

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**БАБЧУК АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА**

УДК 353.25.4  
(індекс)

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**  
**В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**  
ОП «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник: Лопушинський Іван Петрович, д. держ. упр., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

професор І. П. Лопушинський  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

к. держ. упр., доцент В. І. Малімон  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2024

## АНОТАЦІЯ

Бабчук А. С. Особливості надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізації– Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування". Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2024.

У магістерській роботі досліджено вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізації. У першому розділі розглянуто теоретичні засади адміністративних послуг у системі публічного управління, проаналізовано нормативно-правове забезпечення та досліджено вплив територіальної реформи на регіональний розвиток. Зроблено висновки щодо ключових викликів і можливостей, які відкриває децентралізація для надання адміністративних послуг.

Другий розділ присвячений аналізу особливостей надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. Досліджено державну політику у цій сфері та проведено оцінювання ефективності функціонування ЦНАП Івано-Франківської міської ради.

Третій розділ пропонує перспективи вдосконалення системи адміністративних послуг. Розглянуто зарубіжний досвід, зокрема найкращі практики країн Європи, та обґрунтовано шляхи їх адаптації в Україні. Запропоновано рекомендації щодо створення національного агентства, формування ефективної кадрової політики, удосконалення нормативно-правового механізму та забезпечення фінансової підтримки.

**Ключові слова:** адміністративні послуги, децентралізація, публічне управління, ЦНАП, нормативно-правове забезпечення, реформа місцевого самоврядування, інституційна розбудова, ефективність надання послуг, зарубіжний досвід, удосконалення системи.

## ANNOTATION

Babchuk A. S. Peculiarities of providing administrative services in Ukraine under conditions of decentralization – Manuscript.

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's thesis examines the improvement of the system of providing administrative services in Ukraine under conditions of decentralization. The first chapter examines the theoretical foundations of administrative services in the public administration system, analyzes regulatory and legal support, and examines the impact of territorial reform on regional development. Conclusions are made regarding the key challenges and opportunities that decentralization opens up for the provision of administrative services.

The second section is devoted to the analysis of the peculiarities of the provision of administrative services in conditions of decentralization. The state policy in this area was studied and an evaluation of the effectiveness of the functioning of the Ivano-Frankivsk City Council of the National Center for the Prevention and Control of the Ivano-Frankivsk City Council was carried out.

The third section offers prospects for improving the system of administrative services. The foreign experience, in particular the best practices of European countries, was considered, and the ways of their adaptation in Ukraine were substantiated.

**Keywords:** administrative services, decentralization, public administration, TsNAP, regulatory and legal support, local self-government reform, institutional development, efficiency of service provision, foreign experience, improvement of the system.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>8</b>
1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг у системі публічного управління.....	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні.....	17
1.3. Вплив зміни територіальної організації влади на засадах децентралізації на політику регіонального розвитку .....	32
<b>РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>43</b>
2.1. Державна політика в сфері адміністративних послуг.....	43
2.2. Оцінювання ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП Івано-Франківської міської ради в умовах децентралізації .....	55
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>75</b>
3.1. Зарубіжний досвід у сфері надання адміністративних послуг.....	75
3.2. Шляхи вдосконалення системи адміністративних послуг в Україні.....	85
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>93</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>99</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлена сучасними реаліями реформування адміністративно-територіального устрою України, яке має на меті перетворення системи державного управління та місцевого самоврядування відповідно до кращих європейських практик. Від початку процесу децентралізації в Україні було вжито значних заходів для оптимізації надання адміністративних послуг. Реформи покликані створити умови для ефективного управління на місцевому рівні, що передбачає передачу повноважень і ресурсів громадам, забезпечення доступності послуг та підвищення їх якості. Адміністративні послуги, як невід'ємна частина взаємодії громадян з органами публічного управління, відіграють ключову роль у функціонуванні держави і забезпеченні прав та свобод громадян.

Однією з головних цілей децентралізації є наближення послуг до громадян, що дозволяє ефективніше задовольняти їхні потреби та сприяє підвищенню рівня довіри до державних і місцевих органів влади. Покращення якості послуг передбачає не лише скорочення термінів їх надання, а й підвищення прозорості та підзвітності адміністративних процедур. Це вкрай важливо в контексті розвитку демократичних інститутів і залучення громадян до управління справами місцевих громад. Однак, незважаючи на позитивні тенденції, впровадження реформи стикається з низкою викликів.

Зокрема, проблеми виникають у нормативно-правовому забезпеченні, яке досі залишається недосконалим і потребує доопрацювання для забезпечення стабільного функціонування нової системи. Правові норми часто є нечіткими або недостатньо адаптованими до потреб децентралізованих органів, що ускладнює процес надання послуг. Окрім цього, організаційні труднощі пов'язані з перебудовою структур управління, необхідністю підготовки фахівців для виконання нових завдань та налагодження ефективної взаємодії між різними рівнями влади.

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Тема дослідження зумовлена нагальною потребою у вдосконаленні системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації, з огляду на міжнародний досвід та відповідність європейським стандартам. Відсутність цілісного аналізу та науково обґрунтованих рекомендацій щодо забезпечення прозорості, підзвітності та доступності адміністративних послуг зумовлює важливість і актуальність проведеного дослідження.

**Мета роботи** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення надання адміністративних послуг в умовах децентралізації в Україні.

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

- дослідити поняття та сутність адміністративних послуг у системі публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні;
- дослідити концептуальні підходи до децентралізації як основи реформування системи надання адміністративних послуг;
- здійснити аналіз змін у структурі органів публічного управління, відповідальних за надання адміністративних послуг;
- проаналізувати державну політику в сфері адміністративних послуг;
- здійснити оцінювання ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП Івано-Франківської міської ради;
- проаналізувати зарубіжний досвід у сфері надання адміністративних послуг;
- розробити шляхи вдосконалення системи адміністративних послуг в Україні.

**Об'єкт дослідження** – система надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізації.

**Предмет дослідження** – особливості, проблеми та перспективи вдосконалення надання адміністративних послуг у процесі децентралізації.

**Методи дослідження.** У роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез для вивчення теоретичних засад; порівняльний аналіз для вивчення міжнародного досвіду; статистичні методи для оцінки ефективності адміністративних послуг; методи моделювання для розробки рекомендацій.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у системному підході до аналізу адміністративних послуг в умовах децентралізації, що дозволяє визначити ключові проблеми та розробити шляхи їх подолання. Запропоновані рекомендації базуються на практичних висновках і враховують міжнародний досвід.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано в межах наукових програм з розвитку публічного управління та адміністративних реформ в Україні.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Результати дослідження можуть бути використані у підготовці законодавчих змін, а також у навчальних програмах для державних службовців.

**Структура та обсяг роботи.** Логіка дослідження визначила структуру роботи, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 105 сторінок. Список використаних джерел включає 66 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

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

У сфері публічного управління існує безліч підходів до визначення адміністративних процедур, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього явища. І. В. Бойко, О. Т. Зима, О. М. Соловйова підкреслюють важливість управлінського характеру дій, що здійснюються органами державної влади та місцевого самоврядування. Вони трактують адміністративну процедуру як цілісний процес, що охоплює всі етапи прийняття рішень та правових актів, які регулюють конкретні ситуації.

Цей порядок дій має на меті створення умов для прийняття владних рішень або для видання, зміни чи скасування індивідуальних актів. Важливо відзначити, що такі дії є частиною правовідносин, які виникають в адміністративно-правовій площині та охоплюють питання, що не передбачають спорів про право. Особливу увагу надається відповідності дій адміністративним нормам, щоб забезпечити ефективне вирішення конкретних адміністративних справ<sup>1</sup>.

В.П. Тимошук у своїх дослідженнях визначає адміністративні процедури як врегульовану адміністративно-процесуальними нормами правозастосовну діяльність органів виконавчої влади. Вона спрямована на реалізацію повноважень у взаємодії з громадянами та організаціями, які не перебувають у підпорядкуванні відповідних органів. Основною метою такої діяльності є забезпечення прав і законних інтересів осіб, що передбачає розгляд суперечок чи застосування заходів примусу. Тимошук підкреслює

---

<sup>1</sup> Бойко І. В., Зима О. Т., Соловйова О. М. Адміністративна процедура : конспект лекцій; за заг. ред. І. В. Бойко. Харків : Право, 2017. 132 с

значення правового регулювання цих процедур як механізму для досягнення балансу між реалізацією державної влади та захистом інтересів громадян у контексті демократичних принципів управління<sup>2</sup>.

