

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,
інформатики та менеджменту**

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Кваліфікаційна робота бакалавра

НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Виконала: здобувачка

освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАХЛЕБНЯК Єлизавета Юріївна

Науковий керівник:

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри освітнього менеджменту

та публічного управління

САКАЛЮК Оксана Олександрівна

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	8
1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг у системі публічного управління	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні	15
1.3. Принципи та стандарти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування	21
Висновки з першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	28
2.1. Роль органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг у забезпеченні доступності адміністративних послуг	28
2.2. Цифровізація адміністративних послуг на місцевому рівні: сучасний стан та перспективи розвитку	34
2.3. Основні проблеми та напрями вдосконалення надання адміністративних послуг на місцевому рівні	43
Висновки з другого розділу	53
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

Захлебняк Є. Ю. Надання адміністративних послуг на місцевому рівні: кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Кер. бак. роб. : О. О. Сакалюк, кан. пед. наук, доцент. Одеса, 2026. 64 с.

Анотація

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні в умовах децентралізації та цифровізації публічного управління. Уточнено сутність поняття «адміністративна послуга» та визначено основні складові доступності адміністративних послуг. Проаналізовано нормативно-правову базу у сфері надання адміністративних послуг та роль органів місцевого самоврядування в забезпеченні їх доступності й якості.

Схарактеризовано діяльність центрів надання адміністративних послуг як основного механізму реалізації сервісної функції держави на місцевому рівні. Досліджено сучасний стан цифровізації адміністративних послуг. Визначено основні проблеми функціонування системи адміністративних послуг та окреслено напрями її вдосконалення.

Ключові слова: адміністративні послуги, механізми надання, публічне управління, центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), цифровізація, державні послуги, орган місцевого самоврядування (ОМС).

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується трансформацією ролі держави у взаємовідносинах із суспільством та переорієнтацією діяльності органів публічної влади на забезпечення прав, свобод і законних інтересів громадян. Інститут адміністративних послуг постає як один із ключових механізмів реалізації функцій держави та місцевого самоврядування. У таких умовах адміністративні послуги виступають не лише результатом діяльності органів влади, а й показником ефективності публічного управління, рівня відкритості, доступності та відповідальності державних інституцій перед громадянами. Особливої актуальності питання організації надання адміністративних послуг набуває на місцевому рівні у зв'язку з реформою децентралізації. Передача значної частини повноважень органам місцевого самоврядування сприяла формуванню нової моделі організації публічних послуг, у межах якої територіальні громади стали базовою ланкою реалізації державної політики у цій сфері. Це зумовлює необхідність розвитку інституційної спроможності громад, удосконалення організаційних механізмів надання адміністративних послуг та впровадження сучасних управлінських практик. Додаткової актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності, що потребує забезпечення безперервності надання адміністративних послуг, підвищення гнучкості управлінських рішень та розвитку цифрових форм взаємодії між владою і громадянами.

Нормативно-правову основу функціонування системи адміністративних послуг становлять Конституція України, Закон України «Про адміністративні послуги», Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні, акти Кабінету Міністрів України щодо функціонування центрів надання адміністративних послуг та інші нормативні документи, які

визначають правові засади діяльності органів публічної влади у цій сфері, принципи надання адміністративних послуг і стандарти якості публічних сервісів. Однак наявність нормативного регулювання не усуває повністю організаційних та управлінських проблем практичної реалізації відповідних повноважень на місцевому рівні.

Проблематика функціонування системи адміністративних послуг та її ролі в публічному управлінні отримала значне висвітлення у працях вітчизняних науковців. Теоретико-методологічні засади трансформації публічного управління та формування сервісної держави розкрито у працях В. Д. Бакуменка, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенського, А. Ф. Мельника та ін. Концептуальні засади становлення інституту адміністративних послуг, їх правову природу, принципи надання та механізми нормативно-правового регулювання досліджено в працях І. Б. Коліушка та В. П. Тимощука. Значну увагу питанням децентралізації, розвитку місцевого самоврядування та цифровізації публічних послуг приділено в роботах В. С. Куйбіди, С. О. Кравченка, О. Г. Пухкал та ін. дослідників. Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного аналізу організації надання адміністративних послуг у територіальних громадах різного рівня інституційної спроможності, а також впливу організаційних, кадрових та цифрових чинників на ефективність функціонування системи адміністративних послуг на місцевому рівні, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення зазначеної проблематики та визначає актуальність обраної теми.

Об'єкт дослідження – управлінські відносини, що виникають у процесі організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – організаційні механізми надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Мета дослідження – здійснити комплексний теоретико-прикладний аналіз організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні та

обґрунтувати напрями вдосконалення та підвищення ефективності їх надання в умовах децентралізації та цифровізації державного управління в Україні.

Реалізація визначеної мети зумовлює необхідність вирішення таких науково-дослідних завдань:

розкрити зміст, ознаки й функції адміністративних послуг у системі публічного управління;

проаналізувати нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні;

схарактеризувати організаційні механізми надання адміністративних послуг у діяльності органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг;

виявити ключові проблеми та обмеження у сфері надання адміністративних послуг на місцевому рівні;

обґрунтувати перспективні напрями вдосконалення системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні з урахуванням міжнародного досвіду, сучасних цифрових технологій та потреб територіальних громад.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі застосовано комплекс наукових методів. *Системний підхід* використано для дослідження адміністративних послуг як цілісного елемента публічного управління. Структурно-функціональний метод застосовано при аналізі організаційних механізмів діяльності органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг. Порівняльний метод уможливив зіставлення вітчизняного та міжнародного досвіду організації надання адміністративних послуг. Метод аналізу нормативно-правових актів використано при дослідженні законодавчого забезпечення досліджуваної сфери. Методи узагальнення та наукової абстракції застосовано для формулювання теоретичних висновків і практичних рекомендацій. Емпірична база досліджень охоплює нормативно-правові акти України, що регулюють сферу надання адміністративних послуг на місцевому рівні; офіційні матеріали

та звітність органів місцевого самоврядування; аналітичні матеріали щодо діяльності центрів надання адміністративних послуг територіальних громад, а також статистичні дані щодо стану цифровізації публічних послуг в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для вдосконалення організації надання адміністративних послуг у територіальних громадах та підвищення їх доступності й якості.

Структура роботи: вступ, 2 розділи, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1. **Поняття та сутність адміністративних послуг у системі публічного управління**

Адміністративні послуги в науковому дискурсі розглядаються як ключовий інструмент реалізації публічної влади та забезпечення прав і свобод громадян. У науковій літературі існує низка підходів до визначення сутності адміністративних послуг, які відображають різні аспекти їх функціонування. Деякі дослідники акцентують увагу на юридичному та нормативному аспектах, підкреслюючи, що адміністративні послуги є законодавчо врегульованою діяльністю органів влади, спрямованою на задоволення потреб громадян у межах наданих компетенцій. Інша група вчених робить акцент на сервісній складовій, якості взаємодії з громадянами та принципах орієнтації на користувача. Третій підхід акцентує на управлінських функціях органів публічної влади та ефективності їх діяльності. Такий поділ відображає комплексний характер адміністративних послуг, що поєднує нормативно-правовий, організаційний та соціальний аспекти [19; 56; 59].

Адміністративні послуги спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії держави та громадян, що передбачає спрощення процедур, підвищення прозорості процесів та зменшення бюрократичного навантаження. Вони надаються як через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), так і в електронному форматі, що суттєво розширює доступ громадян до державних послуг та зменшує часові та територіальні обмеження. Основні принципи надання адміністративних послуг визначаються законністю, доступністю,

прозорістю, своєчасністю та рівністю всіх суб'єктів, незалежно від їхнього соціального, економічного чи територіального становища.

Нормативно-правові стандарти в галузі регулювання послуг не містять чітких критеріїв, щодо однозначності відокремлення адміністративних послуг від інших видів економічної діяльності. Наприклад, ст. 57 (50) Договору про функціонування Європейського Союзу визначає послуги як дії, які надаються здебільшого за винагороду та не підпадають під регулювання свободи пересування людей, товарів і капіталу [16]. Закон України «Про захист прав споживачів» уточнює, що послуга – це діяльність виконавця, спрямована на надання споживачеві матеріального чи нематеріального блага, що відповідає індивідуальному замовленню та задовольняє його конкретні потреби (п. 17, ч. 1, ст. 1) [49]. Аналіз цих визначень показує, що ключовою ознакою послуги є наявність договірних або правових відносин між споживачем та виконавцем, де результатом є задоволення потреб замовника та реалізація його прав.

Згідно з п. 11 ст. 2 Закону України «Про адміністративну процедуру», адміністративна послуга – це дія, яку може здійснити орган влади за заявою фізичної чи юридичної особи або за власною ініціативою уповноваженого органу [39]. Відповідно до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, адміністративна послуга розглядається як результат реалізації владних повноважень уповноваженого суб'єкта, до якого належать органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування (ОМС), державні підприємства, установи та організації [21]. Основна мета таких послуг полягає у створенні юридичних умов для фізичних та юридичних осіб для реалізації своїх прав, свобод та законних інтересів через офіційні процедури.

Приклади адміністративних послуг включають видачу дозволів і ліцензій, сертифікацію продукції та послуг, оформлення посвідчень та документів, проведення реєстраційних дій щодо майна, бізнесу або особистих даних громадян. Ці послуги є інструментом реалізації державної політики у сфері

регулювання громадських і економічних відносин, забезпечення законності та захисту прав громадян. Важливо, що сучасна система надання адміністративних послуг інтегрує електронні сервіси, що дозволяє автоматизувати облік звернень, контролювати строки виконання та підвищувати рівень прозорості й підзвітності державних органів перед населенням [38].

Таким чином, адміністративні послуги на місцевому рівні виступають ключовим інструментом реалізації прав громадян і ефективного управління на рівні громад, поєднуючи принципи законності, доступності, прозорості та своєчасності. Вони формують основу для взаємодії громадян з органами державної влади та місцевого самоврядування, забезпечуючи баланс між державним контролем та правами населення, а також створюють умови для впровадження сучасних електронних і дистанційних сервісів.

Для наочності, також, можна представити порівняльний аналіз визначень сутності адміністративних послуг, запропонованих провідними українськими науковцями (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності адміністративних послуг

Автор	Визначення поняття «адміністративна послуга»
В. П. Тимошук	діяльність органів влади, нормативно врегульована законодавством, спрямована на задоволення немайнових потреб фізичних та юридичних осіб, забезпечує реалізацію їх прав і законних інтересів
І. Б. Коліушко	надається органами виконавчої влади та уповноваженими ними особами в публічно-правовій сфері та є проявом реалізації владних управлінських повноважень
В. В. Карлова, О. Г. Пухкал	процес взаємодії органу влади з громадянином, орієнтований на якість та доступність сервісу, що забезпечує ефективне задоволення потреб населення.
В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, О. В. Червякова	елемент управлінського механізму органів публічної влади, що забезпечує ефективність їх діяльності, контроль якості та реалізацію завдань державної політики

Джерело: [4; 16; 56; 59].

Аналіз цих визначень дозволяє виділити три ключові підходи до трактування адміністративних послуг. Перший підхід – юридичний – підкреслює нормативне закріплення та правові межі діяльності органів влади. Другий – сервісний – акцентує на взаємодії з громадянами, доступності та якості послуг. Третій – управлінський – зосереджується на ефективності діяльності органів публічної влади та їх здатності до реалізації державної політики. Водночас жоден із цих підходів не дає повної картини самотійно; тільки комплексне поєднання всіх трьох аспектів дозволяє оцінити адміністративні послуги як соціально-правовий інститут, що забезпечує реалізацію публічних функцій держави.

Зважаючи на це, представимо узагальнене визначення сутності адміністративних послуг у контексті започаткованого дослідження: адміністративні послуги – це нормативно врегульована, організаційно впорядкована діяльність органів публічної влади та місцевого самоврядування, спрямована на задоволення прав, потреб і законних інтересів громадян та юридичних осіб, яка забезпечує ефективну взаємодію з користувачем і реалізацію функцій держави на основі принципів доступності, якості та підзвітності (за В. П. Тимощуком, В. В. Карловою, О. Г. Пухчал). Це визначення об'єднує правовий, сервісний та управлінський підходи, підкреслює роль адміністративних послуг як інструмента публічного управління та механізму реалізації державної політики.

