

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КУРСОВА РОБОТА з дисципліни
«Державне та регіональне управління»**

на тему:
**«СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ»**

Студентки(-та) 3 курсу, групи ЗАПУА
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Паюк Іванни Олегівни

Керівник: д. держ. упр., проф. **Лазор О. Д.**

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка

ECTS _____ Члени комісії:

_____ (_____)

Підпис Прізвище та ініціали _____

(_____)

Підпис Прізвище та ініціали _____

(_____)

Підпис

Прізвище та ініціали

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	6
1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг.....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг.....	9
1.3. Принципи та суб'єкти надання адміністративних послуг.....	12
РОЗДІЛ 2. РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ.....	17
2.1. Сучасний стан розвитку системи надання адміністративних послуг.....	17
2.2. Основні проблеми та недоліки функціонування системи.....	22
2.3. Перспективи реформування системи адміністративних послуг.....	24
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реформування системи надання адміністративних послуг є одним із ключових напрямів трансформації публічного управління в Україні, оскільки безпосередньо впливає на якість взаємодії держави та громадянського суспільства, рівень довіри до влади та реалізацію конституційних прав особи. В умовах євроінтеграційного курсу України, децентралізації влади та цифрової трансформації суспільних відносин особливої гостроти набуває потреба у створенні доступної, прозорої та ефективної системи адміністративних послуг, орієнтованої на потреби отримувача. Попри значний прогрес у розбудові мережі центрів надання адміністративних послуг, впровадженні електронних сервісів (зокрема порталу «Дія») та оновленні нормативно-правової бази, існують системні проблеми, що стримують розвиток цієї сфери: неузгодженість законодавства, регіональна нерівномірність, кадрові та фінансові обмеження, недостатня інтегрованість державних реєстрів. Особливо гостро ці проблеми проявилися в умовах воєнного стану, коли система адміністративних послуг мала адаптуватися до нових викликів, зокрема до обслуговування внутрішньо переміщених осіб та відновлення документів, знищених внаслідок бойових дій. Вивчення стану та проблем реформування системи надання адміністративних послуг дозволяє не лише оцінити ефективність уже впроваджених механізмів, а й визначити перспективні напрями подальших перетворень, що є актуальним як для теоретичної науки публічного управління, так і для практики діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Стан дослідження теми. Проблема надання адміністративних послуг у контексті реформування публічного управління в Україні досліджувалася багатьма науковцями та практиками. Теоретико-правові засади адміністративних послуг висвітлені у працях Є. О. Легези, О. Г. Циганова, І. А. Гончарової. Питання розвитку центрів надання адміністративних послуг та їх ролі в системі публічного управління аналізували Н. В. Васильєва, Т. В. Маматова, О. М. Буханевич. Проблеми цифровізації адміністративних послуг та

впровадження електронного урядування розглядають В. П. Кохан, Т. П. Єгорова-Луценко, Н. О. Петренко, Л. В. Машковська. Особливості надання адміністративних послуг в умовах децентралізації досліджували О. В. Гуненкова та Н. І. Ільчанінова. Водночас комплексного дослідження, яке б одночасно охоплювало стан реформування, наявні проблеми та перспективи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів (воєнний стан, євроінтеграція, прискорена цифровізація), у вітчизняній науці публічного управління бракує, що зумовлює вибір теми даної курсової роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою курсової роботи є аналіз сучасного стану, виявлення основних проблем та обґрунтування перспектив реформування системи надання адміністративних послуг в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити поняття та сутність адміністративних послуг як правової та управлінської категорії;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні;
- визначити принципи та суб'єктів надання адміністративних послуг;
- проаналізувати сучасний стан розвитку системи надання адміністративних послуг, включаючи розвиток мережі ЦНАПів та електронних сервісів;
- виокремити основні проблеми та недоліки функціонування системи (нормативні, організаційні, кадрові, технічні, фінансові);
- запропонувати перспективні напрями вдосконалення реформування системи адміністративних послуг з урахуванням євроінтеграційних вимог та умов воєнного часу.

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

Предметом дослідження є стан, проблеми та перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні, включаючи її нормативно-правове, інституційне, технологічне та кадрове забезпечення.

Методи дослідження. У роботі використовуються такі методи: – аналітичний метод – для вивчення законодавчих та нормативних актів, що регулюють сферу адміністративних послуг; – порівняльний метод – для зіставлення різних підходів до розуміння адміністративних послуг та практик їх надання; – структурно-функціональний метод – для визначення ролі та місця суб’єктів надання адміністративних послуг у системі публічного управління; – системний метод – для комплексного аналізу проблем функціонування системи адміністративних послуг у взаємозв’язку її складових; – синтез та узагальнення – для формулювання висновків та перспективних напрямів удосконалення реформування системи.

Структура роботи. Курсова робота складається зі вступу, двох розділів (перший розділ містить три підрозділи, другий розділ – три підрозділи), висновків і списку використаних джерел (25 найменувань). Загальний обсяг роботи – 38 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг

Адміністративні послуги посідають особливе місце в системі взаємовідносин між державою та громадянським суспільством, адже саме через механізм їх надання реалізується практична функція публічної адміністрації щодо задоволення законних інтересів фізичних та юридичних осіб. У сучасних умовах розбудови демократичної правової держави в Україні питання про природу, зміст та сутність адміністративних послуг набуває особливої теоретичної та практичної ваги, оскільки від чіткого розуміння цього феномену залежить ефективність усієї системи публічного управління, якість функціонування органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а також ступінь реалізації конституційних прав громадян у відносинах із державою. Сучасна держава дедалі більше сприймається не як апарат примусу та владарювання, а як інституція, покликана обслуговувати суспільний інтерес, забезпечувати громадянам доступ до юридично значущих рішень у зручний та прозорий спосіб. Саме в цьому контексті концепція адміністративних послуг набуває свого ключового значення, оскільки вона є практичним втіленням ідеї сервісної держави – держави, яка існує не заради себе, а заради людини.