Н.В. Галіцина визначає адміністративну процедуру як нормативно встановлений порядок, який передбачає послідовність дій, що здійснюють суб'єкти права з метою реалізації своїх прав і обов'язків. Адміністративна процедура є складним процесом, де кожен етап регулюється певними правовими нормами, що забезпечують порядок і правомірність ухвалених рішень. Галіцина акцентує увагу на тому, що такі процедури створюють структуровану правову основу для взаємодії між громадянами і органами влади, дозволяючи захищати права та інтереси обох сторін у правовому полі. Важливим аспектом у її трактуванні є чітке визначення дій і умов їх виконання, що забезпечує прозорість і послідовність управлінських рішень<sup>3</sup>.

М.В. Лошицький та С.О. Короед визначають адміністративну процедуру як нормативно закріплений порядок діяльності органів виконавчої влади, який регламентує виконання повноважень у межах встановленої компетенції. У цьому визначенні підкреслюється важливість чіткої послідовності дій, яка не передбачає застосування примусових заходів і реалізується у безконфліктному режимі у взаєминах із заявниками. Адміністративна процедура забезпечує правову визначеність і прозорість процесу прийняття управлінських рішень, що сприяє належному функціонуванню державного апарату та захисту прав громадян<sup>4</sup>.

Автори звертають увагу на те, що така процедура є ключовим елементом правової системи, яка регулює взаємодію між державними органами та фізичними чи юридичними особами. Її реалізація у межах компетенції органів влади сприяє ефективному виконанню завдань без порушення прав учасників процедури, що зменшує можливість виникнення

---

<sup>2</sup> Тимошук В.П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України. Київ : Факт, 2003. 496 с.

<sup>3</sup> Галіцина Н.В. Адміністративна процедура як інститут адміністративного процесу. Форум права. 2010. № 4. С. 163—177.

<sup>4</sup> Лошицький М.В., Короед С.О. Адміністративний процес: основні підходи до розуміння. Держава і право. 2012. Вип. 55. С. 236—242.

конфліктів. Відсутність примусу в адміністративній процедурі підкреслює її добровільний і правовий характер, де дії посадових осіб базуються на нормативних приписах і виконуються відповідно до затверджених правил та процедур. Такий підхід підвищує довіру до органів виконавчої влади, забезпечує справедливість і передбачуваність їхньої діяльності, що є необхідною умовою для стабільності правової системи та посилення її авторитету серед громадян.

Наукові дискусії щодо визначення поняття «адміністративна послуга» свідчать про складність і багатогранність цього терміну в сучасному правовому та управлінському середовищі. Дослідники пропонують різні підходи до трактування адміністративної послуги, що відображає багатовимірність цього явища у практиці публічного управління.

У таблиці 1.1 узагальнено основні визначення, запропоновані різними авторами, які наголошують на різних аспектах адміністративної послуги, зокрема на її змісті, характері виконання та юридичних наслідках. Визначення поняття «адміністративна послуга» акцентує увагу на тому, що вона є результатом реалізації владних повноважень органами державної влади або місцевого самоврядування, які виконують відповідні дії на основі нормативно-правових актів.

Такі дії забезпечують правове оформлення та захист інтересів фізичних і юридичних осіб, надаючи їм можливість реалізувати права та обов'язки, гарантовані законодавством. Адміністративна послуга надається у відповідь на звернення зацікавлених осіб і передбачає відповідний правовий порядок, який забезпечує взаємозв'язок між владними структурами та суспільством.

Основна мета адміністративної послуги полягає у створенні умов, що дозволяють громадянам та організаціям отримувати необхідні послуги для реалізації своїх прав та інтересів. У цьому контексті адміністративна послуга розглядається як механізм забезпечення законних правових вимог, що сприяє розвитку правової держави та підвищенню довіри до публічних інститутів.

Таблиця 1.1. - Визначення поняття «Адміністративна послуга»

Автор	Визначення
Д. Сухінін і Ю. Шаров <sup>5</sup>	Це підсумок здійснення владних функцій суб'єктом, який на підставі закону забезпечує оформлення юридичних умов для реалізації фізичними та юридичними особами своїх прав, свобод та законних інтересів за їхнім запитом (наприклад, видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, проведення реєстраційних дій тощо).
О.Г. Мордвінов, Л.О. Ляшенко <sup>6</sup>	Це результат виконання владних функцій компетентним суб'єктом, який на основі законодавчих норм забезпечує юридичне оформлення умов, що дозволяють фізичним, юридичним чи іншим колективним особам реалізовувати свої права, свободи та законні інтереси за поданою заявою (наприклад, видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, здійснення реєстраційних дій тощо).
О. Люхтергандт <sup>7</sup>	Індивідуальні акти, які мають позитивний характер та ухвалюються з метою забезпечення певних інтересів фізичних чи юридичних осіб. Зазначається, що визначення адміністративних послуг не включає матеріальні послуги (як-от видача ліцензії) або фінансові послуги (виплата коштів соціально незахищеним верствам населення).

Аналіз наведених у таблиці визначень поняття «Адміністративна послуга» дозволяє виявити основні підходи, які висвітлюють сутність цього

<sup>5</sup> Шаров Ю. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг. Ю. Шаров, Д. Сухінін. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 4 (26). С. 230–238.

<sup>6</sup> Мордвінов О. Г. Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. О. Г. Мордвінов, Л. О. Ляшенко. Держава та регіони. 2007. № 2. С. 60–65.

<sup>7</sup> Latvijas Republikas Iekšlietu ministrija. Pakalpojumi. URL: [http:// www.poliisi.fi/licences](http://www.poliisi.fi/licences) (дата звернення: 02.10.2024)

поняття в різних контекстах. Усі запропоновані трактування підкреслюють, що адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень уповноваженими суб'єктами. При цьому послуга спрямована на юридичне оформлення умов реалізації прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб, що відбувається за їхньою ініціативою.

Визначення, запропоноване Д. Сухініним і Ю. Шаровим, акцентує увагу на виконанні владних функцій, які призводять до видачі відповідних дозволів, сертифікатів чи інших документів, що підтверджують реалізацію законних прав осіб. Це підкреслює офіційний характер послуг, що надаються, а також їх правову значущість у процесах забезпечення громадських інтересів.

О.Г. Мордвінов і Л.О. Ляшенко дещо розширюють підхід, включаючи можливість задоволення прав не тільки фізичних та юридичних осіб, а й інших колективних суб'єктів. Цей підхід підкреслює універсальність адміністративних послуг, зосереджуючись на правовій основі їх надання та наявності чітких процедур для оформлення прав та інтересів.

О. Люхтергандт пропонує інший підхід, визначаючи адміністративні послуги як «позитивні» індивідуальні акти, що приймаються задля задоволення інтересів осіб. Важливо зазначити, що Люхтергандт виключає з поняття адміністративних послуг речові та фінансові аспекти, зокрема видачу ліцензій чи грошову допомогу. Така позиція акцентує увагу на спрямованості адміністративних послуг виключно на задоволення нематеріальних потреб громадян.

Адміністративні послуги представляють собою вид діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямований на забезпечення реалізації прав та законних інтересів фізичних і юридичних осіб у рамках встановлених адміністративно-правових норм. Такі послуги є важливою складовою системи публічного управління, оскільки забезпечують доступ громадян до необхідних ресурсів та правових інструментів для задоволення соціальних, економічних та правових потреб.

Публічний характер адміністративних послуг означає, що вони здійснюються в інтересах суспільства і є частиною виконання державних функцій. Вони можуть включати реєстраційні дії, видачу дозволів, сертифікатів, ліцензій, надання соціальних пілг та інших актів, які сприяють реалізації прав громадян у різних сферах життєдіяльності. Виконавчі органи місцевого самоврядування та інші уповноважені структури діють відповідно до законодавчо закріплених повноважень, що забезпечує контрольованість і прозорість їх діяльності<sup>8</sup>.

Поняття, ознаки та класифікація послуг наведені на рисунку 1.1.