Розглядаючи адміністративні послуги як складне соціально-організаційне явище, важливо виокремити їхні ключові ознаки, що дозволяють не лише зрозуміти їхню сутність, а й оцінити функціональне призначення в системі публічного управління.

Першою та найважливішою ознакою є нормативна врегульованість, тобто діяльність, спрямована на надання адміністративних послуг, здійснюється відповідно до чинного законодавства та підзаконних актів. Це забезпечує

легітимність дій органів влади та захист прав громадян, створюючи чіткі рамки, в яких вони можуть взаємодіяти з державою. Важливо підкреслити, що нормативне закріплення адміністративних послуг не лише формалізує процес їх надання, а й встановлює стандарти, які визначають обсяг прав, обов'язків та відповідальності як органів влади, так і користувачів послуг [38].

Другою ознакою є наявність визначеної компетенції органу влади, яка забезпечує легітимність та ефективність надання послуг та передбачає спеціалізовану підготовку персоналу, чітке розмежування повноважень між різними структурними підрозділами й визначення меж відповідальності. Це дозволяє уникати дублювання функцій, скорочує ризик помилок у процедурі надання послуг та підвищує рівень довіри громадян до публічної влади [11;41].

Третя ознака – орієнтація на потреби громадянина як користувача послуги. Сучасні підходи до публічного управління підкреслюють, що адміністративні послуги повинні бути зрозумілими, доступними та ефективними для користувача [5; 38; 48]. Орієнтація на потреби громадянина передбачає не лише відповідність процедури законодавчим нормам, а й врахування соціально-економічного контексту, індивідуальних особливостей отримувачів послуг та принципів прозорості.

Четверта ознака – стандартизація процедур та контроль за дотриманням якості надання послуг. Стандартизація визначає чітку послідовність дій у процесі надання послуг, встановлює критерії оцінки їх якості та сприяє забезпеченню передбачуваності результату для користувачів. Контроль якості, у свою чергу, є запорукою підвищення ефективності роботи органів влади, зменшення корупційних ризиків та покращення іміджу публічної служби серед населення [48; 59].

П'ятою ознакою є наявність конкретного результату, який зазвичай проявляється у вигляді адміністративного акту або іншого офіційного документа, що створює або змінює права та обов'язки користувача. Саме результат визначає практичну цінність адміністративної послуги, адже

формальною її складовою є не просто процедура, а кінцевий ефект для громадянина, який реалізує його законні права та інтереси [38; 39].

Шостою ознакою є інтеграція адміністративної послуги в загальну систему публічного управління, що забезпечує координацію дій між різними органами влади та сприяє ефективній взаємодії з громадянами. Така інтеграція дозволяє формувати комплексні сервіси, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати ефективність державної політики в цілому [38].

Функції адміністративних послуг, виділені на основі аналізу наукових джерел та практичної діяльності органів влади, можна класифікувати за трьома взаємопов'язаними напрямками – правовим, соціальним та управлінським [17; 38; 56]

Правова функція визначає роль адміністративних послуг як механізму забезпечення прав та свобод громадян, гарантує законність взаємодії між державою та суспільством, створює умови для реалізації прав людини та захисту законних інтересів фізичних і юридичних осіб.

Соціальна функція орієнтує органи влади на задоволення потреб громадян, підвищення рівня їхньої обізнаності, доступності та якості послуг, що, у свою чергу, формує довіру населення до публічної влади та сприяє підвищенню легітимності державних інститутів.

Управлінська функція полягає у підвищенні ефективності діяльності органів влади, оптимізації управлінських процедур, координації між структурними підрозділами, контролі за дотриманням стандартів та забезпеченні прозорості процесів.

Взаємозв'язок ознак та функцій адміністративних послуг демонструє їх комплексний характер: нормативна врегульованість та компетенція органів влади забезпечують виконання правової функції, орієнтація на потреби користувача та стандартизація процедур – соціальної, а інтеграція в систему публічного управління та контроль якості – управлінської. Такий підхід дозволяє розглядати адміністративні послуги не лише як формальний

бюрократичний процес, а як важливий інструмент формування ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина публічної влади.

У цьому контексті важливим є звернення до ст. 4 Конституції України, яка закладає основні принципи державної політики у сфері надання адміністративних послуг. Саме ці принципи стають орієнтиром для ОМС та визначають ефективність, прозорість і спрямованість послуг на потреби громадян [20].

На практиці реалізація цих принципів на місцевому рівні проявляється таким чином: верховенство права та законність забезпечують легітимність дій органів громади та чіткість процедур; стабільність гарантує передбачуваність надання послуг для громадян і бізнесу; рівність перед законом запобігає дискримінації та гарантує однакові умови для всіх суб'єктів; відкритість і прозорість реалізуються через публікацію регламентів, доступ до інформації та можливість контролю з боку громади; оперативність та своєчасність забезпечуються встановленням чітких строків виконання та електронними сервісами; доступність інформації і зручність для користувачів досягаються через ЦНАП, електронні портали та адаптацію послуг для різних груп населення; захист персональних даних гарантує безпеку і конфіденційність інформації громадян; раціональна мінімізація процедур передбачає скорочення непотрібних документів і впровадження принципу «єдиного вікна»; неупередженість та справедливість забезпечують об'єктивність рішень та можливість їх оскарження [38; 40; 46; 49].

Реалізація цих принципів на місцевому рівні передбачає комбінацію правового закріплення, організаційних реформ і цифровізації. Такий підхід формує ефективну, прозору та орієнтовану на користувача систему адміністративних послуг, що відповідає потребам громади та реалізує державну політику на місцевому рівні.

Таким чином, ознаки, функції та принципи адміністративних послуг створюють єдину комплексну систему взаємодії між державою та громадянами,

де кожна складова відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, прозорості та якості публічного управління. Їхнє детальне дослідження дозволяє сформуванню науково обґрунтованих підходів до вдосконалення організаційних механізмів надання адміністративних послуг у територіальних громадах, що стане основою для подальшого прикладного аналізу.

1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні

Надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні здійснюється на основі комплексної системи нормативно-правових актів, яка охоплює конституційні положення, закони України, підзаконні акти Кабінету Міністрів України, а також локальні нормативні документи ОМС. Така багаторівнева правова база визначає організаційні, процедурні та інституційні засади функціонування системи надання адміністративних послуг, забезпечує доступ громадян до публічних сервісів та регламентує повноваження відповідних органів влади.

Основою правового забезпечення цієї сфери є Конституція України, яка гарантує право громадян на отримання публічних послуг та визначає принципи функціонування місцевого самоврядування [20]. Відповідно до ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Саме ОМС забезпечують реалізацію значної частини публічних послуг для населення, у тому числі шляхом організації діяльності ЦНАП. Таким чином, конституційні положення формують базові правові передумови для функціонування системи адміністративних послуг на місцевому рівні та визначають межі компетенції органів влади [20].

Подальшу деталізацію правового статусу та повноважень ОМС здійснює Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей нормативно-

правовий акт визначає організаційну структуру місцевих рад, їх виконавчих органів, а також механізми взаємодії ОМС з населенням. Закон закріплює принципи автономії територіальних громад та визначає їх повноваження у сфері забезпечення потреб населення, зокрема у сфері надання адміністративних послуг. Відповідно до його положень, до системи ОМС належать міські, селищні та сільські ради, їх виконавчі комітети, а також старости, які представляють інтереси жителів окремих населених пунктів у складі територіальної громади. Саме ці органи забезпечують безпосередню взаємодію держави з громадянами на місцевому рівні [38; 39; 50].

Важливе місце в нормативно-правовому регулюванні сфери надання адміністративних послуг посідає Закон України «Про адміністративні послуги», який визначає організаційні та процедурні засади їх надання [38]. Зазначений нормативно-правовий акт закріплює основні принципи надання адміністративних послуг, зокрема законність, відкритість, прозорість, доступність та орієнтацію на потреби громадян. Крім того, закон визначає порядок подання заяв, строки розгляду звернень, права та обов'язки суб'єктів надання адміністративних послуг, а також механізми контролю за якістю їх надання. Особливе значення має ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги», відповідно до якої ЦНАП виступає ключовим інструментом забезпечення доступності адміністративних сервісів для населення. Функціонування ЦНАП дає змогу централізувати процес надання послуг, скоротити строки їх отримання та підвищити рівень прозорості адміністративних процедур [38].

До компетенції ОМС належить надання широкого спектра адміністративних послуг, зокрема реєстрація місця проживання громадян, видача дозволів, довідок, ліцензій, сертифікатів та інших документів, що підтверджують права або обов'язки фізичних і юридичних осіб. ОМС організовують роботу ЦНАП, забезпечують доступність адміністративних послуг для мешканців громади та координують взаємодію з іншими

державними установами, які беруть участь у реалізації відповідних процедур [50].

Важливим елементом розвитку системи надання адміністративних послуг стала реформа децентралізації, яка передбачає передачу значної частини управлінських повноважень від центральних органів влади до ОМС. Закони України у сфері децентралізації влади, зокрема Закони України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про місцеве самоврядування в Україні», що регулюють процес добровільного об'єднання територіальних громад та децентралізації влади, надали громадам додаткові ресурси та можливості для самостійної організації надання адміністративних послуг [45; 50]. Це сприяло створенню нових ЦНАП, розширенню переліку сервісів, оптимізації внутрішніх процедур та підвищенню доступності адміністративних послуг у віддалених населених пунктах [52]. У результаті децентралізаційної реформи ОМС отримали більше інструментів для ефективного реагування на потреби населення та розвитку сервісної функції держави.

Значну роль у регулюванні діяльності органів влади відіграють також підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України. Одним із ключових документів у цій сфері є постанова Кабінету Міністрів України № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг», яка визначає стандарти організації роботи ЦНАП, вимоги до їх матеріально-технічного забезпечення, доступності для населення, кваліфікації персоналу, а також порядок взаємодії між різними органами влади під час надання адміністративних послуг. Крім того, на рівні територіальних громад нормативна база доповнюється локальними нормативними актами – рішеннями місцевих рад, розпорядженнями міських або сільських голів та іншими документами, які регламентують графік роботи центрів, порядок обліку звернень громадян та механізми контролю за якістю обслуговування [48].

Важливим напрямом модернізації системи адміністративних послуг є цифровізація публічного управління. Вона здійснюється на основі низки нормативно-правових актів, серед яких Закони України «Про електронні довірчі послуги», «Про електронне урядування», а також відповідні постанови Кабінету Міністрів України, які регламентують використання електронного підпису, функціонування електронних реєстрів, можливість подання заяв та отримання результатів адміністративних послуг у дистанційному форматі [25; 28; 46]. Упровадження електронних сервісів дозволяє громадянам подавати документи онлайн, отримувати довідки, дозволи або інші адміністративні документи без необхідності особистого відвідування установ [15; 47]. Крім того, цифровізація передбачає інтеграцію державних реєстрів, автоматизовану взаємодію між органами влади, створення електронних кабінетів для громадян та бізнесу. Такі механізми сприяють підвищенню прозорості адміністративних процедур, скороченню строків надання послуг та зменшенню бюрократичних перепон [22; 25].

Особливої актуальності питання нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг набули в умовах воєнного стану. Після початку повномасштабної агресії Російської Федерації проти України Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. було створено обласні військові адміністрації. Відповідно до цього рішення обласні державні адміністрації набули нового статусу та почали виконувати функції військових адміністрацій, поєднуючи повноваження цивільного управління та забезпечення оборони і безпеки держави. Правові засади діяльності таких органів визначає Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який регламентує особливості функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Військові адміністрації мають розширені повноваження, зокрема щодо координації дій органів влади, забезпечення громадської безпеки, контролю за пересуванням населення і транспорту, організації евакуації населення, охорони об'єктів критичної інфраструктури та

мобілізації ресурсів для потреб оборони [3]. Водночас військові адміністрації продовжують виконувати і частину функцій, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності населення, включаючи організацію надання адміністративних послуг. Однак їх діяльність суттєво відрізняється від діяльності ОМС, оскільки вони мають тимчасовий характер, підпорядковуються безпосередньо Президентові України та Кабінету Міністрів України, а також функціонують в умовах підвищеної безпекової загрози. Їх діяльність характеризується високим рівнем оперативності, централізації управління та концентрації ресурсів для забезпечення стабільності регіону [32, 33].

