

Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

*Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи*

бакалавр
(рівень вищої освіти)
на тему:

**РОЗВИТОК СФЕРИ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
НАСЕЛЕННЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ
РІВНІ**

Виконав: студент 3 курсу, групи ПУАз-31інт
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Нечипорук Микола Анатолійович

Керівник: к.пед.н., доцент кафедри менеджменту
та публічного врядування

Мартинюк Галина Федорівна

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту та
публічного врядування

Антонова Світлана Євгеніївна

Форма № Н-9.01

Національний університет водного господарствата природокористування

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджментуКафедра менеджменту та публічного врядуванняРівень вищої освіти бакалаврСпеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮЗавідувачка кафедри
менеджменту та публічного
врядування____ (Л.Х. Тихончук)
“ ” _____ 2026 року**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Нечипоруку Миколі Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розвиток сфери надання адміністративних послуг населенню на регіональному рівні**Керівник роботи:** к.пед.н., доцент Мартинюк Г.Ф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “06” травня 2026 року С № 511.

2. Строк подання студентом роботи «22 » червня» 2026 року**3. Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані Державної служби статистики, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні засади формування та розвитку сфери надання адміністративних послуг. 2. Аналіз стану та розвитку сфери надання адміністративних послуг населенню на регіональному рівні. 3. Удосконалення розвитку сфери надання адміністративних послуг населенню на регіональному рівні.**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** 1. Мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. 2. Теоретичні засади формування та розвитку сфери надання адміністративних послуг. 3. Аналіз стану та розвитку сфери надання адміністративних послуг населенню на регіональному рівні. 4. Аналіз доступності надання адміністративних послуг населенню в рівненській області. 5. Оцінка якості надання адміністративних послуг

населенню. 6. Удосконалення розвитку сфери надання адміністративних послуг населенню на регіональному рівні.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 18» травня 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	1
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	18.05.2026- 24.05.2026	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	25.05.2026- 07.06.2026	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	08.06.2026- 14.06.2026	
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	15.06.2026- 21.06.2026	

Студент (ка)

(підпис)

М.А. Нечипорук
(прізвище та ініціали)

Керівник бакалаврської роботи

(підпис)

Г.Ф. Мартинюк
(прізвище та ініціали)

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Нечипорук Микола Анатолійович, студент 3 курсу, групи ПУАз-31інт ННІ економіки та менеджменту

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Розвиток сфери надання адміністративних послуг населенню на регіональному рівні», яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовував(ла) шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовував(ла) без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомлений(а) з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

_____2026



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Nechporuk Mykola Anatoliyovych Rozvytok sfery nadання administratyvnykh posluh naselenniu na rehionalnomu rivni.docx

Автор

Нечипорук Микола Анатолійович

Науковий керівник / Експерт

Нечипорук Микола Анатолійович

ІД документу

334324027

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

National University of Water and Environmental Engineering

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

ЗВІТ

Дата звіту

6/15/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

5.11%

5.11%

КП 1

16274

Кількість слів

3.05%

3.05%

КЦ

131072

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		34

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Нечипорука Миколи Анатолійовича
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл «Nechyporuk Mykola Anatoliiovych Rozvytok sfery nadannia administratyvnykh posluh naselenniu na rehionalnomu rivni».doc.»містить:

5,11 % коефіцієнта подібності; 3,05% коефіцієнта цитованості;
0 заміненних букв; 0 інтервалів; 8 мікропробілів; 0 білих знаків;
_____ % ймовірність використання ШІ.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи Нечипорук Микола Анатолійович:

- самостійно виконав(ла) кваліфікаційну роботу;
- коректно посилався(лась) на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної доброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Г.Ф. Мартинюк
(підпис) (ПМП)

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Сутність адміністративних послуг в системі публічного управління.....	10
1.2. Організаційно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг	16
1.3. Зарубіжний досвід трансформації публічного адміністрування	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	33
2.1. Особливості національної системи надання адміністративних послуг в Україні	33
2.2. Оцінка якості надання адміністративних послуг населення.....	45
2.3. Аналіз доступності надання адміністративних послуг населенню в Рівненській області	52
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. _УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	63
3.1. Перспективи розвитку сфери надання адміністративних послуг в Україні.....	63
3.2. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні	67
3.3. Напрями реформування сфери надання адміністративних послуг населенню України в умовах євроінтеграції	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі державотворення в Україні реформування системи публічного управління орієнтоване на створення сервісної держави, де ключовим пріоритетом є задоволення потреб громадянина. Розвиток сфери надання адміністративних послуг на регіональному рівні виступає «лакмусовим папірцем» ефективності децентралізації та євроінтеграційних процесів. В умовах цифрової трансформації, воєнного стану та необхідності швидкої адаптації до потреб внутрішньо переміщених осіб, виникає гостра потреба у вдосконаленні механізмів адміністрування, розширенні мережі ЦНАП та впровадженні інноваційних інструментів обслуговування. Необхідність розв'язання проблем нерівномірності доступу до послуг у різних територіальних громадах та підвищення якості сервісу зумовлює вибір теми дослідження.

Концептуальний розгляд специфіки сучасного адміністрування та засобів його впровадження крізь призму інституційних перетворень висвітлено у доробках таких дослідників, як Антонова Л.В., Бобровська О.Ю., Вороніна Ю.Є., Дегтяр А.О., Домбровська С.М., Зєніна-Біліченко А.С., Кальниш Ю.Г., Лозинська Т.М., Орлова Н.С., Тимцуник В.І. Водночас прикладні та методологічні аспекти еволюції управлінських важелів в епоху глобальної інформатизації, а також шляхи оптимізації сервісної діяльності на підставі загальноприйнятих у Європі критеріїв якості, вивчали у своїх розвідках провідні експерти: Краковська А.Є., Лопушинський І.П., Осадчий А.Ю., Соловійова О.М., Тимощук В.П., Хлібороб Н.Є., Циганов О.Г., Чупрій Л.В.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку сфери адміністративних послуг на регіональному рівні в умовах цифровізації та сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань, а саме:

- дослідити сутність адміністративних послуг в системі публічного управління;
- систематизувати організаційно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг;

- вивчити зарубіжний досвід трансформації публічного адміністрування;
- проаналізувати особливості національної системи надання адміністративних послуг в Україні;
- оцінити якість надання адміністративних послуг населенню;
- проаналізувати доступність надання адміністративних послуг населенню в Рівненській області;
- визначити перспективи розвитку сфери надання адміністративних послуг в Україні;
- розробити шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні;
- запропонувати напрями реформування сфери надання адміністративних послуг населенню України в умовах євроінтеграції.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі формування та реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг на регіональному рівні.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку сфери адміністративних послуг на регіональному рівні.

Методи дослідження. В роботі використовувалися різні методи дослідження, зокрема: діалектичний та системний методи – для вивчення еволюції системи адмінпослуг як цілісного механізму; порівняльно-правовий аналіз – для вивчення законодавчої бази; статистичний та графічний методи – для обробки кількісних показників діяльності ЦНАП та візуалізації результатів; порівняльний аналіз – для виявлення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку регіональної сфери послуг; метод моделювання – для розробки пропозицій щодо вдосконалення управлінських процесів.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, наукові розробки, матеріали Державної служби статистики України, звітність Міністерства цифрової трансформації України, аналітичні звіти моніторингу якості надання адмінпослуг, праці вітчизняних вчених, офіційні вебпортали

органів державної влади, Єдиний державний портал адміністративних послуг («Дія»).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність адміністративних послуг в системі публічного управління

Трансформація постфрактальної моделі державного управління в сучасну сервісну державу (Service State) зумовила переосмислення ролі органів влади. Сьогодні громадянин розглядається не як об'єкт владного впливу, а як споживач (клієнт) публічних послуг. У системі публічного управління категорія «адміністративна послуга» є центральною, оскільки саме через неї здійснюється безпосередня взаємодія між державою та суспільством [15].

Аналіз наукових підходів дозволяє визначити адміністративну послугу як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адмінпослуг за зверненням фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та обов'язків такої особи [26].

В. Тимошук акцентує увагу на тому, що сутність такої послуги полягає у задоволенні конкретних потреб приватних осіб шляхом прийняття адміністративного акта [50]. Водночас Н. Нижник розглядає цей процес як інструмент реалізації сервісної функції держави, де ефективність управління вимірюється ступенем задоволеності громадян [23]. Ключовими ознаками адміністративних послуг, що відрізняють їх від інших публічних сервісів, згідно з концепцією В. Авер'янова, є їх владно-розпорядчий характер та чітка правова регламентація [1]. Процес їх надання сьогодні базується на принципах «доброго врядування», що закріплені в міжнародних стандартах SIGMA [62].

Поняття адміністративної послуги доцільно трактувати через призму двох підходів: по-перше, як процесуальний складник, що являє собою легітимні дії владного суб'єкта з нормативного закріплення передумов для втілення інтересів приватних осіб (за їхньою особистою ініціативою); по-друге, як фінальний здобуток такої активності інституції, що втілюється у правовому засвідченні можливостей для реалізації суб'єктивних прав заявника [22].

Дослідник І. Голосніченко зауважує, що ототожнювати будь-яке розпорядче рішення із сервісною функцією помилково. Попри те, що фундаментальна місія апарату виконавчої влади та його представників полягає у гарантуванні свобод і законних інтересів соціуму, управлінський сервіс має вужчу специфіку. Науковець інтерпретує його як формування необхідного організаційного підґрунтя, завдяки якому громадянин чи інший учасник правовідносин отримує змогу скористатися власним правом [28].

Згідно з позицією О. Карпенка, новітня концепція публічних сервісів інтегрує в собі весь спектр активності державних та муніципальних структур, що спрямована на задоволення запитів як окремої особи, так і громади в цілому. Такі сервіси слід ідентифікувати як базовий прояв діяльності сервісно-орієнтованої держави, адже їх виконання безпосередньо впливає з легітимної компетенції та ресурсів відповідної установи [7, 29].

М. Ославський класифікує адміністративні послуги як категорію публічних благ, котрі делеговані владним інституціям та органам місцевої самоорганізації, а їх безпосередня реалізація є невід’ємною частиною виконання імперативних функцій [8, с. 45]. Своєю чергою К. Афанасьєв стверджує, що цей термін охоплює державні та муніципальні сервіси, які надаються уповноваженими суб’єктами в межах їхніх владних прерогатив для забезпечення суспільних потреб [14].

Ключовими ознаками адміністративних послуг, що відрізняють їх від інших видів публічних послуг (соціальних, освітніх, медичних), є:

- адміністративна природа: надаються виключно органами виконавчої влади, місцевого самоврядування або іншими уповноваженими суб’єктами.
- ініціативність: підставою для надання послуги є заява особи (за винятком випадків контрольно-наглядової діяльності).
- владний характер: результат послуги часто оформлюється у вигляді юридично значущого документа (дозволу, ліцензії, витягу з реєстру, свідоцтва).
- правова регламентація: чітка визначеність процедури, термінів та вартості в адміністративних регламентах або інформаційних картках.

Класифікація адмінпослуг зазвичай здійснюється за об'єктами (послуги для бізнесу, послуги для громадян), за характером діяльності (реєстраційні, дозвільні, соціальні) та за рівнем надання (державні, регіональні, місцеві). Проте повною є наступна класифікація:

1. За предметом (змістом) адміністративних справ. Це найбільш поширена класифікація, що базується на галузевому принципі. О. Андрійко виділяє такі основні групи:

- реєстраційні (фіксація статусів);
- дозвільні (видача ліцензій згідно із законодавством про дозвільну систему [25];
- засвідчувальні (підтвердження фактів);
- соціальні (призначення допомог) [2].

2. За рівнем суб'єкта надання. Відповідно до територіального устрою та розподілу повноважень, послуги поділяють на державні (ЦОВВ), регіональні (ОДА/обласні ради) та місцеві (ОМС). І. Голосніченко наголошує, що муніципальні послуги є найбільш масовими, оскільки вони максимально наближені до місця проживання особи [8].

3. За характером оплати та формою реалізації. Важливим аспектом є поділ послуг на оплатні (де справляється адмінзбір [25] та безоплатні. У сучасних умовах особливої ваги набуває класифікація за способом взаємодії: традиційні (паперові) та електронні (цифрові). О. Карпенко зауважує, що перехід до формату «цифровий за замовчуванням» є стратегічним пріоритетом розвитку сервісної держави [17].

4. За правовими наслідками. Дослідники Центру політико-правових реформ пропонують розрізняти послуги на правонадаючі (створення нових можливостей) та правостверджуючі (декларування прав, що вже існують) [54].

Розвиток інтегрованих послуг (наприклад, за моделлю життєвих ситуацій) поступово нівелює чіткі межі між окремими видами, створюючи єдиний сервісний простір для громадянина. Еволюція сфери адміністративних послуг в Україні – це шлях від радянської бюрократичної моделі «дозволу та контролю» до

сучасної концепції «держави-сервісу». Цей процес можна розділити на чотири ключові етапи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюційні етапи розвитку сфери адміністративних послуг в Україні

Період	Назва етапу	Ключова характеристика розвитку
1991–2005 рр.	Відомчо- бюрократичний (Дореформений)	Послуги розглядаються як прояв владних повноважень. Відсутність єдиного законодавства. Громадянин змушений самостійно відвідувати десятки установ («біганина по кабінетах»). Високий рівень корупційних ризиків через прямий контакт із чиновником.
2006–2012 рр.	Муніципальний експериментальний	Поява перших «єдиних вікон» та центрів обслуговування за ініціативи місцевого самоврядування (Вінниця, Луцьк). Формування концептуальних засад «сервісної держави». Розробка перших стандартів та інформаційних карток послуг.
2012–2014 рр.	Законодавче закріплення	Прийняття базового Закону «Про адміністративні послуги» (2012). Обов'язкове створення мережі ЦНАП при місцевих держадміністраціях та міськрадах. Початок децентралізації повноважень. Визначення ЦНАП як єдиної точки взаємодії.
2015–2019 рр.	Інституційна розбудова та децентралізація	Масштабна передача повноважень з реєстрації бізнесу, майна та місця проживання на рівень громад. Запровадження інституту адміністраторів. Створення електронних реєстрів та перших спроб надання послуг онлайн.
2019–2022 рр.	Цифрова трансформація («Держава у смартфоні»)	Створення Міністерства цифрової трансформації. Запуск порталу та застосунку «Дія». Впровадження принципу <i>Paperless</i> та комплексних послуг («Малютко»). Легітимізація е-паспортів та інших цифрових документів.
2022–2026 рр.	Стійкість та адаптивність (Воєнний та поствоєнний період)	Адаптація послуг для ВПО. Розвиток мережі мобільних ЦНАПів у деокупованих та віддалених регіонах. Повна автоматизація масових послуг без участі людини (автоматична реєстрація ФОП тощо). Глобальна інтеграція з європейськими цифровими сервісами.

Джерело: складено автором на основі [18,48,49]

Під час першого етапу поняття «адміністративна послуга» лише починало входити у науковий та правовий обіг. Держава функціонувала за інерцією, де громадянин був зобов'язаний самотійно обходити численні установи для збору довідок. Саме в цей період було прийнято Концепцію адміністративної реформи (1998 р.), яка вперше визначила потребу в покращенні обслуговування населення. Другий етап характеризується початком практичного впровадження моделі One-Stop-Shop. У великих містах з'являються перші прообрази сучасних центрів. Послуги надаються в одному приміщенні, але законодавча база все ще фрагментарна. Науковці (зокрема В. Тимошук) починають активно просувати європейські стандарти адміністрування [49].

Наступний етап пов'язаний із законодавчою легітимізацією та розбудовою мережі ЦНАП (2012–2019 рр.). Цей етап став переломним завдяки створенню правового фундаменту та масовому відкриттю центрів надання адміністративних послуг. Розпочато процес децентралізації, у межах якого повноваження (реєстрація бізнесу, майна, місця проживання) передано громадам. Встановлення жорстких вимог до приміщень ЦНАП, графіків роботи та заборона прямого контакту заявника з виконавцем («бек-офісом»).

Сучасний етап характеризується переходом від фізичної присутності до дистанційного отримання послуг та автоматизації процесів. В цей період було створено Міністерства цифрової трансформації (2019 р.), запущено портал та застосунок «Дія», впроваджено принцип Paperless та комплексних послуг («ЄМалятко»). Послуги надаються автоматично без участі чиновника. Впровадження мобільних ЦНАПів для віддалених територій та адаптація сервісів до умов воєнного стану [18.48].

Ефективність функціонування системи адміністративних послуг на регіональному рівні безпосередньо залежить від дотримання фундаментальних принципів публічного управління та раціональної побудови інституційної структури. У науковій доктрині принципи розглядаються як вихідні положення, що визначають спрямованість сервісної діяльності держави та встановлюють стандарти взаємодії з громадянами.

На основі аналізу положень Закону України «Про адміністративні послуги» [56] та стандартів програми SIGMA [62], систему принципів надання адміністративних послуг доцільно класифікувати за трьома векторами:

Правові та етичні принципи: верховенство права, законність, рівність суб'єктів звернення перед законом та неупередженість адміністративного органу. Ці принципи гарантують захист від суб'єктивізму та забезпечують правову визначеність для споживача послуг [2].

Організаційно-процедурні принципи: відкритість та прозорість, оперативність, доступність та зручність. Ключовим тут виступає принцип «єдиного вікна», що передбачає отримання результату в одній точці без необхідності звернення до декількох інстанцій [50].

Інноваційно-технологічні принципи: екстериторіальність, принцип «мовчазної згоди» та принцип «тільки один раз» (Once Only). Останній є критично важливим для цифрової трансформації, оскільки забороняє органам влади вимагати інформацію, яка вже наявна у державних реєстрах [18].

Інституційна структура сфери адміністративних послуг в Україні має багаторівневий характер і базується на чіткому розподілі повноважень між суб'єктами формування політики та суб'єктами її реалізації.

На центральному рівні ключову роль відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке виконує функції головного регулятора, забезпечуючи координацію мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та розвиток електронної інфраструктури (портал «Дія») [22].

На місцевому та регіональному рівнях інституційна архітектура реалізується через взаємодію двох функціональних блоків:

Фронт-офіс (ЦНАП): спеціалізована установа (або підрозділ), що виступає єдиним інтерфейсом взаємодії влади з населенням. Основним суб'єктом тут є адміністратор, чия роль полягає у консультуванні, прийомі заяв та видачі результатів. Важливою характеристикою ЦНАП є те, що адміністратор позбавлений права на прийняття рішення по суті справи, що мінімізує корупційні

ризика через розмежування контакту із заявником та процесу прийняття рішення [20ї].

Суб'єкти надання послуг: органи виконавчої влади, структурні підрозділи місцевих рад та територіальні органи центральних відомств (ДМС, Пенсійний фонд тощо). Саме на цьому рівні відбувається професійний розгляд документів, юридична оцінка звернення та підготовка адміністративного акта.

Така модель розподілу функцій дозволяє реалізувати сервісну функцію держави, де ЦНАП стає організаційним ядром регіонального управління, забезпечуючи високу якість, швидкість та прозорість надання послуг.

1.2. Організаційно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг

Для забезпечення запитів населення та загальносупільних потреб у межах державного менеджменту діють профільні структури, що здійснюють свою діяльність у межах легітимних прав та встановленої законом сфери впливу. Під організаційним підґрунтям втілення управлінського інструментарію слід розуміти сукупність усіх ланок, залучених до процесу державотворення. До ключових інституцій цього сектору належать: Глава держави, законодавчий орган (Парламент), Уряд, центральний апарат виконавчої ланки, муніципальні структури, а також мережа сервісних центрів (ЦНАП).

Відповідно до профільного закону про виконавчу вертикаль, її основу формують міністерства та супутні відомства. На поточний момент конфігурація цих інституцій охоплює 20 профільних міністерств, а також понад 50 спеціалізованих одиниць (служб, агентств, інспекцій) та установ із особливим правовим режимом (зокрема органи правопорядку, соціального захисту та медичного страхування). Головним завданням міністерств є вибудовування та впровадження загальнодержавного курсу в окремих галузях, тоді як допоміжні відомства зосереджені на реалізації конкретних функцій у межах цієї стратегії. Важливо, що правове поле наділяє міністерства прерогативою здійснювати сервісну діяльність, яку зазвичай реалізують їхні регіональні осередки чи

підпорядковані структури, що робить їх центральною ланкою в ієрархії виконавчої влади.

Вагомим кроком на шляху до стандартів ЄС та модернізації апарату управління стала урядова ініціатива від початку 2025 року щодо вдосконалення стандартних процедур у владних інституціях. Цей захід покликаний підвищити продуктивність роботи відомств, мінімізувати бюрократичні перепони та суттєво поліпшити рівень обслуговування громадян [52]. Окрім виконавчої гілки, сервісні функції виконують також автономні державні інституції, зокрема головний фінансовий регулятор країни (НБУ) та галузеві комісії, що опікуються енергетичним сектором і комунальною сферою.

Система муніципального управління, що забезпечує публічне адміністрування на місцях, включає: місцеву спільноту (громаду); виборні ради (сіл, селищ та міст); очільників цих поселень; їхні апарати (виконавчі комітети); інститут старост; представницькі органи районного та обласного рівнів, а також об'єднання жителів. Законодавство про місцеве самоврядування розмежовує власні функції громад та повноваження, які держава передає виконавчим органам на місцях. Спектр сервісів, що надаються обласними та районними радами, чітко обмежений їхньою компетенцією, тоді як обсяг доступних послуг безпосередньо в територіальних громадах визначається рівнем їхньої ресурсної та організаційної потужності.

Фундаментальні принципи та юридичні передумови функціонування апарату публічної влади в нашій державі регламентуються розгалуженим переліком правових документів. Провідне місце серед них посідають Конституція України [19], Закон України «Про Кабінет Міністрів України» [31], Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [32], Закон України «Про місцеве самоврядування» [33], Закон України «Про державну службу» [34], Закон України «Про запобігання корупції» [35], а також Закон України «Про доступ до публічної інформації» [36].

Урядове рішення від 21 липня 2021 року №831-р дало старт Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Цей

стратегічний план окреслює ключові вектори трансформації, націлені на суттєве підвищення стандартів сервісного обслуговування населення, розбудову мережі точок доступу до послуг (ЦНАП), тотальну диджиталізацію процедур та якісне оновлення підходів до роботи з персоналом [10].