Категорія «адміністративна послуга» є відносно новою для вітчизняної правової доктрини та управлінської практики, хоча у зарубіжній традиції концепція сервісної держави формувалася впродовж кількох десятиліть. В Україні поняття адміністративної послуги почало активно використовуватися у науковому та нормативному обігу лише на початку 2000-х років, коли розпочався процес переосмислення ролі держави у суспільстві – від владного суб'єкта, що видає дозволи й приписи, до інституту, який зобов'язаний надавати

якісні послуги своїм громадянам. Цей концептуальний зсув відбувся під впливом загальносвітових тенденцій реформування публічного управління в дусі концепції New Public Management, яка поставила в центр адміністративної діяльності не бюрократичні процедури, а результат – задоволеного отримувача послуги. Важливо наголосити, що трансформація парадигми державного управління в Україні відбувалася не лише під тиском внутрішніх суспільних очікувань, а й під суттєвим впливом міжнародних партнерів та євроінтеграційного курсу, який послідовно реалізується нашою державою впродовж останніх двох десятиліть. Вітчизняна доктрина публічного управління поступово сформулювала власне розуміння адміністративної послуги, що органічно поєднало теоретичні здобутки зарубіжних шкіл із особливостями національної правової системи та управлінської культури [19, с. 8].

Теоретичне осмислення категорії «адміністративна послуга» передбачає, насамперед, з'ясування її співвідношення із суміжними поняттями – «публічна послуга», «державна послуга», «соціальна послуга». У широкому розумінні публічні послуги охоплюють усі види діяльності держави та органів місцевого самоврядування, спрямовані на задоволення суспільних потреб. Адміністративні послуги є різновидом публічних послуг, однак мають свою специфіку, яка полягає у владному характері їх надання – вони видаються уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації в межах законодавчо визначених повноважень за зверненням фізичних або юридичних осіб. На відміну від соціальних послуг, які спрямовані на підтримку соціально вразливих верств населення, адміністративні послуги є результатом реалізації конкретних юридично значущих дій органів влади на підставі заяви особи. Розмежування між адміністративними та іншими видами публічних послуг має суттєве практичне значення, оскільки дозволяє правильно визначити правовий режим відповідних відносин, компетентний орган та процедуру, що підлягає застосуванню. Крім того, чітке розмежування понять дозволяє уникнути необґрунтованого включення до переліку адміністративних послуг дій органів

влади, що за своєю природою є контрольно-наглядовими заходами або актами реалізації владних повноважень без заявного характеру [16, с. 47].

Особливістю адміністративної послуги як правової категорії є поєднання у ній двох взаємообумовлених елементів: владного та сервісного. Владний елемент виявляється в тому, що надання послуги здійснюється виключно суб'єктом, наділеним відповідними публічно-правовими повноваженнями, а результат послуги – наприклад, видача дозволу, ліцензії, свідоцтва – має юридично обов'язкове значення. Сервісний елемент полягає у тому, що держава виступає не як домінуючий над громадянином суб'єкт, а як постачальник певної корисності, зобов'язаний діяти в інтересах особи-заявника, дотримуватись встановлених стандартів якості та строків, забезпечувати доступність і зручність процедури отримання послуги. Цей дуалізм є сутнісною рисою, яка відрізняє адміністративну послугу від інших форм адміністративної діяльності – контрольно-наглядових дій, примусових заходів тощо. Важливо підкреслити, що владний характер адміністративної послуги не суперечить її сервісній спрямованості, а навпаки – визначає ту особливу відповідальність, яку несе держава за якість і своєчасність своєї діяльності. Адже саме те, що результат послуги є юридично обов'язковим, робить її настільки значущою для особи-заявника і водночас накладає на державу підвищений обов'язок дотримуватись правомірності та обґрунтованості своїх рішень [4, с. 446].

У вітчизняній доктрині публічного управління та адміністративного права склалися різні підходи до визначення поняття «адміністративна послуга». Частина дослідників розглядає її крізь призму процесуальних характеристик – як сукупність дій уповноваженого суб'єкта, вчинених у визначеному законодавством порядку за заявою особи. Інші акцентують увагу на результативному аспекті – адміністративна послуга ототожнюється з юридично значущим результатом: виданим документом, здійсненою реєстрацією, наданим дозволом. Є й підходи, що розглядають адміністративну послугу як особливі правовідносини між органом влади та приватною особою, в яких орган влади виступає зобов'язаним суб'єктом, а особа – управомоченою стороною. Кожен із

зазначених підходів має певні переваги, однак найбільш повним видається комплексне розуміння, яке поєднує і процесуальний, і результативний, і правовідносинний виміри. Синтез цих підходів дозволяє сформулювати більш точне та практично значуще визначення, в якому адміністративна послуга постає як владно-сервісна діяльність уповноважених суб'єктів публічного права, що здійснюється за зверненням приватної особи, відповідно до встановленої процедури, і спрямована на отримання нею юридично значущого результату [25, с. 112].

Таким чином, адміністративна послуга є комплексним правовим явищем, що поєднує ознаки владної діяльності суб'єктів публічного управління та сервісної орієнтації держави щодо задоволення законних інтересів приватних осіб. Розуміння її сутності, ознак та різновидів утворює теоретичний фундамент для аналізу всієї системи надання адміністративних послуг в Україні, її нормативно-правового забезпечення та практичного функціонування.

1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг

Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в Україні є багаторівневою системою, що охоплює конституційні засади, законодавчі акти, підзаконні нормативні документи, а також міжнародні зобов'язання держави. Становлення цієї системи відбувалося поступово, у тісному зв'язку із загальним процесом адміністративної реформи в Україні, яка тривала впродовж останніх трьох десятиліть. Правове підґрунтя для формування сервісно орієнтованої системи публічного управління закладене у Конституції України, яка визначає людину, її права та свободи найвищою соціальною цінністю, а обов'язком держави – утвердження і забезпечення цих прав. Конституційні гарантії рівності громадян перед законом, права на звернення до органів державної влади, права на отримання достовірної інформації становлять основу для побудови системи доступних та якісних адміністративних послуг. Конституційний рівень закріплення відповідних засад

має принципове значення, оскільки надає системі адміністративних послуг статусу конституційно гарантованого механізму реалізації прав особи, а не просто адміністративної практики, яку можна довільно змінювати підзаконними актами [1].