Таблиця 1.2

**Порівняння функцій та повноважень
органів місцевого самоврядування і військових адміністрацій**

Критерій порівняння	Органи місцевого самоврядування	Військові адміністрації
Правовий статус	Представницькі та виконавчі органи що здійснюють місцеве самоврядування відповідно до Конституції	Тимчасові держ. органи, створені в умовах воєнного стану для оборони, безпеки та функціонування регіонів
Нормативно-правова основа діяльності	Конституція, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон України «Про адміністративні послуги»; законодавство про децентралізацію	Конституція, Закон України «Про правовий режим воєнного стану»; укази Президента України; акти Кабінету Міністрів України
Основна мета діяльності	Забезпечення сталого розвитку терит. громади, задоволення потреб населення та надання адміністративних, соц. і комун. послуг	Забезпечення безпеки, правопорядку та життєдіяльності населення в умовах воєнного стану
Основні функції	Надання адміністративних послуг, управління комунальною власністю, розвиток інфраструктури громади, організація роботи	Координація діяльності органів влади в умовах воєнного стану, управління ресурсами регіону, організація оборонних та

	ЦНАП	безпекових заходів
--	------	--------------------

Продовж. табл. 1.2

Повноваження у сфері адміністративних послуг	Реєстрація місця проживання, видача довідок, дозволів, ліцензій, сертифікатів, організація роботи ЦНАП	Забезпечення безперервності надання адміністративних послуг у кризових умовах, координація діяльності органів влади та установ
Характер управління	Плановий, орієнтований на довгостроковий розвиток громади та потреби населення	Оперативний, кризовий, спрямований на забезпечення безпеки та стабільності
Підзвітність і контроль	Підзвітні територіальній громаді, місцевим радам, а також органам державного фінансового контролю	Підпорядковуються Президентіві України, Кабінету Міністрів України та взаємодіють із військовим командуванням
Термін функціонування	Постійний, визначений системою місцевого самоврядування	Тимчасовий – діють протягом періоду воєнного стану
Орієнтація діяльності	Сервісна, спрямована на забезпечення потреб громадян та розвиток територіальної громади	Безпекова та управлінська, спрямована на стабілізацію ситуації та забезпечення життєдіяльності населення

Отже, порівняльний аналіз свідчить, що ОМС виконують переважно сервісні та управлінські функції, спрямовані на задоволення потреб територіальної громади. Натомість військові адміністрації мають тимчасовий характер діяльності та реалізують розширені повноваження, пов'язані із забезпеченням безпеки, оборони та стабільного функціонування регіонів в умовах воєнного стану.

Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні характеризується комплексністю, багаторівневістю та

адаптивністю до змін у системі публічного управління. Конституційні норми визначають загальні принципи функціонування місцевого самоврядування, спеціальні закони регламентують організаційні та процедурні аспекти надання адміністративних послуг, а підзаконні нормативні акти деталізують механізми їх практичної реалізації [20].

Водночас, аналіз чинного законодавства свідчить про наявність певних проблем у сфері нормативно-правового забезпечення адміністративних послуг. Однією з основних є фрагментарність законодавства, коли різні нормативні акти можуть містити неузгоджені положення щодо порядку надання послуг, строків їх виконання або розмежування повноважень між різними органами влади. Це ускладнює практичне застосування норм і може створювати ситуації правової невизначеності.

У цілому ефективність нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг значною мірою залежить від практичної реалізації законодавчих норм, рівня цифровізації державного управління, професійної підготовки працівників органів влади та здатності інституцій адаптуватися до нових викликів, зокрема в умовах воєнного стану. Для подальшого розвитку системи адміністративних послуг необхідним є вдосконалення законодавчої бази шляхом уніфікації нормативних актів, розширення використання електронних сервісів, підвищення ефективності роботи ЦНАП та розвитку професійних компетенцій державних службовців. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню сучасної, прозорої та доступної системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на потреби громадян та здатної ефективно функціонувати як у звичайних умовах, так і в умовах кризових ситуацій.

1.3. Принципи та стандарти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування

Надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є важливим елементом реалізації прав громадян та забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління. Саме через механізм адміністративних послуг здійснюється безпосередня взаємодія між громадянами та органами влади, що значною мірою визначає рівень довіри суспільства до державних інституцій. У сучасних умовах якість та ефективність таких послуг залежать від чітко визначених принципів і стандартів, які регламентують порядок їх надання, строки виконання адміністративних процедур, організацію діяльності ЦНАП, а також професійну підготовку працівників ОМС. Дотримання цих засад забезпечує законність, прозорість, доступність і рівність послуг для всіх громадян, що є важливим фактором зміцнення довіри до ОМС [41; 43].

Принципи надання адміністративних послуг є основоположними засадами, на яких базується організація та функціонування системи публічних сервісів. Вони визначають загальні правила взаємодії між громадянами та органами влади, забезпечують правову визначеність адміністративних процедур та формують вимоги до якості обслуговування населення. Дотримання цих принципів сприяє створенню ефективної системи публічного управління, орієнтованої на потреби громадян та забезпечення їх прав.

Формування принципів надання адміністративних послуг в Україні відбувається з урахуванням як національного законодавства, так і міжнародного досвіду у сфері публічного управління. Україна активно адаптує міжнародні практики у сфері надання адміністративних послуг, зокрема досвід країн Європейського Союзу, рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку, а також підходи Програми розвитку ООН [64; 65]. Міжнародні документи у сфері управління публічними послугами, включаючи стандарти управління якістю ISO 9001 та ISO 9004, визначають ключові принципи організації адміністративних сервісів: орієнтацію на потреби

користувача, ефективність використання ресурсів, прозорість процедур та постійне вдосконалення якості обслуговування.

В Україні зазначені підходи знайшли своє відображення у низці нормативно-правових актів, зокрема у Законі України «Про адміністративні послуги», Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг, а також у законодавстві щодо електронного урядування та цифровізації публічного управління [21; 38; 64]. Використання міжнародного досвіду дозволяє впроваджувати сучасні стандарти організації адміністративних процедур, інтегрувати електронні сервіси та створювати більш ефективну систему обслуговування громадян.

У науковій літературі принципи надання адміністративних послуг часто класифікують за їх функціональним призначенням. Зокрема, можна виокремити правові, організаційні та сервісні принципи [19; 59].

До правових принципів належать законність, рівність громадян перед законом та правова визначеність. Вони забезпечують правову основу функціонування системи адміністративних послуг і гарантують захист прав громадян у взаємовідносинах з органами влади. Реалізація цих принципів передбачає чітке нормативне регулювання процедур надання послуг, визначення компетенції ОМС та наявність механізмів оскарження рішень у разі порушення прав заявників [59]. До організаційних принципів належать доступність, своєчасність та ефективність надання адміністративних послуг. Вони визначають порядок функціонування системи адміністративного обслуговування та спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, скорочення бюрократичних процедур і підвищення ефективності взаємодії між різними органами влади. Організаційні принципи реалізуються через стандартизацію адміністративних процедур, використання інформаційних технологій, інтеграцію державних реєстрів та розвиток мережі ЦНАП [59]. До сервісних принципів належать клієнтоорієнтованість, прозорість, підзвітність органів влади перед громадянами та орієнтація на результат. Вони

відображають сучасну концепцію сервісної держави, відповідно до якої органи влади розглядаються не лише як управлінські структури, а й як інституції, що надають публічні послуги громадянам [59].

Серед основних принципів надання адміністративних послуг особливе значення має принцип законності. Його сутність полягає в тому, що всі адміністративні послуги повинні надаватися виключно на підставі та в межах чинного законодавства. ОМС та їх посадові особи зобов'язані діяти відповідно до Конституції України, Закону України «Про адміністративні послуги» та інших нормативно-правових актів, що регулюють відповідні процедури. Дотримання цього принципу забезпечує однакове застосування норм права та мінімізує ризики зловживань з боку посадових осіб [20; 38; 56].

Важливим є також принцип доступності адміністративних послуг, який передбачає створення умов, за яких кожен громадянин має можливість отримати необхідну послугу незалежно від місця проживання або соціального статусу. Реалізація цього принципу здійснюється через функціонування ЦНАП, створення віддалених робочих місць адміністраторів, а також через використання електронних сервісів, що дозволяють подавати заяви та отримувати результати послуг дистанційно [29; 34].

Принцип прозорості полягає у відкритості процедур надання адміністративних послуг та доступності інформації про порядок їх отримання, строки виконання та необхідні документи. Прозорість адміністративних процедур дозволяє громадянам контролювати діяльність органів влади та сприяє зменшенню корупційних ризиків. Реалізація цього принципу забезпечується, зокрема, положеннями Закону України «Про доступ до публічної інформації» та використанням електронних платформ для відстеження статусу звернень громадян [58].

Важливим принципом є також своєчасність надання адміністративних послуг, яка передбачає виконання адміністративних процедур у визначені законодавством строки. Цей принцип спрямований на забезпечення

оперативності розгляду звернень громадян та запобігання надмірним бюрократичним затримкам. У сучасних умовах його реалізація значною мірою підтримується використанням електронних систем документообігу та інтеграцією державних реєстрів [38; 46; 48].

Не менш важливим є принцип рівності громадян перед адміністративною послугою, який гарантує однаковий доступ до послуг незалежно від соціального статусу, місця проживання чи інших характеристик заявника. Дотримання цього принципу сприяє формуванню справедливої та недискримінаційної системи публічного управління [20; 38].

У сучасних умовах особливого значення набуває принцип клієнтоорієнтованості, який передбачає орієнтацію діяльності органів влади на потреби громадян. Реалізація цього принципу включає спрощення процедур отримання послуг, надання консультаційної допомоги заявникам, використання зрозумілих форм документів та розвиток електронних сервісів.

Реалізація зазначених принципів значною мірою здійснюється через систему стандартів надання адміністративних послуг. Стандарти визначають конкретні вимоги до організації процесу надання послуг, встановлюють чіткі правила виконання адміністративних процедур та критерії оцінки якості обслуговування громадян.

Формування стандартів надання адміністративних послуг відбувається на кількох рівнях: міжнародному, національному та локальному. На міжнародному рівні важливу роль відіграють рекомендації OECD та UNDP, які підкреслюють необхідність дотримання принципів ефективності, підзвітності органів влади, прозорості процедур та використання цифрових технологій у сфері публічного управління [59; 64; 66].

На національному рівні стандарти надання адміністративних послуг закріплені у законодавстві України. Основними нормативно-правовими актами у цій сфері є Закон України «Про адміністративні послуги» та постанова Кабінету Міністрів України № 118 «Про затвердження Примірною положення

про центр надання адміністративних послуг», які визначають перелік адміністративних послуг, строки їх надання, процедури контролю та оцінки якості обслуговування, а також вимоги до професійної підготовки персоналу [38; 48; 55; 57; 59].

Одним із інструментів підвищення якості адміністративних послуг є використання системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 9004. Їх застосування дозволяє формалізувати внутрішні процедури роботи органів влади, встановити чіткі критерії обслуговування та здійснювати постійний контроль за ефективністю адміністративних процесів.

Важливу роль у вдосконаленні системи адміністративних послуг відіграє також цифровізація публічного управління. В Україні активно впроваджуються електронні сервіси, зокрема державна платформа «Дія», яка дозволяє громадянам подавати заяви на отримання адміністративних послуг онлайн, отримувати електронні документи та відстежувати статус розгляду звернень. Використання цифрових технологій сприяє спрощенню адміністративних процедур, скороченню строків надання послуг та підвищенню прозорості діяльності органів влади [28; 64].

Таким чином, принципи та стандарти надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування формують основу ефективної системи взаємодії між громадянами та органами влади. Основними принципами такої системи є законність, доступність, прозорість, своєчасність, рівність громадян перед адміністративною послугою та клієнтоорієнтованість. Їх реалізація забезпечує підвищення якості адміністративного обслуговування населення та сприяє формуванню сучасної сервісної моделі публічного управління.