<sup>8</sup> Лілікович П. В. Шляхи забезпечення якості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС України. Державне управління: удосконалення і розвиток. URL [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/106.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/106.pdf) (дата звернення: 03.10.2024)

### Рис.1.1. Поняття, ознаки та класифікація послуг<sup>9</sup>

Критерії, за якими послуги відносять до адміністративних, мають такі характеристики:

- закон визначає повноваження адміністративного органу на надання певних видів послуг;
- надання послуг здійснюється адміністративними органами у межах їх компетенції, визначеної законодавством;
- послуги надаються на запит фізичних та юридичних осіб;
- результатом процесу надання адміністративної послуги є ухвалення адміністративного акта;
- надання послуг передбачає створення умов, які дозволяють фізичним та юридичним особам реалізовувати свої права, свободи та законні інтереси (рис.1.2).

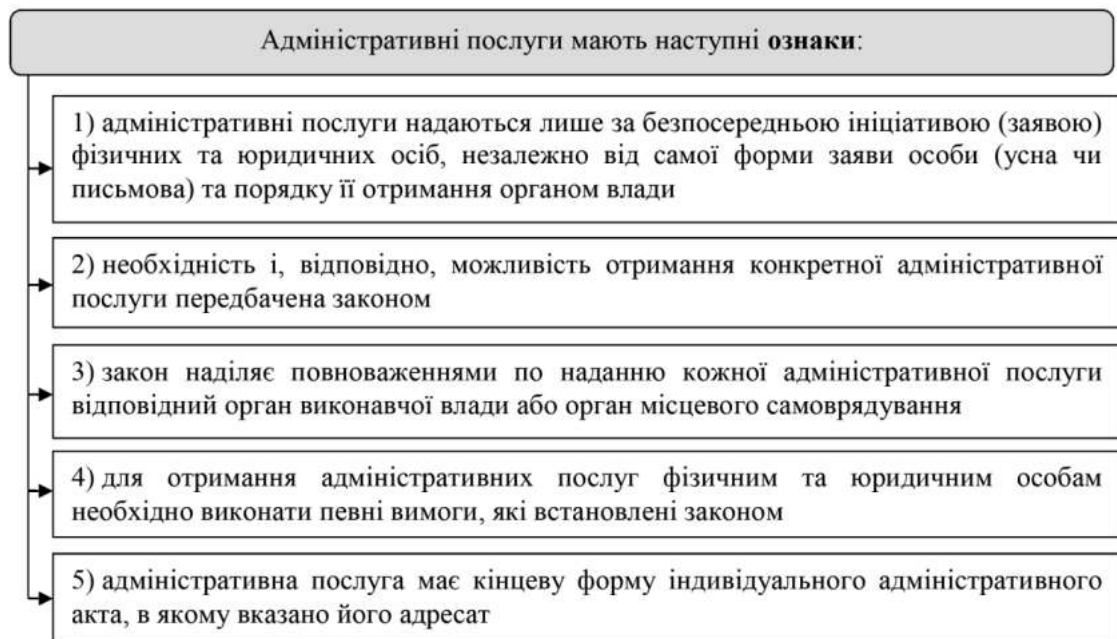


Рис.1.2. Ознаки адміністративних послуг<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Князюк, О. Г. Особливості правових засад надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС УКРАЇНИ. Юридична наука, 2020 в.2, 1С. 53-165.

<sup>10</sup> Градовий, В. Б., Дембіцька, С. Л., Добрянська, Н. Л., Ільніцька, О. О., Колісниченко, І. П., Кірмач, А. В., ... & Тимошук, В. П. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету, 2020. С.164

У контексті правовідносин, що виникають під час надання адміністративних послуг, законодавчо визначені учасники, які забезпечують дотримання правових норм і порядок взаємодії в процесі. Вони поділяються на два основні типи: суб'єкти звернення та суб'єкти надання адміністративної послуги.

Суб'єктом звернення виступає фізична або юридична особа, яка потребує отримання адміністративної послуги. До цієї категорії належать громадяни, підприємства, організації або інші об'єднання, що звертаються з метою забезпечення реалізації своїх прав, свобод або законних інтересів. Діяльність суб'єктів звернення регулюється вимогами законодавства, яке встановлює порядок подання заяв, оформлення необхідних документів та виконання умов, передбачених для отримання послуги. Важливим аспектом є забезпечення рівних можливостей для фізичних і юридичних осіб у доступі до послуг, що гарантує ефективність їхньої взаємодії з державними інституціями<sup>11</sup>.

Суб'єктами надання адміністративних послуг є органи виконавчої влади, інші державні органи, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування та уповноважені посадові особи, відповідальні за виконання адміністративних дій. Ці суб'єкти мають правові повноваження, надані їм законодавством, для прийняття рішень, що забезпечують надання адміністративних послуг. Їхні функції включають розгляд заяв, перевірку наданої інформації, ухвалення індивідуальних актів або здійснення інших дій, спрямованих на задоволення запиту суб'єктів звернення. У своїй діяльності вони повинні дотримуватися принципів законності, прозорості та відповідності процедур, що сприяє захисту прав осіб, які звертаються за адміністративними послугами.

Таким чином, взаємодія між цими учасниками визначається чіткими законодавчими рамками, спрямованими на забезпечення ефективного та

---

<sup>11</sup> Довідник з питань надання адміністративних послуг (практичний посібник для адміністраторів центрів надання адміністративних послуг): Довідник. Видання 2-ге. Шамрай Н.В., Маценко М.М., Каменчук О.М., Андрєєв О.В., Степанян Г.С., Малюга А.В. Київ., 2021. 304 с.

прозорого процесу надання адміністративних послуг, що задовольняє потреби громадян і юридичних осіб.

Отже, адміністративні послуги у системі публічного управління відіграють ключову роль у забезпеченні реалізації прав і законних інтересів фізичних і юридичних осіб. Важливість їхнього належного надання зумовлена прагненням до ефективного функціонування державних інститутів та сприяння сталому розвитку суспільства. Розуміння сутності адміністративних процедур базується на різних теоретичних підходах, які акцентують увагу на послідовності дій державних органів і необхідності відповідності законодавчим нормам.

І. В. Бойко, О. Т. Зима та О. М. Соловйова розглядають адміністративну процедуру як комплекс управлінських заходів, спрямованих на ухвалення рішень у конкретних правових ситуаціях. Їхня позиція підкреслює значення послідовності і регламентованості цих дій для забезпечення правової визначеності. В. П. Тимошук акцентує увагу на правозастосовному характері адміністративних процедур, які мають на меті балансування між владними повноваженнями органів управління і правами громадян. Його підхід обґрунтовує необхідність процедурного регулювання як інструменту демократичного управління, що забезпечує дотримання законності та захист інтересів фізичних і юридичних осіб.

Н. В. Галіцина пропонує бачення адміністративної процедури як нормативно встановленої послідовності дій, що створює структуровану основу для реалізації прав і обов'язків суб'єктів правовідносин. Її визначення відзначає важливість правового регламенту, який дозволяє забезпечити прозорість та ефективність ухвалення управлінських рішень. М. В. Лошицький та С. О. Короед зосереджують увагу на безконфліктному характері адміністративних процедур, що реалізуються в межах компетенції органів виконавчої влади. Їхній підхід підкреслює значення добровільного характеру дій та відсутність примусу у взаєминах із заявниками.

Таким чином, поняття адміністративної процедури є багатограним і охоплює різні аспекти управлінської діяльності, спрямованої на задоволення потреб громадян і організацій у правовому полі. Залучення до цього процесу чітких правових норм та процедурних механізмів сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, зменшенню конфліктних ситуацій та забезпеченню правової стабільності у суспільстві.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні**

Аналіз нормативної бази надання державних послуг доцільно розпочати з Основного закону держави. Конституція України<sup>12</sup>, хоча і не використовує безпосередньо термін "адміністративні послуги", містить численні положення, які визначають правові рамки цієї сфери. Н.В. Гришук у своєму дослідженні дійшла висновку про наявність ознак, достатніх для визначення дій органів виконавчої влади у сфері надання послуг. Зокрема, зазначаються стандарти, що забезпечують отримання цих послуг громадянами. Конституція формує фундаментальні засади демократичної, правової та соціальної держави, яка створює основи для належного виконання завдань і функцій державних органів та місцевого самоврядування<sup>13</sup>.

Україна як правова і соціальна держава визначає, що у процесі надання адміністративних послуг взаємодія між громадянами і органами публічної влади повинна базуватися на принципах демократії, верховенства права і соціальної справедливості. Стаття 6 Конституції закріплює принцип розподілу державної влади на три гілки: законодавчу, виконавчу і судову. Така структура дозволяє кожній з гілок влади виконувати свої функції, включаючи надання адміністративних послуг. Це вимагає існування чіткої

---

<sup>12</sup> Конституція України. Офіційний вебпортал парламенту України.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 02.10..2024).