Визначальне місце у системі нормативно-правового забезпечення посідає Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. Цей акт заклав концептуальні засади правового регулювання відносин у сфері надання адміністративних послуг, визначив основні поняття – адміністративна послуга, суб'єкт надання, адміністративний збір, реєстр адміністративних послуг, центр надання адміністративних послуг – та встановив загальні вимоги до порядку надання послуг. Відповідно до статті 1 цього Закону, адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону. Закон також закріпив принцип вичерпного переліку адміністративних послуг, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, заборонив вимагати від заявників документи та інформацію, що не передбачені законодавством, а також встановив вимоги до суб'єктів надання послуг щодо забезпечення їх якості та доступності. Протягом дії цього Закону до нього вносилося чимало змін, що відображали еволюцію підходів до регулювання сфери адміністративних послуг та потреби практики [2].

Принципово важливим кроком у вдосконаленні нормативно-правової бази стало прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX, який набрав чинності у грудні 2023 року. Цей акт уперше в Україні кодифікував загальні правила та принципи адміністративного провадження, встановив єдиний порядок розгляду органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування звернень приватних осіб, визначив права та обов'язки учасників адміністративних процедур. Закон запровадив такі ключові засади, як принцип законності, добросовісності, пропорційності,

обґрунтованості рішень, права на участь у процедурі. Особливо важливим є закріплення принципу пропорційності, який вимагає від органів влади при прийнятті рішень дотримуватись розумного балансу між публічним інтересом та правами і законними інтересами приватної особи. Прийняття цього Закону стало важливим кроком на шляху до гармонізації вітчизняного адміністративного законодавства з європейськими стандартами, зокрема принципами належного урядування, закріпленими у практиці Ради Європи та Євросоюзу. Водночас практична реалізація положень Закону виявила необхідність вирішення низки перехідних питань, пов'язаних із узгодженням його норм зі спеціальним законодавством, що регулює окремі види адміністративних процедур [3].

Стан нормативно-правового регулювання сфери надання адміністративних послуг визначається не лише наявністю базових законодавчих актів, а й ступенем їх системності, внутрішньої узгодженості та відповідності потребам правозастосування. Аналіз чинного законодавства дозволяє констатувати, що впродовж останніх років в Україні було здійснено значний обсяг нормотворчої роботи, спрямованої на впорядкування правової бази в цій сфері. Разом із тим зберігаються певні проблеми, пов'язані з неузгодженістю між законодавчими актами, наявністю суперечностей між нормами загального і спеціального законодавства, недостатньою деталізацією процедурних вимог у підзаконних актах. Дослідження підтверджують, що нормативно-правова база у сфері надання адміністративних послуг нерідко відзначається надмірною складністю та суперечливістю, що ускладнює її застосування як для органів влади, так і для приватних осіб. Важливим завданням нормотворення залишається забезпечення стабільності правового регулювання, оскільки надмірно часті зміни законодавства породжують невизначеність і дезорієнтують як суб'єктів надання, так і отримувачів адміністративних послуг [22, с. 7].

Важливу роль у нормативному регулюванні відносин у сфері адміністративних послуг відіграють підзаконні акти – постанови Кабінету

Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади, рішення органів місцевого самоврядування. Постановами Кабінету Міністрів затверджуються вичерпні переліки адміністративних послуг, що надаються органами виконавчої влади, типові регламенти центрів надання адміністративних послуг, порядки ведення Реєстру адміністративних послуг, а також стандарти якості надання окремих видів послуг. Ці підзаконні акти деталізують та конкретизують законодавчі норми, наповнюючи їх практичним змістом, доступним для застосування органами влади та зрозумілим для приватних осіб. Разом із тим якість підзаконного регулювання суттєво варіюється залежно від галузі: в одних сферах вимоги деталізовані достатньо, тоді як в інших підзаконне регулювання залишається фрагментарним або застарілим, що породжує прогалини та невизначеність у правозастосуванні. Зокрема, питання технічних стандартів надання електронних послуг, вимог до захисту персональних даних у системах електронного урядування та порядку взаємодії різних реєстрів потребують подальшої нормативної деталізації.

Отже, нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні являє собою розгалужену систему актів різної юридичної сили, що регулює відносини між суб'єктами надання послуг та їх отримувачами. Попри значний прогрес у законодавчому регулюванні цієї сфери, досягнутий за останні роки, система продовжує розвиватися, адаптуючись до нових викликів цифрової епохи, умов воєнного стану та вимог євроінтеграційного процесу.

1.3. Принципи та суб'єкти надання адміністративних послуг

Система надання адміністративних послуг функціонує на основі сукупності засадничих принципів, що визначають характер, зміст та порядок здійснення відповідної діяльності органами публічної адміністрації. Принципи є нормативно закріпленими або доктринально обґрунтованими вихідними положеннями, що слугують орієнтиром як для нормотворців при розробці законодавства, так і для правозастосовників при реалізації його вимог у

конкретних процедурах. У демократичній правовій державі принципи надання адміністративних послуг виступають свого роду «конституційним кодексом» відносин між публічною адміністрацією та приватними особами, визначаючи мінімальні гарантії, якими користується кожна особа при зверненні за послугою до органу влади. Вивчення принципів є необхідним для розуміння логіки побудови всієї системи, визначення критеріїв оцінювання якості її функціонування та виявлення відхилень від належних стандартів. Принципово важливо, що принципи не є суто декларативними положеннями – вони мають безпосередню нормативну силу та підлягають застосуванню у конкретних справах при вирішенні питань, що безпосередньо не врегульовані нормами спеціального законодавства.

Принцип верховенства права та законності є фундаментальним засадничим началом усієї системи публічного управління, зокрема й у сфері надання адміністративних послуг. Він означає, що діяльність суб'єктів надання послуг здійснюється виключно на підставі, в межах та у спосіб, визначені Конституцією і законами України. Жодна посадова особа органу публічної адміністрації не вправі вимагати від заявника документів, не передбачених законодавством, встановлювати додаткові умови отримання послуги чи відмовляти у її наданні з підстав, не визначених законом. Цей принцип безпосередньо пов'язаний із запровадженням принципу «мовчазної згоди», який означає, що в разі порушення органом встановлених строків надання послуги вона вважається наданою позитивно. Принцип законності в сфері адміністративних послуг виключає будь-яке управлінське свавілля – рішення про відмову у наданні послуги має ґрунтуватися виключно на законних підставах, бути обґрунтованим та таким, що можна оскаржити в адміністративному або судовому порядку. Реалізація цього принципу вимагає від посадових осіб не лише знання нормативних вимог, а й готовності діяти в дусі закону навіть у ситуаціях правової невизначеності, керуючись принципом розумного застосування права на користь особи [8, с. 11].