У згаданій Стратегії підкреслюється, що положення Закону України «Про державну службу» гармонізовані із загальноєвропейськими стандартами та спрямовані на подолання системних викликів у секторі цивільної служби [10]. Паралельно з цим, імпульсом для територіального поступу стало впровадження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Її концепція ґрунтується на глобальних орієнтирах еволюції людства до 2030 року, зафіксованих в Указі Президента України від 30 вересня 2019 р. №722, та визначає траєкторію господарського й соціального піднесення територій [37].

Цифрові перетворення є фундаментом оновлення владних інституцій. Базовим орієнтиром у цьому напрямі став Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», що заклав фундамент для побудови дієвої технологічної інфраструктури та гарантування її безпеки [43]. Подальший розвиток галузі стимулювали Національна система індикаторів розвитку інформаційного суспільства (постанова КМУ від 28 листопада 2012р. №1134) та Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні (розпорядження КМУ від 15 травня 2013р. №386-р), які стали каталізаторами управлінського прогресу.

Механізми втілення державної політики в інформаційній сфері, зокрема розробку та впровадження новітніх інтелектуальних систем у роботу місцевих громад та центральної влади, деталізує Закон України від 1 грудня 2022 року №2807-IX «Про Національну програму інформатизації» [44]. Додатково, Розпорядженням КМУ від 2 серпня 2024 р. №735-р було визначено перелік пріоритетних цифрових ініціатив. Цей документ охоплює майже три десятки галузей (від правосуддя та медицини до торговельних відносин) і встановлює чіткі показники для контролю за їх втіленням [45].

Регламентация інформаційних потоків у діяльності владних структур на рівні регіонів спирається на такі акти:

Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні», що окреслює компетенції локальної влади в інформаційному полі [33];

Закон України від 13 січня 2011 року №2939-VI «Про доступ до публічної інформації», який забезпечує правову можливість громадян отримувати відомості про діяльність держави [36];

Постанова КМУ від 3 вересня 2014 року №409 «Про затвердження Положення про електронний документообіг в органах виконавчої влади», що нормує використання безпаперових технологій [38];

Методичні рекомендації з питань управління діяльністю органів виконавчої влади (Розпорядження НАДС від 8 грудня 2020 року №230-20), які пропонують дієві алгоритми впровадження прогресивних управлінських методик [39].

Практичне втілення цифрової стратегії в країні репрезентовано платформою «Дія». Вона відкриває громадянам можливість дистанційно користуватися численними сервісами – від оформлення документів і фінансових розрахунків з бюджетом до запуску підприємницької діяльності. Висока результативність цього проекту, особливо його життєздатність та постійне розширення функціоналу в умовах збройної агресії, стала потужним стимулом для системних інновацій та спрощення адміністративних процедур. Такі кроки сприяють посиленню підзвітності владних інституцій, їхній прозорості та формуванню максимально комфортного формату комунікації між державою та соціумом.

Починаючи з 2014 року, для нашої держави пріоритетного значення набула розбудова дієвого механізму обслуговування населення. Ключовим правовим фундаментом у цій царині виступає Закон України «Про адміністративні послуги» [69]. Головними суб'єктами реалізації сервісних функцій стали центри надання адміністративних послуг, формування яких розпочалося ще у 2013 році на підставі норм згаданого акта. Того ж року урядовим розпорядженням «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри

надання адміністративних послуг» було зафіксовано перелік фундаментальних сервісів, зокрема тих, що належать до компетенції Державної міграційної служби, органів реєстрації та відомства з питань земельного кадастру.

Ухвалена у 2014 році Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади визначила вектори оновлення муніципального управління. Основний акцент було зроблено на гарантуванні легкої досяжності та бездоганного рівня публічних сервісів, які б відповідали національним нормативам і враховували актуальні запити жителів громад.

Державна цільова програма створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг до 2017 року була спрямована на вдосконалення процесу обслуговування. Досягнення цієї мети планувалося через поєднання баз даних для оперативного обміну відомостями між відомствами, відкриття Єдиного державного порталу адміністративних послуг та організацію безперервної роботи Урядової телефонної лінії.

Суттєвим кроком у 2020 році стало прийняття Закону № 943-IX «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». Цей документ передбачав модернізацію роботи центрів та їхній перехід у цифрове середовище. Було встановлено графік розбудови точок доступу: до 2022 року вони мали з'явитися у колишніх районних центрах, до 2023 року – у громадах, де мешкає понад 10 тисяч осіб, а до початку 2024 року мережа мала охопити навіть найменші громади (за умови підтримки з боку бюджету країни).

Водночас масштабна збройна агресія спричинила гальмування процесу розвитку мережі через призупинення бюджетних дотацій, перебування частини територій під контролем ворога, а також пошкодження матеріально-технічної бази. Попри складні обставини, на завершення 2024 року в країні діє 4880 точок обслуговування, що включають центральні офіси, філії, дистанційні пункти роботи фахівців та пересувні станції (мобільні офіси).

Впродовж останніх

дозволяє виділити магістральні тенденції: створення мультифункціональних років сфера надання адміністративних послуг в Україні змінилася в напрямку забезпечення кращої прозорості, ефективності роботи і доступу громадян. Періодизація розвитку нормативно-правового забезпечення сфери надання адміністративних послуг представлена в табл.1.2. Старт застосуванню цифрових форматів сервісного обслуговування в державі було дано після виходу Наказу Міністерства юстиції України № 466/5 від 31 березня 2015 р. «Про деякі питання надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців». Цей документ легітимізував ідентичну юридичну вагу паперових та дистанційно отриманих витягів, довідок і виписок. Починаючи з 2019 року, стратегічним пріоритетом розвитку галузі стала всеохопна діджиталізація сервісів [5].

Урядовим розпорядженням КМУ від 30 січня 2019 року №37-р було затверджено план дій щодо реалізації концептуальних засад еволюції е-послуг на період 2019-2020 років. Прогресивні підходи передбачали запуск найбільш затребуваних цифрових продуктів владними інституціями паралельно з полегшенням процедур через налагодження безпаперового обміну даними між відомствами [40].

Згідно з нормами постанови КМУ від 10.07.2019 № 691 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини», у 2020 році з'явився комплексний офлайн-сервіс «єМалятко». Дана ініціатива інтегрувала низку процедур, пов'язаних із появою немовляти, дозволяючи батькам одночасно із засвідченням факту народження отримати ще вісім супутніх державних послуг [41].

На виконання Указу Президента України від 29 липня 2019 року № 558/2019 було ініційовано розробку загальнонаціонального веб-порталу та мобільного софту «Дія», а також проведення ревізії державних цифрових сховищ інформації задля уніфікації правил їхньої роботи. Подальші президентські акти, зокрема Указ від 4 вересня 2019 року № 647/2019, накреслили дорожню карту для вдосконалення обслуговування, що включала створення єдиних стандартів

сервісу та ревізію розмірів адміністративних платежів. Ці кроки сформували підґрунтя для оновлення правового поля з акцентом на максимальний комфорт споживачів.

Таблиця 1.2

Періодизація розвитку нормативного забезпечення сфери надання
адміністративних послуг

Етап	Період	Ключові нормативно-правові акти
Створення основ системи взаємодії з суб'єктами господарювання	До 2005 року	Закон України «Про нотаріат», Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб», Закон України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні», Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»
Початковий етап становлення системи адміністративних послуг	2006-2008 рр.	Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади», Наказ Міністерства економіки України від 12.07.2007 № 219 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг»
Активізація нормотворчої роботи для впорядкування сфери	2009-2013 рр.	Закон України «Про адміністративні послуги», Постанова КМУ «Про затвердження примірного положення про центр надання адміністративних послуг», Постанова КМУ «Про затвердження примірного регламенту центру надання адміністративних послуг», Постанова КМУ «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги»
Розширення повноважень місцевих органів у частині надання цих послуг	2014-2018 рр.	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг», Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні», Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2017-2018 роки», Розпорядження КМУ «Деякі питання створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг, у тому числі послуг соціального характеру, в форматі «Прозорий офіс», Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання електронних довірчих послуг в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях державної форми власності»
Розвиток мережі ЦНАП і запровадження діджиталізації процесів	2019-теперішній час	Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг», Постанова КМУ «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг», Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг», Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму»

Джерело: складено на основі [5,17,22].

Задля забезпечення населення дієвими онлайн-інструментами було розгорнуто Єдиний державний вебпортал електронних послуг. Цей ресурс став легітимним джерелом відомостей про сервіси в країні, а умови його функціонування регламентуються положенням, затвердженим постановою КМУ від 4 грудня 2019 року №1137 [42].

Публічний реліз платформи «Дія» відбувся у квітні 2020 року, пропонуючи на старті 27 дистанційних сервісів. У серпні того ж року було представлено «Гід з державних послуг» – розгалужений довідковий ресурс, що містить вичерпні дані про всі види взаємодії з виконавчими та муніципальними органами влади.

У листопаді 2020 року набув чинності Закон України «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». Його мета полягала у модернізації роботи мережі центрів та полегшенні шляху до цифрових сервісів. На підставі цього акта було юридично закріплено роботу головного веб-порталу та впроваджено інструменти оцінки якості обслуговування.

Фундаментом для розгортання е-урядування став Закон «Про електронні довірчі послуги». Він сформував технологічне середовище для довірчих сервісів, адаптував їх до світових вимог та сприяв входженню країни у світовий інформаційний простір. Окрім того, документ дозволив визнавати іноземні цифрові підписи, що стимулювало міжнародне партнерство [43].

Наприкінці березня 2021 року Парламент підтримав Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус», який прирівняв цифрові паспорти у смартфоні до традиційних аналогів. Наша держава стала світовим піонером у наданні електронним документам ідентичної юридичної сили з фізичними зразками.

Того ж року Міністерство цифрової трансформації розпочало реновацію мережі ЦНАП під брендом «Дія Центри». Це оновлені простори, де діють уніфіковані правила обслуговування, побудовані на інклюзивності, оперативності

та людяності. Робота відповідної Національної веб-платформи, її наповнення та регламент внесення даних впорядковані постановою КМУ від 3 лютого 2021 р. № 72, якою затверджено відповідне Положення.

Період 2019–2021 років позначився численними інноваціями. Застосунок «Дія», що стартував у лютому 2020 року, надав змогу користуватися ID-картками та ще понад десятками типами е-документів у зручному інтерфейсі. Фінальним акордом у березні 2021 року стало рішення Верховної Ради про остаточне зрівняння віртуальних паспортів із паперовими у правовому полі.

Країна досягла помітних здобутків у створенні цифрової екосистеми для соціуму та комерційного сектору, використовуючи IT-інструменти для прозорості та продуктивності влади. Профільне законодавство сьогодні значною мірою гармонізоване з нормами ЄС, зокрема з вимогами Європейського кодексу електронних комунікацій.

Базові правила надання сервісів, у тому числі автоматизованих та комбінованих, зафіксовані у Законі України від 15.07.2021 №1689-IX «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг». Даний акт також утворює людиноцентричні принципи: відкритість, зручність та інклюзію. Важливу роль відіграє і Закон «Про публічні електронні реєстри», що впорядковує роботу з державними даними. Зокрема, встановлено табу на вимогу від людей довідок чи інформації, що вже міститься у державних базах. Нарешті, постановою КМУ від 10 березня 2022 р. № 248 було затверджено правила використання «єДокумента» в умовах воєнного стану, який став доступним громадянам одразу після початку великої війни.

Ініціатива «Цифрова трансформація для України» (digital transformation for Ukraine – DT4UA) є засадничим механізмом входження нашої держави до єдиного технологічного середовища Євросоюзу. Головна місія DT4UA зосереджена на гарантуванні бездоганної захищеності та продуктивності віртуальних сервісів влади, а також на полегшенні шляху до їх використання для соціуму та комерційного сектору. Проект орієнтований на розгортання інструментарію е-урядування, мобільне задоволення запитів, зумовлених реаліями воєнного часу, та

виконання адміністративних завдань державного апарату. До засадничих векторів діяльності DT4UA зараховують такі позиції:

Розбудова життєздатного середовища державних віртуальних сервісів. Цей напрям орієнтований на конструювання індивідуалізованих цифрових інструментів для платформи «Дія» та запуск багатокomпонентних послуг для специфічних груп громадян, зокрема для учасників бойових дій, евакуйованих осіб та інших вразливих верств.

Оптимізація інформаційної комунікації між державними сховищами даних та інституціями. Передбачається інтенсифікація цифрового діалогу між реєстрами, зміцнення стабільності та кіберзахисту архіважливих баз даних, що забезпечують соціальну підтримку, а також масштабування екосистеми «Трембіта» шляхом інтеграції до неї додаткових джерел інформації.

Гармонізація вітчизняної бази електронного розпізнавання особи із нормативами ЄС. Робота зосереджена на розбудові технологічного фундаменту для транскордонної легітимізації українських цифрових довірчих сервісів у межах Європи та імплементації положень регламенту eIDAS 2.0 у внутрішнє правове поле України.

Створення цифрової архітектури для ведення кримінальних проваджень. У цій царині здійснюється проектування та запуск платформи e-Case, призначеної для адміністрування справ у віртуальному форматі, де особливий акцент робиться на безперебійності її роботи та точності обробки відомостей.

Підсумовуючи вищенаведене, варто зазначити, що тривале реформування системи влади в нашій країні докорінно змінило механізми обслуговування населення. Модернізація охопила такі ключові вектори, як передача повноважень на місця, полегшення процедур, усунення зайвих регуляторних бар'єрів, зміцнення організаційного потенціалу та налагодження інформаційного супроводу. Це стало можливим завдяки впровадженню інструментів контролю за рівнем сервісу та дотриманню європейських нормативів щодо побудови професійного державного апарату.

1.3. Зарубіжний досвід трансформації публічного адміністрування

Беручи до уваги сучасні тенденції в управлінському секторі держав Євросоюзу, Єврокомісія окреслила п'ять засадничих викликів для інституцій публічної влади:

1. Динамічний технологічний прогрес, що не має аналогів у минулому, трансформує кожен аспект діяльності владних структур. Це вимагає від державних інституцій суттєвого вдосконалення сервісної функції та максимального полегшення процедур взаємодії в умовах тотальної диджиталізації.
2. Трансформація вікової структури населення. У низці країн ЄС прогнозується, що протягом найближчого десятиліття-півтора близько третини кадрового потенціалу держсектору вийде на заслужений відпочинок.
3. Дедалі вища заплутаність політичних завдань, що потребує впровадження креативних методів керівництва та посилення транскордонного партнерства.
4. Необхідність опанування новітніх компетенцій, що є передумовою досягнення стратегічного орієнтиру Європи – перетворення на першу планетарну зону з нульовим рівнем кліматичного впливу.
5. Загострення боротьби за дефіцитні ресурси загальнодержавної скарбниці [60].

З огляду на ці обставини, керівництво європейських країн налагоджує тісну взаємодію для втілення дієвих трансформацій у державному апараті. Така співпраця базується на: діагностиці найбільш гострих суперечностей, супроводі процесів проектування та реалізації змін, стимулюванні обміну професійними здобутками, асигнуванні проєктів та підтримці наукових розвідок у галузі управління.

Практика діяльності Європейської Комісії демонструє використання розгалуженої системи матеріальних та організаційних важелів, що спрямовані на мотивування та допомогу країнам-учасникам у підвищенні ефективності та нарощуванні можливостей їхніх адміністративних систем (рис. 1.1).

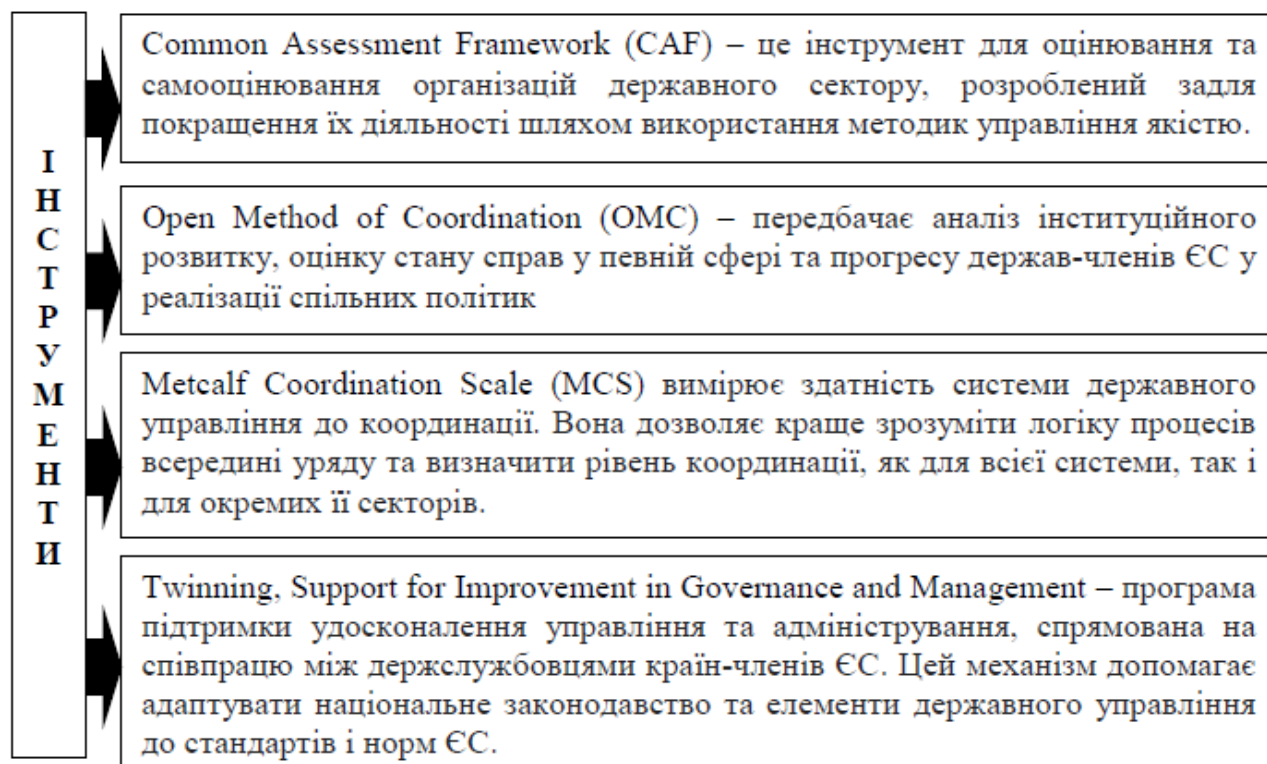


Рис. 1.1. Інструменти регулювання публічного адміністрування країн ЄС [60]

Задля сприяння країнам Євросоюзу в модернізації їхніх управлінських систем через залучення профільної експертної допомоги, було впроваджено Інструмент технічної підтримки (Technical Support Instrument – TSI). Надання такої допомоги базується на актуальних запитах держав і може охоплювати розробку стратегічних рекомендацій, юридичний консалтинг, освітні заходи та виїзні консультації фахівців. Приблизно третина ініціатив у межах TSI безпосередньо чи опосередковано корелюється з національними стратегіями регенерації та зміцнення життєстійкості членів ЄС. Протягом 2017–2022 років за сприяння TSI було втілено 217 програм у 26 країнах Спільноти, що охоплювали сім ключових напрямів: архітектура та менеджмент, судова система та верховенство права, цифровізація сервісів, розробка політичних стратегій, кадрова політика, етика та прозорість, а також адміністрування ресурсів Євросоюзу.

Починаючи з 2018 року, TSI виступає каталізатором трансформацій у сфері організації та керівництва у 25 із 27 держав Європейського Союзу. Ці ініціативи фокусувалися на таких завданнях, як удосконалення розмежування повноважень у владному апараті Болгарії, реструктуризація інституційних засад держсектору Литви, внутрішня реорганізація відомств та міністерських структур в Італії, а також зміцнення принципів доброчесного врядування на рівні муніципалітетів Литви. Завдяки TSI було реалізовано важливі кроки, серед яких – впровадження французького закону про «Прискорення та спрощення публічних дій», виконання австрійського плану з діджиталізації, реалізація хорватської стратегії цифрового розвитку та чеської концепції «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030», а також запуск Стратегічної ради з питань цифровізації у Словенії [61]. У бюджетному циклі 2021–2027 років на підтримку адміністративних перетворень через механізм TSI для країн Спільноти зарезервовано кошти в обсязі 864 млн євро.

Попри розмаїття правових підходів до регулювання сервісної діяльності, у багатьох іноземних державах результативно діють нормативні масиви, що впорядковують адміністративні процедури та посилюють відповідальність надавачів за результати їхньої роботи. Зокрема, у Австрії функціонує Загальний закон про адміністративну процедуру, в Естонії – відповідні профільні закони, а в Польщі – Кодекс адміністративного провадження. Польська модель примітна тим, що потреби соціуму задовольняються як через пряму діяльність влади, так і шляхом залучення приватних підрядників на договірній основі [55].

Стратегія відновлення Австрії фокусується на розширенні високошвидкісних мереж та інвестуванні в цифрову архітектуру, орієнтовану на потреби користувача. Реалізація платформи «Інтернет-інфраструктура Австрія 2030» покликана максимально спростити шлях громадянина до отримання необхідних сервісів.

Бельгія демонструє лідерство у впровадженні е-урядування (рейтинг за цифровізацію послуг для населення складає 82,3 бала, а для комерційного сектору – 91,6, що суттєво вище за середньоєвропейські показники). У країні реалізовано

повний цикл дистанційного подання документів. Завдяки інтеграції персональних ідентифікаційних карток із державними реєстрами, дані завантажуються автоматично, що позбавляє необхідності дублювати інформацію. Через онлайн-інструменти можна отримати довідки про склад сім'ї, реєстрацію місця проживання, витяги з реєстрів правоохоронних органів та акти цивільного стану. На досягнення цілей Цифрового десятиліття Бельгія спрямовує 892 млн євро (0,2% ВВП).

Болгарія також демонструє високу динаміку цифровізації бізнес-послуг (91,9 бала проти 85,4 у ЄС). Для технологічного прориву країна зарезервувала бюджет обсягом 2,2 млрд євро (2,3% ВВП).

Великобританія посідає чільні позиції в Європі завдяки мережі клієнтських центрів, що працюють за принципом: «рухаються дані, а не громадяни». Тут впроваджено концепцію «єдиного вікна», де всі запити вирішуються під час одного візиту, що суттєво підвищує комфорт обслуговування.

Данська цифрова стратегія 2022 року націлена на модернізацію інфраструктури майбутнього, розвиток ІТ-компетенцій та стимулювання інновацій через державно-приватне партнерство. В країні успішно функціонують платформа e-Invoicing, система перевірки ідентичності «EasyID» та міжурядова «Цифрова пошта».