Разом із тим, ефективність реалізації цих принципів значною мірою залежить від практичного застосування законодавчих норм, рівня цифровізації системи публічного управління та професійної підготовки працівників ОМС. Незважаючи на наявність нормативно-правової бази та впровадження

міжнародних стандартів, у практиці надання адміністративних послуг в Україні зберігаються певні проблеми, зокрема бюрократизація окремих процедур, нерівномірний рівень цифровізації в різних регіонах та недостатній розвиток системи контролю якості адміністративних послуг. Подальший розвиток системи надання адміністративних послуг потребує вдосконалення механізмів реалізації визначених принципів, розширення використання електронних сервісів, підвищення кваліфікації працівників ОМС та вдосконалення стандартів управління якістю. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та доступної системи адміністративного обслуговування населення.

Висновки з першого розділу

У результаті аналізу наукових підходів встановлено, що сучасне розуміння адміністративної послуги виходить за межі традиційного бюрократичного підходу та все більше орієнтується на сервісну модель публічного управління, у центрі якої перебувають потреби громадянина.

У ході дослідження визначено основні ознаки адміністративних послуг, серед яких: нормативна врегульованість, здійснення уповноваженим органом влади, наявність адміністративного результату, процедурний характер та орієнтація на задоволення потреб особи. Також систематизовано ключові принципи надання адміністративних послуг: законність, відкритість, доступність, своєчасність, прозорість, рівність і клієнтоорієнтованість.

Дослідження нормативно-правового забезпечення дало змогу встановити, що правову основу системи адміністративних послуг формують Конституція України, Закони України «Про адміністративні послуги», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про адміністративну процедуру» та інші нормативно-правові акти. Особливе значення для функціонування системи

мають ЦНАП як основний механізм забезпечення доступності адміністративних сервісів для населення.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2.1. Роль органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг у забезпеченні доступності адміністративних послуг

Доступність адміністративних послуг у сучасній системі публічного управління є однією з основних передумов реалізації прав і законних інтересів громадян. Саме через механізм надання адміністративних послуг відбувається практична взаємодія особи з державою, а отже, рівень доступності таких послуг відображає не лише організаційну ефективність влади, а й якість її сервісної орієнтації. У цьому контексті особливої ваги набуває роль ОМС та ЦНАП, які в умовах децентралізації стали ключовими інституційними ланками забезпечення доступності послуг на місцевому рівні.

У науковій літературі доступність адміністративних послуг трактується як багатовимірна категорія, що охоплює територіальний, організаційний, інформаційний, кадровий, технологічний і безбар'єрний виміри. Такий підхід дає змогу розглядати доступність не лише як фізичну можливість громадянина звернутися до органу влади, а й як сукупність умов, які забезпечують зручність, швидкість, зрозумілість і результативність отримання послуги. Відповідно, роль ОМС полягає не просто у формальному виконанні делегованих повноважень, а у створенні такої організаційної моделі, за якої громадянин може отримати послугу в найбільш зручний спосіб і в найкоротший строк [56].

Значення ОМС у цій сфері істотно зросло в умовах децентралізації. Передача частини повноважень на рівень територіальних громад змінила саму логіку надання адміністративних послуг: якщо раніше громадянин здебільшого

був змушений звертатися до районних чи обласних структур, то нині значна частина послуг надається саме на місцевому рівні. Це означає, що саме громада, а не центральний орган влади, часто визначає реальний рівень доступності послуги. Така зміна є принциповою, оскільки доступність послуг більше не залежить лише від державної політики в загальному вигляді, а значною мірою формується управлінськими рішеннями конкретної громади [23; 65].

ОМС виконують у системі надання адміністративних послуг одразу кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, вони створюють і утримують інституційну інфраструктуру, насамперед ЦНАП. По-друге, вони забезпечують кадрове, матеріально-технічне та фінансове наповнення цієї інфраструктури. По-третє, саме на них покладається завдання організації сервісного процесу, включно з регламентуванням процедур, оптимізацією черг, комунікацією з громадянами та впровадженням цифрових інструментів. По-четверте, ОМС відповідають за адаптацію системи послуг до локальних умов, що особливо важливо для сільських і малих територіальних громад. Отже, ОМС виступають не пасивними виконавцями державної політики, а активними суб'єктами, які фактично формують локальну модель доступності адміністративних послуг [23].

Однією з базових складових доступності є територіальна близькість послуги до споживача. Саме тому створення мережі ЦНАП, їх територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів і, за потреби, організація виїзного обслуговування населення є важливим напрямом діяльності ОМС. У великих містах проблема територіальної доступності вирішується, передусім, через розширення кількості точок доступу, збільшення пропускну здатності центрів і впровадження електронних сервісів. У сільських громадах більш ефективними стають моделі, що передбачають віддалені робочі місця або періодичне виїзне обслуговування. Таким чином, ОМС здійснюють просторову

організацію доступу до адміністративних послуг, враховуючи щільність населення, транспортну інфраструктуру та фінансові можливості громади [48].

Особливо важливо, що доступність у сучасних умовах не зводиться лише до географічного наближення. Не менш значущою є організаційна доступність, яка залежить від того, наскільки просто, зрозуміло і швидко побудований процес надання послуги. Саме тут управлінська роль ОМС проявляється найбільш виразно. Вони визначають внутрішню логіку роботи ЦНАП, затверджують регламенти, забезпечують електронну чергу, попередній запис, систему інформування, стандарти обслуговування та процедури зворотного зв'язку. У громадах, де ці механізми працюють належним чином, громадяни витрачають менше часу на отримання послуги, рідше стикаються з дублюванням документів і зменшують кількість повторних звернень. Це означає, що ефект від дій ОМС вимірюється не лише формальним фактом наявності ЦНАП, а конкретним зменшенням адміністративних витрат громадян [48].

Показовим є те, що саме ОМС можуть або посилювати, або, навпаки, стримувати доступність адміністративних послуг. Якщо громада інвестує у модернізацію ЦНАП, цифрові інструменти, навчання персоналу та оновлення приміщення, то доступність послуг зростає комплексно: скорочується час обслуговування, зменшується черга, підвищується інформованість населення, зростає рівень довіри до місцевої влади. Якщо ж ОМС не забезпечує належного ресурсного супроводу, то навіть формально відкритий ЦНАП залишається малоефективним і не виконує своєї сервісної функції в повному обсязі.

Не менш важливим є інформаційний вимір доступності. Для громадянина недостатньо лише фізично прийти до ЦНАП; він повинен завчасно знати, які документи необхідні, який строк розгляду, хто є суб'єктом звернення, чи можлива онлайн-подача, які додаткові послуги надаються та що робити у разі відмови. ОМС повинні забезпечувати не просто наявність інформації, а її зрозумілу структуру, актуальність і доступну форму подання. Саме тому

офіційні вебсайти громад, сторінки ЦНАП, інформаційні стенди, консультаційні вікна та телефонні канали зв'язку є невід'ємною частиною системи адміністративного сервісу. Якщо інформація подана фрагментарно або занадто складною юридичною мовою, громадяни змушені звертатися до працівників ЦНАП повторно, що створює додаткове навантаження і знижує ефективність системи [48; 56].

Окремий вимір ролі ОМС пов'язаний із кадровим забезпеченням. Якість надання адміністративних послуг безпосередньо залежить від професійного рівня адміністраторів, їхньої мотивації, комунікативних навичок, здатності працювати з електронними системами та реєстрами, а також від культури обслуговування загалом. У багатьох громадах кадрова проблема залишається однією з найгостріших, оскільки низький рівень оплати праці, плинність кадрів і обмежені можливості професійного зростання негативно впливають на стабільність роботи ЦНАП. У таких умовах саме ОМС повинні створювати належні умови для підвищення кваліфікації персоналу, організувати навчання, стимулювати працівників і забезпечувати мінімально достатню кадрову чисельність. Без цього навіть сучасна інфраструктура не гарантує належної якості доступу до послуг.

Вагомим напрямом діяльності ОМС є цифровізація адміністративних послуг. Це не лише впровадження технічних рішень, а зміна самої моделі взаємодії між громадянином і владою. Електронні сервіси дають змогу подавати заяви онлайн, отримувати результати в цифровій формі, відстежувати статус звернення, а в окремих випадках – повністю проходити процедуру без фізичного відвідування ЦНАП. Для місцевого самоврядування це означає необхідність інтеграції локальних сервісів із державними реєстрами, використання електронного документообігу, підтримки цифрових платформ та адаптації внутрішніх процесів до нової логіки обслуговування. Таким чином, цифровізація виконує функцію зниження просторових і процедурних бар'єрів,

але водночас висуває нові вимоги до технічної спроможності громади та цифрової грамотності населення [43; 62].

У цьому сенсі особливої уваги заслуговує практика великих міських громад. Наприклад, у Вінницькій міській територіальній громаді ЦНАП функціонує як один із ключових елементів місцевої сервісної інфраструктури. Його розвиток демонструє, що орган місцевого самоврядування може не лише створити ЦНАП, а й зробити його інструментом підвищення якості муніципального управління. У такій моделі важливими є електронна черга, зручна навігація, попередній запис, зрозуміла структура послуг та належна взаємодія між підрозділами. Усе це дає змогу скоротити час обслуговування, підвищити передбачуваність процесу та зменшити навантаження на громадян. Для органу місцевого самоврядування це означає перехід від формального надання послуги до управління сервісною якістю [6; 7].

Подібну логіку можна простежити і в Одеській міській територіальній громаді, де ЦНАП працює в умовах значного навантаження, пов'язаного з великою чисельністю населення, міграційними процесами та високим попитом на адміністративні послуги. У такій ситуації роль органу місцевого самоврядування полягає в управлінні пропускнуою здатністю системи: розширенні мережі прийому громадян, упорядкуванні потоків відвідувачів, використанні попереднього запису, а також у розвитку альтернативних каналів надання послуг. Цей приклад важливий тим, що показує: доступність послуг визначається не лише кількістю наявних сервісів, а здатністю громади управляти навантаженням і зберігати належний рівень обслуговування за умов високого попиту. Інакше кажучи, ОМС виступає тут як суб'єкт регулювання адміністративного потоку, а не просто як власник приміщення або адміністративної одиниці [34; 35].

Водночас, для малих і середніх громад пріоритетною є не стільки масштабна інфраструктура, скільки раціональне використання наявних ресурсів. Саме тому в багатьох територіальних громадах поширюється

практика віддалених робочих місць адміністраторів, виїзного обслуговування та організації спільних сервісів для декількох населених пунктів. Така модель не потребує надмірних капіталовкладень, але дозволяє суттєво підвищити територіальну доступність адміністративних послуг. Для ОМС це означає необхідність діяти гнучко: не копіювати великі міські моделі, а адаптувати сервіс під реальні умови громади. Саме ця адаптивність є однією з найважливіших ознак ефективного місцевого управління.

Необхідно також підкреслити роль ОМС у забезпеченні безбар'єрності адміністративних послуг. Безбар'єрність охоплює не тільки архітектурну доступність приміщень, але й зручність користування послугами для людей з інвалідністю, осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, батьків із маленькими дітьми та інших маломобільних груп населення. Місцева влада повинна забезпечити пандуси, ліфти, адаптовані санітарні зони, доступ до інформації у доступних форматах, а також належну комунікацію та супровід. Безбар'єрність у цьому випадку є не допоміжною характеристикою, а складовою права громадянина на рівний доступ до адміністративної послуги [33].

Слід звернути увагу на те, що ефективність надання адміністративних послуг значною мірою залежить від рівня фінансової самодостатності громади. Заможні громади мають більше можливостей для створення сучасних ЦНАП, оснащення їх технікою, найму кваліфікованого персоналу, впровадження електронних сервісів та розвитку зовнішньої комунікації. Водночас громади з обмеженими ресурсами часто змушені обмежуватися мінімально необхідним функціонуванням ЦНАП. Це породжує нерівномірність доступу до послуг по території країни, що, у свою чергу, потребує державної підтримки, субвенцій і методичної допомоги. Отже, роль ОМС у забезпеченні доступності не може розглядатися ізольовано від загальної бюджетної спроможності громади та ширшої системи міжбюджетних відносин.