<sup>13</sup> Гришук, Н. В.. Гарантії реалізації права на адміністративні послуги в Україні. Правова держава 2(7),2018. С. 39-45

нормативної структури, процедур виконання і забезпечення судового захисту прав громадян.

Конституція України закладає основи для переходу від ідеології домінування держави над індивідуальними інтересами до моделі, в якій держава служить громадянину. Така концепція базується на захисті і гарантії основних прав і свобод людини, що підкреслює важливість надання якісних адміністративних послуг. Конституційна модель держави, яка обслуговує громадян, формує нове бачення взаємодії між державними органами та суспільством, що передбачає обов'язковість та якість надання таких послуг.

Конституцію можна вважати фундаментальною нормативною платформою, на основі якої базуються численні законодавчі акти, що регулюють сферу адміністративних послуг. Важливим аспектом нормативно-правової бази є акцент українських законотворців на вдосконаленні адміністративних послуг, що знайшло своє відображення у масштабній адміністративній реформі, розпочатій у 1998 році. Реформа визначила курс на покращення надання державних послуг, що стало важливим етапом розвитку публічного адміністрування в Україні.

Відсутність чітких дефініцій у нормативно-правовій базі призвела до того, що поняття "державні", "публічні", "адміністративні" та "управлінські" послуги використовуються доволі вільно, що створює можливості для змістовних суперечностей. Така неоднозначність у визначенні термінів може породжувати плутанину у правозастосуванні, створюючи передумови для різночитань і проблем у формуванні єдиної системи надання послуг. Розмитість меж між різними видами послуг негативно впливає на нормативне врегулювання діяльності органів влади, що має суттєві наслідки для ефективності управлінських процесів.

Додатковий крок у напрямі врегулювання нормативно-правової бази здійснено з прийняттям Закону України "Про соціальні послуги"<sup>14</sup> у 2003

---

<sup>14</sup> Про соціальні послуги. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 04.10.2024).

році. У цьому законі закріплено конкретне визначення соціальних послуг, що дає змогу чіткіше розмежовувати різні види державної підтримки. Згідно із законом, соціальні послуги – це комплекс заходів у таких галузях, як право, економіка, психологія, освіта, медицина, реабілітація та інші, які мають на меті підтримку осіб, котрі опинилися у складних життєвих обставинах і потребують допомоги. Законодавче визначення соціальних послуг є важливим кроком для впорядкування нормативного середовища, оскільки сприяє встановленню зрозумілих критеріїв надання допомоги та відповідальності державних органів. Воно також створює передумови для подальшого вдосконалення системи соціального захисту та посилення ролі держави у підтримці вразливих верств населення. Закон про соціальні послуги не лише визначає їхній обсяг і зміст, але й наголошує на необхідності забезпечення комплексного підходу, що включає міжвідомчу координацію і взаємодію для надання допомоги, яка відповідає потребам осіб у складних життєвих ситуаціях.

Наступним нормативним актом, що спрямований на регулювання відносин у сфері адміністративних послуг, стала Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затверджена розпорядженням Уряду 15 травня 2006 року<sup>15</sup>. Документ визначив публічні послуги як такі, що надаються органами влади різних рівнів суб'єктам господарювання, установам та організаціям, що перебувають у їхньому управлінні. Впроваджений термін об'єднав державні, муніципальні та адміністративні послуги.

Адміністративні послуги охоплюють результат здійснення владних повноважень уповноваженими суб'єктами, що відповідно до закону забезпечують юридичне оформлення умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. До таких дій належить

---

<sup>15</sup> Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-p#Text> (дата звернення: 05.10.2024).

видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, проведення реєстраційних процедур та інші подібні заходи.

Ці послуги передбачають обов'язкове дотримання принципів законності, прозорості, обґрунтованості й справедливості. Кожна адміністративна дія виконується в рамках установлених процедур, що мають забезпечувати ефективність і відповідність законодавчим стандартам. Концепція підкреслює важливість створення інфраструктури, яка полегшує доступ до адміністративних послуг і робить їх зрозумілими та доступними для громадян і суб'єктів підприємницької діяльності. Вона наголошує на необхідності єдиних стандартів якості, що забезпечують порядок і умови виконання адміністративних функцій.

Розвиток системи передбачає широке використання інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяють спрощенню взаємодії між громадянами та владою. Таке впровадження забезпечує швидке отримання інформації, підвищує прозорість процедур та дозволяє ефективно контролювати якість обслуговування. Концепція визначає стратегічні напрями для вдосконалення адміністративного середовища шляхом оптимізації процедур, забезпечення зручності доступу до послуг і підвищення загальної ефективності діяльності виконавчих органів.

Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади визначила низку принципів, що мають регулювати процес надання адміністративних послуг. Серед основних принципів, окреслених у документі, були: доступність, відповідність встановленим стандартам, економічна обґрунтованість вартості, прозорість процедур і можливість об'єктивної оцінки якості надання послуг. Ці принципи мали забезпечити гармонійне функціонування системи адміністративних послуг, у якій забезпечується ефективна взаємодія між державними органами та громадянами або підприємницькими суб'єктами.

Концепція стала основою для подальшого формування нормативної бази, спрямованої на вдосконалення процедури надання адміністративних

послуг. Деякі її положення знайшли своє відображення в нормативних актах, зокрема у постановах 2007 року: «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів адміністративних послуг»<sup>16</sup> та «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення собівартості платних адміністративних послуг».<sup>17</sup> Рекомендації стали спробою систематизувати та конкретизувати процеси, пов'язані з наданням адміністративних послуг, а також визначити економічні аспекти, пов'язані з їх вартістю.

Проте методичні рекомендації не охопили всіх необхідних аспектів і залишили певну невизначеність у правовому полі. Зокрема, вони не передбачали створення чітких переліків адміністративних послуг, які мали надаватися, що призвело до розмитості у визначенні кола суб'єктів, на яких поширювалися стандарти надання. Відсутність таких переліків ускладнювала встановлення меж відповідальності державних органів за якість і своєчасність виконання послуг. Як наслідок, недосконалість нормативного регулювання створила труднощі у впровадженні єдиних стандартів, що відповідали б зазначеним принципам.

Окрім того, рекомендації не повністю регулювали механізм контролю за дотриманням стандартів, що значною мірою обмежувало можливість забезпечення належної якості адміністративних послуг. Відсутність відповідальних суб'єктів або чітких критеріїв оцінки залишала простір для неоднозначного тлумачення положень і створювала можливість зловживань. Таким чином, попри важливість Концепції як базового документу, необхідність удосконалення правового механізму залишилася актуальною для побудови ефективної та прозорої системи надання адміністративних послуг.

---

<sup>16</sup> Про затвердження методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг Міністерством аграрної політики, щодо визначення собівартості платних адміністративних послуг та Рекомендацій щодо визначення кваліфікаційних вимог до працівників Мінагрополітики, які надають адміністративні послуги. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0195555-08#Text> (дата звернення: 06.10.2024).

<sup>17</sup> Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-п#Text> (дата звернення: 06.10.2024).

Нормативне регулювання відносин у сфері державних послуг безпосередньо пов'язане із системою державної служби, яка є ключовим механізмом реалізації функцій публічної адміністрації. Важливим етапом у вдосконаленні цієї системи стала Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки, яка передбачала впровадження інноваційних підходів у діяльність державних органів з орієнтацією на підвищення якості державних послуг. Програма закріпила принцип необхідності створення та впровадження стандартів професійної діяльності державних службовців, що базуються на стратегічному плануванні. Таким чином, акцент було зроблено на орієнтацію діяльності державної служби на потреби громадян і ефективність надання послуг.

Четвертий розділ Програми був присвячений підвищенню ефективності виконання державних завдань і функцій. Зокрема, були окреслені ключові заходи, що стосувалися регламентації процесів у сфері надання державних та адміністративних послуг. Серед основних напрямів визначено потребу в ідентифікації груп споживачів послуг та складанні переліків послуг, що їм надаються. Такий підхід дозволяв забезпечити адресність державних послуг, а також сприяв кращому розумінню потреб і пріоритетів різних груп громадян<sup>18</sup>.