Принцип рівності та недискримінації передбачає, що всі особи мають рівне право на отримання адміністративних послуг незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак. Цей принцип є особливо актуальним в умовах, коли значна частина населення України була вимушена переміститися до інших регіонів країни або за кордон у зв'язку із збройною агресією. Забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг для внутрішньо переміщених осіб стало одним із ключових завдань у реформуванні системи в умовах воєнного часу. Принцип рівності потребує не лише формальної заборони дискримінації, а й активних заходів із забезпечення реального рівного доступу до послуг – зокрема, через адаптацію інфраструктури для осіб з інвалідністю, забезпечення мовної доступності, розвиток послуг у дистанційному форматі. Оцінювання якості надання публічних послуг в Україні засвідчує, що реалізація принципу рівності потребує постійного моніторингу та вжиття спеціальних організаційних і правових заходів [15, с. 93].

Принцип доступності адміністративних послуг визначає обов'язок суб'єктів їх надання забезпечувати можливість звернення та отримання результату послуги без зайвих ускладнень, у зручний для особи спосіб та в розумні строки. Доступність охоплює декілька вимірів: територіальний (наявність достатньої кількості місць надання послуг у різних регіонах країни), процедурний (простота та зрозумілість процедури звернення), інформаційний (забезпечення вільного доступу до відомостей про послуги, необхідні документи та строки), фізичний (пристосованість приміщень для осіб з інвалідністю), а також цифровий (можливість отримання послуги в електронній формі). Реалізація цього принципу безпосередньо пов'язана з розвитком мережі центрів надання адміністративних послуг та розширенням електронних сервісів. Доступність є динамічним стандартом, що підвищується разом із розвитком технологій та зростанням суспільних очікувань – те, що вважалося достатньо доступним десятиліття тому, сьогодні може не відповідати

актуальним вимогам, якщо не враховуються можливості цифрових технологій та нові форми взаємодії між громадянами та державою. Контроль за дотриманням цього принципу є важливим елементом системи управління якістю адміністративних послуг [7, с. 111].

Принцип відкритості та прозорості передбачає, що діяльність суб'єктів надання адміністративних послуг здійснюється на засадах інформаційної відкритості – органи влади зобов'язані оприлюднювати відомості про послуги, стандарти їх якості, строки розгляду, розмір адміністративного збору, результати своєї діяльності. Прозорість адміністративних процедур є важливою передумовою запобігання корупції у сфері надання послуг, оскільки зменшує можливості для зловживань і дискреційного застосування норм на шкоду інтересам заявників. Важливою складовою цього принципу є забезпечення заявникам права на ознайомлення з матеріалами справи, а також права на отримання обґрунтованого рішення у разі відмови. Принцип прозорості органічно пов'язаний із принципом підзвітності – суб'єкти надання послуг мають не лише виконувати свої обов'язки, а й бути здатними публічно звітувати про результати своєї діяльності. Розвиток цифрових інструментів моніторингу та публічної звітності відкриває нові можливості для реалізації цього принципу на практиці, роблячи діяльність адміністративних органів більш прозорою та підзвітною громадськості.

Суб'єктний склад відносин у сфері надання адміністративних послуг є одним із ключових елементів організаційно-правового механізму їх функціонування. Визначення кола суб'єктів, їхніх прав та обов'язків, а також характеру взаємовідносин між ними має принципове значення для правильного розуміння природи адміністративних послуг та належного правового регулювання відповідної діяльності. Суб'єктний склад цих відносин включає дві основні групи учасників: суб'єктів надання послуг та суб'єктів їх отримання, між якими опосередковано можуть діяти й інші учасники – посередники, що забезпечують організаційне, технічне або інформаційне забезпечення процесу надання послуг. Чітке визначення суб'єктного складу є необхідною умовою для

встановлення відповідальності за якість та своєчасність надання послуг, а також для формування дієвих механізмів оскарження рішень, дій або бездіяльності суб'єктів надання послуг [17, с. 78].

Таким чином, принципи та суб'єктний склад надання адміністративних послуг утворюють взаємопов'язану систему, що визначає нормативні стандарти діяльності публічної адміністрації та коло учасників відповідних правовідносин. Дотримання принципів законності, рівності, доступності, прозорості та сервісної орієнтації є необхідною умовою ефективного функціонування системи надання адміністративних послуг у правовій демократичній державі.

РОЗДІЛ 2

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

2.1. Сучасний стан розвитку системи надання адміністративних послуг

Система надання адміністративних послуг в Україні пройшла тривалий шлях трансформацій, і сьогодні її можна характеризувати як динамічну, незавершену, але послідовно реформовану інституцію, що реагує як на внутрішні потреби суспільства, так і на зовнішні виклики – євроінтеграцію, воєнний стан, цифровізацію. Розуміння сучасного стану цієї системи потребує комплексного аналізу її інституційної структури, рівня охоплення населення послугами, якості адміністративних процедур, а також ступеня впровадження сучасних інформаційно-технологічних рішень. Динаміка змін у цій сфері свідчить про принциповий перехід від бюрократично орієнтованої моделі до моделі, центральним елементом якої є орієнтація на потреби заявника. Цей перехід відбувається не лише у формальному, нормативному вимірі, а й у практичній площині – змінюється культура взаємодії між органами влади та громадянами, формується нова інституційна ідентичність публічного службовця як надавача послуг, а не носія владних повноважень. Оцінити повноту і глибину цих змін можна лише через системний аналіз ключових параметрів функціонування системи.