Значний вплив на доступність адміністративних послуг мають також організаційні стандарти роботи ЦНАП. Якщо місцева влада запроваджує чіткі правила прийому громадян, контроль за строками виконання, механізми оцінювання задоволеності населення, електронний зворотний зв'язок і відкритість інформації про результати діяльності, то це підвищує не лише технічну, а й соціальну доступність послуг. Громадяни починають сприймати ЦНАП як інституцію, яка працює за принципом сервісу, а не як бюрократичний бар'єр. Саме ця зміна сприйняття є однією з найважливіших характеристик сучасного місцевого самоврядування.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ОМС і ЦНАП відіграють визначальну роль у забезпеченні доступності адміністративних послуг, оскільки саме вони перетворюють загальні норми законодавства на реальну практику обслуговування громадян. Їхня роль проявляється в інституційному проєктуванні системи, ресурсному забезпеченні, кадровій політиці, цифровізації, територіальному наближенні послуг, формуванні безбар'єрного середовища та організації сервісного підходу. Приклади функціонування ЦНАП у великих міських громадах, таких як Вінниця та Одеса, демонструють, що ефективно місцеве управління здатне істотно підвищити якість і доступність адміністративних послуг. Водночас досвід малих громад підтверджує, що навіть за обмежених ресурсів можливе формування дієвої моделі доступності за умови гнучкого управління, використання віддалених форм обслуговування та орієнтації на потреби населення.

Таким чином, доступність адміністративних послуг є не лише організаційною характеристикою ЦНАП, а результатом управлінської спроможності ОМС. Саме на рівні громади визначається, наскільки швидко, зручно, безпечно й зрозуміло громадянин зможе реалізувати своє право на отримання адміністративної послуги. У цьому полягає одна з ключових ознак сучасної сервісної держави, в якій ефективність влади вимірюється не кількістю процедур, а якістю доступу до них.

2.2. Цифровізація адміністративних послуг на місцевому рівні: сучасний стан та перспективи розвитку

Цифровізація адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні є невід'ємною частиною трансформації публічного управління, що виникла під впливом суспільних очікувань щодо прозорості, ефективності та доступності державних сервісів. Науковці підкреслюють, що цифровізація є процесом упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі ланки надання послуг, що дозволяє мінімізувати ручну працю, оптимізувати процедури та підвищити якість обслуговування громадян [22; 25]. На місцевому рівні цей процес набуває особливої важливості, оскільки саме тут громадянин взаємодіє з органами влади безпосередньо, і цифрові сервіси мають потенціал підвищити рівень довіри до влади та скоротити адміністративні бар'єри.

Наслідком цифровізації адміністративних послуг є поступове формування сервісної держави, тобто такої моделі публічного управління, у межах якої пріоритетною функцією виступає забезпечення потреб громадян через якісне, доступне та зручне надання адміністративних послуг. Основною передумовою функціонування моделі такої держави є здатність органів публічної влади, зокрема на місцевому рівні, забезпечити кожного громадянина, суб'єкта господарювання та інститути громадянського суспільства адміністративними послугами належної якості незалежно від територіального розташування чи соціального статусу. Такий підхід базується на принципах рівності, недискримінаційності та універсальної доступності, що передбачає мінімізацію відмов у наданні послуг, скорочення часових витрат на їх отримання та створення умов для максимально зручного доступу до сервісів у цифровому середовищі [29].

Правове забезпечення цифровізації визначається низкою нормативно-правових актів, які формують базис для впровадження електронних сервісів.

Закон України «Про адміністративні послуги» встановлює принципи та порядок надання послуг, у тому числі в електронній формі, і визначає обов'язки органів влади щодо своєчасності та якості послуг [38]. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» прирівнює електронні документи до паперових за юридичною силою, створюючи правові підстави для широкого використання електронних документів у адміністративних процедурах [46]. Закон України «Про адміністративну процедуру» унормовує процесуальні аспекти взаємодії суб'єктів у публічних правовідносинах в умовах цифрового середовища, передбачає використання цифрових каналів для подачі документів та обміну даними між органами влади і встановлює гарантії захисту прав громадян [39]. Декларативно законодавство створює сприятливі умови для цифровізації, але на практиці його реалізація стикається з численними викликами.

На локальному рівні цифровізація тісно пов'язана з процесом децентралізації, що став одним із ключових чинників трансформації публічного управління після 2015 р. Децентралізація передбачає передачу частини повноважень і ресурсів від державних органів до місцевих громад, що дозволяє швидше та ефективніше реагувати на місцеві потреби [53]. Внаслідок цього саме громади та їхні ЦНАП відповідальні за надання адміністративних послуг – від оформлення документів до надання соціальних сервісів. Завдяки децентралізації місцеві ради отримали можливість впроваджувати цифрові рішення відповідно до власних потреб та ресурсів [18; 54]. Великі міста, такі як Вінниця, Одеса, Харків та ін., оснащують ЦНАП сучасними CRM-системами, автоматизованими чергами та внутрішніми порталами для моніторингу звернень громадян [7; 35].

Водночас децентралізація виявила соціально-територіальні нерівності. У невеликих селищних радах доступ до сучасного обладнання, швидкісного інтернету та кваліфікованих ІТ-спеціалістів обмежений, що створює «цифровий розрив». Внаслідок цього цифрові послуги у малих громадах часто

впроваджуються частково або не використовуються повністю, а процес обробки запитів залишається трудомістким і повільним [13]

Суттєвим стимулом для цифровізації стала пандемія COVID-19, яка вимагала швидкого переходу на дистанційне обслуговування громадян. Водночас вона виявила слабкі місця інфраструктури, особливо у невеликих громадах. Подібним викликом стала повномасштабна війна, яка створила додаткові бар'єри для функціонування ЦНАП: пошкодження інфраструктури, зміни у кадровій структурі, вимушена міграція працівників і громадян, що ускладнює доступ до послуг. В умовах цих кризових ситуацій питання кібербезпеки стають критично важливими, адже адміністрування електронних сервісів вимагає захисту персональних даних і стійкості інформаційних систем [28].

Розширюючи потенціал цифровізації, українські громади почали застосовувати штучний інтелект. У Черкасах чат-боти на базі ШІ автоматично консультують громадян щодо стандартних адміністративних процедур, зменшуючи навантаження на операторів ЦНАП. У Харкові впроваджуються алгоритми машинного навчання для прогнозування навантаження на центри, що дозволяє оптимально розподіляти персонал і планувати години прийому. Аналогічні експерименти проводяться у Львові та Дніпрі, де ШІ використовується для автоматичного аналізу звернень громадян та пріоритизації обробки документів. Це підвищує ефективність роботи ЦНАП і скорочує час надання послуг, особливо у великих містах із високим потоком громадян [25]. Водночас впровадження технологій штучного інтелекту потребує належного нормативного та етичного регулювання, зокрема у сфері захисту персональних даних, прозорості алгоритмів та недопущення дискримінаційних рішень, що відповідає сучасним європейським підходам до цифрового врядування.

Платформа «Дія» залишається основним інструментом інтеграції та стала каталізатором цифровізації адміністративних послуг у всіх регіонах України.

Вона не лише об'єднала ключові сервіси та електронні документи, а й створила умови для уніфікованого доступу громадян до послуг без необхідності фізичного звернення до ЦНАП. Переваги включають автоматичну ідентифікацію через BankID або електронний підпис, подачу заяв онлайн, отримання результатів електронною поштою або через додаток, а також інтеграцію з десятками державних реєстрів (паспортні дані, реєстри майна, бізнесу, транспортних засобів тощо).

Нормативно-правові засади функціонування порталу «Дія» визначаються Положенням «Про Єдиний державний вебпортал електронних послуг», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 [15]. Відповідно до зазначеного документа, портал «Дія» виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, серед яких ключовими є надання електронних, у тому числі адміністративних, послуг, забезпечення доступу користувачів через електронний кабінет до відомостей із державних інформаційних ресурсів, отримання результатів розгляду звернень і адміністративних справ, а також інформування громадян про доступні публічні послуги та можливість подання електронних звернень. Такий підхід забезпечує системність цифрової взаємодії громадян із державою та формує єдиний інформаційний простір адміністративних послуг.

Для місцевих адміністрацій «Дія» стала майданчиком для взаємодії з громадянами та джерелом даних, що спрощує ведення внутрішніх реєстрів.

Разом із платформою «Дія», цифровізація на місцевому рівні реалізується через єдиний державний портал адміністративних послуг, де можна подавати заяви онлайн, отримувати електронні довідки та документи, підключатися до інтегрованих сервісів місцевих громад [47].

Важливим елементом цифрової трансформації адміністративних послуг на місцевому рівні є впровадження спеціалізованих інформаційних систем, зокрема програмного комплексу «Вулик», який використовується в діяльності ЦНАП. Зазначена система є сучасною платформою для автоматизації

внутрішніх процесів ЦНАП, що забезпечує електронний документообіг, управління чергами, обробку звернень громадян та інтеграцію з державними реєстрами [60].

Функціональне призначення «Вулик» полягає у створенні єдиного цифрового середовища для адміністраторів ЦНАП, яке дозволяє стандартизувати процедури надання адміністративних послуг, мінімізувати вплив людського фактора та підвищити швидкість обробки запитів. Зокрема, система забезпечує автоматичне формування заяв, збереження історії звернень, контроль строків виконання послуг та можливість електронної взаємодії між різними органами влади. «Вулик» виступає своєрідним проміжним рівнем між локальними інформаційними системами громад і національними цифровими платформами, такими як «Дія». Завдяки використанню API-інтерфейсів система дозволяє здійснювати обмін даними з державними реєстрами, що сприяє реалізації принципу «єдиного вікна» та скороченню кількості документів, які громадяни повинні подавати особисто.

Також, важливо звернути увагу, що в окремих громадах активно використовуються локальні портали, наприклад, портал ЦНАП м. Вінниці (<https://www.vmr.gov.ua/onlain-posluhy-tsnap>), де можна подати онлайн-заяву на отримання адміністративної послуги, відстежити статус її виконання та отримати електронне повідомлення про результат. У Доброславській територіальній громаді функціонує портал (<https://dobroslavtg.gov.ua/centr-padannya-administrativnih-poslug>), який інтегрує послуги соціального характеру, дозволяє реєструвати бізнес та документи нерухомості, а також забезпечує зворотний зв'язок із громадянами. Активне використання платформи «Прозорро.Продажі» дозволяє поширювати цифровізацію на процедури проведення аукціонів і тендерів, що підвищує прозорість та мінімізує ризик корупції [6; 13].

Також місцева практика показала, що не всі адміністративні послуги доступні онлайн. Низка процедур (наприклад, погодження містобудівної

документації, соціальні виплати, пільги за місцем проживання) досі потребують особистого звернення через ЦНАП, що зменшує ефект від загальної цифровізації. Ситуацію ускладнюють людські фактори: часто працівники ЦНАП не мають достатнього рівня цифрової компетентності, а громадяни – навичок користування електронними сервісами [6; 13].

Головною метою цифровізації адміністративних послуг є спрощення комунікації громадян з органами державної влади та місцевого самоврядування, однак у процесі її реалізації зберігається проблема так званої «цифрової нерівності». Використання електронних сервісів передбачає наявність у громадян відповідного рівня цифрових компетентностей, доступу до інтернету та технічних засобів, що не є рівномірно забезпеченим для всіх категорій населення. За результатами останніх досліджень, станом на 2025 р. близько 58% українців володіють цифровими навичками на рівні не нижче базового, що відповідає середнім показникам країн Європейського Союзу, однак лише приблизно 38% мають високий рівень цифрової грамотності [30]. Попри значне зростання доступу до інтернету, який охоплює понад 80% населення України, а також наявність домашнього інтернет-з'єднання у понад 93% громадян, проблема нерівності зберігається у розрізі вікових, соціальних та територіальних груп [30]. Зокрема, спостерігається відчутний розрив між міським і сільським населенням щодо якості доступу до цифрових сервісів, швидкості інтернету та рівня цифрових навичок, що ускладнює повноцінне використання електронних адміністративних послуг.