Одним із центральних положень стало встановлення чітких процедур та регламентів надання послуг. Регламентація включала визначення критеріїв оцінки якості послуг та міри відповідальності державних службовців за порушення встановлених стандартів. Це підвищувало прозорість діяльності органів державної влади та сприяло вдосконаленню механізмів контролю і підзвітності. Водночас, впровадження таких критеріїв мало на меті забезпечити дотримання високих стандартів якості у виконанні адміністративних функцій.

---

<sup>18</sup> Про внесення змін до Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776-2008-п#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

Програма також передбачала заходи, спрямовані на заохочення державних службовців за досягнення високих результатів у роботі. Підтримка мотивації службовців визнавалася одним із ключових елементів для підвищення ефективності виконання завдань державної служби. Розробка системи стимулів і заохочень мала на меті покращити якість виконання службових обов'язків, підвищити продуктивність праці та сприяти створенню позитивного робочого середовища.

Важливим аспектом Програми було вивчення можливості передачі права надання окремих державних послуг бюджетним установам та організаціям. Така ініціатива мала забезпечити гнучкість у процесі надання послуг і зменшити навантаження на державний апарат. Дослідження доцільності таких змін вимагало аналізу ефективності функціонування цих установ і виявлення потенційних переваг або ризиків, пов'язаних із децентралізацією надання послуг.

Таким чином, Програма розвитку державної служби створила нормативне підґрунтя для побудови системи надання державних послуг, орієнтованої на громадян, прозорість процедур і підвищення відповідальності державних службовців. Реалізація передбачених заходів мала сприяти не лише підвищенню якості надання послуг, а й створенню сучасної, гнучкої та ефективної системи державного управління, здатної відповідати викликам часу та забезпечувати реалізацію прав громадян на отримання адміністративних послуг.

У 2009 році Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову «Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг»<sup>19</sup>. У документі було затверджено Тимчасовий порядок, який визначав адміністративні послуги як такі, що надаються органами виконавчої влади, державними підприємствами, установами та організаціями в межах

---

<sup>19</sup> Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-п#Text> (дата звернення: 07.10.2024).

делегованих державою повноважень, відповідно до нормативно-правових актів.

Впровадження цього Порядку викликало критику з боку вітчизняних науковців, які відзначали низку недоліків. Зокрема, негативні оцінки стосувалися виключення з його положень органів місцевого самоврядування як суб'єктів, здатних надавати адміністративні послуги. Внаслідок цього багато адміністративних дій, таких як видача дозволів на розміщення об'єктів торгівлі, прийняття в експлуатацію будівель, видача ордерів на житлові приміщення та інші, що відповідали ознакам адміністративних послуг, перестали вважатися такими. Це створило значні перешкоди для ефективного функціонування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Згодом Тимчасовий порядок зазнав часткових змін, спрямованих на вдосконалення окремих аспектів. Одним із ключових елементів змін стало коригування розміру винагороди за послуги, що передбачало уніфікацію та забезпечення прозорості оплати. Внесено також правки, які стосувалися інформаційного забезпечення процесу надання адміністративних послуг. Крім того, було актуалізовано механізм організації системи «єдиного вікна», що передбачав спрощення процедур і створення зручніших умов для отримання адміністративних послуг громадянами. Удосконалення цього механізму мало на меті підвищення ефективності та доступності адміністративного обслуговування, а також оптимізацію взаємодії між суб'єктами звернення та надавачами послуг.

Іншим важливим аспектом реформування сфери державних послуг стала їх чітка регламентація. 3 грудня 2011 року набрала чинності Постанова Кабінету Міністрів України «Про Реєстр адміністративних послуг»<sup>20</sup>. Документ уповноважив Міністерство економічного розвитку і торгівлі вести офіційний Реєстр адміністративних послуг. Постанова також містила

---

<sup>20</sup> Про Реєстр адміністративних послуг. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1274-2011-п#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

рекомендацію для органів місцевого самоврядування щодо подання інформації про послуги, які надаються, з метою їхнього включення до реєстру. Таким чином, було започатковано систематизацію інформації про адміністративні послуги, що стало важливим кроком для підвищення прозорості та зручності доступу до них.

Законодавчою основою для введення поняття "адміністративні послуги" в правове поле України став Закон України "Про адміністративні послуги"<sup>21</sup>, прийнятий Верховною Радою 6 вересня 2012 року. Закон визначає головні принципи, що регулюють процес надання адміністративних послуг, зокрема взаємовідносини між суб'єктами надання таких послуг та їх отримувачами. Документ також встановлює порядок, за яким здійснюється надання адміністративних послуг, і містить положення щодо механізмів забезпечення якості та ефективності цих послуг.

Закон "Про адміністративні послуги" закріпив нормативні вимоги до суб'єктів надання послуг, зокрема обов'язок дотримання стандартів і регламентів. Водночас було визначено права отримувачів послуг, які включають, серед іншого, право на доступ до інформації про умови та процедури надання адміністративних послуг, а також можливість оскарження неналежних дій або рішень у процесі надання таких послуг. Закон створив основу для формування ефективної та прозорої системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на задоволення потреб громадян і суб'єктів господарювання.

Прийняття цього нормативного акту визначило сучасний стан та концептуальні засади функціонування сфери адміністративних послуг, закріпивши основоположні поняття та принципи.

Відповідно до закону, «адміністративна послуга» трактується як здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної чи юридичної особи з метою набуття, зміни або

---

<sup>21</sup> Про адміністративні послуги. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

припинення прав і обов'язків згідно з чинним законодавством. У свою чергу, термін «суб'єкт надання адміністративних послуг» стосується виконавчих органів, інших державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування або посадових осіб, уповноважених відповідно до законодавства здійснювати функції з надання таких послуг.

Закон також регулює забезпечення прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб у процесі отримання адміністративних послуг. Він передбачає чітку регламентацію термінів та понять, таких як «інформаційні та технологічні картки адміністративних послуг», «центр надання адміністративних послуг», «єдиний державний портал адміністративних послуг» та «Реєстр адміністративних послуг».

Одним із важливих результатів імплементації цього закону стало створення інституту Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Основна місія цих центрів полягає у забезпеченні зручних та доступних умов для громадян під час звернення за адміністративними послугами. На сьогодні в Україні функціонує близько 3000 ЦНАПів, які розташовані по всій країні, включаючи міста, селища та села. ЦНАПи надають широкий спектр адміністративних послуг, кількість яких постійно зростає, варіюючись від 200 до 400 у кожному центрі<sup>22</sup>.

Останніми роками перелік доступних послуг значно розширився, включаючи нові послуги, такі як облік внутрішньо переміщених осіб, послуга «Відновлення, підтримка ветеранів та членів їхніх родин». Створення ЦНАПів у громадах мало на меті не лише спрощення доступу до адміністративних послуг, а й підвищення якості їх надання. Таким чином, функціонування ЦНАПів сприяє забезпеченню громадян швидким і зручним доступом до широкого спектра адміністративних сервісів, що відображає прагнення держави створювати сучасну, прозору та ефективну систему урядування, орієнтовану на потреби суспільства.

---

<sup>22</sup> Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 183 – 193

Одним із важливих кроків стало упорядкування внутрішніх процедур надання адміністративних послуг за допомогою технологічних карток. Вони забезпечують зручний доступ до інформації для споживачів через обов'язкове інформування та ефективну організацію процесів. Введення поняття "адміністративний збір" у якості єдиної плати за адміністративну послугу замінило численні попередні види оплат, зокрема "державне мито", реєстраційні та ліцензійні збори. Водночас суб'єктам надання адміністративних послуг було заборонено пропонувати інші платні послуги, такі як ксерокопіювання чи консультування, що усунуло можливість зловживань і забезпечило прозорість фінансових аспектів.

Незважаючи на вказані переваги, законодавство має певні недоліки. Наприклад, визначення адміністративної послуги як "результату здійснення повноважень", а не як "результату процесів" (згідно зі стандартами ISO), ускладнює запровадження процесного підходу, особливо у вимірюванні ефективності адміністративних процесів. Відсутність вимог щодо розробки національних стандартів для адміністративних послуг, які б встановлювали єдині мінімальні критерії якості, залишається проблемою. Інформаційні та технологічні картки не містять розділів із критеріями оцінки якості послуг та "точками контролю" з боку клієнтів, що знижує прозорість і підзвітність виконавців.

