42. Реформування адміністративних послуг. Матеріали Лабораторії законодавчих ініціатив. URL : [https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ali\\_brief\\_adminservices.pdf](https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ali_brief_adminservices.pdf).

43. Руденко О.В. Адміністративні послуги: сутність та поняття. *Юридичні науки*. «Young Scientist». 2016. № 12.1 (40). С. 611 – 613. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/143.pdf>.

44. Смазна Т. М. Системи надання адміністративних послуг в Україні. *Європейські перспективи*. 2021. № 1. С. 40 – 45. URL : <https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2021/09/40- Smazna-1.pdf>.

45. Стратегія реформи Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги» Бачення України 2030. Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/UA-Strategy-Administrative-Services-.pdf>.

46. Телицька В. А. Адміністративні послуги, що надаються органами місцевої влади: визначення поняття та сутності. *Інновації у державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матер. наук.-практ. конф. за міжн. уч. (27 травня 2011 р., м. Київ): у 2 т. Т. 2. К.: [б. в.], 2011. С. 49 – 51.

47. Тимошук В. Адміністративні послуги: посібник; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.

48. Тищенко І. О. Адміністративні процедури надання електронних послуг публічною адміністрацією в Україні. *Форум права*. 2017. № 2. С. 124 – 129.

49. Чечель А.О., Омелянович Р.А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 279 – 284.

50. Чим Дія. Центр відрізняється від ЦНАПу та як модернізувати державні сервіси у громадах. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України.

02 вересня 2025 р. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/chim-diyatsentr-vidriznyaetsya-vid-tsnapu-ta-yak-modernizuvati-derzhavni-servisi-u-gromadakh>.

51. Шаров Ю. П. Адміністративна послуга. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Сурмін Ю. П. [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. К.: НАДУ, 2010. С. 220.

52. Юник І., Руденко В. Розвиток системи адміністративних послуг в Україні в умовах цифрової трансформації публічного управління. Форсайт розбудови України: ESG – орієнтири та вектори розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу й публічному управлінні: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції (28 травня 2026 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2026. С. 383 – 385.