Як свідчать дані таблиці, за 2017–2022 роки мережа ЦНАПів зросла більш ніж у 4 рази за кількістю точок доступу, що є одним із найпомітніших кількісних результатів реформи. Станом на початок 2024 року в Україні функціонувало 4 866 місць надання адміністративних послуг — ЦНАПи, їхні територіальні підрозділи та віддалені робочі місця. Щорічно вся мережа надає понад 20 мільйонів послуг (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку мережі ЦНАПів в Україні (2014–2022)

Рік	Кількість ЦНАПів	Загальна кількість точок доступу	Джерело
2014	~14 міст (11 регіонів)	—	Вікіпедія / decentralization.ua
2017	713	—	Мінрегіон / decentralization.ua
2019	767	—	Мінекономіки
2021 (поч. 2022)	1 027	~2 700	КМУ / Мінцифри
поч. 2022	1 027	~3 000	КМУ, Мінцифри
2024	—	4 866 місць	ЛОДА / Мінцифри

Одним із ключових інституційних досягнень реформи є розгортання в Україні мережі центрів надання адміністративних послуг. Станом на сьогодні в Україні функціонує розгалужена мережа таких центрів – від обласних центрів до об'єднаних територіальних громад. Концепція «єдиного вікна», реалізована у центрах надання адміністративних послуг, докорінно змінила підхід до організації взаємодії між органами влади та громадянами: замість відвідування кількох органів за різними послугами заявник отримав можливість звернутися до одного центру, де зосереджено надання широкого спектра послуг. Цей підхід виявився ефективним з точки зору як зручності для отримувачів послуг, так і боротьби з корупцією – завдяки відокремленню чиновника, що приймає рішення, від особи, яка безпосередньо контактує із заявником. Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг відбувається у тісному зв'язку із процесом децентралізації, яка надала громадам нові повноваження та ресурси для організації надання послуг на місцевому рівні. Зростання кількості послуг, що надаються через центри, та вдосконалення процедур їх роботи є важливими індикаторами прогресу реформи [14, с. 43].

Важливою характеристикою сучасного стану системи є рівень її охоплення в регіональному вимірі. Дослідження засвідчують, що якість та доступність адміністративних послуг суттєво різняться залежно від регіону, типу населеного пункту та ресурсного потенціалу конкретної територіальної громади. Великі міста – Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів – мають добре розвинену інфраструктуру надання адміністративних послуг, включно з

сучасними приміщеннями центрів, широким переліком послуг і достатнім рівнем технічного оснащення. Натомість у сільських та малих міських громадах, особливо у зонах, прилеглих до зони бойових дій або тих, що були звільнені від окупації, система надання адміністративних послуг зазнала значного руйнування або функціонує в умовах вкрай обмежених ресурсів. Для подолання цих диспропорцій необхідне цілеспрямоване державне регулювання, спрямоване на вирівнювання умов надання послуг у різних регіонах. Державна регіональна політика у сфері адміністративних послуг має забезпечувати не лише формальну рівність громад у праві на організацію власних центрів, а й реальні ресурсні та методичні умови для цього [6, с. 19].

Особливого значення у характеристиці сучасного стану набуває аналіз досягнень у сфері електронного урядування та цифровізації адміністративних послуг. Запровадження мобільного додатку «Дія» стало, без перебільшення, революційним кроком у розвитку системи електронних послуг в Україні. Через цей сервіс громадяни отримали доступ до широкого кола цифрових документів – паспорта, водійського посвідчення, свідоцтва про народження, медичних довідок – та можливість отримати численні адміністративні послуги в режимі онлайн, без особистого відвідування органів влади чи центрів надання адміністративних послуг. Слід зауважити, що в умовах воєнного стану цифровізація послуг набула ще більшого значення, ставши фактично єдиним доступним каналом взаємодії з державою для мільйонів вимушених переселенців, як внутрішніх, так і тих, хто перебуває за кордоном. Цифровізація адміністративних послуг також виступає важливим антикорупційним чинником, оскільки автоматизація процедур суттєво зменшує можливості для неправомірного тиску на заявників та несанкціонованих вимог [24, с. 17].

Суттєвою складовою сучасного стану системи є запровадження та функціонування єдиного державного порталу адміністративних послуг. Портал «Дія» як єдина точка доступу до електронних послуг об'єднав інформацію про сотні адміністративних послуг, забезпечивши громадянам можливість не лише

отримати відомості про порядок їх отримання, а й подати заяву, завантажити необхідні документи та відстежити статус її розгляду в режимі реального часу. Цей інструмент суттєво підвищив прозорість адміністративних процедур та зменшив прямі контакти між заявниками та посадовими особами, що є одним із дієвих механізмів протидії корупції. Розширення функціональних можливостей порталу, збільшення кількості доступних через нього послуг та вдосконалення інтерфейсу є пріоритетними завданнями Міністерства цифрової трансформації. Впровадження електронного урядування у практику функціонування центрів надання адміністративних послуг є важливим чинником їхнього розвитку та підвищення якості обслуговування відвідувачів [20].

Характеризуючи сучасний стан системи надання адміністративних послуг, необхідно враховувати специфіку умов, у яких вона функціонує від лютого 2022 року. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації завдало значної шкоди як фізичній інфраструктурі системи, так і її кадровому потенціалу. Тим не менше, завдяки оперативному реагуванню органів влади, активному використанню можливостей цифрових платформ та організаційній гнучкості центрів надання адміністративних послуг, система загалом продовжила свою роботу навіть у найскладніших умовах. У багатьох регіонах центри не лише зберегли, а й розширили перелік своїх послуг, зокрема шляхом включення нових процедур, пов'язаних із підтримкою постраждалого від агресії населення, оформленням компенсаційних виплат та документів для переміщених осіб. Адаптація системи до умов воєнного часу стала своєрідним стрес-тестом, що виявив як її сильні сторони, так і структурні вразливості, що потребують усунення в постконфліктний період.

Важливим свідченням ефективності реформи є стабільне зниження рівня корупційних проявів у ЦНАПах. Згідно з дослідженням НАЗК «Корупція в Україні 2024», проведеним соціологічною компанією Info Sapiens, частка відвідувачів, які стикалися з корупцією в ЦНАПах, скоротилася з 8,9% у 2023 році до 3,8% у 2024 році, що є найнижчим показником серед усіх досліджуваних публічних сфер (табл.2.2).

Таблиця 2.1

Дані (НАЗК, дослідження Info Sapiens)

Рік	Частка відвідувачів, які стикалися з корупцією в ЦНАПах
2022	~29,4% (базовий рівень за методикою НАЗК)
2023	8,9%
2024	3,8%

Отже, сучасна система надання адміністративних послуг в Україні характеризується помітними трансформаційними зрушеннями – розгортанням мережі центрів надання адміністративних послуг, стрімким розвитком електронних сервісів та адаптацією до умов воєнного часу. Водночас система залишається нерівномірною у регіональному вимірі та потребує подальшого вдосконалення з урахуванням накопиченого досвіду та нових вимог.