Додатково, закон не передбачає положень, які регламентують організацію процесів контролю якості, зокрема не передбачено механізмів громадського моніторингу, що міг би підвищити рівень підзвітності і ефективності послуг. Перераховані недоліки свідчать про необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової бази у сфері адміністративних послуг. Внесення змін сприятиме підвищенню якості, ефективності та прозорості надання послуг, що відповідає потребам громадян і суб'єктів господарювання.

Окремої уваги заслуговує Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, прийнята

також у 2014 році. Незважаючи на те, що переважна частина нормативних актів зосереджується на регулюванні відносин у сфері адміністративних послуг, ця концепція охоплює ширший спектр питань. У документі визначено напрями вдосконалення системи надання послуг органами місцевого самоврядування, а також підкреслено важливість забезпечення доступності та високої якості публічних послуг відповідно до державних стандартів, орієнтуючись на потреби населення<sup>23</sup>.

Концепція реформування місцевого самоврядування акцентує на необхідності оптимізації структури місцевих органів з метою підвищення ефективності управління та забезпечення рівномірного доступу до послуг у всіх територіальних громадах. Запровадження єдиних стандартів якості публічних послуг покликане мінімізувати регіональні відмінності у доступності адміністративних ресурсів та забезпечити соціальну справедливість у сфері публічного обслуговування. Таким чином, заходи, визначені в Концепції, спрямовані на створення системи, яка здатна ефективно реагувати на виклики сучасного розвитку та задовольняти потреби громадян у швидкому й якісному наданні адміністративних послуг.

Формування та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг до 2017 року зіткнулося з низкою недоліків. Програма ставила за мету створення доступних і зручних умов для реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, а також підвищення якості надання адміністративних послуг. Для досягнення цієї мети було заплановано впровадження системи електронної міжвідомчої взаємодії державних органів, створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг і забезпечення цілодобової Урядової телефонної довідки для консультування громадян з питань адміністративних послуг.

Зважаючи на викладене, можна погодитися з точкою зору А. І. Корольова, який зазначає, що законодавчу базу, яка проголошує широкі

---

<sup>23</sup> Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

громадянські права та їх захист, можливо створити у відносно короткий термін, однак механізми реалізації цих прав та виконання обов'язків формуються значно довше. Для цього необхідні наукові дослідження, законотворча діяльність, просвітницькі ініціативи, правозастосовна практика та ретельно організована робота державних інституцій<sup>24</sup>.

С. М. Демченко вважає, що правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні не враховує необхідної систематизації адміністративно-правових відносин за галузями права. З метою підвищення ефективності правового регулювання необхідно розробити модель, яка б забезпечила всебічне регулювання як матеріальних, так і процесуальних аспектів адміністративно-правових відносин на законодавчому рівні. Незважаючи на існування окремих процесуальних норм у Законі України "Про адміністративні послуги," чинне законодавство не повною мірою охоплює всі вимоги процесу надання адміністративних послуг. В умовах сучасного суспільства, де права і свободи громадян є пріоритетними, особливо важливо створити адміністративно-процесуальні умови, які б ефективно забезпечували реалізацію цих прав<sup>25</sup>.

Важливим кроком у розвитку системи адміністративних послуг стало запровадження з 1 жовтня 2018 року надання послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), створені на основі Закону України "Про адміністративні послуги". Ця реформа стосувалася певних адміністративно-територіальних одиниць, визначених Міністерством юстиції України відповідно до наказу від 29 серпня 2018 року № 2825/5 "Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів у сфері державної реєстрації актів цивільного

---

<sup>24</sup> Корольов, А. І. Електронне урядування як інструмент підвищення якості державних послуг в Україні. Публічна адміністрація та місцеве самоврядування, 2(40),2019, С. 59-66

<sup>25</sup> Демченко, С. М.. Адміністративні послуги в Україні: проблеми та перспективи реформування. Юридичний вісник 2020, 3(12), 21-26

стану"<sup>26</sup>. Хоча це є кроком у напрямку європейської інтеграції України, для забезпечення повного задоволення потреб громадян і створення враження про державу як сервісну структуру необхідно поширити такі послуги на всі ЦНАП, а не обмежуватися окремими територіями, як це спостерігається нині.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 року No 37-р було затверджено План заходів з реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки<sup>27</sup>. Документ передбачав, що у центральних органах виконавчої влади та місцевих державних адміністраціях у зазначений період має бути забезпечено впровадження пріоритетних послуг у електронній формі. Це включало реалізацію електронної взаємодії з метою оптимізації процедур надання адміністративних послуг за допомогою інтегрованої системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів. Для досягнення цієї мети передбачалося внесення відповідних змін до нормативно-правових актів, які регулюють сферу адміністративних послуг відповідно до Закону України "Про адміністративні послуги".

Окрім цього, пунктом 9 Плану передбачалося щорічне оцінювання якості надання електронних послуг із врахуванням європейських стандартів. Оцінювання спрямоване на забезпечення відповідності якості послуг сучасним вимогам, а також на постійне вдосконалення процедур, пов'язаних із взаємодією громадян з державними органами. Виконання зазначених заходів має на меті значно підвищити ефективність і доступність адміністративних послуг, поліпшивши рівень обслуговування громадян та забезпечивши прозорість у взаємодії між державою та суспільством.

У 2022 році було прийнято Закон України "Про адміністративну процедуру," що став важливим етапом у модернізації державного управління. Документ встановлює порядок надання адміністративних послуг органами

---

<sup>26</sup> Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. *Офіційний вебпортал парламенту України.*  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0979-18#Text> (дата звернення: 09.10.2024).

<sup>27</sup> Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки. *Офіційний вебпортал парламенту України.*  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-p#Text> (дата звернення: 09.10.2024).

виконавчої влади та місцевого самоврядування для громадян і юридичних осіб, визначаючи ключові принципи адміністративного процесу. Серед цих принципів виділяються законність, неупередженість, рівність перед законом, доступність, своєчасність, пропорційність та право на захист. Закон також регулює права та обов'язки учасників адміністративних процедур, серед яких право на інформацію, участь у процедурі, подання доказів і заяв, а також можливість отримати правову допомогу. Значна увага приділяється процедурі адміністративного оскарження, зокрема правилам подання скарг і строкам їх розгляду<sup>28</sup>.

Попри ці нововведення, в Україні відсутній єдиний законодавчий акт, який би комплексно врегулював процедуру нарахування та стягнення адміністративних зборів, а також визначав розміри таких платежів для найбільш затребуваних послуг, таких як реєстрація, отримання дозволів і видача паспортів. Наразі ці питання регулюються численними законами, а також урядовими актами та відомчими нормативними документами, що створює правову невизначеність і нерідко ускладнює розуміння того, чому за конкретну послугу встановлено саме такий розмір плати. Більше того, значна кількість адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування, часто є необґрунтовано безоплатними (за винятком випадків, що стосуються соціально-незахищених категорій населення). Це призводить до того, що фінансування цих послуг здійснюється за рахунок усіх платників податків.

В умовах економічної кризи та війни така ситуація має негативний вплив на місцеві громади, оскільки застарілі чи неактуальні розміри зборів призводять до недоотримання місцевими бюджетами необхідних ресурсів. Надання адміністративних послуг вимагає значних фінансових витрат, зокрема на обладнання, матеріали та оплату праці персоналу. Тому для забезпечення належної якості послуг вони мають бути частково

---

<sup>28</sup> Про адміністративну процедуру. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

самоокупними, тобто повинні покривати принаймні більшу частину витрат на їх надання. Інакше громадяни ризикують отримувати послуги в дедалі гірших умовах або навіть втратити доступ до них.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення сфери адміністративних послуг в Україні пройшло значний шлях розвитку, що включав комплексні реформи та ухвалення ключових законів і концепцій. Впровадження Закону України "Про адміністративні послуги" закріпило основні принципи надання цих послуг і створило інститути, які забезпечують прозорість і доступність, зокрема Центри надання адміністративних послуг. Попри досягнення, існує необхідність подальшого вдосконалення законодавства, особливо у впорядкуванні розмірів адміністративних зборів і забезпеченні процесної чіткості, щоб підвищити ефективність і якість надання послуг, зокрема в умовах економічних викликів.