Естонія залишається глобальним еталоном у сфері «Електронна Естонія» та Цифрового порядку денного до 2030 року. Маючи майже 100-бальні показники цифровізації, країна довела ефективність поєднання законодавчої підтримки, безпечної ідентифікації та продуктивної співпраці з ІТ-бізнесом.

Греція через портал EU-GO забезпечує прозорість процедур, спрямовуючи на цифрову трансформацію 5,1 млрд євро (2,3% ВВП). Латвія (з бюджетом 1,8 млрд євро) та Литва також мають розвинену мережу порталів для водіїв, реєстрації бізнесу та соціального обслуговування.

Нідерланди впровадили унікальну дворівневу модель «універсамів послуг», де районні офіси виконують масові операції, а центральні – специфічні запити. Такий підхід мінімізує корупцію та економить час. Німеччина, як піонер моделі

«єдиного вікна», пропонує багатоканальний доступ через кол-центри, сервісні хаби та онлайн-портали, спираючись на чітко кодифіковане законодавство.

Норвезький уряд зробив веб-сервіси пріоритетним засобом зв'язку, делегувавши надання послуг муніципалітетам. У Польщі ж акцент зроблено на субсидіарності та документальному супроводі кожної дії, де Варшавські Відділи обслуговування мешканців стали взірцем оперативності.

Словенія реалізує стратегії «Цифрова Словенія 2030» та «Цифрові державні послуги 2030», орієнтуючись на інтегровану та безпечну взаємодію з адміністраціями [99]. Французькі Центри публічних служб поєднують у собі сервіси муніципалітетів, держструктур та навіть приватних фірм. Особливістю Франції є проведення щорічних конкурсів інновацій у сфері прийому громадян, що стимулює постійний розвиток сервісної культури.

Аналіз європейської практики офісів, перехід до хмарних технологій, впровадження спеціалізованих веб-хабів та залучення громадського контролю [100]. Принцип субсидіарності став фундаментом реформ, забезпечуючи наближення послуги до людини. На державному рівні критично важливо закріпити концепцію «держави як сервісу» через єдиний акт, що нормує публічне адміністрування, передбачає постійний моніторинг та залучення соціуму до розробки управлінських рішень [101].

Підсумовуючи, пріоритетами трансформації в ЄС залишаються: впорядкування законодавчого масиву, модернізація мережі сервісних центрів, розбудова систем управління якістю та впровадження передових ІТ-платформ (рис. 1.2.).

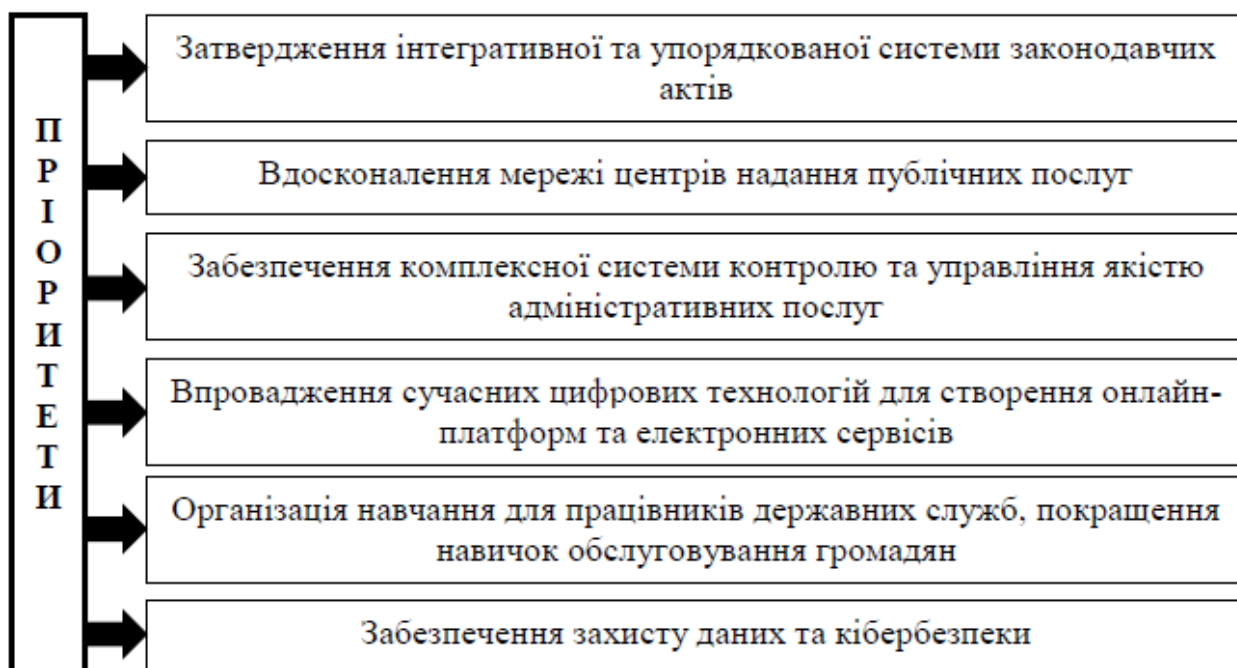


Рис. 1.2. Пріоритети трансформації механізмів публічного адміністрування в країнах ЄС

Висновки до розділу 1.

Проведене комплексне дослідження теоретико-методологічних та нормативно-правових засад надання адміністративних послуг дозволило сформулювати такі висновки:

Адміністративна послуга є базовою формою взаємодії між державою та громадянином у межах сервісної моделі публічного управління. Її зміст трансформувався від акта владного примусу до інструменту забезпечення прав і потреб населення. Ключовими ознаками таких послуг є їхній публічно-правовий характер, нормативна регламентація та спрямованість на досягнення юридично значущого результату для суб'єкта звернення.

Аналіз законодавчої бази свідчить про наявність цілісної системи регулювання – від Конституції України до спеціалізованих законів та урядових стратегій цифровізації. Ключовим етапом реформування стало прийняття Закону України «Про адміністративні послуги», який заклав правовий фундамент для створення мережі ЦНАП та впровадження принципів прозорості, оперативності та зручності.

Сучасна модель надання послуг в Україні базується на розмежуванні функцій «фронт-офісу» (ЦНАП) та «бек-офісу» (профільні органи влади). Така структура дозволяє мінімізувати корупційні ризики та забезпечити принцип «єдиного вікна», де адміністратор виступає посередником, що максимально спрощує взаємодію громадянина з бюрократичним апаратом.

Цифровізація стала головним вектором модернізації сфери. Впровадження платформи «Дія», розвиток системи «Трембіта» та легітимізація електронних документів дозволили Україні стати одним із лідерів е-урядування. Це забезпечило стійкість системи навіть в умовах воєнного стану, запровадивши підхід «Digital by Default» (цифровізація за замовчуванням).

Вивчення практики країн ЄС (зокрема Естонії, Польщі, Австрії та Бельгії) підтверджує, що успіх реформи залежить від поєднання технологічних інновацій із децентралізацією повноважень. Принцип субсидіарності – передача функцій на рівень громад – є найбільш ефективним для наближення послуг до споживача, що є стратегічним орієнтиром і для української системи публічного управління.

Таким чином, сфера адміністративних послуг в Україні перебуває у стані активної інтеграції до цифрового та правового простору Європейського Союзу, що створює підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів її розвитку на регіональному рівні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Особливості національної системи надання адміністративних послуг в Україні

Сучасна національна система надання адміністративних послуг в Україні є результатом тривалого процесу реформування, спрямованого на трансформацію пострадянської бюрократичної моделі в сервісно-орієнтовану державу. Особливістю вітчизняної системи є її інтенсивна цифровізація та децентралізація, що відбуваються паралельно з адаптацією до стандартів Європейського Союзу. Ключовою характеристикою національної моделі є інституційне розмежування функцій, що реалізується через мережу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). На відміну від багатьох інших країн, де послуги часто надаються безпосередньо профільними відомствами, в Україні ЦНАП виступає як «єдине вікно» (One-Stop Shop). Це створює фізичний та організаційний бар'єр між суб'єктом звернення та посадовою особою, яка приймає рішення (бек-офісом), що є вагомим антикорупційним запобіжником.

До специфічних рис національної системи слід віднести:

Багаторівневість нормативного регулювання. Система базується на Конституції України, Законі України «Про адміністративні послуги» та розгалуженій мережі підзаконних актів. Важливою особливістю є наявність обов'язкових інформаційних та технологічних карток для кожної послуги, що детально регламентують алгоритм дій як для громадянина, так і для чиновника.

Децентралізація повноважень. У межах реформи місцевого самоврядування відбулася передача широкого спектру сервісних функцій (реєстрація місця проживання, бізнесу, нерухомості, земельні питання) від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування (ОМС). Це наблизило послугу до кінцевого споживача та підвищило відповідальність місцевих громад за якість обслуговування.

Екосистема «Дія» як технологічне ядро. Унікальною особливістю України на світовій арені є створення мобільного застосунку та порталу «Дія». Це

дозволило запровадити концепцію «Digital by Default» (цифровізація за замовчуванням), де електронний документ (ID-картка, закордонний паспорт, посвідчення водія) має таку ж юридичну силу, як і паперовий.

Комплексність послуг (модель «Життєвих ситуацій»). Впровадження сервісів на кшталт «єМалятко» або «ID-14» свідчить про перехід від надання окремих довідок до комплексного вирішення потреб громадянина, пов'язаних із певною подією в житті.

Важливим індикатором ефективності реалізації державної політики у сфері публічного врядування є стан розвитку інфраструктури надання адміністративних послуг. Аналіз кількісних та структурних показників мережі дозволяє оцінити рівень територіальної доступності сервісів для населення та результативність впровадження децентралізаційних процесів.

Прийняття у 2020 році Закону України «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» заклало підґрунтя для поступового розгортання ЦНАП в усіх територіальних громадах країни. Згідно з положеннями цього документа, розбудова мережі ЦНАП була розпланована на кілька етапів: завершення формування осередків у межах колишніх районних центрів до завершення 2022 року, охоплення громад із чисельністю жителів понад 10 тисяч до 2023 року, а до початку 2024 року – створення установ у громадах, де мешкає менше 10 тисяч осіб (за умови виділення бюджетних асигнувань).

На завершення 2022 року кількість діючих центрів в країні досягла 2935 одиниць. Усі адміністративні центри районів були стовідсотково укомплектовані такими інституціями; у громадах, де кількість населення перевищувала 10 тисяч, рівень присутності сервісних точок становив три чверті, а в невеликих громадах (до 10 тисяч мешканців) цей показник дорівнював 56%. Наведені результати суттєво виявилися вищими за орієнтири, закладені в Стратегії на 2022 рік (які становили 60%, 37% та 15% відповідно). Однак збройна агресія РФ негативно вплинула на темпи масштабування мережі. Ключовими чинниками дестабілізації

стали припинення цільового бюджетного субсидування, захоплення ворогом окремих територій, а також фізичне знищення або деформація будівель центрів [109].

На початок 2024 року загальна кількість пунктів надання послуг, що охоплює основні офіси, філії, дистанційні робочі місця фахівців та пересувні станції, становила 4035 одиниць (рис. 2.1).

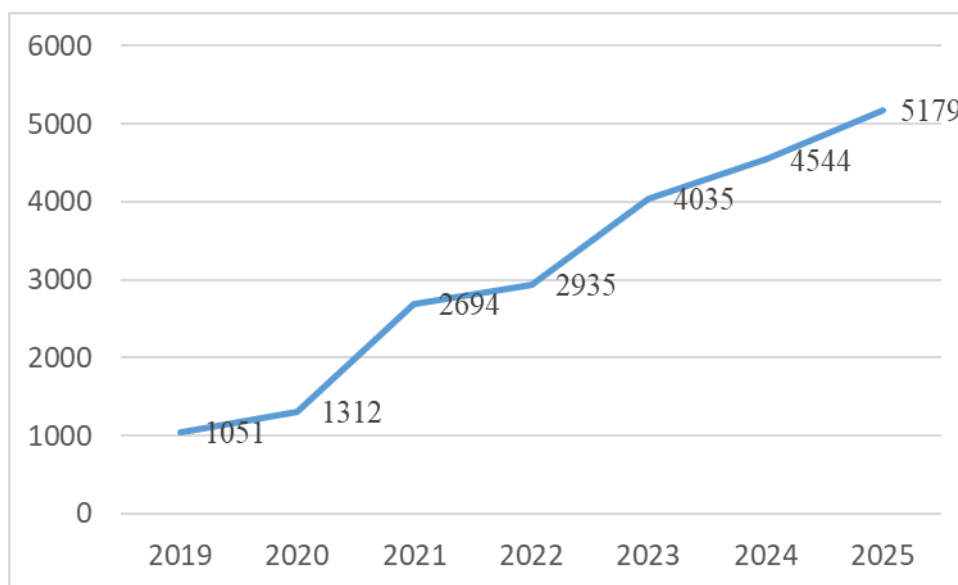


Рис. 2.1. Кількість створених ЦНАПів в 2019-2024 рр. [12]

В 2025 року здійснює свою діяльність 5179 ЦНАПів, що на 6% більше попереднього року, зокрема під час війни функціонує 4889 точок, що становить 94% загальної кількості. З них: 1344 ЦНАПи, 154 локальних офісів, 3354 віддалених робочих місць, 37 мобільних осередків [111]. У безпечні регіони релоковано 116 ЦНАП та 23 ВРМ. Найбільше з Донецької (37), Херсонської (34) та Луганської (22) областей.

Аналіз структури мережі ЦНАПів впродовж 2024-2025 років дає підстави стверджувати, що основна питома вага мережі припадає на віддалені робочі місця, а саме 60-61%, а також ЦНАП 25-26% (рис.2.2.).



Рис. 2.2. Структура мережі ЦНАП [12]

Аналіз ефективності функціонування сфери адміністративних послуг потребує детального вивчення регіонального розрізу, оскільки нерівномірність розвитку мережі безпосередньо впливає на рівень дотримання прав громадян у різних територіальних одиницях. Дослідження динаміки точок доступу за 2024–2025 роки дозволяє виявити територіальні диспропорції та області, що демонструють найвищу інституційну спроможність. Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.3, станом на 2025 рік в Україні сформувалася група регіонів-лідерів за кількістю точок обслуговування (ЦНАП, філій та віддалених робочих місць). Беззаперечне лідерство утримує Дніпропетровська область, де мережа зросла з 234 до 331 об'єкта. Високі показники також зафіксовані у Львівській (290 точок), Одеській (260 точок) та Київській (242 точки) областях.

Статистичний аналіз дозволяє класифікувати регіони за характером розвитку мережі у 2024–2025 роках:

– регіони з випереджальною динамікою зростання. Найвищий приріст продемонстрували Дніпропетровська (+97 точок) та Київська (+86 точок) області. У випадку Київщини це свідчить про успішне подолання наслідків окупації та активне відновлення пошкодженої інфраструктури паралельно з розгортанням нових ВРМ. Також значне зростання зафіксовано на Закарпатті (+59) та Вінниччині (+51);

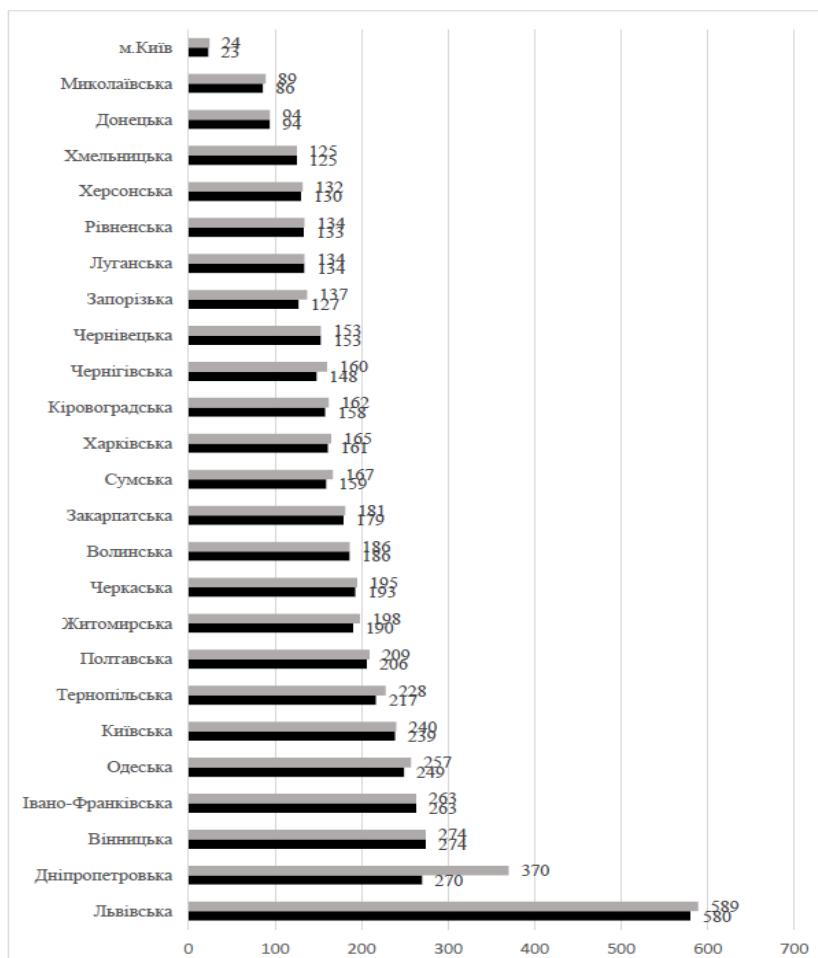


Рис. 2.3. Мережа ЦНАПів в регіональному розрізі [12]

– прифронтові та деокуповані території. Попри безпекові ризики, спостерігається інтенсивна розбудова мережі у Харківській (+52 точки) та Миколаївській (+33 точки) областях. Особливо важливою є динаміка в Херсонській області (зростання з 34 до 55 об'єктів), що досягається переважно через використання мобільних ЦНАП та відновлення роботи адміністраторів у звільнених громадах

– регіони зі стабільною мережею. Області західної України (Чернівецька, Тернопільська, Івано-Франківська) демонструють помірне зростання (10–20 точок), що пояснюється високим рівнем насиченості мережі базовими ЦНАП у попередні періоди та переходом до точкового вдосконалення системи ВРМ.

Результати порівняльного аналізу вказують на пряму кореляцію між активністю регіональної влади та розширенням мережі. Зокрема, області з

найбільшим приростом активно використовують державні субвенції та міжнародну технічну допомогу (програми USAID, PROSTO, U-LEAD).

Водночас, виявлена регіональна нерівномірність (від 331 точки в лідируючій області до 117 у Чернівецькій, без урахування тимчасово окупованих територій) свідчить про необхідність подальшої державної підтримки менш ресурсних громад. Найменша динаміка спостерігається у Луганській області (16 точок), що об'єктивно зумовлено безпековою ситуацією та тимчасовим перебуванням більшої частини громад під окупацією.

Таким чином, регіональний розвиток системи надання послуг у 2024–2025 роках підтверджує перехід до стратегії «капілярного» покриття територій. Пріоритетом стає не стільки створення нових юридичних осіб, скільки максимальне розгалуження мережі віддалених робочих місць, що дозволяє забезпечити стандарт доступності послуги навіть у найменш населених регіонах країни.

Переважна частина центрів дислокована у легкодоступних місцях і спроектована за моделлю «відкритого простору», що передбачає відсутність кабінетних перепон, наявність затишних територій для відпочинку, цифрове регулювання черговості тощо. Установами дотримуються нормативи універсального дизайну: встановлені в'їзні рампи, обладнані санвузли для осіб з обмеженою мобільністю, ігрові зони для малечі. Крім того, надається комплекс додаткових сервісів – фінансові термінали, копіювальна техніка, вільний доступ до мережі Wi-Fi. Навіть у нинішній нестабільній ситуації пункти обслуговування забезпечені необхідним інвентарем та передовим обладнанням для підтримання високих стандартів діяльності.

Більшість офісів мають у своєму розпорядженні захисні споруди (підземні поверхи або паркінги). За відсутності власного укриття персоналом здійснюється інформування відвідувачів щодо координат найближчих пунктів безпеки за допомогою відповідних вказівників.

Через запровадження особливого правового режиму функціонування багатьох установ було обмежено в часі – скорочено тривалість робочого дня та кількість прийомних годин. Попри це, у мережі збережено механізм попереднього резервування часу візиту, а тривалість перебування в черзі зазвичай не перевищує чверті години.

За підсумками 2025 року показник безбар'єрності інфраструктури сягнув 72% (табл. 2.1). Таке зростання зумовлене збільшенням частки будівель, оснащених підйомними конструкціями (на 4%), сходовими поручнями (на 3%) та адаптованими гігієнічними кімнатами (на 4%). З метою створення інклюзивного середовища для осіб із дефектами слуху в 1715 пунктах впроваджено сервіси відеозв'язку з перекладачами жестової мови, у 250 центрах застосовується візуальне дублювання відомостей на моніторах, а в 92 установах інфомати підтримують функцію посилення звукового сигналу. Вимогам інклюзивності відповідають 24% приміщень ЦНАП.

Вимогам щодо обслуговування громадян із порушеннями зору відповідають 2270 центрів, що на 3,1% більше порівняно з 2024 роком. У 1569 установах розміщено вказівники з укрупненим кеглем. На 10% зросла частка об'єктів, де наявна внутрішня навігація з контрастним написом та таблички з рельєфно-крапковим шрифтом Брайля. У 885 центрах марковані сходи контрастним кольором (динаміка +10%), 160 офісів обладнано звуковими маячками при вході (+11%), а 133 установи мають термінали з опцією збільшення тексту (+15%). Показники виконання окремих вимог у розрізі всієї мережі: Пандус: 90%. Сходи з поручнями: 87%. Місце для дитячих візочків: 85%. Обладнана санітарна кімната: 62%. Матеріали шрифтом Брайля: 57%. Технічні рішення для осіб з порушенням слуху: 52%. Дієвим інструментом управління в установах виступає інтеграція цифрових рішень, які дозволяють уніфікувати регламенти, перевести процес надання сервісів у автоматичний режим, запровадити інтелектуальні черги та підключитися до онлайн-ресурсів моніторингу задоволеності клієнтів. Найбільш поширеними цифровими архітектурами в установах є: модулі «електронного квитка», комплекси обліку запитів та е-документообігу, камери спостереження,

протипожежний захист, засоби надання невідкладної допомоги та системи оцінювання клієнтського досвіду.