2.2. Основні проблеми та недоліки функціонування системи

Попри значний прогрес у реформуванні системи надання адміністративних послуг в Україні, у її функціонуванні зберігаються суттєві проблеми та недоліки, що перешкоджають досягненню задекларованих стандартів якості, доступності та ефективності. Виявлення цих проблем є необхідною умовою для розробки та впровадження обґрунтованих заходів щодо їх подолання. Аналіз функціонування системи дозволяє виділити кілька блоків проблем – нормативно-правових, організаційно-управлінських, кадрових, технічних та фінансових – кожен із яких потребує окремого розгляду та системного підходу до вирішення. Розуміння природи та взаємозв'язку цих проблем є необхідною передумовою для формування дієвої стратегії реформування, яка б усувала не симптоми, а глибинні причини системних недоліків. Слід наголосити, що проблеми системи не є унікальними для України – подібні виклики стоять перед системами адміністративних послуг у багатьох постсоціалістичних країнах, однак умови воєнного часу та необхідність одночасного проведення структурних реформ суттєво ускладнюють завдання їх подолання.

Однією з найбільш значущих нормативно-правових проблем є надмірна фрагментарність і розпорошеність законодавства, що регулює надання окремих видів адміністративних послуг. Незважаючи на прийняття базових законів, значна частина послуг регулюється спеціальними законодавчими актами та підзаконними нормативними документами, які нерідко суперечать загальним вимогам, встановленим профільним законодавством, або ж відстають від темпів реформування. Ця розпорошеність породжує колізії між нормами різних актів, ускладнює правозастосування та створює умови для неоднозначного тлумачення вимог до заявників. Така ситуація особливо шкідлива для бізнес-середовища, де передбачуваність і чіткість правил мають критичне значення для інвестиційних рішень. Дослідження механізму надання адміністративних послуг в умовах реформування підтверджує, що фрагментарність нормативно-правової бази є однією із системних перешкод на шляху до уніфікації процедур та забезпечення рівних умов для всіх учасників відповідних відносин [12, с. 13].

Важливою організаційно-управлінською проблемою є нерівномірність розвитку центрів надання адміністративних послуг у різних регіонах та громадах, а також недостатня уніфікація стандартів їх роботи. Попри затверджені типові регламенти та методичні рекомендації, у практиці функціонування центрів спостерігаються суттєві відмінності – у переліку послуг, якості обслуговування, часі очікування, рівні технічного оснащення. Ця неоднорідність є наслідком значних відмінностей у фінансових і кадрових ресурсах між великими міськими та невеликими сільськими громадами, а також недостатнього рівня координації між центральними та місцевими органами влади у питаннях стандартизації та моніторингу якості. Відсутність дієвих механізмів рейтингування та публічного порівняння якості роботи центрів позбавляє систему важливого стимулу до самовдосконалення – конкурентного тиску, що у приватному секторі є природним рушієм якості. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації особливо наочно демонструє гостроту цієї проблеми для периферійних громад [9, с. 11].

Проблема кадрового забезпечення системи надання адміністративних послуг є не менш значущою і зачіпає кілька взаємопов'язаних аспектів. Адміністратори центрів надання адміністративних послуг і посадові особи, уповноважені на прийняття рішень, нерідко мають недостатній рівень правових знань, слабку обізнаність із процедурними вимогами та невисоку мотивацію до якісного виконання своїх функцій. Причини цього явища криються як у системній проблемі низькооплачуваності державних службовців, так і в недостатньому рівні підготовки та перепідготовки кадрів у сфері публічного управління. Ситуацію додатково ускладнила значна плинність кадрів, спровокована умовами воєнного часу, – частина кваліфікованих спеціалістів виїхала за кордон або перейшла на роботу в інші сектори. Вирішення кадрової проблеми потребує комплексного підходу, що поєднує підвищення рівня оплати праці в державному секторі, розвиток системи безперервного навчання та сертифікації, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на якість обслуговування громадян. Брак кадрів із відповідними компетенціями є однією з ключових причин, що стримують повноцінне впровадження нових технологічних рішень [13, с. 131].

Серед технічних проблем функціонування системи слід виокремити недостатньо розвинену інтероперабельність між інформаційними системами різних органів влади. Попри загальну тенденцію до цифровізації, процеси обміну даними між різними органами часто залишаються неавтоматизованими або вимагають ручного введення інформації, що призводить до дублювання дій, збільшення часу обробки заяв та підвищує ризик помилок. Заявники нерідко змушені самотійно збирати та надавати документи, відомості з яких могли б бути отримані суб'єктом надання послуги безпосередньо з державних реєстрів та баз даних у режимі «проактивного» надання послуг. Ця проблема особливо гостро відчувається при наданні складних послуг, що потребують взаємодії кількох органів влади. Зарубіжний досвід організаційно-правових аспектів діяльності центрів надання адміністративних послуг засвідчує, що подолання цієї проблеми потребує цілеспрямованих інвестицій у розбудову єдиної

цифрової інфраструктури та нормативного закріплення стандартів технічної взаємодії між різними відомствами [5, с. 107].

Таким чином, система надання адміністративних послуг в Україні стикається з комплексом взаємопов'язаних проблем – нормативних, організаційних, кадрових, технічних і фінансових. Подолання цих недоліків потребує системного підходу, скоординованих зусиль органів влади різних рівнів та цілеспрямованих інвестицій у розвиток відповідної інфраструктури й людського капіталу.

2.3. Перспективи реформування системи адміністративних послуг

Визначення перспектив вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні передбачає врахування як загального вектора розвитку публічного управління в умовах євроінтеграції та постконфліктного відновлення, так і конкретних завдань, що стоять перед цією сферою на коротко- та середньостроковому горизонті. Реформування системи не може обмежуватися окремими точковими заходами – воно потребує комплексного, системного бачення, що охоплює нормативно-правовий, інституційний, технологічний та кадровий виміри. Стратегічне мислення у питаннях розвитку системи адміністративних послуг є ключовим чинником успіху реформи в довгостроковій перспективі. Варто наголосити, що перспективи розвитку системи не можуть розглядатися у відриві від більш широкого контексту – стану публічного управління в цілому, якості інституцій, рівня довіри громадян до держави та ступеня реалізації децентралізаційних реформ. Системне бачення передбачає, що вдосконалення системи адміністративних послуг є не самоціллю, а інструментом побудови більш ефективної, відкритої та підзвітної держави, здатної відповідати на виклики сьогодення.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку системи є подальша цифровізація адміністративних послуг та розширення функціональних можливостей електронних платформ. Потенціал цифрових технологій для