### **1.3. Вплив зміни територіальної організації влади на засадах децентралізації на політику регіонального розвитку**

Суть децентралізації полягає у передаванні певних державних повноважень на місцевий рівень, при цьому місцеві органи не перебувають у відносинах субординації з державними структурами. Однак така передача повноважень повинна залишатися в межах, які не порушують принципу єдності державної влади та не створюють умов для абсолютної незалежності місцевих органів від держави.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385, була ухвалена ДСРР-2020, яка визначила стратегічну мету державної регіональної політики: створення умов для динамічного, збалансованого розвитку регіонів з метою забезпечення соціальної та економічної єдності країни. Стратегія була розроблена в контексті серйозних викликів територіальній цілісності держави, проте документ підготували якісно, спираючись на ґрунтовний аналіз ефективності державної регіональної політики за попередні періоди. До процесу підготовки ДСРР-

2020 активно залучалися як національні, так і міжнародні експерти в межах проєкту підтримки регіонального розвитку, реалізованого за фінансової підтримки ЄС на основі Фінансової угоди між Україною та Європейським Союзом<sup>29</sup>. Роль і значення ДСРР-2020 у національній системі стратегічного планування вдало описала радник з питань планування регіонального розвитку програми U-LEAD О. Нижник. Вона зазначила, що за відсутності загальнодержавної стратегії розвитку України Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року фактично стала єдиним документом національного рівня, що визначає довгострокові цілі та пріоритети розвитку як для всієї країни, так і для її регіонів.

Ухвалення ДСРР-2020 передбачало завдання: упродовж шести місяців забезпечити приведення регіональних стратегій розвитку у відповідність до положень цієї Стратегії. Загалом це завдання було виконано, що стало важливим кроком у створенні єдиного підходу до регіонального розвитку, заснованого на загальнонаціональних цілях і пріоритетах<sup>30</sup>.

На першому етапі було визначено основні засади та алгоритм імплементації державної регіональної політики, що передбачали ухвалення Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. У цьому законодавчому акті державна регіональна політика трактується як система цілей, заходів, засобів та скоординованих дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя по всій території України. Така політика враховує природні, історичні, екологічні, економічні, географічні, демографічні та інші регіональні особливості, включаючи етнічну та культурну самобутність.

Згідно з визначенням у законі, головною метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного та збалансованого розвитку

---

<sup>29</sup> Про підписання Угоди про фінансування програми «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.11.2012 № 1014-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1014-2012-%D1%80> (дата звернення: 11.10.2024)

<sup>30</sup> Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади навч. посіб. Київ, 2017. С. 8.

держави і її регіонів, забезпечення соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, а також додержання гарантованих соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від місця проживання (стаття 2, пункт 1). Профільний експерт з питань реформи територіальної організації влади та місцевого самоврядування в Україні А. Ткачук наголошує, що визначення єдності держави як фундаментальної мети є ключовим елементом обох основоположних документів, що забезпечує необхідне підґрунтя для сталого регіонального розвитку<sup>31</sup>.

Пріоритети державної регіональної політики, окреслені в Законі України «Про засади державної регіональної політики», охоплюють низку важливих завдань. Одним із них є зменшення територіальної диференціації за індексом регіонального людського розвитку. Крім того, акцент зроблено на формуванні конкурентоспроможності регіонів шляхом розробки та впровадження програм і проєктів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг територій. Закон також передбачає стимулювання міжрегіональної інтеграції, що включає об'єднання регіональних економічних, інформаційних та освітніх просторів у загальноукраїнську систему з метою подолання регіонального відчуження.

Документ визначає необхідність формування нормативно-правової бази, яка відповідає стандартам Ради Європи та Європейського Союзу, для ефективної реалізації державної регіональної політики. Ще одним важливим завданням є створення механізмів, які б забезпечували представництво інтересів регіонів на національному рівні та інтересів територіальних громад на регіональному рівні. Закон встановлює узгоджену вертикальну систему стратегічного планування регіонального розвитку, яка включає Державну стратегію регіонального розвитку (ДСРР) України, що доповнюється планами заходів та регіональними стратегіями, а також інвестиційними

---

<sup>31</sup> Ткачук А. Деякі думки про важливе, яке оминають і намагаються не бачити. Дзеркало тижня. Україна. 2019. 28 лип. URL: <https://dt.ua/internal/zgurtovanist-i-bezpeka-318754.html> (дата звернення: 12.10.2024)

програмами. При цьому регламентується порядок підготовки та структура цих документів на новий плановий період.

Відповідно до положень закону, Кабінет Міністрів має право створювати тимчасові консультативно-дорадчі органи, такі як Міжвідомча координаційна комісія з питань регіонального розвитку. Завданням цього органу є координація діяльності виконавчої влади з обов'язковим залученням місцевого самоврядування до формування та реалізації державної регіональної політики, а також узгодження галузевих прогнозів розвитку регіонів зі стратегічними цілями. Практична діяльність комісії була проаналізована під час Першої міжвідомчої конференції з питань регіонального розвитку «Секторальний діалог – актуальні проблеми розвитку регіонів», що відбулася у травні 2018 року за ініціативи Мінрегіону за підтримки програми «U-LEAD з Європою»<sup>32</sup>.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» значну увагу приділяє ролі та повноваженням агенцій регіонального розвитку (АРР). Ці суб'єкти мають право брати активну участь у розробці регіональних стратегій розвитку та планів заходів, а також супроводжувати їх виконання і здійснювати моніторинг результатів. Органи влади та місцевого самоврядування можуть залучати АРР на всіх етапах планування та реалізації стратегічних програм, що створює підґрунтя для більш ефективної та скоординованої регіональної політики. Важливе значення для розвитку цих агенцій має Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 року № 258, яка затверджує Типове положення про діяльність АРР і визначає їх основні функції та порядок діяльності.

Станом на кінець 2019 року в більшості регіонів країни було ухвалено рішення про створення АРР, а найбільш активними у цьому процесі стали Черкаська, Житомирська, Закарпатська та Вінницька області. Однак, незважаючи на значний потенціал і підтримку на законодавчому рівні,

---

<sup>32</sup> Секторальний діалог – актуальні проблеми розвитку регіонів : I Міжвідомча конф. з питань регіонального розвитку (17 травня 2018 р., м. Київ). URL: <http://rdpa.regionet.org.ua/129> (дата звернення: 12.10.2024)

діяльність АРР поки що не виправдала всіх покладених на них очікувань, навіть у тих регіонах, де агенції вважаються успішними. За словами директора АРР Житомирської області А. Сачука, для підвищення інституційної спроможності агенцій необхідна тісніша співпраця з обласними державними адміністраціями та Міністерством розвитку громад та територій України. Серед першочергових завдань зазначається залучення Мінрегіону як замовника послуг з моніторингу виконання регіональних завдань, визначених державною стратегією, оцінки реалізації планів заходів, програм та проектів, а також контролю за використанням ресурсів Державного фонду регіонального розвитку<sup>33</sup>.

У листопаді 2019 року Кабінет Міністрів України, розпорядженням № 110-р, ініціював експериментальний проект із реорганізації установи «Агенція регіонального розвитку Херсонської області» у «Агенцію регіонального розвитку "Офіс євроінтеграції" Херсонської області». Уряд поставив за мету поширити аналогічні проекти на всі регіони країни в період 2020–2024 років, а з 2021 року такі трансформації планувалося реалізовувати в Сумській, Одеській та Харківській областях. На думку віцепрем'єрміністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, Дмитра Кулеби, створення таких офісів має на меті залучення інвестицій та імплементацію європейських цінностей на регіональному рівні. Вони слугуватимуть осередками для проведення тренінгів для керівників об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що стосуються розробки та реалізації програм у співпраці зі структурами Європейського Союзу<sup>34</sup>.

Дмитро Кулеба підкреслив, що реалізація подібних ініціатив сприятиме гармонізації курсу України на європейську інтеграцію, який охоплюватиме не лише столицю, а й регіони. Це дозволить кожному громадянину відчутти

---

<sup>33</sup> Сачук А. Перспективи посилення інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку. Стратегія розвитку. 2019. № 13. С. 22. URL: [https://drive.google.com/file/d/1-8cMjqPb8h0KTSa\\_OrpGXG98-9V3h4Ce/view](https://drive.google.com/file/d/1-8cMjqPb8h0KTSa_OrpGXG98-9V3h4Ce/view) (дата звернення: 12.10.2024)

<sup>34</sup> Перший офіс з євроінтеграції в регіонах запускають у Херсоні, Кулеба. LB.ua. URL: [https://ukr.lb.ua/news/2020/02/13/449812\\_pershiy\\_ofis\\_z\\_ievrointegratsii.html](https://ukr.lb.ua/news/2020/02/13/449812_pershiy_ofis_z_ievrointegratsii.html) (дата звернення: 12.10.2024)

конкретні переваги та вигоди від європейської інтеграції, що підвищує якість життя і створює сприятливі умови для бізнесу. Стратегічна ціль полягає у децентралізації впровадження європейських стандартів, забезпечуючи всебічний соціально-економічний розвиток регіонів і їхню інтеграцію до загальноєвропейського простору.