Таблиця 2.1

Рівень облаштування приміщень ЦНАП з врахуванням потреб людей з інвалідністю в розрізі регіонів

Регіон	Загальний показник (%)	Пандус (%)	Сходи з поручнями (%)	Обладнана санітарна кімната (%)	Шрифтом Брайля (%)	Технічні рішення для людей з порушенням слуху (%)	Місце для дитячих візочків (%)
м. Київ	92	100	100	96	58	100	96
Львівська область	89	91	88	80	81	98	99
Дніпропетровська обл.	89	96	94	71	93	100	79
Харківська область	82	95	95	69	66	71	92
Київська область	84	93	86	54	81	100	89
Одеська область	81	91	59	62	86	77	97
Житомирська область	78	90	95	61	84	40	100
Рівненська область	77	94	92	66	61	59	92
Вінницька область	76	99	100	65	53	40	100
Івано-Франківська обл.	74	99	97	65	42	45	93
Тернопільська область	73	98	91	73	57	16	100
Черкаська область	72	97	85	68	—	7	86
Чернівецька область	72	85	90	77	59	23	97
Волинська область	72	98	98	75	44	29	88
Одеська область	81	91	59	62	86	77	97
Вінницька область	76	99	100	65	53	40	100
Івано-Франківська обл.	74	99	97	65	42	45	93
Миколаївська область	70	96	98	68	49	27	78
Закарпатська область	69	89	76	73	36	58	79
Сумська область	67	95	100	55	48	36	71
Хмельницька область	66	98	96	67	29	15	89
Кіровоградська обл.	66	96	94	49	47	20	88
Полтавська область	66	90	95	48	40	38	86
Запорізька область	63	68	82	37	32	89	71
Чернігівська область	59	91	76	62	33	14	79
Луганська область	38	50	86	0	5	45	36
Донецька область	38	59	62	22	14	27	44
Херсонська область	35	45	49	16	14	59	25
ЗАГАЛОМ ПО УКРАЇНІ	72	90	87	62	57	52	85

Джерело: складено на основі [12].

Цифрова черга грамотно розподіляє клієнтські потоки, гарантуючи безперервність процесів та виключення скупчень людей. Система делегує відвідувача до фахівця відповідного профілю, що підвищує результативність консультацій. Окрім того, сервіс має аналітичний потенціал: менеджмент може відстежувати популярність певних операцій, перевіряти інтенсивність роботи персоналу та раціонально розподіляти навантаження. Це посилює продуктивність кадрів навіть у кризових умовах. Керівництво отримує актуальні дані для перенаправлення ресурсів на найбільш затребувані напрямки та впровадження заходів із підвищення якості сервісу.

Перехід до безпаперового офісу та хмарних технологій є фундаментом оптимізації робочого ритму. Е-документообіг мінімізує часові витрати працівників, що позитивно позначається на сервісі. Оперативна верифікація даних та автоматичне заповнення бланків скорочують період очікування. «Хмарні» рішення забезпечують надійне зберігання масивів інформації та легкий доступ до них, що прискорює пошук необхідних відомостей у цифрових базах.

Процеси автоматизації в установах підкріплені розширенням інфраструктури: на 5% зросла кількість вузлів доступу до ІТ-систем (2825 одиниць на початок 2025 року), а на 9% збільшилася частка точок підключення до е-документообігу (1179 одиниць) [47].

Найширше покриття в мережі мають такі цифрові ресурси: Єдина інформаційна система соціальної сфери (3744 точки, +6%), веб-портал «Дія» (3440 точок, +8%), будівельна е-система (1581 точка, +3%) та інформаційний контур МВС (138 точок, +8%) [47].

Загалом цифровим інструментарієм у своїй діяльності послуговується 871 сервісна установа, зокрема програмним рішенням «Вулик», що забезпечує автоматичне оперування документацією, зверненнями клієнтів, генерацію звітності та верифікацію відомостей [52]. У середині 2020 року користувачами мережі «Вулик» вже були понад 100 офісів, а на початок 2026 року ця кількість масштабувалася до більш ніж 800 установ. Загалом було зафіксовано 4,1 млн звернень щодо інтеграції з платформою, з яких 3,8 млн успішно реалізовані.

Ключовими перевагами «Вулика» є суттєве скорочення термінів надання сервісів для населення та раціоналізація внутрішнього менеджменту в самих установах [52-53].

Восени 2024 року регламентований мінімум сервісів для таких центрів було розширено до 450 найменувань. Обсяг обов'язкового переліку корелюється з особливостями конкретної громади, її географічним розташуванням та рівнем оснащення. До основного списку послуг зараховано найбільш актуальні операції: засвідчення фактів цивільного стану, реєстрація проживання, нарахування соціальних виплат та субсидій, виготовлення паспортів, операції з майном та підприємницькою діяльністю, землевпорядні питання, сервіси для водіїв, а також пенсійне та податкове консультування. Наразі центри надають від 200 до 400 видів сервісів, проте найбільше користуються попитом реєстрація місця проживання, соціальні послуги та операції з нерухомістю. У 2024–2025 роках ця тенденція закріпилася з особливим акцентом на соціальний блок. Найбільш масовий попит серед населення спостерігався у сфері засвідчення місця проживання (6,6 млн операцій), надання соціальної підтримки (3,3 млн), оформлення майнових прав (3 млн), а також у секторі паспортних процедур (1,1 млн) та вирішення земельних справ (562 тис.). Окрему значущу частку склали звернення щодо взяття на облік евакуйованих осіб (277 тис.) та надання спеціалізованих сервісів для учасників бойових дій (219 тис.) [4]. (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Затребуваність адміністративних послуг в 2024 році [46]

Найбільша кількість точок доступу та, відповідно, обсяг наданих послуг у 2024–2025 роках зосереджені в Дніпропетровській (331 точка), Львівській (290) та Одеській (260) областях. Показники 2024 року демонструють появу нових затребуваних ніш, зокрема послуг для ветеранів (+21.6% порівняно з попереднім періодом) та реєстрації внутрішньо переміщених осіб. Зростання кількості послуг корелює з автоматизацією процесів. Станом на січень 2025 року кількість точок доступу до інформаційних систем зросла на 5% (до 2825 точок), що дозволяє обробляти більші масиви звернень швидше.

Наразі в країні ЦНАПи забезпечені доступом до основних державних реєстрів, що забезпечує їх більш ефективну діяльність. Найбільша кількість підключень зафіксована до Реєстру територіальної громади ДМС (4149 точок), що корелює з високою затребуваністю послуг із реєстрації місця проживання (як ми бачили на попередній діаграмі – понад 43% від усіх послуг) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники доступу ЦНАП до державних інформаційних ресурсів та реєстрів у 2025 році

Назва державного реєстру / інформаційної системи	Кількість точок доступу (од.)	Динаміка зростання (%)
Реєстр територіальної громади ДМС України	4149	+4%
Реєстр нерухомості	1756	+3%
Державний реєстр актів цивільного стану (ДРАЦС)	1648	+10%
Реєстр пошкодженого та знищеного майна	1090	+6%
Єдиний державний реєстр (ЄДР)	1022	+1%
Державний демографічний реєстр	949	+6%
Державний земельний кадастр (ДЗК)	947	+4%
Реєстр територіальної громади (відомчий)	436	0%

Джерело: складено автором на основі [47].

Найшвидше зростає кількість точок доступу до ДРАЦС (+10%). Це пояснюється активним впровадженням комплексних послуг типу «єМалятко» та

передачею функцій реєстрації актів цивільного стану безпосередньо адміністраторам громад. Високий показник доступу до Реєстру пошкодженого майна (1090 точок, +6%) свідчить про адаптацію ЦНАП до роботи в умовах воєнного стану та надання допомоги громадянам у відновленні житла. Реєстри нерухомості та земельного кадастру мають стабільне покриття, що забезпечує виконання понад 23% запитів, пов'язаних із майновими та аграрними питаннями.

Дослідження практичної діяльності мережі ЦНАП у 2024–2026 роках дозволяє виділити низку системних бар'єрів, які стримують повну інтеграцію адміністративних послуг. Попри кількісне зростання точок доступу, якісне поєднання сервісів різних відомств стикається з технічними, правовими та організаційними викликами.

1. Послуги МВС (посвідчення водія та реєстрація авто): це одна з найбажаніших, але найскладніших для інтеграції категорій. Висока вартість обладнання: Для друку посвідчень водія та техпаспортів необхідні спеціалізовані принтери, вартість яких часто є непідйомною для невеликих сільських громад. Облаштування каналів зв'язку з базами даних МВС потребує високого рівня криптографічного захисту та спеціальних дозволів, що створює значне бюрократичне навантаження на органи місцевого самоврядування.

2. Послуги соціального характеру (ЄІССС): хоча соціальні послуги мають найбільшу кількість точок доступу, їх повна інтеграція гальмується такими факторами. Часто виникають технічні конфлікти між Єдиною інформаційною системою соціальної сфери (ЄІССС) та відомчими реєстрами Пенсійного фонду. Це змушує адміністраторів ЦНАП виконувати роль «кур'єрів», передаючи документи в паперовому вигляді. Велика кількість нормативних змін у порядку надання допомог (особливо для ВПО) потребує постійного перенавчання персоналу, що знижує швидкість обслуговування.

3. Комплексні послуги («ЄМалятко», «Ветеран») Труднощі виникають через необхідність синхронізації дій багатьох суб'єктів. Для сервісу «ЄМалятко» потрібна одночасна стабільна робота реєстрів ДРАЦС, ДМС, ДПС та МОЗ. Збій у будь-якій із цих систем блокує надання всієї комплексної послуги. Інтеграція

сервісу «Ветеран» ускладнена відсутністю повної оцифрованої бази даних ветеранів та складною процедурою верифікації статусів через Міністерство у справах ветеранів.

4. Земельні та майнові послуги: державний земельний кадастр часто має низьку швидкість відгуку або обмежений функціонал для адміністраторів ЦНАП (наприклад, можливість лише видавати витяги без права внесення змін). Велика частина інформації про права власності, виниклі до 2013 року, зберігається в паперових архівах БТІ. Це унеможлиблює швидку електронну перевірку даних без фізичного запиту до архіву

5. Регіональні диспропорції в ІТ-інфраструктурі Якість інтернет-зв'язку: у віддалених громадах та на деокупованих територіях низька швидкість або відсутність стабільного інтернету унеможлиблює роботу з «важкими» державними реєстрами. В умовах інтеграції складних ІТ-систем ЦНАПи відчувають гострий дефіцит системних адміністраторів та фахівців, здатних підтримувати роботу захищених каналів зв'язку.

Суттєві труднощі інтеграції послуг лежать не стільки в площині небажання громад, скільки в технічній несумісності відомчих систем та високій вартості входу для отримання доступу до складних сервісів (МВС, ДРАЦС). Вирішенням може стати подальше вдосконалення системи «Трембіта» як універсального шлюзу для обміну даними між усіма реєстрами.

2.2. Оцінка якості надання адміністративних послуг населенню

На сучасному етапі розвитку системи публічного управління оцінка якості адміністративних послуг переміщується з площини суто кількісних показників (кількість наданих послуг, розгалуженість мережі) у площину якісних характеристик – суб'єктивного сприйняття сервісу громадянами. Орієнтація на споживача є ключовим принципом концепції Дія.Центрів, що потребує регулярного моніторингу та аналізу зворотного зв'язку.

В межах дослідження було проаналізовано результати всеукраїнського оцінювання якості адміністративних послуг, що дозволило ідентифікувати основні критичні чинники, які негативно впливають на рівень сервісу.

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.5, ключовою проблемою функціонування системи ЦНАП залишається часовий фактор.



Рис. 2.5. Результати дослідження якості адміністративних послуг, проведеного вперше у 2021 році [44]

Сумарно 50% усіх скарг (18% – обслуговування, 17% – черги, 15% – невчасність) стосуються саме часових витрат. Це вказує на те, що швидкість надання послуги є головним критерієм ефективності для громадян. Навіть при високій якості консультацій, довге очікування нівелює позитивне враження. Високий показник «довгої черги» (17%) та «незручності запису» (13%) свідчить про необхідність ширшого впровадження систем попереднього електронного запису та оптимізації графіків роботи адміністраторів. Кожен сьомий респондент (14%) наголошує на нестачі інформації. Це підтверджує актуальність модернізації ЦНАПів до рівня Дія.Центрів, де зони інформування та робота рецепції є пріоритетними. 11% опитаних все ще вважають перелік необхідних документів надмірним. Це є прямим запитом на подальшу інтеграцію реєстрів та реалізацію принципу «Paperless», коли держава сама отримує дані з власних баз. Найменші показники у категорії «незручно сплачувати» (7%) та «складно сприймати

інформацію» (5%). Це свідчить про те, що облаштування терміналів та якість консультацій у більшості центрів перебувають на прийнятному рівні.

Дослідження рівня задоволеності громадян роботою ЦНАП, проведене компанією Kantar Ukraine на замовлення Міністерства цифрової трансформації у грудні 2023 року, є ключовим індикатором ефективності реформи децентралізації та цифровізації. Це дослідження фокусувалося на Customer Satisfaction Index (CSI) – індексі задоволеності клієнтів. Станом на кінець 2023 року рівень довіри та задоволеності мережею ЦНАП продемонстрував історичний максимум, що підтверджує успішність переходу до моделі Дія.Центрів.

За даними Kantar, інтегральний показник задоволеності відвідувачів склав 91%. Це означає, що 9 з 10 громадян оцінюють досвід взаємодії з центрами як позитивний. Основні напрямки опитувань стосувалися:

- доступності (89%): висока оцінка територіальної зручності та графіків роботи.
- професіоналізму персоналу (94%): адміністратори ЦНАП отримали найвищі бали за ввічливість та компетентність.
- швидкості обслуговування (86%): попри виклики воєнного стану, більшість респондентів задоволені часом очікування та надання послуги (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Задоволеність населення роботою ЦНАПів

Параметр оцінювання	Рівень задоволеності (%)	Основні чинники впливу
Загальний індекс (CSI)	91%	Комплексність та зручність сервісу
Компетентність персоналу	94%	Регулярне навчання адміністраторів
Зручність приміщення	88%	Модернізація за стандартами Дія.Центрів
Цифровізація (е-черга, оплата)	82%	Наявність POS-терміналів та онлайн-запису
Прозорість (зрозумілість кроків)	85%	Інформаційні стенди та чіткі регламенти

Джерело: складено автором на основі [45].

Дослідження виявило цікаву тенденцію: попри фізичне пошкодження деяких центрів через бойові дії, загальна задоволеність зросла порівняно з 2021 роком (тоді вона коливалася в межах 82–84%). Це пояснюється впровадженням цифрових інструментів (шеринг документів через «Дію»), а також психологічним фактором, оскільки у складні часи громадяни більше цінують стабільну роботу державних інституцій [45]. Високий бал за компетентність персоналу (94%) свідчить про те, що інвестиції у навчання адміністраторів є найбільш виправданими. Це сильна сторона системи, яку варто масштабувати. Показник 82% за цифровізацію, хоч і є високим, залишається найнижчим серед інших. Це вказує на те, що громадяни очікують ще більшого впровадження онлайн-інструментів, зокрема у віддалених громадах, де е-черга не завжди працює стабільно. Дослідження Kantar також зафіксувало високий індекс чистої лояльності (NPS) – понад 75% відвідувачів готові рекомендувати ЦНАП як основний спосіб отримання послуг, що фактично нівелює роль посередників та корупційні ризики.

Середній національний показник задоволеності (CSI) у 2025 році зафіксовано на рівні 92%, проте в регіональному розрізі спостерігається певна диференціація, зумовлена рівнем цифровізації та безпековою ситуацією (табл. 2.4). Лідерами стабільності є Західний та Центральний регіони, зокрема Львівська, Вінницька та Івано-Франківська області демонструють найвищі показники (понад 94%). Це пояснюється не лише безпековим фактором, а й завершеним циклом модернізації приміщень та повною інтеграцією е-черги. Дніпропетровська область показала найвищий темп зростання задоволеності (+2% за рік). Це прямий результат розширення мережі точок доступу до реєстрів та відкриття рекордних 100 нових об'єктів у 2024 році. Показники Харківської та Миколаївської областей (84–85%) є безпрецедентно високими для умов постійних загроз. Опитування свідчать, що громадяни в цих регіонах особливо цінують наявність облаштованих укриттів безпосередньо в будівлях ЦНАП, що стало новим критерієм якості у 2024–2025 роках. У громадах, де ЦНАП отримав офіційний статус Дія.Центру,

рівень задоволеності в середньому на 7–10% вищий, ніж у звичайних установах. Це підтверджує ефективність єдиних стандартів обслуговування.

Таблиця 2.4

Рівень задоволеності якості надання адміністративних послуг в регіональному розрізі

Регіон (область)	Рівень задоволеності		Ключові фактори успіху / проблем
	2024 р.	2025 р.	
Львівська	94%	96%	Максимальна розгалуженість мережі та цифрова грамотність персоналу
Дніпропетровська	93%	95%	Стрімка модернізація ЦНАПів до рівня Дія.Центрів
Вінницька	92%	94%	Традиційно висока якість муніципального менеджменту
Рівненська	90%	92%	Активне впровадження мобільних ЦНАПів для віддалених громад
Київська	88%	91%	Відновлення мережі на деокупованих територіях та нове обладнання
Полтавська	89%	90%	Стабільно висока якість соціальних сервісів
Одеська	87%	89%	Покращення доступу до паспортних послуг у районних центрах
Харківська	82%	85%	Героїчна робота персоналу в умовах обстрілів, запит на безпеку (укриття)
Миколаївська	81%	84%	Активне відновлення роботи центрів у звільнених громадах

Джерело: складено автором на основі [13.11]

Ефективність функціонування системи публічного управління безпосередньо відображається у суб’єктивному сприйнятті сервісів кінцевими споживачами. Проведене дослідження динаміки ключових показників результативності за останні п’ять років дозволяє відстежити трансформацію ставлення громадян до державних установ. Зокрема, на рисунку 2.6 відображено

кореляцію між загальним рівнем задоволеності (CSI) та готовністю населення рекомендувати адміністративні сервіси (NPS), що підтверджує позитивний тренд сприйняття реформи адміністративних послуг в Україні.



Рис. 2.6. Динаміка індексів задоволеності якістю та клієнтської лояльності в 2021–2025 рр.

У 2021–2022 рр. спостерігається невелике зниження лояльності (NPS з 59% до 55%), що пояснюється початком повномасштабного вторгнення та шоковою адаптацією системи. Проте задоволеність (CSI) втрималася на високому рівні (82%), що свідчить про життєздатність мережі ЦНАП навіть у кризових умовах. Наступні два роки відображають найбільш інтенсивний підйом обох показників. CSI зріс до 89%, а NPS піднявся до 74%. Такий стрибок зумовлений масовою цифровізацією (застосунок «Дія»), відновленням роботи реєстрів та активним впровадженням послуг для ВПО та ветеранів. У 2025 р. показники виходять на «плато» з тенденцією до подальшого зростання: CSI сягає 91%, а NPS – 78%. Це свідчить про формування стійкої позитивної репутації державних сервісів як сучасних та ефективних інструментів.

Важливою деталлю є скорочення розриву між задоволеністю та лояльністю: у 2021 році різниця становила 21% (80% проти 59%), у 2025 році різниця скоротилася до 13% (91% проти 78%). Громадяни не просто задоволені послугою

«тут і зараз», вони починають сприймати державні сервіси як надійний бренд, якому можна довіряти.

Фактори, що забезпечили позитивну динаміку:

- Цифрова трансформація: Переведення послуг в онлайн нівелювало бюрократичні бар'єри.
- Безбар'єрність: Модернізація приміщень за стандартами інклюзивності підвищила комфорт для вразливих груп.
- Кваліфікація персоналу: Системне навчання адміністраторів (етика спілкування, стресостійкість) напряду вплинуло на суб'єктивне сприйняття якості.

Ця діаграма підтверджує успішність реформи публічного управління: держава перетворилася з контролера на сервісну інституцію, що орієнтована на потреби громадянина.

Розвиток цифрової інфраструктури та впровадження екосистеми «Дія» сформували два паралельні, але взаємодоповнюючі шляхи взаємодії громадянина з державою: через мережу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та через електронні сервіси самообслуговування. Оцінка ефективності кожного з цих каналів є необхідною для розуміння стратегічних перспектив розвитку сфери. Якщо традиційний візит до ЦНАП забезпечує інклюзивність та можливість отримання професійної консультації «обличчям до обличчя», то онлайн-інструменти пропонують максимальну швидкість та повну відсутність географічних бар'єрів.

Проведене порівняння свідчить про докорінну зміну парадигми надання послуг. Особистий візит залишається критично важливим для категорій населення з низьким рівнем цифрових навичок, а також для складних послуг, що потребують подання оригіналів (наприклад, оформлення закордонного паспорта з відцифруванням відбитків пальців). Водночас, онлайн-формат у 2025 році став домінуючим для масових послуг (витяги, реєстрація ФОП, довідки про місце проживання). Основною перевагою онлайн-отримання є реалізація принципу «Only Once» – держава не має права вимагати від громадянина дані, які вже містяться в реєстрах.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика традиційного та цифрового способів отримання адміністративних послуг

Характеристика	Особистий візит до ЦНАП	Отримання послуги онлайн (Портал/застосунок Дія)
Доступність (час)	Обмежена графіком роботи центру (зазвичай 8:00–17:00/20:00)	Цілодобово (24/7), без вихідних та святкових днів
Географічний аспект	Потребує фізичної присутності у громаді або районному центрі	Можливість отримання з будь-якої точки світу, де є інтернет
Ідентифікація особи	Пред'явлення фізичних документів (паспорт, ПІН) адміністратору	Використання Дія.Підпису, BankID або ЕЦП
Час на подачу заяви	Від 15 до 40 хвилин (включно з очікуванням у черзі)	Від 2 до 10 хвилин (заповнення е-форми)
Перелік документів	Часто потребує паперових копій або оригіналів довідок	Автоматичне підтягування даних із державних реєстрів
Консультаційна підтримка	Живе спілкування з адміністратором, допомога на місці	Чат-боти, підказки в інтерфейсі або гаряча лінія
Вартість (логістика)	Витрати часу та коштів на доїзд до установи	Відсутність транспортних витрат
Ризики (людський фактор)	Можливі помилки при ручному введенні даних або суб'єктивізм	Мінімальні ризики завдяки автоматичній валідації даних
Результат послуги	Паперовий документ або е-результат (за вибором)	Електронний документ з QR-кодом (має таку ж юридичну силу)

Джерело: складено на основі [3.24,26,27]

2.3. Аналіз доступності надання адміністративних послуг населенню в Рівненській області

Аналіз затребуваності адміністративних послуг у Рівненській області у 2024–2025 роках (табл. 2.6) демонструє динамічний розвиток мережі та зміну пріоритетів населення. Завдяки розгалуженій системі (134 точки доступу) та

активному впровадженню цифрових інструментів, регіон демонструє високі показники звернень. За даними моніторингу, попит у Рівненській області розподіляється наступним чином:

- Соціальні послуги (понад 40%): Найбільша частка запитів. Сюди входять субсидії, допомога багатодітним сім'ям та виплати ВПО.
- Реєстрація місця проживання (біля 25%): Традиційно стабільний попит на витяги з реєстру територіальної громади та прописку/виписку.
- Реєстрація нерухомості та земельні питання (15%): Актуально для аграрного сектору області та приватного будівництва.
- Паспортні послуги (12%): Оформлення ID-карток та закордонних паспортів (особливо високий попит у ЦНАПах міст Рівне, Вараш та Сарни).
- Інші послуги (8%): Реєстрація бізнесу (ФОП), видача водійських посвідчень та комплексні сервіси («ЄМалятко»).