трансформації взаємодії між державою та громадянами ще далеко не вичерпаний. Серед перспективних технологічних рішень – впровадження проактивного надання послуг, коли держава самостійно ініціює певну процедуру на основі наявних у неї даних, без необхідності звернення з боку особи. Прикладами проактивних послуг є автоматичне призначення дитячих виплат після реєстрації народження дитини, автоматична видача пенсійних довідок після досягнення пенсійного віку, автоматичне оновлення документів у разі зміни персональних даних тощо. Досвід країн – лідерів цифрового урядування, зокрема Естонії та Данії, свідчить про реальність запровадження таких сервісів за наявності якісної цифрової ідентифікації та інтегрованих реєстрів. Впровадження штучного інтелекту та технологій машинного навчання у процеси опрацювання заяв та прийняття рішень є ще одним перспективним напрямом, що відкриває можливості для суттєвого скорочення часу надання послуг та зниження впливу людського фактору [11, с. 57].

Нормативно-правові аспекти цифровізації державних адміністративних послуг потребують ґрунтовного осмислення та вдосконалення, оскільки чинне законодавство у ряді випадків не адаптоване до реалій електронного надання послуг, зберігаючи архаїчні вимоги щодо паперових документів, особистого підпису або фізичної присутності особи [21, с. 114]. Усунення цих нормативних бар'єрів є необхідною умовою для повноцінного запровадження електронних послуг. Водночас цифровізація ставить нові вимоги до захисту персональних даних, кібербезпеки державних інформаційних систем та забезпечення цифрової доступності для вразливих категорій населення. Формування відповідної нормативної бази потребує тісної взаємодії між юристами, технічними фахівцями та представниками громадянського суспільства, щоб забезпечити баланс між технологічними можливостями, правовими гарантіями та суспільними інтересами. Нормативне забезпечення цифровізації не може відставати від темпів технологічного розвитку – інакше правові прогалини та невизначеність ставатимуть гальмом для впровадження нових рішень.

Перспективним напрямом розвитку системи є вдосконалення механізмів електронного урядування на основі аналізу наявних практик впровадження та виявлених проблем. Засади реалізації механізмів розвитку адміністративних послуг в умовах впровадження системи електронного урядування передбачають не лише технологічне оновлення, а й переосмислення адміністративних процедур із метою їхнього спрощення та орієнтації на кінцевий результат для особи [18, с. 97]. Ключовим завданням є забезпечення реальної взаємодії між різними державними інформаційними системами, що дозволить уникнути необхідності подання одних і тих самих документів до різних органів. Принцип «одноразового надання інформації» – *once only principle*, широко застосовуваний у країнах ЄС, – має стати стандартом для вітчизняної системи адміністративних послуг. Реалізація цього принципу потребує не лише технічних рішень для забезпечення взаємодії реєстрів, а й чіткої нормативної основи, що визначає порядок та межі обміну персональними даними між органами влади.

Важливим елементом перспективного розвитку системи є посилення механізмів забезпечення якості адміністративних послуг та запровадження дієвих інструментів її вимірювання і контролю. Цифровізація системи надання адміністративних послуг передбачає не лише переведення процедур в електронну форму, а й докорінне переосмислення підходів до вимірювання та забезпечення якості [10, с. 83]. Серед інструментів, що можуть бути запроваджені, – регулярні опитування задоволеності отримувачів послуг, публічна звітність центрів надання адміністративних послуг про результати своєї роботи, рейтинги якості надання послуг за різними параметрами, а також запровадження незалежного зовнішнього аудиту системи. Ці механізми мають стати невід'ємною частиною управлінської культури у сфері публічних послуг. Залучення громадянського суспільства до оцінювання якості послуг є важливим чинником формування підзвітної та орієнтованої на результат системи публічного управління, здатної самовдосконалюватися на основі зворотного зв'язку від отримувачів послуг.

Питання удосконалення системи надання електронних послуг залишається ключовим завданням місцевого самоврядування, особливо в контексті децентралізації та зростаючої автономії територіальних громад. Місцеве самоврядування відіграє дедалі більшу роль у забезпеченні якості та доступності адміністративних послуг, а можливості для впровадження інноваційних рішень на місцевому рівні є значними – за умови наявності відповідних фінансових ресурсів та управлінського потенціалу. Важливо забезпечити узгодженість місцевих ініціатив із загальнонаціональною стратегією розвитку електронного урядування, щоб уникнути фрагментації та несумісності систем [23]. Державна підтримка місцевих ініціатив у сфері розвитку системи адміністративних послуг – методична, фінансова та технічна – є важливою передумовою для подолання регіональних диспропорцій та формування реально рівнодоступної системи послуг на всій території країни. Поєднання централізованої стандартизації та місцевої ініціативи є оптимальною моделлю розвитку системи, що дозволяє зберегти єдність стандартів при врахуванні місцевої специфіки.

Отже, перспективи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні визначаються кількома взаємопов'язаними векторами – цифровізацією, нормативним вдосконаленням, розвитком місцевого самоврядування та євроінтеграційними вимогами. Реалізація цих напрямів потребує консолідованих зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів, а успіх реформи значною мірою залежатиме від послідовності, системності та ресурсного забезпечення відповідних заходів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження стану та проблем реформування системи надання адміністративних послуг в Україні можна сформулювати такі висновки, що відповідають поставленим завданням.

1. У роботі розкрито поняття та сутність адміністративних послуг як правової та управлінської категорії. Адміністративна послуга є комплексним правовим явищем, що поєднує ознаки владної діяльності суб'єктів публічного управління (здійснення владних повноважень, юридична значущість результату) та сервісної орієнтації держави щодо задоволення законних інтересів приватних осіб. Виокремлено характерні ознаки адміністративної послуги: заявний характер надання, надання виключно уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації, юридична значущість результату (набуття, зміна або припинення прав та обов'язків), нормативно встановлений порядок надання та можливість платності на умовах, визначених законом. Такий дуалізм владного та сервісного елементів є сутнісною рисою, яка відрізняє адміністративну послугу від інших форм адміністративної діяльності – контрольно-наглядових дій, примусових заходів тощо.