Додатковим індикатором цифрової нерівності є рівень фактичного використання електронних послуг: станом на початок 2026 р. лише близько 59% громадян користуються державними електронними сервісами, тоді як значна частина населення або не має відповідних навичок, або не довіряє цифровим каналам взаємодії з державою. Таким чином, попри суттєвий прогрес у розвитку цифрової інфраструктури та підвищенні рівня цифрової грамотності населення, цифровий розрив продовжує залишатися одним із

ключових бар'єрів на шляху до ефективної цифровізації адміністративних послуг, що потребує комплексного подолання як на державному, так і на місцевому рівнях.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективна цифровізація потребує уніфікації стандартів, інтеграції систем і використання аналітичних технологій. Наприклад, Естонія реалізує централізовані державні реєстри та системи на основі ШІ для обробки запитів громадян, Данія та Нідерланди використовують алгоритми для прогнозування потреб населення та управління ресурсами органів влади. Українські громади адаптують ці практики до локальних умов, підвищуючи цифрову грамотність та створюючи інклюзивні сервіси, що забезпечують доступність послуг для різних категорій громадян [61; 62; 63]. При цьому запозичення європейського досвіду в Україні не має характеру механічного копіювання, а здійснюється з урахуванням національних інституційних, економічних та соціальних особливостей функціонування публічного управління. Це можна простежити у поєднанні цифровізації з одночасним спрощенням адміністративних процедур, пріоритезації найбільш затребуваних послуг та адаптації цифрових рішень до локальних умов діяльності ОМС. У результаті ефективність впровадження залежить не лише від технологічних інструментів, а й від управлінської спроможності територіальних громад.

Перспективи розвитку цифровізації адміністративних послуг на місцевому рівні включають системне розширення електронних процедур, уніфікацію стандартів та інтеграцію локальних і національних платформ, підвищення цифрової грамотності персоналу і населення, активне використання штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів та прогнозування навантаження. Крім того, грантові програми міжнародних донорів, активна участь громад та впровадження кращих європейських практик сприятимуть створенню стійких, доступних і сучасних адміністративних сервісів. Важливо

також враховувати соціальні, економічні та демографічні особливості громад, щоб цифрові сервіси були інклюзивними та зручними для всіх груп населення.

На сучасному етапі розвитку цифровізації адміністративних послуг на місцевому рівні доцільним є впровадження низки практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи. Насамперед необхідно забезпечити уніфікацію програмного забезпечення ЦНАП шляхом запровадження типових або сумісних цифрових рішень, що дозволить налагодити повноцінну інтеграцію з державними реєстрами та національними платформами. Паралельно слід встановити мінімальні технічні стандарти для кожної територіальної громади, включаючи наявність стабільного інтернет-з'єднання, сучасного обладнання та захищеного доступу до інформаційних систем. Важливим напрямом є підвищення кадрової спроможності шляхом регулярного навчання працівників ЦНАП роботі з цифровими сервісами та питанням кібербезпеки.

Особливої уваги потребує розширення переліку електронних адміністративних послуг, насамперед за рахунок цифровізації найбільш затребуваних процедур, що дозволить зменшити навантаження на офлайн-інфраструктуру. При цьому доцільно не лише переводити існуючі послуги в електронну форму, а й попередньо спрощувати адміністративні процедури, скорочуючи кількість етапів та необхідних документів. Важливим кроком є усунення дублювання інформації шляхом інтеграції локальних інформаційних систем із національними реєстрами, що дозволить мінімізувати необхідність подання довідок громадянами. Одночасно необхідно забезпечити доступність цифрових послуг для різних категорій населення, зокрема через створення в ЦНАП умов для отримання допомоги в користуванні електронними сервісами.

Поряд із цим доцільно посилити заходи кібербезпеки, зокрема впровадження систем резервного копіювання та базових стандартів захисту даних на місцевому рівні. Перспективним напрямом також є використання простих інструментів штучного інтелекту для автоматизації обробки звернень,

оптимізації навантаження та надання базових консультацій громадянам. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості, доступності та ефективності адміністративних послуг у цифровому середовищі.

Цифровізація адміністративних послуг на місцевому рівні є комплексним процесом, що поєднує нормативно-правове забезпечення, технологічні інновації, організаційні трансформації та соціальні ініціативи. Її успіх залежить від здатності ОМС адаптуватися до сучасних технологій, інтегрувати локальні рішення в національні платформи, застосовувати штучний інтелект та забезпечувати рівний доступ до сервісів для всіх громадян, що є ключовою умовою формування сучасної моделі ефективного публічного управління.

2.3. Основні проблеми та напрями вдосконалення надання адміністративних послуг на місцевому рівні

Зі здійсненого аналізу стає зрозуміло, що система надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні за останні роки суттєво розширилася як інституційно, так і технологічно. Нині мережа точок доступу до адміністративних послуг охоплює понад 5 тисяч об'єктів, включно з ЦНАП, віддаленими робочими місцями та старостатами, при цьому близько 94% із них продовжують працювати навіть в умовах повномасштабної війни [30]. Така стійкість свідчить про важливість ЦНАП як базової ланки взаємодії громадянина з державою. Водночас кількісний ріст мережі не означає автоматичного підвищення якості сервісу. На практиці зберігається суттєва нерівномірність між громадами за рівнем доступності, технічного забезпечення, кадрової спроможності та цифрової зрілості.

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає, що перелік адміністративних послуг, які обов'язково повинні надаватися через ЦНАП, затверджується Кабінетом Міністрів України [38]. Станом на вересень 2024 р. до цього переліку входить близько 450 адміністративних послуг. Водночас обсяг послуг, які фактично надаються у конкретному ЦНАП, залежить від типу

територіальної громади, її місця розташування, кадрового забезпечення та технічних можливостей. У середньому ЦНАП в Україні забезпечують надання від 200 до 400 послуг [5].

За результатами моніторингових досліджень діяльності ЦНАП у великих містах України встановлено, що не всі центри забезпечують повну інтеграцію обов'язкових адміністративних послуг. Найбільш проблемними залишаються послуги у сфері оподаткування, реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія. Водночас отримання актуальної статистики щодо інтегрованості послуг ускладнюється умовами воєнного стану [27; 29; 42].

На практиці найбільші труднощі виникають у процесі інтеграції окремих видів адміністративних послуг. Зокрема, проблемною залишається сфера державної реєстрації актів цивільного стану. Незважаючи на те, що у 2021 р. органам місцевого самоврядування були передані відповідні повноваження, механізм їх повноцінної реалізації тривалий час залишався нерегульованим. Лише у 2023 р. було розроблено окремий алгоритм здійснення делегованих повноважень у цій сфері, що дозволило частково спростити роботу ОМС [50; 66].

Складнощі спостерігаються і під час надання адміністративних послуг соціального характеру, зокрема щодо оформлення житлових субсидій та державних пілг. Після передачі цих функцій від управлінь соціального захисту населення до Пенсійного фонду України виникли проблеми координації між установами, дублювання інформації в різних електронних системах та потреба у поданні громадянами додаткових документів.

Недостатньо інтегрованими залишаються і паспортні послуги. Станом на середину 2023 р. вони були доступні лише у невеликій частині ЦНАП. Основними причинами цього є висока вартість спеціалізованого обладнання, витрати на захищені канали зв'язку, а також недостатня взаємодія з Державною міграційною службою та скорочення її мережі територіальних підрозділів, які тривалий час залишалися основними точками доступу до таких послуг [5; 66].

Певні проблеми існують і у сфері надання пенсійних послуг. Хоча окремі сервіси вже доступні через віддалені робочі місця працівників Пенсійного фонду у ЦНАП, повноцінної передачі цих функцій органам місцевого самоврядування поки не відбулося.

У сфері реєстрації бізнесу та нерухомості труднощі пов'язані насамперед із нестачею державних реєстраторів. Однією з причин цього стала тривала перерва у проведенні професійного тестування фахівців, що негативно вплинуло на кадрове забезпечення відповідної системи.

Водночас позитивною тенденцією стало розширення переліку адміністративних послуг для ветеранів та членів їхніх родин. Починаючи з 2023 р. у значній кількості ЦНАП було впроваджено обслуговування за принципом «єдиного вікна», що сприяє підвищенню доступності та зручності отримання таких послуг [5].

Проаналізувавши актуальний стан надання адміністративних послуг у різних областях маємо зазначити, що однією з найпомітніших проблем є територіальна нерівномірність доступу та різке розходження між міськими і сільськими громадами. У великих містах попит на послуги є надзвичайно високим: лише в Києві у 2025 р. ЦНАП надали понад 1 142 455 послуг, однак лише близько 3,4% із них були опрацьовані через онлайн-канали, тобто 39 207 операцій [42]. Це свідчить про те, що навіть за наявності цифрових інструментів значна частина населення продовжує звертатися до офлайн-сервісів, що створює навантаження на працівників центрів, подовжує час очікування та підвищує ризик черг. У малих і віддалених громадах проблема має інший характер: там часто відсутній повноцінний ЦНАП або ж доступ до нього ускладнений транспортною віддаленістю, нестабільним інтернет-зв'язком і дефіцитом інфраструктури. За даними Міністерства цифрової трансформації, по країні функціонує 5 128 точок доступу, серед яких 3 285 віддалених робочих місць, 1 340 стаціонарних ЦНАП і 153 мобільні точки [29]. На перший погляд така мережа є досить широкою, однак її реальне

територіальне покриття залишається нерівномірним, а отже, для жителів сіл і периферійних громад зберігаються додаткові часові та фінансові витрати на отримання навіть базових адміністративних послуг.

Другою системною проблемою є недостатні фінансування та матеріально-технічна база. Опитування керівників ЦНАП показує, що 54% із них називають брак коштів головною перешкодою для розвитку установ, а 46% відзначають часті перебої з електропостачанням та інтернетом [30]. У практичному вимірі це означає відкладені ремонти приміщень, застарілу оргтехніку, використання морально та фізично зношених комп'ютерів, відсутність сучасних принтерів, сканерів і надійного захисту даних. Низькі заробітні плати адміністраторів не створюють мотивації для залучення нових кадрів, а обмеженість фінансової автономії громад ускладнює оновлення обладнання. Крім того, чинна модель розподілу адміністративного збору (95% послуг в ЦНАП – безоплатні, плата мешканців охоплює лише 30% реальних витрат) не завжди забезпечує ЦНАП достатніми ресурсами для модернізації. Через це навіть ті громади, які формально мають розвинену мережу послуг, на практиці працюють у режимі постійного ресурсного дефіциту [5].

Третім проблемним аспектом є кадровий дефіцит і недостатній рівень професійної підготовки персоналу. За даними опитування, 47% центрів зазначили нестачу працівників як одну з найбільш гострих проблем [30]. Це не лише зменшує пропускну спроможність установ, а й підвищує навантаження на наявних адміністраторів, що, у свою чергу, впливає на якість обслуговування. Ситуацію погіршує те, що частина персоналу не має достатньої підготовки для роботи з оновленими цифровими інструментами, зокрема з електронною чергою, інтегрованими реєстрами, мобільними пунктами, сервісами «Дії» або локальними системами на кшталт «Вулика». У багатьох громадах навчання має епізодичний характер, а не системний, що не дозволяє сформувати стійкі цифрові компетентності. У результаті навіть наявність технічних рішень не дає

очікуваного ефекту, оскільки людський фактор залишається слабкою ланкою всієї системи.

Четверта проблема пов'язана з фрагментарністю реєстрів та недосконалістю ІТ-архітектури. Попри розвиток електронного врядування, значна частина державних і місцевих реєстрів досі не інтегрована в єдине середовище. У багатьох ЦНАП відсутній прямий доступ до окремих інформаційних баз, зокрема у сферах землекористування, соціальних виплат, пільг, житлових субсидій чи реєстрації майна. Це змушує громадян приносити паперові довідки, хоча відповідні дані вже існують в електронному вигляді. Одна й та сама інформація повторно запитується різними установами, а працівники змушені дублювати перевірки вручну [61]. Така ситуація гальмує автоматичне заповнення заяв, збільшує час обробки документів і знижує рівень довіри до електронних сервісів. Додатковою проблемою є нестабільний інтернет-зв'язок у частині громад, що робить роботу онлайн-сервісів переривчастою. Отже, цифровізація в багатьох випадках має фрагментарний характер і не перетворюється на повноцінно інтегровану систему.

Окремим викликом є цифрова нерівність і недостатній рівень безбар'єрності. Хоча частка ЦНАП, облаштованих з урахуванням потреб людей з інвалідністю, у III кварталі 2025 р. зросла приблизно до 72%, тобто на 1% порівняно з попереднім періодом [29], загальний рівень інклюзивності все ще залишається недостатнім. Як було проаналізовано раніше, у багатьох громадах, особливо сільських, відсутні пандуси, підйомники, адаптовані таблички або дублювання інформації шрифтом Брайля.