Таблиця 2.6

Затребуваність адміністративних послуг за типами громад Рівненщини

Категорія громади	Найбільш затребувані послуги	Особливість
Міські громади (Рівне, Вараш)	Паспортні сервіси, реєстрація майна, послуги МВС	Високий запит на швидкість та цифрові черги
Сільські та селищні громади	Земельні питання, соціальні допомоги, довідки	Велика роль віддалених робочих місць (ВРМ)
Північні райони (Полісся)	Соціальний захист, екологічні довідки	Потреба у мобільних ЦНАПах через віддаленість

Джерело: складено на сонові [3.24.26.27].

У 2025 році на Рівненщині зафіксовано стрімке зростання попиту на комплексні послуги за життєвими обставинами:

- «ЄМалятко»: понад 90% батьків області отримують перший пакет документів дитини безпосередньо у ЦНАП або через пологові будинки, інтегровані в систему.

- Адмінсервіс «Ветеран»: Спеціалізовані вікна у Рівному та Вараші фіксують зростання запитів на отримання посвідчень, пільг та психологічної підтримки.
- Послуги МВС у ЦНАП: У 2025 році кількість запитів на обмін посвідчення водія у центрах Рівненщини зросла на 15%, що свідчить про довіру до ЦНАП як альтернативи сервісним центрам МВС.

Рівненська область показує високий рівень синергії онлайн та офлайн каналів: близько 35% найбільш масових послуг (довідки про склад сім'ї, витяги про місце проживання) мешканці області почали отримувати виключно через «Дію», що розвантажило фізичні офіси. Водночас, затребуваність консультаційних послуг у ЦНАП зросла, оскільки центри почали виконувати роль хабів цифрової освіти.

Аналіз показників якості надання адміністративних послуг у Рівненській області протягом 2024–2025 років свідчить про те, що регіон стабільно входить до групи лідерів за рівнем задоволеності громадян. Це підтверджується як результатами премії «Дієвий ЦНАП 2025», так і даними щоквартальних моніторингів Мінцифри.

Рівненська область демонструє показники, що перевищують середньоукраїнські значення. За результатами оцінки через QR-системи та прямі опитування:

- Рівень задоволеності (CSI): 92–94%.
- Готовність рекомендувати (NPS): ~85%.
- Прозорість та зрозумілість процедур: 89% (зафіксовано зростання на 3% порівняно з 2023 роком).

У 2025 році за високі стандарти обслуговування, швидкість та інклюзивність премією «Дієвий ЦНАП» були відзначені центри саме Рівненської області: Рівненський міський ЦНАП (лідер за кількістю інтегрованих послуг – понад 400), ЦНАПи у містах Корець, Березне та Вараши (висока оцінка за доступність та цифрову грамотність персоналу).

Аналіз відгуків, залишених через платформу зворотного зв'язку у 2025 році, дозволяє виділити сильні та слабкі сторони сервісу в регіоні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура оцінки якості надання адміністративних послуг відвідувачами ЦНАПів
Рівненщини

Параметр оцінки	Оцінка (за 5-бальною шкалою)	Коментар
Ввічливість адміністратора	4.9	Найвищий показник у регіоні
Зручність приміщення	4.7	Більшість центрів модернізовані до рівня Дія.Центрів
Швидкість обслуговування	4.4	Основна зона для вдосконалення в години пік
Інклюзивність (безбар'єрність)	4.1	Потребує уваги у сільських віддалених точках

Джерело: складено автором на основі [21].

Протягом 2023–2025 років Україна демонструє стійке зростання мережі точок доступу, попри виклики безпеки. Ключовий тренд – перехід від кількісного розширення до якісної інклюзивності. Протягом 2024–2025 років акцент змістився на створення «Дія.Центрів» – установ нового зразка, що відповідають вимогам безбар'єрності. За даними моніторингу Мінцифри, понад 80% ЦНАП обладнані пандусами та кнопками виклику, проте впровадження послуг для людей з порушеннями зору/слуху (шрифт Брайля, сурдопереклад онлайн) залишається зоною росту. Частка послуг, доступних повністю онлайн, зросла на 35% за три роки. Станом на 2025 рік використання цифрових паспортів у ЦНАП стало повсюдною практикою, що скоротило час обслуговування на 15-20%.

Рівненщина активно масштабує мережу для підвищення зручності. За 2024 рік кількість точок доступу зросла на 14% (табл. 2.8). Це досягнуто за рахунок створення віддалених робочих місць (ВРМ) у старостинських округах, що максимально наблизило послугу до мешканця села. Мережа включає:

- 57 основних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- 13 територіальних підрозділів;
- 84 віддалені робочі місця;
- 47 старост, які виконують функції адміністраторів.

Таблиця 2.8

Аналіз доступності надання адміністративних послуг в Рівненській області

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Загальна кількість точок доступу	117	185	201
Надано послуг (за рік)	850 тис.	1 млн	1,2 млн
Рівень задоволеності (%)	82%	85%	89%

Джерело: складено на основі [3,24,27].

Область є одним із лідерів за кількістю спеціальних авто, що виїжджають до мешканців віддалених громад та маломобільних груп. Послуга «єМалятко» та адмінсервіс «Ветеран» інтегровані у 95% стаціонарних ЦНАПів області. Рівень користування е-послугами в області сягнув 84% (серед тих, хто звертався), що свідчить про ефективну просвітницьку роботу адміністраторів. 100% опорних ЦНАПів Рівненщини (у великих містах) облаштовані укриттями, що дозволяє не переривати надання послуг під час повітряних тривог. Створено спеціалізовані «ветеранські вікна» (наприклад, у Рівному та Вараші), де час очікування для захисників зведено до мінімуму.

До 2025 року більшість ЦНАП великих громад (Гоща, Володимирець, Дубно та ін.) отримали обладнання для оформлення ID-карток та закордонних паспортів, що розвантажило обласний центр. 95% громад області підключені до системи електронних звернень, а 80% – до електронних петицій.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика доступності адмінпослуг в Україні та Рівненській області

Аспект	Україна (загалом)	Рівненська область
Темпи цифровізації	Високі, але нерівномірні	Вищі за середні, системні
Головний бар'єр	Військові дії, руйнування	Цифровий розрив (північні райони)
Пріоритет 2025	Відновлення мережі на деокупованих територіях	Стійкість (енергонезалежність та зв'язок)

Рівненська область є репрезентативним прикладом успішної децентралізації послуг. Висока оцінка якості (94%) у 2025 році є результатом інвестицій у навчання кадрів та технічне оснащення центрів за стандартами Дія.Центрів.

Область входить до десятки лідерів (8 місце) за рівнем облаштування приміщень мережі ЦНАП з урахуванням потреб людей з інвалідністю і випереджає загальноукраїнський показник на 5% (77% проти 72%). Найвищі бали Рівненська область має за наявність пандусів (94%) та місць для дитячих візочків (92%), що свідчить про високу увагу до архітектурної доступності та потреб молодих батьків. Найнижчим показником, як і в більшості регіонів, залишається впровадження технічних рішень для осіб з порушенням слуху (59%), хоча цей результат все одно на 7% вищий за середній по країні. Показник облаштування санітарних кімнат (66%) на Рівненщині є критично важливим для забезпечення повної інклюзії, оскільки це один із найскладніших етапів перепланування старих приміщень під ЦНАП.

Аналіз показує, що доступність на Рівненщині розвивається за моделлю «інклюзивність + цифра». Регіон демонструє кращу за середньоукраїнську динаміку розширення точок доступу в сільській місцевості.

Досить важливим аспектом в розвитку системи надання адміністративних послуг є аналіз ресурсного забезпечення та фінансово-економічної ефективності адмінпослуг в Рівненській області. Оцінюючи діяльність ЦНАПів Рівненщини варто відмітити, що в 2023 році основним джерелом стали реєстраційні дії (бізнес, нерухомість) та плата за паспортні послуги. В наступному році відбулося суттєве зростання (на ~18-22%) надходжень від сплати за надані адмінпослуги для населення. Ключовим чинником стало відновлення попиту на послуги сервісних центрів МВС (реєстрація авто, посвідчення водія) через ЦНАП та зростання звернень за земельними витягами. В 2025 році продовжився тренд зростання. За підсумками І-го півріччя громади області отримали на 20% більше доходів порівняно з аналогічним періодом минулого року.

В структурі доходів ЦНАПів переважають паспортні послуги (ДМС): ~45% (завдяки обладнанню в громадах Гощі, Дубна, Радивилова), послуги МВС: ~25%

(переважно у великих ТГ – Рівне, Сарни, Вараш), державна реєстрація речових прав та бізнесу: ~20%, інші послуги (земельні, архітектурні): ~10%. Питання самоокупності ЦНАП у Рівненській області залежить від типу громади (міська чи сільська) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняння витрат ЦНАП на утримання та отриманого доходу

Тип громади	Витрати (Зарплата, Комунальні, Бланки)	Доходи (Адмінзбір)	Рівень самоокупності
Великі міста (Рівне, Вараш)	Високі (~5-8 млн грн/рік)	Високі (~10-12 млн грн/рік)	150-200% (Прибуткові)
Середні ТГ (Дубно, Здолбунів)	Середні (~2-3 млн грн/рік)	Середні (~2.5-3.5 млн грн/рік)	~100-110% (Збалансовані)
Малі сільські громади	Низькі (~0.8-1.2 млн грн/рік)	Низькі (~0.4-0.6 млн грн/рік)	~40-50% (Дотаційні)

Джерело: складено на основі [59].

ЦНАПи у великих громадах Рівненщини не лише окупають себе, а й генерують кошти на розвиток інфраструктури громади. У малих громадах ЦНАП залишається «соціальним проєктом», де витрати перевищують доходи, що виправдано конституційним правом громадян на доступ до послуг.

Багато соціальних послуг (субсидії, допомоги) є безкоштовними для громадян, але потребують витрат часу адміністратора. Це створює фінансовий тиск на бюджет громади. Зростання частки послуг у «Дії» знижує навантаження на фронт-офіс, але також дещо зменшує потік «платних» відвідувачів у фізичних центрах. У 2024–2025 роках громади Рівненщини активно залучали кошти держбюджету на придбання обладнання (паспортні станції), що дозволило швидше вийти на точку самоокупності. Різкий стрибок у 2023 році пояснюється "відкладеним попитом". Після відновлення доступу до Державного реєстру речових прав та Єдиного державного реєстру юросіб, кількість платних транзакцій на Рівненщині зросла майже на чверть. У 2024 році Рівненська область стала одним із лідерів за кількістю закуплених станцій для оформлення ID-карток та закордонних паспортів за кошти місцевих бюджетів та субвенцій. Це дозволило

громадам (таким як Гощанська, Сарненська, Вараська) залишати 70% вартості адмінзбору за ці послуги у своїх бюджетах. Показник 2025 року свідчить про те, що ЦНАПи Рівненщини вийшли на рівень сталих доходів. Адмінзбір став надійним джерелом наповнення бюджету, що частково компенсує втрату "військового" ПДФО для багатьох громад області.

Таблиця 2.11

Динаміка надходжень адміністративного збору до місцевих бюджетів Рівненської області

Рік	Сума надходжень (млн грн)	Приріст (%)	Основний фактор впливу
2022	68,4	—	Початок повномасштабного вторгнення, тимчасове закриття реєстрів.
2023	84,2	+23,1%	Відновлення роботи реєстрів нерухомості та бізнесу, попит на закордонні паспорти.
2024	102,5	+21,7%	Закупівля паспортних станцій громадами, впровадження платних послуг МВС у ЦНАП.
2025	124,8	+21,8%	Максимальне розширення мережі Дія.Центрів та активна цифровізація платних сервісів.

Джерело: складено на основі [59].

На основі бюджетної звітності громад області та даних моніторингу за 2023–2025 роки, структура надходжень адміністративного збору представлена в таблиці 2.12. На Рівненщині понад 40% усіх доходів ЦНАП генерують саме паспортні послуги. Це пояснюється високим попитом населення на виїзд за кордон (через близькість кордону з ЄС та трудову міграцію). Громади, які інвестували в купівлю «паспортних станцій» (наприклад, Рівненська, Березнівська, Сарненська), окупили їх протягом 12–18 місяців. Протягом 2024–2025 років Рівненська область активно впроваджувала послуги сервісних центрів МВС безпосередньо в ЦНАП. Оскільки реєстрація авто є дороговартісною

послугою з високим адмінзбором, це суттєво збільшило «середній чек» одного відвідувача ЦНАП у великих ТГ.

Таблиця 2.12

Структура надходжень адміністративного збору до місцевих бюджетів
Рівненської області

Категорія послуг	Питома вага у доходах (%)	Ключові види послуг у групі	Рівень рентабельності для громади
Паспортні послуги (ДМС)	42%	Оформлення ID-картки, закордонного паспорта.	Найвищий (за наявності власного обладнання)
Сервісні послуги МВС	22%	Реєстрація/перереєстрація ТЗ, видача посвідчень водія.	Високий (нова стаття доходів для ЦНАП)
Державна реєстрація нерухомості	18%	Реєстрація права власності, витяги з реєстру прав.	Стабільно високий
Реєстрація бізнесу (ЮО та ФОП)	10%	Реєстрація змін, витяги з ЄДР.	Середній (багато послуг онлайн безкоштовні)
Земельні послуги (ДЗК)	6%	Надання витягів з Державного земельного кадастру.	Низький (соціальна функція)
Інші послуги	2%	Адмінзбір у сфері містобудування, екології тощо.	Мінімальний

Джерело: складено на основі [59].

Варто зазначити, що понад 60% від загальної кількості звернень у ЦНАП (соціальні допомоги, реєстрація місця проживання, довідки) не приносять прямого доходу, оскільки є безкоштовними. Це підкреслює роль ЦНАП як соціально-сервісного інституту, де прибуткові послуги (паспорти, авто) субсидують надання безкоштовних соціальних послуг. У північних районах Рівненщини (Вараський, Сарненський райони) частка доходів від земельних послуг та реєстрації речових прав на сільськогосподарські угіддя є вищою за середньообласну, що пов'язано з активним процесом оформлення паїв.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану та розвитку сфери надання адміністративних послуг на національному та регіональному рівнях, що дозволило сформулювати такі висновки:

Аналіз національної системи засвідчив, що попри виклики воєнного стану, мережа ЦНАП в Україні продовжує стабільно розвиватися. Станом на початок 2026 року кількість точок доступу перевищила 5 тисяч одиниць. Ключовою особливістю є інтеграція фізичних центрів із цифровими сервісами (екосистема «Дія»), що дозволило реалізувати принцип «Digital by Default» та забезпечити безперервність надання послуг навіть у кризових умовах.

Рівненська область демонструє високі темпи цифровізації та розвитку інфраструктури адмінпослуг, стабільно входячи до п'ятірки лідерів національного рейтингу цифрової трансформації. Регіональна мережа, що налічує понад 200 точок доступу, характеризується високим рівнем децентралізації: активне створення віддалених робочих місць у старостинських округах дозволило максимально наблизити сервіс до мешканців сільської місцевості.

Оцінка якості та доступності послуг на Рівненщині (77% за показником безбар'єрності) перевищує середньоукраїнський рівень (72%). Найвищі результати досягнуто у сфері фізичної доступності (облаштування пандусами – 94%). Водночас виявлено потребу в активнішому впровадженні технічних рішень для осіб з порушеннями слуху та зору, що є перспективним напрямом для вдосконалення сервісу в громадах області.

Економічний аналіз підтвердив фінансову спроможність системи адмінпослуг у великих та середніх громадах регіону. Основними джерелами наповнення бюджетів є паспортні послуги (~42% доходів) та сервіси МВС. Встановлено, що розвиток платних адміністративних послуг дозволяє ЦНАП не лише виходити на рівень самоокупності (у містах – до 150-200%), а й виступати вагомим джерелом неподаткових надходжень до місцевих бюджетів, що є критично важливим в умовах обмеженості ресурсів.

Ідентифіковано основні бар'єри, що стримують розвиток сфери на регіональному рівні: нерівномірність цифрового розриву між міськими та віддаленими громадами Полісся, необхідність посилення кіберзахисту місцевих реєстрів та плинність кваліфікованих кадрів через високе психоемоційне навантаження на адміністраторів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.

3.3 Перспективи розвитку сфери надання адміністративних послуг в Україні

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набуває підвищення ефективності сфери надання адміністративних послуг населенню. Регіональний рівень є ключовою ланкою реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг, оскільки саме на місцевому рівні забезпечується безпосередня взаємодія органів влади з громадянами.

Проведений у попередньому розділі аналіз дозволив виявити низку проблем розвитку сфери надання адміністративних послуг, серед яких: недостатній рівень цифровізації послуг, нерівномірність розвитку центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), кадрові проблеми, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень інформаційного забезпечення населення та недосконалість механізмів міжвідомчої взаємодії.

Удосконалення розвитку сфери надання адміністративних послуг на регіональному рівні повинно здійснюватися комплексно та охоплювати організаційні, кадрові, інформаційно-комунікаційні та нормативно-правові аспекти.

Одним із пріоритетних напрямів є подальша цифровізація адміністративних послуг. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє значно спростити процедури отримання послуг, скоротити часові витрати громадян та мінімізувати корупційні ризики. Особливу роль у цьому процесі відіграє розвиток електронного урядування та інтеграція електронних сервісів у діяльність ЦНАПів.

Важливим напрямом удосконалення є забезпечення рівного доступу населення до адміністративних послуг незалежно від місця проживання. Для цього доцільним є розширення мережі віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП, створення мобільних офісів адміністративних послуг, а також розвиток цифрової інфраструктури у сільській місцевості.

Не менш важливим є підвищення професійного рівня працівників сфери

надання адміністративних послуг. Якість обслуговування населення значною мірою залежить від компетентності персоналу, рівня комунікативних навичок та здатності оперативно реагувати на зміни законодавства. У зв'язку з цим необхідним є систематичне проведення навчань, тренінгів та програм підвищення кваліфікації.

Особливої уваги потребує удосконалення механізмів зворотного зв'язку з громадянами. Ефективна система моніторингу якості надання адміністративних послуг дає можливість своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення щодо їх усунення. Доцільним є впровадження електронних систем оцінювання якості обслуговування, онлайн-опитувань та механізмів громадського контролю.

Таким чином, удосконалення розвитку сфери надання адміністративних послуг на регіональному рівні має базуватися на принципах доступності, прозорості, цифровізації, клієнтоорієнтованості та ефективного управління ресурсами.

Центри надання адміністративних послуг є основною організаційною формою забезпечення доступу громадян до адміністративних послуг. Саме тому підвищення ефективності діяльності ЦНАП є одним із ключових завдань розвитку сфери адміністративних послуг на регіональному рівні.

Одним із основних напрямів підвищення ефективності діяльності ЦНАП є оптимізація організаційних процесів. Важливого значення набуває впровадження принципів сервісної держави, що передбачають орієнтацію на потреби громадян, спрощення процедур обслуговування та скорочення часу надання послуг.

Доцільним є удосконалення системи електронної черги та попереднього онлайн-запису, що дозволить зменшити навантаження на адміністраторів та уникнути скупчення відвідувачів. Крім того, впровадження електронного документообігу сприятиме підвищенню швидкості обробки звернень та зниженню адміністративних витрат.

Суттєвим фактором підвищення ефективності роботи ЦНАП є забезпечення належного матеріально-технічного оснащення. Йдеться про сучасне комп'ютерне обладнання, стабільне інтернет-з'єднання, програмне забезпечення та створення

безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю.

Особливо актуальним є питання інтеграції державних електронних реєстрів. Відсутність повноцінної міжвідомчої взаємодії часто призводить до дублювання документів та затягування строків надання послуг. Автоматизований обмін інформацією між органами влади дозволить значно підвищити ефективність адміністративних процедур.

Важливим напрямом є також розвиток системи оцінювання результативності діяльності ЦНАП. До основних показників оцінювання доцільно віднести:

- рівень задоволеності громадян;
- середній час надання послуг;
- кількість наданих послуг;
- рівень цифровізації процесів;
- кількість скарг та звернень громадян.

Підвищення ефективності діяльності ЦНАП також передбачає активне впровадження принципів відкритості та прозорості. Інформування населення про перелік послуг, строки їх надання, вартість та необхідні документи повинно бути максимально доступним та зрозумілим.

Отже, підвищення ефективності діяльності ЦНАП є важливою умовою формування сучасної системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на потреби громадян та забезпечення високої якості сервісу.

Подальший розвиток сфери надання адміністративних послуг в Україні пов'язаний із продовженням реформ у сфері децентралізації, цифрової трансформації та модернізації системи публічного управління.

Однією з ключових перспектив є розширення переліку електронних адміністративних послуг. Використання цифрових платформ дозволить громадянам отримувати послуги дистанційно без необхідності особистого відвідування органів влади. Важливе значення у цьому процесі має розвиток державних електронних сервісів та інтеграція мобільних застосунків у систему адміністративного обслуговування населення.

Перспективним напрямом є розвиток концепції «єдиного вікна», яка

передбачає комплексне надання адміністративних послуг в одному місці. Це сприятиме підвищенню зручності для громадян та зменшенню бюрократичних процедур.

В умовах євроінтеграційних процесів важливого значення набуває адаптація української системи надання адміністративних послуг до європейських стандартів. Насамперед це стосується забезпечення прозорості, доступності, відкритості та орієнтації на потреби людини.