2. Досліджено нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні. Правова основа цієї сфери є багаторівневою і охоплює конституційні засади (верховенство права, право на звернення, обов'язок держави утверджувати права людини), міжнародно-правові стандарти належного урядування та євроінтеграційні зобов'язання України за Угодою про асоціацію з ЄС, а також галузеве законодавство – насамперед Закон України «Про адміністративні послуги» (2012) та Закон України «Про адміністративну процедуру» (2022). Останній уперше кодифікував загальні правила адміністративного провадження, запровадивши ключові принципи законності, пропорційності, обґрунтованості рішень. Водночас виявлено, що нормативно-правова база залишається фрагментарною: значна частина послуг регулюється спеціальними актами, які нерідко суперечать загальним вимогам профільного

законодавства, що ускладнює правозастосування та створює умови для неоднозначного тлумачення.

3. Охарактеризовано принципи та суб'єктів надання адміністративних послуг. Визначено, що система функціонує на основі принципів верховенства права та законності, рівності та недискримінації, доступності (територіальної, процедурної, інформаційної, фізичної, цифрової), відкритості та прозорості, сервісної орієнтації. Суб'єктний склад включає дві основні групи: суб'єкти надання послуг (органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг, а також нотаріуси та акредитовані суб'єкти у визначених законом випадках) та суб'єкти отримання (фізичні та юридичні особи). Особливу роль відіграють центри надання адміністративних послуг, які забезпечують комплексне надання послуг за принципом «єдиного вікна», що суттєво підвищує зручність для заявників та зменшує корупційні ризики.

4. Проаналізовано сучасний стан розвитку системи надання адміністративних послуг. Констатовано, що система пройшла значний шлях трансформації: розгорнуто розгалужену мережу центрів надання адміністративних послуг (від обласних центрів до об'єднаних територіальних громад), стрімко розвиваються електронні сервіси – насамперед портал і мобільний додаток «Дія», які забезпечують доступ до широкого кола цифрових документів та послуг в онлайн-режимі. В умовах воєнного стану система продемонструвала здатність до адаптації: спрощено процедури для внутрішньо переміщених осіб, розширено можливості дистанційного отримання послуг. Водночас виявлено суттєву регіональну нерівномірність: якість та доступність послуг у великих містах суттєво відрізняється від сільських та малих міських громад, особливо у зонах, наближених до бойових дій.

5. Виокремлено основні проблеми та недоліки функціонування системи. Проблеми мають системний, взаємопов'язаний характер: нормативно-правові (фрагментарність законодавства, колізії між загальним та спеціальним регулюванням); організаційно-управлінські (нерівномірність розвитку центрів,

відсутність уніфікованих стандартів якості та дієвих механізмів рейтингування); кадрові (недостатній рівень правових знань адміністраторів, низька мотивація, значна плинність кадрів, посилена умовами воєнного часу); технічні (недостатня інтероперабельність державних інформаційних систем, що унеможлиблює повноцінну реалізацію принципу «одноразового надання інформації»); фінансові (недостатнє та нерівномірне фінансування, нецільове використання коштів від адміністративного збору). Ці проблеми особливо загострилися в умовах воєнного часу, коли значна частина ресурсів держави спрямовується на потреби оборони та відновлення зруйнованої інфраструктури.

6. Запропоновано перспективні напрями вдосконалення реформування системи адміністративних послуг. Перспективи визначаються кількома взаємопов'язаними векторами: подальша цифровізація – впровадження проактивного надання послуг (коли держава самотійно ініціює процедуру на основі наявних даних), використання технологій штучного інтелекту, забезпечення реальної інтероперабельності реєстрів; нормативне вдосконалення – усунення колізій між загальним та спеціальним законодавством, адаптація норм до реалій електронного надання послуг; розвиток місцевого самоврядування – посилення спроможності громад щодо організації якісного надання послуг, поєднання централізованої стандартизації з місцевою ініціативою; євроінтеграційний вектор – приведення системи у відповідність до стандартів ЄС, використання ресурсів технічної та фінансової підтримки; посилення механізмів забезпечення якості – запровадження регулярних опитувань задоволеності, публічної звітності, рейтингів та незалежного аудиту; вирішення кадрових проблем – підвищення оплати праці, розвиток системи безперервного навчання та сертифікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 23.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : станом на 23.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX : станом на 23.04.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 23.04.2026).
4. Бублейник В. А., Легеза Є. О. Наукові концепції розвитку публічних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 5. С. 444–449.
5. Буханевич О. М. Організаційно-правові аспекти діяльності центрів надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах. *Право і суспільство*. 2015. № 4(2). С. 105–109.
6. Васильєва Н. В. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи надання адміністративних послуг на регіональному рівні : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2014. 38 с.
7. Власенко Д. О. Контроль та нагляд за додержанням законодавства з надання адміністративних послуг суб'єктами публічної адміністрації. *Київський часопис права*. 2015. № 2. С. 109–114.
8. Гончарова І. А. Адміністративно-правовий аспект процедури надання адміністративних послуг : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2017. 20 с.
9. Гуненкова О. В. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади України : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.04. Одеса, 2019. 20 с.
10. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація системи надання соціальних послуг в Україні. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 2(15). С. 80–85.

11. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії : зб. наук. пр. Харків, 2020. С. 53–62.
12. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 20 с.
13. Ільчанінова Н. І. Перспективи впровадження зарубіжного досвіду формування механізму надання адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 130–134.
14. Кохан В. П., Єгорова-Луценко Т. П. Стан розвитку електронних адміністративних послуг: огляд впровадження на державному рівні. *Право та інноваційне суспільство*. 2018. № 2(11). С. 37–48.
15. Легеза Є. О. Оцінювання якості надання публічних послуг в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1. С. 93.
16. Легеза Є. О. Теорія публічних послуг: адміністративно-правова складова : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2016. 452 с.
17. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 4. С. 75–83.
18. Негрич О. М. Засади реалізації механізмів розвитку адміністративних послуг в умовах впровадження системи електронного урядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 21. С. 96–99.
19. Негрич О. М. Теоретичні основи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 2 (17). С. 7–11.
20. Пашов Р. І., Кохан Д. О. Впровадження електронного урядування у практику функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.11.35.

21. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112–119.
22. Прокопенко С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 2. С. 5–12.
23. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11.
24. Семейнова О. Л. Розвиток системи надання адміністративних послуг у регіоні (на прикладі Державної податкової служби України) : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра. Суми : СумДУ, 2024. 42 с.
25. Циганов О. Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 111–114.