Таблиця 2.1

**Основні проблемні місця системи надання адміністративних послуг
на місцевому рівні та їхній вплив**

Проблемне місце	Наслідки	Пріоритет
Брак фінансування	Відкладений ремонт і модернізація, старе обладнання, низька мотивація	Високий

	персоналу	
Кадровий дефіцит і недостатня підготовка	Затримки у видачі послуг, великі черги, перевантаження працівників	Високий
Недостатня інтеграція реєстрів і програмного забезпечення	Ручне дублювання даних, повторні запити, зниження якості даних і затримки	Середній
Надмірна бюрократія та застарілі процедури	Подовження часу на отримання послуги, додаткове навантаження на ЦНАП	Середній
Цифрова нерівність і відсутність безбар'єрності	Низьке використання онлайн-сервісів, виключення вразливих груп	Середній

Поряд із проблемами, які мають здебільшого ресурсний і організаційний характер, важливою складовою підвищення якості адміністративних послуг є використання інноваційних практик, що вже довели свою ефективність у країнах ЄС та окремих українських громадах. Особливу увагу заслуговує централізований API-шлюз як основа інтеграційної платформи. В Естонії, зокрема в моделі X-Road, державні й приватні реєстри обмінюються даними через єдину безпечну інфраструктуру, що дозволяє органам влади отримувати необхідну інформацію без повторного запиту до громадянина [42; 62]. Для України такий підхід означав би створення єдиної «платформи даних», до якої могли б підключатися як державні реєстри, так і локальні системи ЦНАП. Це дало б змогу реалізувати принцип «once-only», коли людина подає дані лише один раз, а далі вони використовуються всією системою без повторних довідок і ручних перевірок. Для цього потрібні інвестиції в захищену хмарну інфраструктуру, уніфіковані технічні вимоги до локальних систем і підтримка національного рівня координації.

Ще одним перспективним рішенням є «цифрові двійники» міських сервісів. У містах на кшталт Таллінна «двійники» застосовуються як інструмент моделювання інфраструктури та тестування управлінських рішень у віртуальному середовищі. У контексті ЦНАП це може означати попереднє

моделювання нових електронних сервісів, перевірку маршрутів руху заяви, тестування логіки обробки звернень або UX-аналіз сервісу ще до його запуску в реальній громаді. Такий підхід зменшує ризик технічних помилок, скорочує витрати на доопрацювання і дає змогу врахувати реакцію користувачів ще на етапі проєктування. Для України це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів, коли помилка на етапі запуску нового цифрового продукту може коштувати громаді значних організаційних витрат [61].

Досвід скандинавських країн також свідчить про ефективність використання спрощених цифрових платформ для розвитку місцевих електронних сервісів. Зокрема, у шведських громадах активно застосовуються «low-code» рішення, які дозволяють органам місцевого самоврядування швидко створювати цифрові сервіси без значних фінансових витрат і складного програмування. Навіть невелике місто може за кілька місяців створити багатofункціональний портал для мешканців, який поєднує соціальні, освітні та комунальні послуги [63]. Для українських громад такий підхід особливо цінний, оскільки дає змогу не чекати на масштабні централізовані ІТ-проєкти, а поступово створювати власні сервісні модулі на основі готових рішень. Це знижує витрати на розробку, прискорює запуск послуг і підвищує автономність громади.

Не менш значущими є мобільні офіси та дистанційні сервіси. Деякі громади вже закупають мобільні ЦНАП (автомобіль із автономним інтернетом і всім обладнанням) – наприклад, проєкти USAID стимулювали подібні ініціативи [42; 66]. Подальший крок – обладнати такі авто мобільними роутерами з eSIM-картами, що дозволить швидко розгортати інтернет навіть у «сірих зонах». Це рішення підходить для великих територій і малонаселених громад. Також створюються мобільні робочі місця у старостинських округах з портативними комп'ютерами та 4G-модемами. Фінансування – держсубвенції на розвиток ЦНАП та програми «Велике будівництво» для придбання

обладнання. Такий підхід особливо актуальний для територій, де стаціонарний центр економічно недоцільний або фізично недоступний.

Окрему роль відіграють офлайн-інтерфейси для вразливих груп. У країнах Європи дедалі ширше використовуються цифрові точки доступу в бібліотеках, центрах соціального обслуговування та муніципальних установах, де користувачеві допомагає консультант, а інтерфейс адаптований до потреб людей зі слабким зором, обмеженою цифровою грамотністю або комунікаційними бар'єрами [29]. Для українських громад це означає можливість створення так званих «Digital Points» у ЦНАП або старостатах, де громадянин може скористатися планшетом, отримати консультацію, скористатися інструкцією з QR-кодом або пройти безкоштовне навчання базовим цифровим навичкам. Таким чином, цифровізація не відриває людину від офлайн-підтримки, а навпаки – поєднує обидва формати в єдиній сервісній моделі.

Важливим інструментом підвищення ефективності є також принцип одноразового підтвердження даних. Його сутність полягає в тому, що громадянин передає ключову інформацію лише один раз, після чого вона автоматично використовується іншими органами та сервісами через узгоджену систему даних. Така модель уже частково працює в екосистемі «Дії», однак потребує масштабування на рівень місцевих ЦНАП і глибокої юридичної інтеграції між реєстрами. Для цього потрібні зміни у дозволі на обмін даними та модернізація адміністративних процесів. У перспективі це дозволить скоротити кількість документів, усунути повторні перевірки та забезпечити більш швидке обслуговування без втрати правових гарантій.

Практика українських громад підтверджує, що навіть за обмежених ресурсів можна досягати помітних результатів за умови поєднання організаційних змін і технологічних рішень. Так, Бобровицька громада на Чернігівщині запровадила електронну чергу через «Вулик», оновила внутрішню мережу, обладнала ЦНАП серверною інфраструктурою та провела

навчання персоналу з сервісного обслуговування і роботи з ветеранами та людьми з інвалідністю. У результаті середній час видачі довідок скоротився на 30%, а рівень задоволеності мешканців у 2024 р. досяг 96%. Краматорська громада, у свою чергу, показала ефективність мобільного ЦНАП у прифронтових умовах, де традиційні стаціонарні моделі обслуговування були б значно менш придатними [60].

На основі наведеного аналізу доцільно запропонувати поетапний план удосконалення системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні. На першому етапі має бути проведений аудит ІТ-інфраструктури громади, її матеріальної бази та переліку найбільш затребуваних адміністративних послуг. На другому етапі доцільно створити спільний ІТ-оператор або альянс кількох громад, який забезпечуватиме технічну підтримку та координацію цифрових сервісів. Третій етап повинен бути присвячений підключенню ЦНАП до єдиного шлюзу, оновленню обладнання та захищених каналів зв'язку. На четвертому етапі слід впроваджувати системне навчання персоналу, включаючи короткі модулі з цифрових компетентностей, сервісної комунікації та кібербезпеки. П'ятий етап передбачає запуск мобільних офісів, віддалених робочих місць і low-code сервісів, а шостий – постійний моніторинг, збір зворотного зв'язку та коригування стратегії [63].

Таблиця 2.2

**Поетапний план вдосконалення надання адміністративних послуг
на місцевому рівні**

Етап	Основні заходи	Тривалість	Джерела фінансування	КРІ
1. Аудит і планування	Оцінка ІТ-інфраструктури, визначення пріоритетних послуг, стратегічна сесія	3-4 міс.	Бюджет громади, гранти Мінцифри/ Polaris	Підготовлений звіт і план модернізації
2. Створення	Формування	3-6 міс.	Місцеві	Створена

IT-оператора	спільного технічного центру, укладення угод між громадами		бюджети, підтримка донорів	юридична модель співпраці
3. Інтеграція та модернізація	Підключення до «Вулика», оновлення техніки, захищений зв'язок	6-12 міс.	Держсубвенції, інфраструктурні гранти	Частка ЦНАП із доступом до ключових реєстрів
4. Освіта персоналу	Курси, вебінари, наставництво, внутрішні інструкції	Безперервно	Гранти, програми ОМС	Кількість тренінгів і сертифікованих працівників

Продовж. табл. 2.2

5. Запуск інноваційних сервісів	Мобільні ЦНАП, віддалені робочі місця, low-code модулі	6-18 міс.	Держсубвенції, ЄС, Світовий банк	Кількість нових сервісів та охоплених населених пунктів
6. Моніторинг і коригування	Опитування, відстеження ключових показників ефективності, аудит безбар'єрності та безпеки	Постійно	Місцевий бюджет, донори	Рівень задоволеності, скорочення часу обслуговування

Фінансування такого плану доцільно здійснювати на основі змішаної моделі, яка поєднує державні субвенції, міжнародні гранти та спільне фінансування з місцевих бюджетів. Ключовим результатом має стати скорочення часу надання базових послуг не менш ніж на 30%, збільшення частки онлайн-операцій, підвищення цифрової компетентності персоналу та досягнення стабільного рівня задоволеності громадян. У стратегічному вимірі

це означатиме перехід від фрагментарної системи ЦНАП до справді сервісної, технологічно інтегрованої та клієнтоорієнтованої моделі надання адміністративних послуг.

Отже, основні проблеми місцевого рівня у сфері адміністративних послуг мають не лише ресурсний, а й інституційно-технологічний характер. Їх подолання потребує поєднання інфраструктурних інвестицій, кадрового посилення, цифрової інтеграції та організаційних змін. Саме така комбінація дозволяє перейти від формальної наявності мережі ЦНАП до її реальної спроможності забезпечувати доступність, швидкість, інклюзивність та якість адміністративних послуг для всіх категорій населення.

Висновки з другого розділу

У результаті дослідження встановлено, що саме ОМС та ЦНАП є основними суб'єктами забезпечення доступності адміністративних сервісів для населення.

Визначено, що система адміністративних послуг в Україні продовжує функціонувати навіть в умовах воєнного стану, демонструючи високий рівень адаптивності. Водночас дослідження дозволило виявити низку системних проблем, серед яких найбільш вагомими є територіальна нерівність доступу до послуг, недостатнє фінансування ЦНАП та інше.

Особливу увагу приділено цифровізації адміністративних послуг. Встановлено, що впровадження платформ «Дія» та «Вулик» суттєво підвищує ефективність роботи ЦНАП, забезпечує автоматизацію процесів, електронний документообіг та інтеграцію з державними реєстрами.

На основі аналізу міжнародного досвіду обґрунтовано перспективні напрями модернізації системи адміністративних послуг в Україні, серед яких

наприклад: створення єдиної інтегрованої цифрової інфраструктури, розвиток low-code рішень для громад, впровадження мобільних ЦНАП.

ВИСНОВКИ

Адміністративні послуги є одним із базових інструментів реалізації публічної влади та забезпечення прав і законних інтересів громадян. Їх сучасне розуміння виходить за межі суто бюрократичної процедури й ґрунтується на сервісній моделі держави, орієнтованій на потреби людини. Адміністративні послуги розглядаються як нормативно врегульована діяльність органів публічної влади та місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. Вони виступають елементом сервісної моделі публічного управління та забезпечують взаємодію держави з громадянами на засадах доступності, прозорості та підзвітності.

Адміністративні послуги характеризуються такими ознаками: нормативна врегульованість та здійснення у межах чинного законодавства; надання уповноваженими суб'єктами владних повноважень; наявність чітко визначеної компетенції органу, що забезпечує легітимність і якість процедур; орієнтація на потреби громадянина як отримувача послуги; стандартизація процедур із визначеними вимогами до строків та якості надання; а також наявність конкретного адміністративного результату у вигляді офіційного рішення або документа, що породжує, змінює чи припиняє права та обов'язки особи.

Встановлено, що адміністративні послуги виконують у системі публічного управління три взаємопов'язані функції: правову, яка полягає у забезпеченні реалізації та захисту прав і свобод громадян; соціальну, що проявляється у задоволенні суспільних потреб, підвищенні якості взаємодії між державою та громадянами та формуванні довіри до публічних інституцій; управлінську, яка передбачає підвищення ефективності діяльності органів влади, оптимізацію адміністративних процедур та забезпечення прозорості управлінських процесів.

Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні включає Конституцію України, Закони України «Про адміністративні послуги», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про адміністративну процедуру», постанови Кабінету Міністрів України та локальні акти територіальних громад. Доведено, що законодавча основа загалом створює належні умови для функціонування системи адміністративних послуг, проте практична реалізація норм залишається нерівномірною. Додатково спостерігається неузгодженість між положеннями Закону України «Про адміністративні послуги» та підзаконними актами Кабінету Міністрів України щодо організації міжвідомчої взаємодії, що ускладнює обмін інформацією між реєстрами та затягує строки надання послуг. В окремих випадках локальні акти ОМС по-різному трактують однакові процедури надання послуг, що призводить до нерівномірності сервісу в різних громадах.

Організаційні механізми надання адміністративних послуг на місцевому рівні базуються на діяльності ОМС та ЦНАП, які виступають ключовими інституційними елементами сервісної інфраструктури громади. ОМС забезпечують створення, фінансування та розвиток ЦНАП, визначають їх організаційну структуру, затверджують регламенти роботи, а також здійснюють управління кадровим і матеріально-технічним забезпеченням системи надання адміністративних послуг. ЦНАП виконують функцію єдиного організаційного майданчика для взаємодії громадян з органами влади. Основними елементами їх функціонування є прийом і обробка звернень, організація адміністративних процедур, взаємодія з суб'єктами надання послуг, а також видача результатів адміністративних дій. Важливим організаційним інструментом є запровадження електронної черги, попереднього запису, інформаційного супроводу заявників та системи зворотного зв'язку.

Організаційна модель надання адміністративних послуг включає також елементи цифрової інфраструктури, зокрема використання електронного

документообігу, інтеграцію з державними реєстрами та застосування електронних сервісів для подання заяв і отримання результатів послуг.

У ході дослідження виявлено, що основними проблемами функціонування системи адміністративних послуг на місцевому рівні є територіальна нерівність доступу до послуг, недостатній рівень фінансування, кадровий дефіцит, застаріла матеріально-технічна база, низький рівень інтеграції державних реєстрів та цифрова нерівність населення. Встановлено, що обмеженість фінансових ресурсів і недостатній рівень цифрових компетентностей працівників безпосередньо впливають на якість, швидкість і доступність адміністративних сервісів. Отже, проблеми системи мають комплексний характер і потребують одночасного організаційного, технологічного та кадрового вдосконалення.

За результатами проведеного дослідження сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні, які передбачають комплексний підхід до модернізації нормативної, організаційної та цифрової складових та полягають у наступному:

1) забезпечення подальшої уніфікації нормативно-правового регулювання у сфері адміністративних послуг через усунення дублювання процедур, спрощення міжвідомчої взаємодії та впровадження єдиних стандартів надання послуг для всіх територіальних громад;

2) прискорення інтеграції державних реєстрів та цифрових систем шляхом створення єдиної інтеграційної платформи обміну даними між органами публічної влади, що дозволить скоротити час обробки звернень і мінімізувати необхідність повторного подання документів громадянами;

3) посилення інституційної та фінансової спроможності ЦНАП через оновлення матеріально-технічної бази, модернізацію цифрової інфраструктури, розвиток спільних ІТ-рішень для громад та розширення мережі мобільних ЦНАП у віддалених населених пунктах;

4) удосконалення кадрового забезпечення системи адміністративних послуг шляхом підвищення рівня цифрових компетентностей працівників, впровадження систематичного професійного навчання з питань цифрового врядування, сервісної комунікації та кібербезпеки, а також створення механізмів професійної мотивації персоналу ЦНАП;

5) розширення використання сучасних цифрових технологій у сфері адміністративних послуг, зокрема інструментів штучного інтелекту для автоматизації консультацій і обробки типових звернень, спрощених цифрових платформ для громад, а також інклюзивних електронних сервісів для людей з інвалідністю, осіб похилого віку та жителів сільських територій;

б) посилення клієнтоорієнтованого характеру системи адміністративних послуг через розвиток механізмів оцінювання якості сервісу, регулярний моніторинг рівня задоволеності громадян та адаптацію адміністративних процедур до потреб населення й особливостей конкретних територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Адміністративне право України : акад. курс : підруч. Київ : Юридична думка, 2007. 592 с.
2. Андреев О., Остапенко П. Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації : досвід, аналіз, методичні рекомендації : посіб. Київ: 2017, 96 с. URL : https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/09/TSNAPs_manual-printed_final_2018.pdf.
3. Бакуменко В., Усаченко Л., Червякова О. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
4. Бодров В., Вакуленко В., Гончарук Н. Державне управління та державна служба : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 312 с.
5. Бриф щодо розвитку системи адміністративних послуг та реформи публічного управління в Україні. URL : https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ali_brief_administrative_services_public_administration_reform.pdf.
6. Вінницька міська рада. Центр надання адміністративних послуг м. Вінниці : офіційний сайт. URL : <https://dobroslavtg.gov.ua/centr-nadannya-administrativnih-poslug>.
7. Вінницька міська рада. URL : <https://www.vmr.gov.ua>.
8. Державне управління в Україні : організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н. Нижник, С. Дубенко, В. Мельниченко та ін. ; за заг. ред. Н. Нижник. Київ : НАДУ, 2002. 164 с.
9. Децентралізація владних повноважень в Україні : аналітична доповідь / за ред. Я. Жаліла. Київ : НІСД, 2019. 192 с.

10. Деякі питання функціонування центрів надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013. № 118. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п>.

11. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: постанова Кабінету міністрів України від 01.10.2025 р. №1226. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1226-2025-%D0%BF#Text>

12. Доброславська селищна рада. Центр надання адміністративних послуг Доброславської громади : офіційний сайт. URL : <https://dobroslavtg.gov.ua/centr-nadannya-administrativnih-poslug-10-45-56-29-01-2021/>

13. Доброславська селищна рада. Офіційний сайт Доброславської громади. URL : <https://dobroslav-rada.gov.ua>.

14. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

15. Єдиний державний веб-портал електронних послуг «ДІЯ». URL : <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia#:~:text=Положенням>.

16. ІПС ЛІГА : ЗАКОН – система пошуку, аналізу та моніторингу нормативно-правової бази. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/MU10267>.

17. Карлова В., Пухкал О. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2014. 256 с.

18. Кравченко С. Публічне управління в умовах децентралізації влади : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 356 с.

19. Коліушко І. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні : монографія. Київ : Факт, 2002. 260 с.

20. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

21. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15. 02. 2006. № 90-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-p>.

22. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні : проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. Вип. 70. С. 329-334. URL : <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976/255701>.

23. Куйбіда В. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. Київ, 2017. 110 с.

24. Куйбіда В., Негода В., Толкованов В. Місцеве самоврядування в Україні : підручник. Київ : НАДУ, 2018. 440 с.

25. Малець М., Яровик Д. Цифровізація адміністративного процесу : використання електронних засобів у державному управлінні та адміністративних процесах. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Вип. 85. Ч. 3. С. 23-28. URL : <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/5-2.pdf>.

26. Мельник А., Оболенський О., Васіна А. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2009. 584 с.

27. Міністерство розвитку громад та територій України. Децентралізація в Україні : офіційний портал. URL : <https://decentralization.gov.ua> .

28. Міністерство цифрової трансформації України. Розвиток електронних послуг в Україні : аналітичний звіт. Київ, 2023. URL : <https://thedigital.gov.ua>.

29. Міністерство цифрової трансформації України. Центри надання адміністративних послуг : статистика та розвиток мережі станом на 2025 рік. Київ, 2025. URL : <https://thedigital.gov.ua>.

30. Місяць цифрової грамотності 2025 : як підвищити свої цифрові навички разом із Дія. Освіта. Міністерство цифрової трансформації України. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/education/misiats-tsyfrovoyi-hramotnosti-2025-iaak-pidvyshchyty-svoyi-tsyfrovi-navychky-razom-iz-diaaosvita>.

31. Михненко А., Бакуменко В., Кравченко С. Публічне управління : теорія та практика : монографія. Київ : НАДУ, 2012. 304 с.

32. Надолішній П. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. 304 с.

33. Оболенський О. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.

34. Одеська міська рада. Центр надання адміністративних послуг м. Одеси : офіційний сайт. URL : <https://cnap.odessa.ua>.

35. Одеська міська рада. Офіційний сайт м. Одеси. URL : <https://omr.gov.ua>.

36. Опанасюк Ю., Романченко Я. Публічне управління адміністративними послугами. *Вісник Сумського державного університету*. 2020. № 2. С. 163-173. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua>.

37. Публічне управління та адміністрування : підручник / за ред. В. Д. Бакуменка. Київ : НАДУ, 2011. 400 с.

38. Про адміністративні послуги : Закон України від 06. 09. 2012 р. № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

39. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17. 02. 2022 р. № 2073-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

40. 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>.

41. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10. 12. 2025 р. № 888-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>.

42. Програма Polaris (USAID). Оцінка стану надання адміністративних послуг в Україні: результати опитування ЦНАП. Київ, 2024. URL : <https://polaris.org.ua>.

43. Про державну службу : Закон України від 12. 04. 2026 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

44. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13. 01. 2011 р. № 2939-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

45. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05. 02. 2015 р. № 157-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

46. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 31. 12. 2023 р. № 851-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

47. Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11. 09. 2013 р. № 718-2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/718-2013-p#Text>.

48. Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20. 02. 2013 р. № 118. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-p#Text>.

49. Про захист прав споживачів : Закон України від 24. 12. 2024 р. № 1023-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

50. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21. 05. 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

51. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07. 06. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

52. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16. 11. 2016 р. № 918-2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>.

53. Пухкал О., Карлова В., Рейтерович І. Децентралізація публічної влади в Україні : сучасний стан та перспективи розвитку. *Державне управління : теорія та практика*. 2020. № 1. С. 45-54. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua>.

54. Скочияс-Павлів О. Тенденції децентралізації публічного управління : сучасний стан і перспективи розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2024. Вип. 11. № 1 (41). URL : https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34616/48_0.pdf.

55. Сурмін Ю. Теорія систем і системний аналіз у державному управлінні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2003. 284 с.

56. Тимощук В. Адміністративні послуги : посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

57. Тимощук В. Децентралізація повноважень щодо надання адміністративних послуг. *Правова держава*. 2021. № 32. С. 366-376.

58. Центр політико-правових реформ. Реформа адміністративних послуг в Україні : аналіт. звіт. Київ, 2021. URL : <https://pravo.org.ua>.

59. Центри надання адміністративних послуг : створення та організація діяльності : практ. посіб. / В. Тимощук, І. Коліушко, І. Бригілевич та ін. ; за заг. ред. В. Тимощука. Київ : СПД Москаленко О., 2010. 440 с.

60. Цифрові рішення для громад : фахівці Луганщини переймали досвід роботи з ІС «Вулик». URL : <https://svt.lova.gov.ua/oda/press/news/tsyfrovirishennya-dlya-hromad-fakhivtsi-luhanshchyny-pereymaly-dosvid-roboty-z/>.

61. E-Estonia Briefing Centre. X-Road: Data Exchange Layer for Information Systems. Tallinn, 2022. URL : <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>.

62. European Urban Initiative. Digital Twin – European Urban Initiative. URL : <https://www.urban-initiative.eu>.

63. Low-code development platforms (LCPD) – European Commission, CORDIS, H2020 Project Lowcomote. URL : <https://cordis.europa.eu/project/id/813884>.

64. OECD. Public Service Delivery and Digital Government in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2021. URL : <https://www.oecd.org>.

65. The foundation of EU Integration: Ukraine's public administration reform : Sceeus. URL: <https://sceeus.se/en/publications/the-foundation-of-eu-integration-ukraines-public-administration-reform/>.

66. UNDP. Administrative Services Reform in Ukraine. Kyiv : UNDP Ukraine, 2020. URL : <https://www.undp.org/ukraine>.

67. World Bank. Administrative Service Delivery Reform in Ukraine. Washington, 2019. URL : <https://www.worldbank.org>.

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Єлизавета Захлебняк

Співавтор:

Назва: НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Науковий керівник:

Підрозділ: Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Коефіцієнт подібності 1:7.74%

Коефіцієнт подібності 2:0.41%

Мікропробіли: 23

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2026-05-18 19:24:08.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

Дата

експерт