Перспективним є також розвиток механізмів міжмуніципального співробітництва у сфері адміністративних послуг. Спільне використання ресурсів територіальних громад дозволить підвищити ефективність функціонування ЦНАП та забезпечити належний рівень обслуговування населення навіть у невеликих громадах.

Важливу роль у розвитку сфери адміністративних послуг відіграватиме підвищення рівня цифрової грамотності населення. Навіть за умов активної цифровізації значна частина громадян потребує допомоги у використанні електронних сервісів. Тому необхідним є проведення інформаційних кампаній, консультацій та навчальних програм.

Крім того, перспективним напрямом є використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, чат-ботів та автоматизованих систем обробки звернень громадян. Це дозволить оптимізувати роботу органів влади та підвищити оперативність надання послуг.

Таким чином, перспективи розвитку сфери надання адміністративних послуг в Україні пов'язані з формуванням сучасної, цифрової, відкритої та клієнтоорієнтованої системи публічного сервісу, здатної забезпечити якісне та доступне обслуговування населення на регіональному рівні.

3.2. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні

Спираючись на аналіз західноєвропейської практики та ідентифіковані перепони на шляху до вдосконалення сервісної складової державного управління, окреслимо ключові вектори оптимізації процесу обслуговування населення в Україні (рис. 3.1).

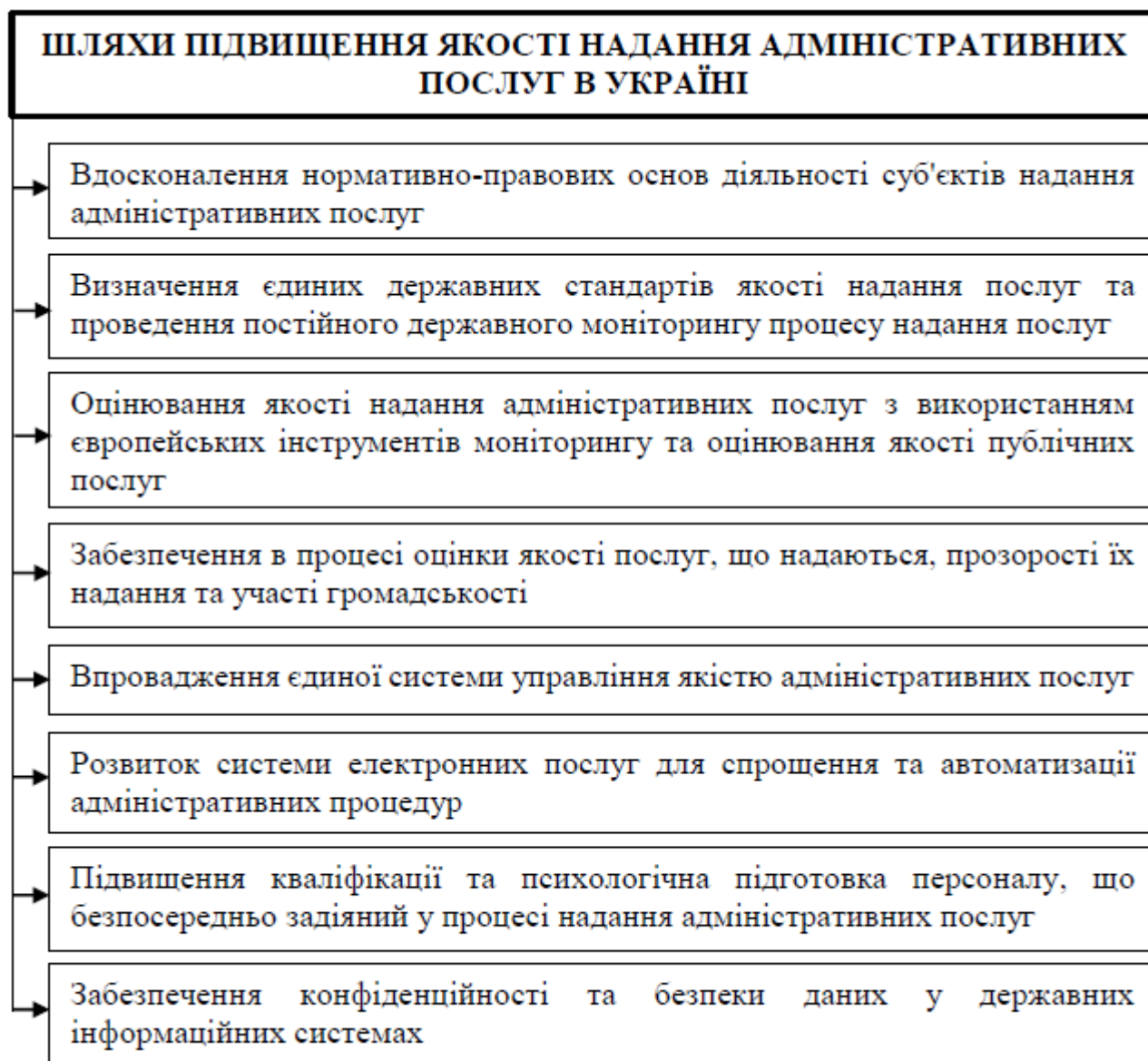


Рис. 3.1. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні

1. Реформування законодавчого та регуляторного підґрунтя функціонування установ, що надають публічні сервіси. Пріоритетним завданням у цій царині залишається гарантування відкритості та правомірності діяльності владних структур. Це потребує запровадження на рівні законів лаконічного, доступного та

недвозначного алгоритму надання послуг як муніципалітетами, так і центральними органами. Тільки за умови нормативного впровадження конкретних вимірюваних параметрів стане можливим об'єктивний аналіз рівня сервісу.

2. Встановлення уніфікованих загальнонаціональних нормативів якості та впровадження системного урядового нагляду за операційними процесами. Єдині вимоги до публічного обслуговування мають гарантувати релевантний рівень сервісу в усіх куточках держави. Саме ці детермінанти слугують еталонами, що визначають засадничі правила роботи владних інституцій. Окрім базових норм, задекларованих у Законі «Про адміністративні послуги» (зокрема щодо часових лімітів, інформаційного супроводу, використання технологічних карт тощо), існує гостра потреба у розробці локальних стандартів.

На відміну від країн Євросоюзу (зокрема Франції, Бельгії чи Великої Британії), де місцеві адміністрації активно впроваджують власні регламенти якості, в Україні така діяльність поки не є розповсюдженою. В основі європейських стандартів лежать доктрини модернізації держуправління, націлені на людиноцентричність. Відтак, найближчим часом критично важливим кроком для вітчизняного уряду має стати всеохопна стандартизація даної сфери [57].

3. Впровадження інноваційних методик вимірювання задоволеності клієнтів на основі європейських протоколів аудиту публічних сервісів. Це передбачає використання широкого спектра аналітичних засобів (перевірка фінальних показників програм, громадська експертиза, соціальні перевірки) із залученням усіх причетних осіб. Фундаментальними орієнтирами для установ-надавачів мають бути регулярність та всебічність діагностики. Серед ефективних механізмів контролю варто виокремити вивчення підсумкових звітів, громадське анкетування та впровадження індикаторів розвитку територій. Застосування таких підходів, як картки суспільного звітування, сприяє розширенню можливостей мешканців впливати на муніципальний менеджмент. Це стимулює активну участь громадян у моніторингу реалізації проєктів та стратегій, орієнтованих на створення комфортного сервісного середовища.

4. Гарантування відкритості та залучення соціуму до моніторингу результативності сервісів. Зворотний зв'язок від підприємців та приватних осіб, що виступають реципієнтами публічних сервісів, відіграє фундаментальну роль у визначенні їхньої ефективності. Участь інститутів громадянського суспільства у даному процесі сприятиме мінімізації корупційних проявів, посиленню захисту інтересів суб'єктів звернення, гармонізації комунікації між народом та владними структурами, а також зростанню авторитету установ публічного врядування.

5. Інсталяція цілісного комплексу менеджменту якості публічних сервісів. Це дозволить сформувати сприятливий клімат для задоволення запитів бізнес-середовища та мешканців, а також модернізувати алгоритм їх реалізації. Функціонування цієї моделі забезпечують муніципалітети, органи виконавчої вертикалі та інші інституції, що фінансуються з бюджету. Кінцевими ж споживачами виступають фізичні особи та комерційні структури.

Задля дотримання високих стандартів обслуговування, процедура виконання запитів має перебувати під постійним наглядом управлінських структур. Доцільно інтегрувати у ланцюг «постачальник – клієнт» незалежного посередника в особі громадських об'єднань. Дана архітектура контролю має базуватися на: верифікації відповідності засадам сервісної держави, аудиті переліку послуг, тестуванні їхнього виконання та перевірці дотримання встановлених регламентів. Це гарантує отримання об'єктивної картини функціонування сервісної системи.

6. Ескалація діджитал-інструментів для спрощення та автоматизації процедурних дій. Досягти вищого рівня зручності та інклюзивності можливо через технічне переоснащення та впровадження інноваційних рішень. Цифрова трансформація забезпечує прозорість взаємодії, лімітує часові витрати та нівелює тяганину. Ефективність ІТ-рішень підтверджується пришвидшенням опрацювання звернень на третину завдяки безпаперовому документообігу. Застосування алгоритмів нейромереж та обробка великих масивів даних дозволяють держустановам формувати персоналізовані пропозиції, що робить комунікацію з державою максимально комфортною.

Пріоритетним вектором модернізації є розширення функціоналу вебплатформ. Використання передових порталів допоможе усунути формальні перепони та зміцнити зв'язок населення з локальною і центральною владою. Проте суттєвою перешкодою для України лишається недостатня цифрова грамотність та нерівномірне мережеве покриття у регіонах. Дефіцит технічних навичок у користувачів актуалізує потребу в масштабних освітніх проєктах та розбудові телекомунікаційної мережі.

7. Професійне зростання та психоемоційне загартування персоналу фронт-офісів. Компетентність кадрів та їхня ментальна готовність до роботи з людьми є базисом якості сервісу в сучасних інтегрованих центрах. У зв'язку з цим актуальним є проведення практичних інтенсивів, тренінгів (комунікативних, психологічних, фахових) та вивчення прогресивного іноземного досвіду. Згідно зі статистикою РЦПК, у 2023 році освітні програми пройшли понад 129 тисяч працівників публічного сектору (включаючи керівництво місцевих адміністрацій), що на 15,4% перевищує дані попереднього звітного періоду.

8. Гарантування приватності та кіберзахисту відомостей у муніципальних та державних реєстрах. Дефіцит інформаційної публічності та закритість управлінських процесів створюють бар'єри для ефективної комунікації суспільства з владними інституціями. У зв'язку з цим актуальним є розгортання моделі «відкритих даних», яка забезпечить вільний доступ мешканців до ключових операцій та масивів інформації. Фундаментальним завданням залишається запобігання витокам та протиправному використанню приватних відомостей, адже діджиталізація передбачає оперування колосальними обсягами персональної інформації. Задля підтримки високого рівня довіри до е-сервісів необхідно інтегрувати алгоритми криптографічного шифрування та суворо дотримуватися міжнародних протоколів мережевої безпеки. Впровадження цифрового врядування суттєво розширює територіальну доступність сервісів, модернізує регламенти їх реалізації та підвищує загальний рівень обслуговування в державі.

Отже, пріоритетним вектором модернізації державного апарату є оптимізація стандартів сервісної діяльності. Серед ключових перешкод на шляху до цієї мети варто виділити: фрагментарну діджитал-інтеграцію, диспропорції в інфраструктурному забезпеченні територій, відсутність уніфікованих регламентів взаємодії, недостатній фаховий рівень персоналу, дефіцит дієвих каналів комунікації з бенефіціарами (населенням та підприємництвом), а також низьку прозорість функціональних процедур.

Задля вдосконалення сервісної архітектури в Україні необхідно реалізувати такі кроки: розробити та запровадити загальнодержавні нормативи обслуговування, що дозволять налагодити продуктивний діалог із суб'єктами звернення, активно популяризувати ІТ-інструменти для автоматизації рутинних дій та забезпечити ідентичну якість сервісу в усіх куточках країни. Важливо гарантувати підзвітність владних рішень через механізми публічного звітування та відкритий доступ до відомостей про діяльність муніципальних і державних установ у кожному регіоні.

Трансформація системи відповідно до західних стандартів та глобальних інноваційних векторів потребує ґрунтового оновлення вітчизняних управлінських процесів. Країни Європейського Союзу, орієнтуючись на максимальну оперативність та зручність, інтегрують передові методології, що підвищує результативність взаємодії з громадянами та комерційним сектором.

Європейський простір характеризується зрілістю е-урядування, де цифрові сервіси є загальнодоступними та активно використовуються в усіх сферах життя. Державам ЄС вдалося мінімізувати бюрократичний тиск та скоротити кількість дозвільних етапів завдяки використанню проривних технологій (зокрема блокчейну та систем штучного інтелекту), що радикально спростило отримання необхідних документів. Враховуючи запит на інклюзивність публічного сектора, європейські інституції успішно адаптують найбільш ефективні світові стратегії.

У межах діджитал-реформ 2024 року в Україні відбулася суттєва модернізація технологічної бази електронного врядування. Попри це, країна досі стикається з викликами, серед яких: обмежений функціонал окремих сервісів,

застаріле технологічне оснащення деяких підрозділів та відсутність цілісного інтегрованого порталу, що стримує повномасштабне впровадження інновацій у повсякденну практику управління.

Ретельне вивчення європейського досвіду дозволило виокремити найбільш дієві алгоритми роботи та адаптувати їх до специфіки вітчизняного законодавчого та соціально-економічного середовища (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Найкращі практики та підходи покращення якості адміністративних послуг у країнах ЄС [57]

Найкращі практики та підходи	Характеристика	Країни ЄС, де застосовуються
Електронне урядування	Впровадження цифрових технологій для автоматизації та оптимізації процесів надання адміністративних послуг із використанням онлайн-сервісів та електронних платформ	Естонія, Фінляндія, Швеція
Зворотній зв'язок з громадянами	Розробка ефективних механізмів збору та аналізу відгуків громадян щодо якості отриманих послуг з метою їх постійного вдосконалення та підвищення рівня обслуговування	Данія, Нідерланди, Ірландія
Онлайн консультації та підтримки	Забезпечення громадянам можливості отримувати консультації та підтримку з адміністративних питань через онлайн-чати, електронну пошту або телефонні лінії	Німеччина, Австрія, Іспанія
Уніфіковані стандарти обслуговування	Створення та впровадження уніфікованої системи стандартів і процедур надання публічних послуг, що гарантуватиме однаковий рівень обслуговування у всіх регіонах країни.	Франція, Італія, Бельгія
Публічна звітність та прозорість	Надання суспільству відкритого доступу до інформації про якість та ефективність публічних послуг шляхом публікації звітів, рейтингів та іншої відповідної аналітики.	Швейцарія, Люксембург, Португалія

Задля інтенсифікації інклюзивності та вдосконалення стандартів публічного сервісу, вивчені прогресивні методики й закордонний досвід доцільно імплементувати у вітчизняну систему управління. Подальше масштабування на

загальнонаціональному рівні таких інструментів, як мобільні сервіси, дистанційне консультування та інтегровані вебпортали, є необхідною умовою для забезпечення максимального комфорту суб'єктів звернення. Планомірна та комплексна реалізація передових інноваційних моделей дозволяє державі гарантувати повноцінне задоволення запитів приватного сектору й мешканців, одночасно досягаючи взірцевої результативності та безперешкодного доступу до необхідних процедур.

3.3. Напрями реформування сфери надання адміністративних послуг населенню України в умовах євроінтеграції

Поступальний рух у напрямку європейської інтеграції залишається фундаментальним орієнтиром при визначенні ключових векторів державної політики України та модернізації інструментарію публічного врядування.

Задля вдосконалення архітектури надання адміністративних сервісів як вагомого елемента державного менеджменту, першочергового усунення потребують такі деструктивні явища: дефіцит відомостей, необхідних для звернення за послугою; брак уніфікованих нормативів обслуговування, що спричиняє диспропорції в правах заявників; надмірна заплутаність регламентів, котра змушує суб'єктів збирати численні довідки та контактувати з різними відомствами. Суттєвим бар'єром також виступають нерентабельні цінові параметри сервісів або непрозорість формування їхньої вартості. Важливим аспектом є нераціональний режим роботи установ, що створює незручності для приватних осіб та комерційного сектору. Ситуацію обтяжує затягування строків розгляду справ, що нівелює ефективність комунікації з державним апаратом. Відсутність автоматизованих черг у багатьох центрах лише посилює соціальну напругу та знижує лояльність мешканців до інституцій виконавчої влади.

Сукупність обставин, що блокують імплементацію прогресивних стандартів сервісної держави в Україні, актуалізує потребу в інтенсивних трансформаційних змінах. Серед гальмівних чинників слід виокремити: відсутність цілісної концепції розбудови сфери послуг, руйнівний вплив збройної агресії РФ, дефіцит

компетентних кадрів у галузі діджитал-технологій та е-урядування, низьку залученість соціуму до управлінських процесів, значні корупційні ризики, недосконалі алгоритми перевірки результативності сервісів, а також дефіцит фінансових асигнувань. Особливої уваги потребують недоліки у функціонуванні мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), зокрема примітивний рівень консультування споживачів та застаріла технологічна база. Зазначені проблеми підкреслюють нагальність оновлення парадигми публічного управління задля побудови сервісної моделі держави, що відповідає критеріям ЄС.

Зважаючи на актуальні загрози, пріоритетними векторами реформування в межах європейського курсу мають стати: радикальне поліпшення споживчих характеристик сервісів, масштабування цифрових форматів обслуговування, а також нівелювання бюрократичного навантаження на підприємництво та населення. Саме ці заходи мають закласти фундамент для життєздатної та дієвої системи національного адміністрування (табл. 3.2).

Основними пріоритетами владних структур у сфері модернізації сервісної діяльності та підвищення її результативності є такі вектори:

- Запровадження уніфікованих національних критеріїв обслуговування, що корелюють із європейським вектором інтеграції. Ці нормативи мають відповідати ключовим вимогам ЄС: оперативності, публічності, стабільності, комплексному підходу, доступності, фінансовій лояльності, захисту персональних інтересів та максимальному задоволенню потреб населення.

- Інтеграція методології контролю та аудиту сервісів, що базується на західних зразках. Це передбачає застосування інноваційних засобів аналізу, зокрема інструментів фіксації фактичних досягнень, громадського моніторингу та соціального інспектування. Фундаментом виступає цілісна архітектура менеджменту якості, яка залучає активістів як посередників між клієнтами та надавачами. Даний підхід охоплює ревізію дотримання етичних засад, перевірку актуальності переліку послуг, детермінацію їхньої цінності та верифікацію відповідності регламентам.

Таблиця 3.2

Напрями реформування сфери надання адміністративних послуг населенню
України в умовах євроінтеграції [57]

Напрямок	Ключові завдання
Підвищення якості надання адміністративних послуг	затвердження єдиних державних стандартів якості надання послуг; запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу; впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг; забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості; підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо задіяних у процесі надання послуг, їх психологічна підготовка, розвиток цифрових компетентностей; впровадження єдиної методики обчислення вартості державних адміністративних послуг; раціоналізація адміністративних зборів за надання адміністративних послуг;
Збільшення частки послуг, доступних в електронній формі	впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення доступності цифрової інфраструктури в регіонах країни; розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг відповідно до стандартів ЄС; прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; функціонування та використання системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідно до вимог законодавства ЄС;
Зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян	спрощення процедур з надання адміністративних послуг; інтеграція базових послуг; застосування цифрових технологій та електронного урядування; уніфікації процедури вирішення адміністративних справ; забезпечення доступу до кіберрезерву ЄС у межах програми «Цифрова Європа»; підвищення безпеки та посилення рівня захисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури від кібератак.

– Гарантування відкритості управлінських циклів та залучення соціуму до оцінювання. Це включає надання мешканцям вичерпних і зрозумілих відомостей про алгоритми отримання сервісів та оприлюднення результатів перевірок.

Прозорість забезпечується впровадженням детальних інформаційних путівників для кожного кейсу, масштабуванням діджитал-форматів взаємодії та публікацією відкритих даних про функціонування держорганів. Це не лише робить процедури зрозумілішими, а й зміцнює кредит довіри до муніципалітетів та державних інституцій.

– Професійне зростання та ментальна адаптація персоналу, а також розвиток ІТ-грамотності. Регулярне навчання та психологічні інтенсиви, спрямовані на вдосконалення комунікаційних навичок та формування стійкості до стресів у конфліктних обставинах, є запорукою фахового розвитку та мотивації кадрів. Оскільки робота фахівців ЦНАП нерозривно пов'язана з оперуванням реєстрами та використанням мережевих каналів зв'язку (чат-ботів, веб-кабінетів, соцмереж), критично необхідним стає високий рівень цифрової вправності. Це передбачає майстерне володіння онлайн-інструментарієм, безпечну взаємодію у кіберпросторі та ефективне використання технологій у щоденній практиці.

– Нормативне врегулювання ціноутворення та оптимізація фіскальних платежів. Зважаючи на те, що в багатьох громадах бюджетні надходження не покривають видатки на персонал, ставки адмінзбору мають бути рентабельними та підлягати систематичному перегляду. Актуальним є законодавче закріплення принципів встановлення плати, детермінація умов безоплатності, регламентація процедур розрахунків, повернення коштів та їхнього цільового використання через ухвалення профільного закону про адміністративний збір.

– Задля ескалації електронних сервісів урядом визначено стратегічні орієнтири: імплементація передових комунікаційних систем, розбудова цифрової інфраструктури в регіонах, актуалізація публічних баз даних та створення надійних систем ідентифікації згідно з нормативами ЄС. Також пріоритетом є форсована інтеграція урядових платформ у контексті цифрового переходу та забезпечення безперебійного обміну даними між органами влади відповідно до європейського законодавства.

Застосування вищезгаданих комплексних підходів дозволить об'єктивно оцінити стан сервісного сектору в Україні, виявити гальмівні фактори та окреслити перспективні шляхи вдосконалення управлінських процесів.

Оновлена стратегія України щодо діджиталізації публічних сервісів на період 2025–2026 рр. виступає фундаментальним елементом зближення з ЄС та цілком узгоджується з вимогами законодавства. До 2026 року намічено перевести у цифровий формат процедури у більш ніж тридцяти галузях, зокрема в медицині, освітній сфері, оборонному секторі, системі підтримки учасників бойових дій, митному регулюванні, архітектурно-будівельному контролі тощо. Специфічні риси еволюції е-сервісів у контексті європейського вектору, наявні перешкоди та вектори подальшої модернізації систематизовано у таблиці 3.3. Акцент зроблено на посиленні стійкості ключових державних баз даних, інтенсифікації автоматизованої взаємодії між відомствами та розширенні переліку платформ, інтегрованих у систему «Трембіта».

Задля отримання доступу до технологічних потужностей Європейського Союзу в межах ініціативи «Цифрова Європа», планується впровадження високотехнологічних проєктів за чотирма основними векторами: хмарна інфраструктура та нейромережі; суперкомп'ютерні обчислення; практичне застосування ІТ-рішень; розвиток діджитал-компетенцій у населення та фахівців публічного сектору, які забезпечують реалізацію адміністративних процедур.

Одним із головних завдань кабінету міністрів у цифрову епоху є кіберзахист, що виступає запорукою конфіденційності приватних відомостей у державних реєстрах. Крім того, вітчизняне законодавство збагатилося новим актом про приватність даних, який гармонізовано з Конвенцією 108+ та європейським регламентом GDPR. З метою мінімізації ризиків хакерських атак та захисту критичних об'єктів необхідно модернізувати протоколи безпеки (впроваджувати засоби антивірусного моніторингу, алгоритми детекції несанкціонованих проникнень, проводити систематичну перевірку вразливостей, гарантувати недоторканність серверних центрів). Також критично важливим є інтегрування новітніх інструментів: криптографічного захисту інформації під час її транзиту чи

збереження, біометричної верифікації осіб (через розпізнавання обличчя або дактилоскопію), блокування спроб фішингу та протидія маніпуляціям із підробними вебресурсами.

Системне втілення згаданих трансформацій у сфері державного менеджменту дозволить зробити комунікацію з владою прозорішою та легшою, суттєво поліпшити стандарти обслуговування та наростити обсяги е-послуг. Такі кроки оптимізують роботу державного апарату, нівелюють бюрократичний тиск на комерційні структури та мешканців, а також сформуєть надійний фундамент для остаточного приєднання України до європейського простору.

Таблиця 3.3

Розвиток основних електронних адміністративних послуг України в умовах
євроінтеграції [57]

Адміністративна послуга	Проблеми реалізації	Перспективи розвитку	Ключові завдання щодо переведення публічних послуг в електронну форму
послуги з державної реєстрації актів цивільного стану	віддалення послуг від споживачів, особливо у сільській місцевості; унеможлиблює комплексне обслуговування у ЦНАПах без посередництва працівників юстиції	Внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» та/або підзаконних актів у частині поетапної повної передачі відповідних повноважень від територіальних органів Міністерства юстиції України до виконавчих органів сільських, селищних, міських рад	забезпечення можливості подання засобами Порталу Дія (Дія), заяви для верифікації відомостей про фізичну особу для електронного відображення актових записів; надання комплексної електронної публічної послуги з державної реєстрації смерті в електронній формі засобами Порталу Дія; проведення державної реєстрації розірвання шлюбу в електронній формі засобами Порталу Дія
Адміністративні послуги щодо паспортів громадян України	Налаштування послуг у ЦНАП потребує значних ресурсів, які можуть забезпечити лише частина ОМС; наявна тенденція до скорочення територіальних підрозділів ДМС; віддалення цієї групи послуг в малих територіальних громадах.	Надання відповідного обладнання за рахунок державного бюджету	забезпечення можливості оформлення обміну паспорта громадянина України та паспорту для виїзду за кордон в електронній формі засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та/або інформаційно-комунікаційної системи “е-Консул” забезпечення можливості надання засобами Порталу Дія, засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та/або інформаційно-комунікаційної системи “е-Консул” комплексної електронної послуги з реєстрації народження дитини за кордоном; внесення інформації про дитину до Єдиного державного демографічного реєстру з автоматичним формуванням унікального номера запису в ньому.

Продовження табл. 3.3

Адміністративні послуги щодо державної реєстрації нерухомості та бізнесу	Обмежувальні умови для кандидатів на посади державних реєстраторів. Безоплатність частини послуг з державної реєстрації бізнесу робить цю сферу непривабливою для ОМС.	Спрощення процедур призначення на посади державних реєстраторів. Навчання державних реєстраторів здійснювати на кошти державного бюджету.	Забезпечення можливості подання заяви на проведення державної реєстрації права власності на нерухоме майно на підставі судового рішення в електронній формі; забезпечення можливості проведення державної реєстрації обтяжень речових прав на нерухоме майно на підставі судового рішення в електронній формі;
Адміністративні послуги соціального характеру	Помилки у роботі програмних комплексів «Соціальна громада», «Єдина інформаційна система соціальної сфери» унеможливають їх повноцінне використання.	Доопрацювати вказані програмні комплекси.	Забезпечення можливості надання базової соціальної допомоги в електронній формі; забезпечення можливості призначення одноразової грошової допомоги та отримання відповідного соціального татуу особі в електронній формі; забезпечення можливості надання комплексної електронної публічної послуги з надання державної підтримки військовослужбовцям, особам, звільненим з військової служби, та членам їх сімей; забезпечення можливості встановлення соціальної ознаки (ознак), її продовження та скасування і отримання витягу про соціальну ознаку (ознаки)
Адміністративні послуги з державної реєстрації транспортних засобів	обмежений перелік повноважень ЦНАП, ОМС – реєстрація нових транспортних засобів, обмін посвідчень водія та зміна анкетних даних у технічному паспорті.	Продовжити роботу над делегуванням інших адміністративних послуг з державної реєстрації транспортних засобів.	Забезпечення засобами Порталу Дія, з використанням мобільного додатка можливості замовлення буквено-цифрової комбінації номерних знаків; забезпечення можливості подання заяви про отримання міжнародного посвідчення водія в електронній формі; забезпечення можливості подання заяви про заміну свідоцтва про реєстрацію (технічний паспорт) транспортного засобу в електронній формі; забезпечення можливості подання заяви про реєстрацію транспортного засобу, що підлягає першій державній реєстрації в Україні в електронній формі; забезпечення можливості дистанційного складання теоретичного іспиту в електронній формі; забезпечення можливості для власника транспортних засобів укласти договір купівлі-продажу транспортних засобів засобами Порталу Дія, мобільного додатка Порталу Дія (Дія), два та більше разів протягом звітного (податкового) року; забезпечення можливості обміну посвідчення водія або отримання його після втрати чи викрадення в електронній формі засобами Порталу Дія, Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та/або інформаційно-комунікаційної системи “е-Консул” з доставкою за кордон.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було розроблено практичні рекомендації та визначено стратегічні орієнтири для вдосконалення сфери адміністративних послуг, що дозволило сформулювати такі висновки:

Удосконалення сфери надання адміністративних послуг на регіональному рівні має охоплювати одночасно організаційні, кадрові, цифрові та нормативні аспекти. Ключовим пріоритетом визначено подальшу цифровізацію, яка дозволяє мінімізувати корупційні ризики та скоротити часові витрати громадян.

Стратегічним напрямом розвитку є подолання територіального розриву в доступності послуг. Це досягається через розширення мережі віддалених робочих місць адміністраторів у старостинських округах, впровадження мобільних ЦНАПів та створення безбар'єрного середовища для маломобільних груп населення.

Ефективність роботи центрів безпосередньо залежить від інтеграції державних електронних реєстрів та налагодження автоматизованого міжвідомчого обміну даними, що усуває дублювання документів. Важливою складовою є впровадження систем електронної черги та постійний моніторинг якості обслуговування через зворотний зв'язок із громадянами

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Сутність адміністративної послуги трансформувалася від акта владного примусу до базового інструменту взаємодії між державою та громадянином у межах сервісної моделі (Service State). Сьогодні громадянин розглядається як споживач (клієнт), а ефективність публічного управління вимірюється рівнем його задоволеності. Ключовими ознаками послуг є їхній владно-розпорядчий характер, чітка правова регламентація та спрямованість на юридично значущий результат для заявника.

2. Формування вітчизняної системи регулювання пройшло шлях від відомчої бюрократії до цифрової трансформації («Держава у смартфоні»). Прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» заклало фундамент для створення мережі ЦНАП та впровадження принципів «єдиного вікна» і «мовчазної згоди». Сучасне законодавство базується на принципі «Digital by Default» (цифровізація за замовчуванням), що забезпечує стійкість системи навіть в умовах воєнного стану.

3. Зарубіжний досвід (Естонія, Польща, Австрія) підтверджує, що успіх реформи залежить від поєднання технологічних інновацій із децентралізацією повноважень. Застосування принципу субсидіарності дозволяє максимально наблизити послуги до людини через муніципальні органи. Пріоритетами розвитку в ЄС залишаються впровадження хмарних технологій, систем управління якістю та єдиних актів, що нормують публічне адміністрування.

4. Національна мережа ЦНАП продемонструвала стійкість, і станом на початок 2026 року кількість точок доступу в Україні перевищила 5 тисяч одиниць. Особливістю вітчизняної моделі є чітке розмежування «фронт-офісу» (адміністраторів) та «бек-офісу» (органів, що приймають рішення), що виступає вагомим антикорупційним запобіжником. Технологічним ядром системи стала екосистема «Дія», яка прирівняла цифрові документи до паперових.

5. Рівненська область є одним із лідерів цифрової трансформації, маючи понад 200 точок доступу до послуг. Показник безбар'єрності інфраструктури в

регіоні (77%) перевищує середньоукраїнський рівень (72%), а рівень задоволеності громадян (CSI) складає 92–94%. Регіон успішно впроваджує віддалені робочі місця у старостинських округах та мобільні ЦНАПи для віддалених громад Полісся.

6. Економічна ефективність системи на Рівненщині забезпечується переважно коштом платних сервісів: паспортні послуги (42% доходів) та послуги МВС (25%). У великих громадах (Рівне, Вараш) рівень самоокупності ЦНАП сягає 150-200%, що дозволяє фінансувати безкоштовні соціальні послуги та розвивати інфраструктуру. Проте у малих громадах центри залишаються дотаційними «соціальними проектами».

7. Стратегічним пріоритетом удосконалення є повна автоматизація масових послуг та розвиток концепції «Only Once» (держава не має права вимагати дані, які вже є в реєстрах). Необхідно розширювати мережу «Дія.Центрів», які відповідають єдиним стандартам якості, та забезпечувати їх енергонезалежність і стабільний зв'язок у віддалених районах.

8. Подолання технічних бар'єрів потребує вдосконалення системи «Трембіта» для стабільного обміну даними між реєстрами МВС, ПФУ та ДМС. Важливим є розширення переліку комплексних послуг за моделлю «життєвих ситуацій» (на кшталт «єМалятко», «Ветеран») та подолання «цифрового розриву» між міськими та сільськими територіями.

9. В умовах євроінтеграції ключовим є гармонізація українського законодавства з регламентами ЄС, зокрема щодо кіберзахисту та приватності даних (GDPR). Пріоритетами є підвищення цифрової грамотності населення, професійне навчання персоналу (129 тис. осіб пройшли навчання у 2023 році) та впровадження інновацій – штучного інтелекту й чат-ботів для обробки звернень

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України: академічний курс. Київ: Юридична думка, 2019. Т. 1. 592 с.
2. Андрійко О. Ф. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади. Київ: Юрінком Інтер, 2020. 520 с.
3. Аналітичний звіт про стан цифровізації та надання електронних послуг в Україні за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
4. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku>
5. Біла книга державної політики у сфері адміністративних послуг. Київ: PROSTO, 2024. 58 с.
6. Бугайчук К. Л. Публічне адміністрування: теоретичні засади та підходи до визначення. Право і безпека. 2017. №3 (66). С.38-44.
7. Бліхар М. Публічне адміністрування як реалізація управлінських рішень. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/90/2271/4903-1?inline=1>
8. Голосніченко І. П. Адміністративне право України: основні поняття. Київ: ГАН, 2021. 256 с.
9. Деякі питання цифрової трансформації Верховна Рада України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 735-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text>
10. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року №831-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

11. Дані моніторингу задоволеності якістю надання адміністративних послуг. Система онлайн-оцінки якості послуг у Дія.Центрах. URL: <https://center.diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
12. Звіт про результати проведення моніторингу стану облаштування приміщень ЦНАП з врахуванням потреб людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення за 2025 рік.
13. Звіт про стан розвитку мережі ЦНАП в Україні. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний веб-портал «Дія». URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
14. Запотоцька О.В. Поняття адміністративно-правового механізму публічного адміністрування у сфері безпечності та якості харчової продукції. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. Вип. 33. С. 71-74.
15. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні. Київ: Факт, 2020. 230 с.
16. Коліушко І. Б. Державне управління: звітність та відповідальність. Київ: Факт, 2018. 240 с.
17. Карпенко О. В. Електронні послуги в системі публічного управління: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 2. С. 44–51.
18. Купрій Т. Г. Еволюція системи надання адміністративних послуг в Україні: від бюрократії до сервісу. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 4. С. 88–94.
19. Конституція України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Кириченко О. А. Організація діяльності фронт-офісів та бек-офісів у системі публічної влади. *Аспект-Публічне управління*. 2024. № 2. С. 45–52.
21. Моніторинг мережі центрів надання адміністративних послуг. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/category/monitoring-tsnap> (дата звернення: 13.05.2026).

22. Новак-Каляєва Л. Деякі аспекти формування ідеології державного управління на основі ідеї дотримання прав людини. Ефективність державного управління: збірник наук.праць. Львів:ЛРІДУ НАДУ, 2012. С.33-43.
23. Нижник Н. Р. Публічне управління в Україні: стратегія реформування. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 1. С. 12–18.
24. Про затвердження Вимог до центрів надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2023 № 942. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026). (Це джерело стандартів Дія.Центрів).
25. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 р. № 2806-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 48. Ст. 483.
26. Про адміністративні послуги: Закон України. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
27. Порядок функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 (зі змінами). URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
28. Публічне управління: термінол. слов. / Уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
29. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід / За заг. ред. С.Чернов, В.Воронкова, В.Банах, О.Соснін, П.Жукаускас, Й.Ввайнхардт, Р.Андрюкайтене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
30. Про проведення оптимізації типових робочих процесів у центральних органах виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 39-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-provedennia-optymizatsii-typovykh-robochykh-protsesiv-u-s39170125>
31. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року №794-VII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

32.Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 р. №586-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

33.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року №280/97-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

34.Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року №889-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

35.Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року №1700-VII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

36.Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року №2939-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

37.Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

38.Про затвердження Положення про електронний документообіг в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2014 року №409. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

39.Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади: розпорядження Національного агентства України з питань державної служби від 8 грудня 2020 року №230-20. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0230859-20#Text>

40.Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 37-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-%D1%80#Text>

41.Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих

умов для реалізації прав дитини: постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 691. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2019-%D0%BF#Text>

42. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. №1137. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

43. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року №2155-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

44. Презентація результатів першої всеукраїнської оцінки якості адмінпослуг. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/dashboard>

45. Результати національного дослідження рівня задоволеності суб'єктів звернення роботою ЦНАП. Аналітичний звіт Kantar Ukraine на замовлення Мінцифри. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

46. Результати 5-го щорічного моніторингу 25 ЦНАП: інституційна динаміка та виклики сталого розвитку. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/17853#gallery-1>

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

48. Самборська О. М. Історико-правові аспекти становлення інституту адміністративних послуг в Україні. Південноукраїнський правничий часопис. 2023. № 1. С. 115–120.

49. Тимошук В. П. Адміністративні послуги: навчальний посібник. Київ: Софія-А, 2012. 192 с.

50. Тимошук В. П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги в Україні: монографія. Київ: Конус-Ю, 2021. 184 с.

51. Циганов О. Зарубіжний досвід ініціатив органів публічної влади щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Visegrad Journal on Human Rights. 2018. №2. С.185-190.

52.ЦНАПи працюватимуть в електронній системі Вулик – Уряд ухвалив Постанову. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsnapi-pratsyuvatimut-v-elektronniy-sistemi-vulik-uryad-ukhvaliv-postanovu>

53.ЦНАП цифрової епохи: як Шепетівська громада диджиталізує адміністративні послуги. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/17049>

54.Центр політико-правових реформ. Адміністративні послуги: стан та перспективи реформування. Збірник матеріалів. Київ, 2024. 140 с.

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

56.Шура Н.О. Принципи публічного адміністрування як регулятори соціально-економічних процесів у національній економіці. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016. Вип. 14. С.260-263.

57.Щодо напрямів вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-05/admin_poslug-71b6f.pdf

58.Щодо напрямів вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-05/admin_poslug-71b6f.pdf

59.Як цитувати: Аналітичні звіти щодо діяльності мережі ЦНАП в Україні та розрізі регіонів. URL: <https://center.dija.gov.ua>.

60.Enhancing the European public sector: Annual Report 2023. EIPA,2024. 33p.

61.Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 33 p.

62.SIGMA. Principles of Public Administration: 2023 Edition. Paris: OECD Publishing, 2023. 112 p.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

1

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи на тему:
РОЗВИТОК СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
НАСЕЛЕННЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Виконав: студент 3 курсу, групи ПУАЗ-31інт
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Нестерчук Микола Анатолійович

Керівник: к..пед.н., доцент
Мартинюк Галина Федорівна



Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку сфери адміністративних послуг на регіональному рівні в умовах цифровізації та сучасних викликів.

ЗАВДАННЯ:

- дослідити сутність адміністративних послуг в системі публічного управління;
- систематизувати організаційно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг;
- вивчити зарубіжний досвід трансформації публічного адміністрування;
- проаналізувати особливості національної системи надання адміністративних послуг в Україні;
- оцінити якість надання адміністративних послуг населенню;
- проаналізувати доступність надання адміністративних послуг населенню в Рівненській області;
- визначити перспективи розвитку сфери надання адміністративних послуг в Україні;
- розробити шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні;
- запропонувати напрями реформування сфери надання адміністративних послуг населенню України в умовах євроінтеграції.

Об’єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі формування та реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг на регіональному рівні.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку сфери адміністративних послуг на регіональному рівні.



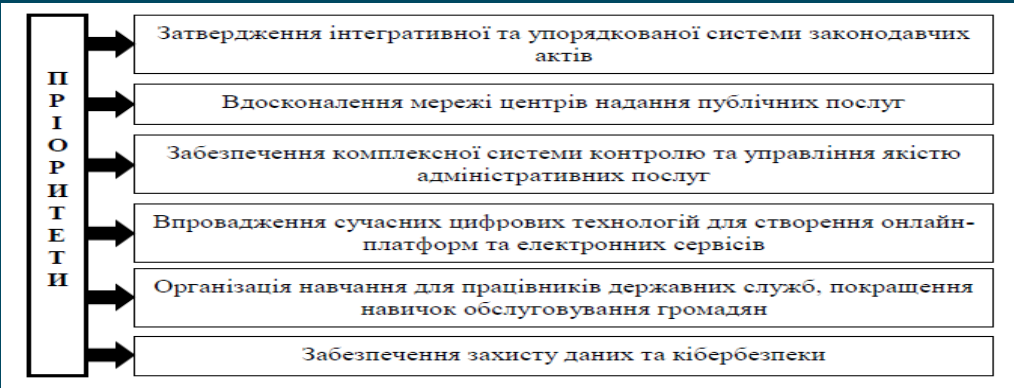
Еволюційні етапи розвитку сфери адміністративних
послуг в Україні

Період	Назва етапу	Ключова характеристика розвитку
1991–2005 рр.	Відомчо-бюрократичний (Дореформений)	Послуги розглядаються як прояв владних повноважень. Відсутність єдиного законодавства. Громадянин змушений самостійно відвідувати десятки установ («біганина по кабінетах»). Високий рівень корупційних ризиків через прямий контакт із чиновником.
2006–2012 рр.	Муніципальний експериментальний	Поява перших «єдиних вікон» та центрів обслуговування за ініціативи місцевого самоврядування (Вінниця, Луцьк). Формування концептуальних засад «сервісної держави». Розробка перших стандартів та інформаційних карток послуг.
2012–2014 рр.	Законодавче закріплення	Прийняття базового Закону «Про адміністративні послуги» (2012). Обов'язкове створення мережі ЦНАП при місцевих держадміністраціях та міськрадах. Початок децентралізації повноважень. Визначення ЦНАП як єдиної точки взаємодії.
2015–2019 рр.	Інституційна розбудова та децентралізація	Масштабна передача повноважень з реєстрації бізнесу, майна та місця проживання на рівень громад. Запровадження інституту адміністраторів. Створення електронних реєстрів та перших спроб надання послуг онлайн.
2019–2022 рр.	Цифрова трансформація («Держава у смартфоні»)	Створення Міністерства цифрової трансформації. Запуск порталу та застосунку «Дія». Впровадження принципу <i>Paperless</i> та комплексних послуг («Малютко»). Легітимізація е-паспортів та інших цифрових документів.
2022–2026 рр.	Стійкість та адаптивність (Воєнний та поствоєнний період)	Адаптація послуг для ВПО. Розвиток мережі мобільних ЦНАПів у деокупованих та віддалених регіонах. Повна автоматизація масових послуг без участі людини (автоматична реєстрація ФОП тощо). Глобальна інтеграція з європейськими цифровими сервісами.

Періодизація розвитку нормативного забезпечення сфери надання
адміністративних послуг

Етап	Період До 2005 року	Ключові нормативно-правові акти
Створення основ системи взаємодії з суб'єктами господарювання		Закон України «Про нотаріат», Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб», Закон України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні», Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»
Початковий етап становлення системи адміністративних послуг	2006-2008 рр.	Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади», Наказ Міністерства економіки України від 12.07.2007 № 219 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг»
Активізація нормотворчої роботи для впорядкування сфери	2009-2013 рр.	Закон України «Про адміністративні послуги», Постанова КМУ «Про затвердження примірного положення про центр надання адміністративних послуг», Постанова КМУ «Про затвердження примірного регламенту центру надання адміністративних послуг», Постанова КМУ «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги»
Розширення повноважень місцевих органів у частині надання цих послуг	2014-2018 рр.	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг», Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні», Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2017-2018 роки», Розпорядження КМУ «Деякі питання створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг, у тому числі послуг соціального характеру, в форматі «Прозорий офіс»», Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання електронних довірчих послуг в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях державної форми власності»
Розвиток мережі ЦНАП і запровадження діджиталізації процесів	2019- теперішній час	Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг», Постанова КМУ «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг», Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг», Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму»

Пріоритети трансформації механізмів публічного
адміністрування в країнах ЄС





Національний університет
водного господарства
та природокористування

АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
НАСЕЛЕННЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Специфічними рисами національної системи слід є:

Багаторівневість нормативного регулювання. Система базується на Конституції України, Законі України «Про адміністративні послуги» та розгалуженій мережі підзаконних актів. Важливою особливістю є наявність обов’язкових інформаційних та технологічних карток для кожної послуги, що детально регламентують алгоритм дій як для громадянина, так і для чиновника.

Децентралізація повноважень. У межах реформи місцевого самоврядування відбулася передача широкого спектру сервісних функцій (реєстрація місця проживання, бізнесу, нерухомості, земельні питання) від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування (ОМС). Це наблизило послугу до кінцевого споживача та підвищило відповідальність місцевих громад за якість обслуговування.

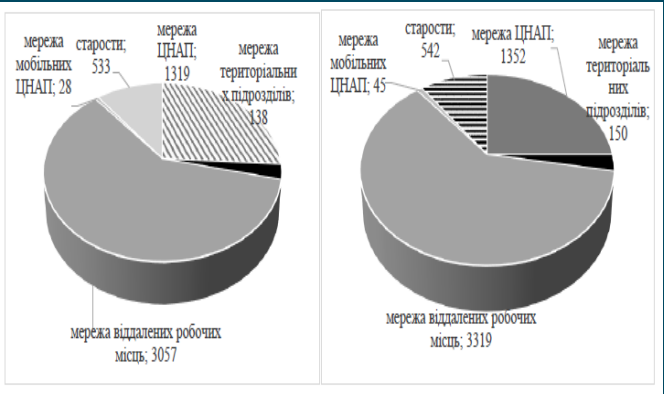
Екосистема «Дія» як технологічне ядро. Унікальною особливістю України на світовій арені є створення мобільного застосунку та порталу «Дія». Це дозволило запровадити концепцію «Digital by Default» (цифровізація за замовчуванням), де електронний документ (ID-картка, закордонний паспорт, посвідчення водія) має таку ж юридичну силу, як і паперовий.

Комплексність послуг (модель «Життєвих ситуацій»). Впровадження сервісів на кшталт «ЄМалятко» або «ID-14» свідчить про перехід від надання окремих довідок до комплексного вирішення потреб громадянина, пов’язаних із певною подією в житті.

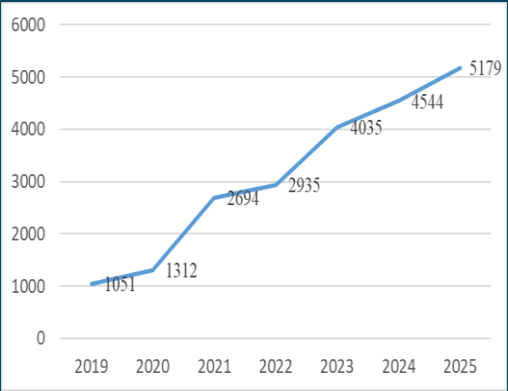
Рівень облаштування приміщень ЦНАП з врахуванням потреб
людей з інвалідністю в розрізі регіонів

Регіон	Загальний показник (%)	Пандус (%)	Сходи з поручнями (%)	Обладнана санітарна кімната (%)	Шрифтом Брайля (%)	Технічні рішення для людей з порушенням слуху (%)	Місце для дитячих візочків (%)
м. Київ	92	100	100	96	58	100	96
Львівська область	89	91	88	80	81	98	99
Дніпропетровська обл.	89	96	94	71	93	100	79
Харківська область	82	95	95	69	66	71	92
Київська область	84	93	86	54	81	100	89
Одеська область	81	91	59	62	86	77	97
Житомирська область	78	90	95	61	84	40	100
Рівненська область	77	94	92	66	61	59	92
Вінницька область	76	99	100	65	53	40	100
Івано-Франківська обл.	74	99	97	65	42	45	93
Тернопільська область	73	98	91	73	57	16	100
Черкаська область	72	97	85	68	—	7	86
Чернівецька область	72	85	90	77	59	23	97
Волинська область	72	98	98	75	44	29	88
Одеська область	81	91	59	62	86	77	97
Вінницька область	76	99	100	65	53	40	100
Івано-Франківська обл.	74	99	97	65	42	45	93
Миколаївська область	70	96	98	68	49	27	78
Закарпатська область	69	89	76	73	36	58	79
Сумська область	67	95	100	55	48	36	71
Хмельницька область	66	98	96	67	29	15	89
Кіровоградська обл.	66	96	94	49	47	20	88
Полтавська область	66	90	95	48	40	38	86
Запорізька область	63	68	82	37	32	89	71
Чернігівська область	59	91	76	62	33	14	79
Луганська область	38	50	86	0	5	45	36
Донецька область	38	59	62	22	14	27	44
Херсонська область	35	45	49	16	14	59	25
ЗАГАЛОМ ПО УКРАЇНІ	72	90	87	62	57	52	85

Структура мережі ЦНАП

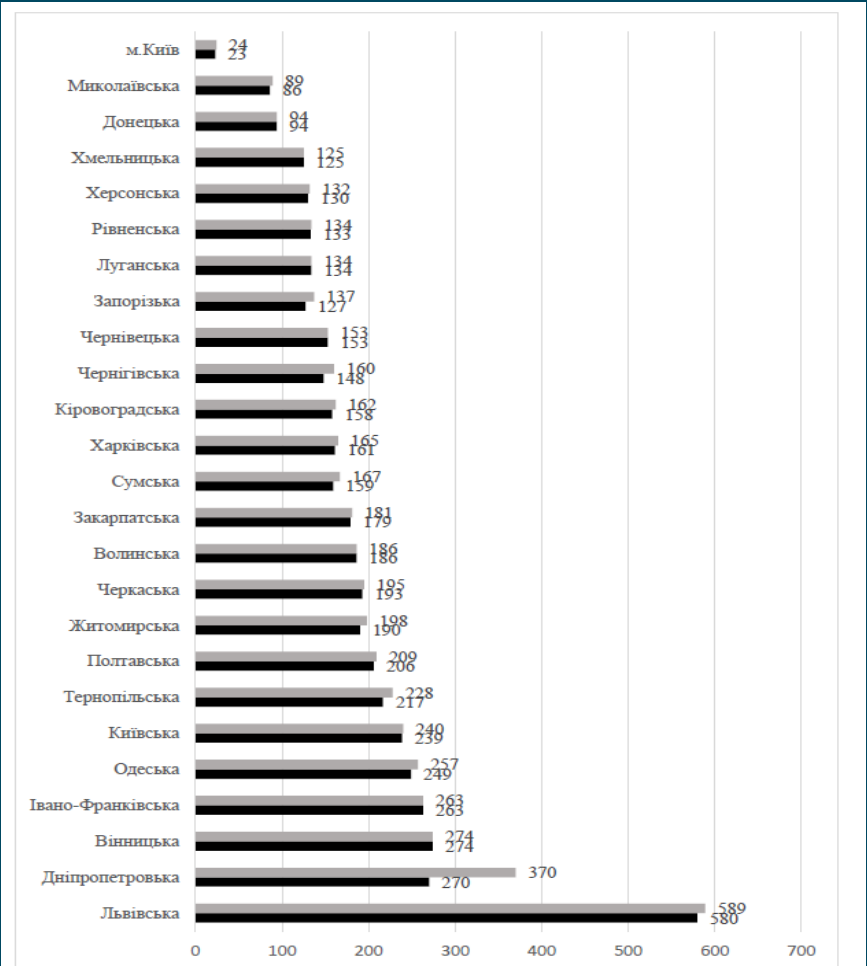


Кількість створених ЦНАПів в 2019-2024 рр.

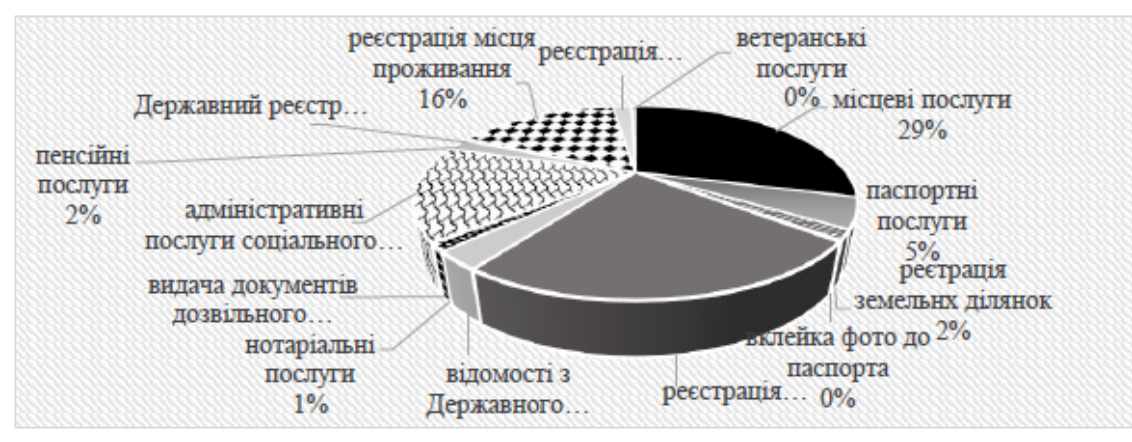




Мережа ЦНАПів в регіональному розрізі



Затребуваність адміністративних послуг



Показники доступу ЦНАП до державних інформаційних ресурсів та реєстрів у 2025 році

Назва державного реєстру / інформаційної системи	Кількість точок доступу (од.)	Динаміка зростання (%)
Реєстр територіальної громади ДМС України	4149	+4%
Реєстр нерухомості	1756	+3%
Державний реєстр актів цивільного стану (ДРАЦС)	1648	+10%
Реєстр пошкодженого та знищеного майна	1090	+6%
Єдиний державний реєстр (ЄДР)	1022	+1%
Державний демографічний реєстр	949	+6%
Державний земельний кадастр (ДЗК)	947	+4%
Реєстр територіальної громади (відомчий)	436	0%



Результати дослідження якості адміністративних послуг,
проведеного вперше у 2021 році



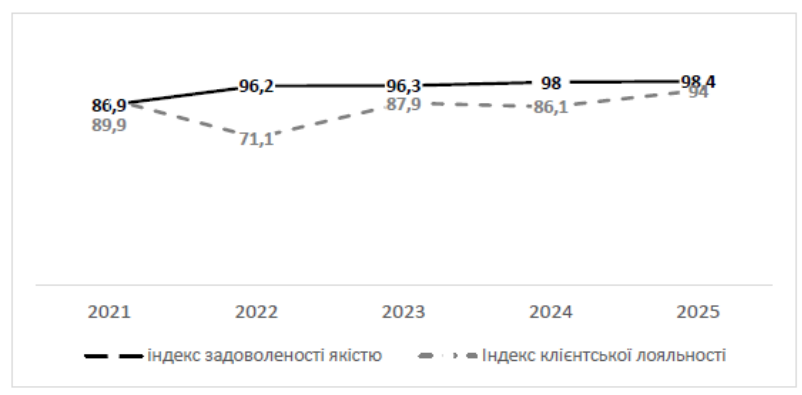
Задоволеність населення роботою ЦНАПів

Параметр оцінювання	Рівень задоволеності (%)	Основні чинники впливу
Загальний індекс (CSI)	91%	Комплексність та зручність сервісу
Компетентність персоналу	94%	Регулярне навчання адміністраторів
Зручність приміщення	88%	Модернізація за стандартами Дія.Центрів
Цифровізація (е-черга, оплата)	82%	Наявність POS-терміналів та онлайн-запису
Прозорість (зрозумілість кроків)	85%	Інформаційні стенди та чіткі регламенти

Рівень задоволеності якості надання адміністративних послуг в регіональному розрізі

Регіон (область)	Рівень задоволеності		Ключові фактори успіху / проблем
	2024 р.	2025 р.	
Львівська	94%	96%	Максимальна розгалуженість мережі та цифрова грамотність персоналу
Дніпропетровська	93%	95%	Стрімка модернізація ЦНАПів до рівня Дія.Центрів
Вінницька	92%	94%	Традиційно висока якість муніципального менеджменту
Рівненська	90%	92%	Активне впровадження мобільних ЦНАПів для віддалених громад
Київська	88%	91%	Відновлення мережі на деокупованих територіях та нове обладнання
Полтавська	89%	90%	Стабільно висока якість соціальних сервісів
Одеська	87%	89%	Покращення доступу до паспортних послуг у районних центрах
Харківська	82%	85%	Героїчна робота персоналу в умовах обстрілів, запит на безпеку (укриття)
Миколаївська	81%	84%	Активне відновлення роботи центрів у звільнених громадах

Динаміка індексів задоволеності якістю та клієнтської лояльності в 2021-2025 рр.





Затребуваність адміністративних послуг за типами громад Рівненщини

Категорія громади	Найбільш затребувані послуги	Особливість
Міські громади (Рівне, Вараш)	Паспортні сервіси, реєстрація майна, послуги МВС	Високий запит на швидкість та цифрові черги
Сільські та селищні громади	Земельні питання, соціальні допомоги, довідки	Велика роль віддалених робочих місць (ВРМ)
Північні райони (Полісся)	Соціальний захист, екологічні довідки	Потреба у мобільних ЦНАПах через віддаленість

Структура оцінки якості надання адміністративних послуг
відвідувачами ЦНАПів Рівненщини

Параметр оцінки	Оцінка (за 5-бальною шкалою)	Коментар
Ввічливість адміністратора	4.9	Найвищий показник у регіоні
Зручність приміщення	4.7	Більшість центрів модернізовані до рівня Дія.Центрів
Швидкість обслуговування	4.4	Основна зона для вдосконалення в години пік
Інклюзивність (безбар'єрність)	4.1	Потребує уваги у сільських віддалених точках

Порівняльна характеристика доступності адмінпослуг в
Україні та Рівненській області

Аспект	Україна (загалом)	Рівненська область
Темпи цифровізації	Високі, але нерівномірні	Вищі за середні, системні
Головний бар'єр	Військові дії, руйнування	Цифровий розрив (північні райони)
Пріоритет 2025	Відновлення мережі на деокупованих територіях	Стійкість (енергонезалежність та зв'язок)

Аналіз доступності надання адміністративних послуг в
Рівненській області

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Загальна кількість точок доступу	117	185	201
Надано послуг (за рік)	850 тис.	1 млн	1,2 млн
Рівень задоволеності (%)	82%	85%	89%

Порівняння витрат ЦНАП на утримання та отриманого
доходу

Тип громади	Витрати (Зарплата, Комунальні, Бланки)	Доходи (Адмінзбір)	Рівень самоокупності
Великі міста (Рівне, Вараш)	Високі (~5-8 млн грн/рік)	Високі (~10-12 млн грн/рік)	150-200% (Прибуткові)
Середні ТГ (Дубно, Здолбунів)	Середні (~2-3 млн грн/рік)	Середні (~2.5-3.5 млн грн/рік)	~100-110% (Збалансовані)
Малі сільські громади	Низькі (~0.8-1.2 млн грн/рік)	Низькі (~0.4-0.6 млн грн/рік)	~40-50% (Дотаційні)



Динаміка надходжень адміністративного збору до місцевих бюджетів Рівненської області

Рік	Сума надходжень (млн грн)	Приріст (%)	Основний фактор впливу
2022	68,4	—	Початок повномасштабного вторгнення, тимчасове закриття реєстрів.
2023	84,2	+23,1%	Відновлення роботи реєстрів нерухомості та бізнесу, попит на закордонні паспорти.
2024	102,5	+21,7%	Закупівля паспортних станцій громадами, впровадження платних послуг МВС у ЦНАП.
2025	124,8	+21,8%	Максимальне розширення мережі Дія.Центрів та активна цифровізація платних сервісів.

Структура надходжень адміністративного збору до місцевих бюджетів Рівненської області

Категорія послуг	Питома вага у доходах (%)	Ключові види послуг у групі	Рівень рентабельності для громади
Паспортні послуги (ДМС)	42%	Оформлення ID-картки, закордонного паспорта.	Найвищий (за наявності власного обладнання)
Сервісні послуги МВС	22%	Реєстрація/перереєстрація ТЗ, видача посвідчень водія.	Високий (нова стаття доходів для ЦНАП)
Державна реєстрація нерухомості	18%	Реєстрація права власності, витяги з реєстру прав.	Стабільно високий
Реєстрація бізнесу (ЮО та ФОП)	10%	Реєстрація змін, витяги з ЄДР.	Середній (багато послуг онлайн безкоштовні)
Земельні послуги (ДЗК)	6%	Надання витягів з Державного земельного кадастру.	Низький (соціальна функція)
Інші послуги	2%	Адмінзбір у сфері містобудування, екології тощо.	Мінімальний



Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в
Україні

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

- Вдосконалення нормативно-правових основ діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг
- Визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг та проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг
- Оцінювання якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу та оцінювання якості публічних послуг
- Забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості
- Впровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг
- Розвиток системи електронних послуг для спрощення та автоматизації адміністративних процедур
- Підвищення кваліфікації та психологічна підготовка персоналу, що безпосередньо задіяний у процесі надання адміністративних послуг
- Забезпечення конфіденційності та безпеки даних у державних інформаційних системах

Найкращі практики та підходи покращення якості
адміністративних послуг у країнах ЄС

Найкращі практики та підходи	Характеристика	Країни ЄС, де застосовуються
Електронне урядування	Впровадження цифрових технологій для автоматизації та оптимізації процесів надання адміністративних послуг із використанням онлайн-сервісів та електронних платформ	Естонія, Фінляндія, Швеція
Зворотній зв'язок з громадянами	Розробка ефективних механізмів збору та аналізу відгуків громадян щодо якості отриманих послуг з метою їх постійного вдосконалення та підвищення рівня обслуговування	Данія, Нідерланди, Ірландія
Онлайн консультації та підтримки	Забезпечення громадянам можливості отримувати консультації та підтримку з адміністративних питань через онлайн-чати, електронну пошту або телефонні лінії	Німеччина, Австрія, Іспанія
Уніфіковані стандарти обслуговування	Створення та впровадження уніфікованої системи стандартів і процедур надання публічних послуг, що гарантуватиме однаковий рівень обслуговування у всіх регіонах країни.	Франція, Італія, Бельгія
Публічна звітність та прозорість	Надання суспільству відкритого доступу до інформації про якість та ефективність публічних послуг шляхом публікації звітів, рейтингів та іншої відповідної аналітики.	Швейцарія, Люксембург, Португалія



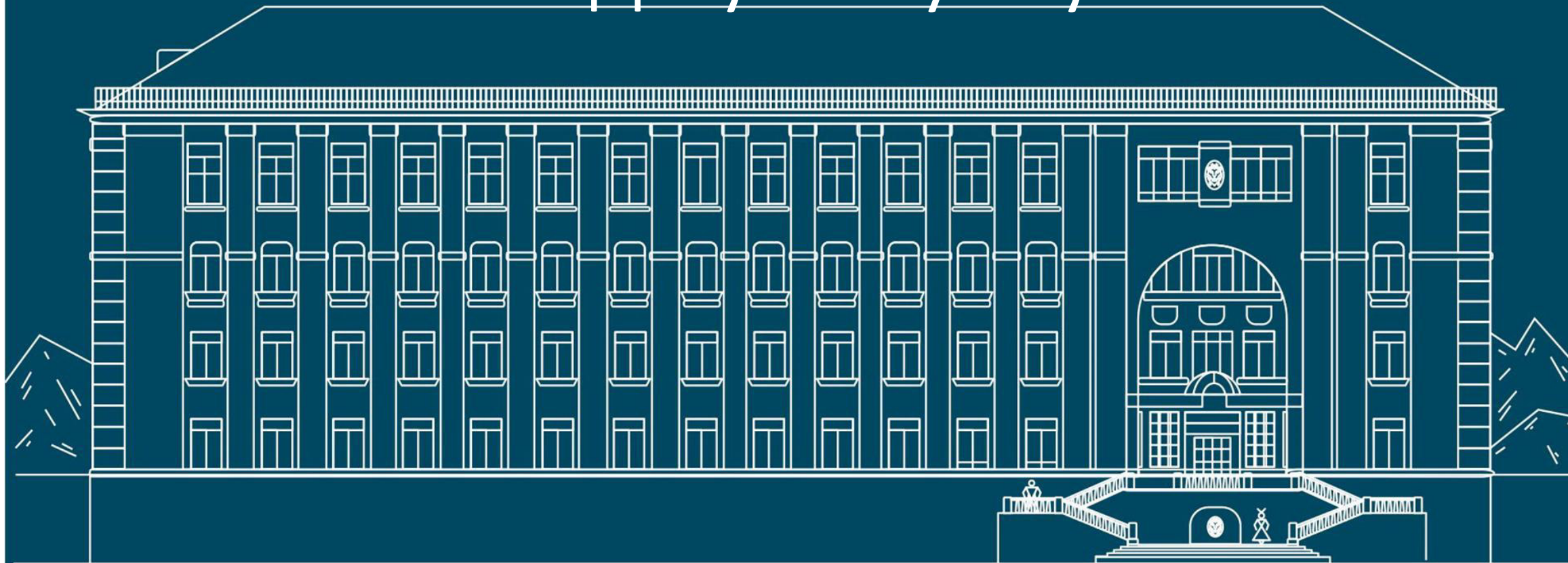
Напрямок	Ключові завдання
Підвищення якості надання адміністративних послуг	затвердження єдиних державних стандартів якості надання послуг; запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу; впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг; забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості; підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо задіяних у процесі надання послуг, їх психологічна підготовка, розвиток цифрових компетентностей; впровадження єдиної методики обчислення вартості державних адміністративних послуг; раціоналізація адміністративних зборів за надання адміністративних послуг;
Збільшення частки послуг, доступних в електронній формі	впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення доступності цифрової інфраструктури в регіонах країни; розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг відповідно до стандартів ЄС; прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; функціонування та використання системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідно до вимог законодавства ЄС;
Зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян	спрощення процедур з надання адміністративних послуг; інтеграція базових послуг; застосування цифрових технологій та електронного урядування; уніфікації процедури вирішення адміністративних справ; забезпечення доступу до кіберрезерву ЄС у межах програми «Цифрова Європа»; підвищення безпеки та посилення рівня захисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури від кібератак.



Національний університет
водного господарства
та природокористування

ТВОРИ СВОЄ МАЙБУТНЄ З НУВГП!

Дякую за увагу!



вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028



+38 (0362) 63-32-09



nuwm.edu.ua



facebook.com/www.nuwm.edu.ua