На першому етапі децентралізації було акцентовано увагу на забезпеченні державної регіональної політики необхідними фінансовими ресурсами. Протягом 2015–2019 років обсяг державної підтримки розвитку регіонів зріс у 40 разів. У 2019 році реалізували 79 програм державної підтримки територій, що стало суттєвим досягненням у процесі фінансування регіонального розвитку. Зміни в розподілі коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), зокрема застосування чітких критеріїв і формульного підходу, сприяли зменшенню впливу лобіювання на розподіл фінансування, а також забезпечили більш прозоре управління бюджетними коштами. Використання ДФРР для підтримки інвестиційних програм, проєктів співробітництва та об'єднання територіальних громад було врегульовано законодавчо, що сприяло узгодженню програм розвитку з пріоритетами Державної стратегії регіонального розвитку.

Окрім державного бюджету, залучення коштів Європейського Союзу в межах фінансування секторальної політики додатково підтримало виконання завдань стратегії. ЄС виділив 55 мільйонів євро для підтримки програм, а Європейська Комісія додала 5 мільйонів євро для участі України в Дунайській транснаціональній програмі. Однак попри щорічне зростання обсягу фінансування, повного забезпечення завдань ДСРР-2020 не вдалося досягти, і аналіз реалізації показав, що державного фінансування досі не вистачає для виконання всіх запланованих заходів. Частина програм, як-от «Загальноукраїнська солідарність», потребувала підтримки з боку ЄС через недостатність ресурсів з Державного бюджету<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Foray, D., David, P. A., Hall, B. (2007). Smart Specialisation: the Concept. Knowledge Economists Policy Brief. No. 9. URL: [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download/en/kfg\\_policy\\_brief\\_no9.pdf?11111](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download/en/kfg_policy_brief_no9.pdf?11111) (дата звернення: 12.10.2024)

На початковому етапі було суттєво оновлено нормативно-правове забезпечення та методичні рекомендації для підготовки стратегій регіонального розвитку на плановий період 2021–2027 років. Зміни стосувалися порядку розробки, моніторингу та оцінки реалізації цих стратегій. Зокрема, було скасовано попередню Постанову Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2011 року № 1186, яка регламентувала порядок розроблення та оцінки регіональних стратегій. На її заміну 11 листопада 2015 року ухвалено нову Постанову № 932, що визначила порядок створення регіональних стратегій розвитку та планів заходів, а також регламенти проведення моніторингу і оцінки результативності їх реалізації. Надалі до цього документа було внесено зміни, зокрема, Постановою Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2018 року № 959, яка запровадила концепцію смарт-спеціалізації як основу для визначення пріоритетних галузей місцевої та регіональної економіки<sup>36</sup>.

Впровадження смарт-спеціалізації передбачає, що галузі, які відповідатимуть її принципам, матимуть пріоритет у державному інвестуванні та фінансуванні проєктів розвитку. Потенційні напрямки смарт-спеціалізації повинні бути узгоджені зі стратегічними та операційними цілями регіональних стратегій розвитку, що дасть змогу інтегрувати їх у плани реалізації заходів. Смарт-спеціалізація, широко застосовувана у Європейському Союзі на різних рівнях, спрямована на підвищення конкурентоспроможності та стійкості регіонів шляхом інвестицій у ті сфери, які доповнюють наявні виробничі активи та створюють внутрішній потенціал регіонів, а також формують їх порівняльні переваги у майбутньому. Її основний принцип, відомий як «підприємницьке відкриття», передбачає пошук точок регіонального потенціалу для застосування технологій загального призначення, що сприятимуть розвитку перспективних секторів економіки.

---

<sup>36</sup> Снігова О. Ю. Управління структурними змінами в старопромислових регіонах України : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. С. 146–147.

Запровадження стратегічної екологічної оцінки регіональних стратегій розвитку стало однією з ключових змін у підготовці стратегічних документів. Відповідно до Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку» № 2354-VIII, прийнятого у березні 2018 року, і Постанови Кабінету Міністрів України від 23 січня 2019 року № 45, обов'язковою стала оцінка впливу запропонованих заходів на навколишнє середовище. Ця вимога сприяє врахуванню екологічних факторів, що є критично важливими для забезпечення сталого розвитку територій. Екологічна оцінка допомагає запобігти негативним впливам на якість повітря, води та ґрунту, і таким чином захищає інтереси жителів громад<sup>37</sup>.

У рамках оновлення порядку розробки регіональних стратегій розвитку також було визначено чіткі принципи формування робочих груп та керівних комітетів. Це спрямовано на забезпечення відкритого і прозорого процесу створення стратегічних документів, залучення всіх зацікавлених сторін і відмову від формальних підходів. Розроблена Методика, затверджена наказом Міністерства регіонального розвитку, детально регламентує етапи підготовки стратегій, починаючи від консультацій з широким колом стейкхолдерів до розробки планів заходів з чіткими індикаторами результативності. Інклюзивність і співпраця під час підготовки цих документів є основою для формування ефективних та підтримуваних громадськістю стратегічних рішень, що відповідають реальним викликам та потребам регіонів.

Особливої уваги потребує врахування інституційних механізмів, що забезпечують узгодженість місцевого розвитку з регіональним і загальнонаціональним. По-перше, місцеві ради, зокрема ради об'єднаних територіальних громад (ОТГ), мають можливість подавати до обласних рад пропозиції, які враховують інтереси відповідних громад у процесі розробки проекту Державної стратегії регіонального розвитку України, Плану заходів з

---

<sup>37</sup> Про стратегічну екологічну оцінку. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 13.10.2024).

її реалізації, регіональних стратегій розвитку, а також інвестиційних програм, спрямованих на регіональний розвиток. До власних повноважень сільських, селищних і міських рад відносяться пропозиції щодо програм соціально-економічного розвитку районів і областей, що дозволяє забезпечити врахування місцевих пріоритетів.

По-друге, місцеві ради можуть затверджувати власні стратегії розвитку. До їхніх повноважень у сфері соціально-економічного розвитку входить підготовка відповідних програм, що спрямовані на збалансований розвиток територій. Згідно з Методичними рекомендаціями, затвердженими Міністерством регіонального розвитку у 2016 році, проекти місцевих стратегій рекомендується розробляти виконавчим комітетам рад ОТГ. При цьому важливо забезпечити відповідність таких стратегій Державній стратегії регіонального розвитку та враховувати ключові напрями регіонального розвитку, визначені обласними стратегіями<sup>38</sup>.

По-третє, підготовка стратегій розвитку ОТГ базується на принципах відкритості та інклюзивності, що передбачає залучення широкого кола зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади. Такий підхід покликаний гарантувати, що стратегічні документи будуть враховувати реальний стан економіки і сприятимуть практичному стимулюванню розвитку. Практика показує, що значний внесок у розробку стратегій здійснюють міжнародні партнери, які забезпечують методичну підтримку через програми, як-от «U-LEAD з Європою» та «DOBRE». Проте залежність від донорських ресурсів може спричинити затримки в підготовці стратегій, що знижує їхню актуальність.

Формування нормативно-правової бази та забезпечення ресурсами стали основою для підготовки Державної стратегії регіонального розвитку на період 2021–2027 років. Під методологічним керівництвом Міністерства регіонального розвитку обласні і Київська міська державні адміністрації

---

<sup>38</sup> Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0082-19> (дата звернення: 13.10.2024).

розробляли регіональні стратегії розвитку, а також відповідні плани заходів для їх реалізації<sup>39</sup>.

З метою прискорення процесу розробки та затвердження регіональних стратегій розвитку, а також підтвердження наміру своєчасно ухвалити Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2027 року (ДСРР-2027), було видано низку президентських указів. Зокрема, Указ Президента від 20 вересня 2019 року № 713/2019 доручав Кабінету Міністрів забезпечити підготовку та внесення на розгляд Верховної Ради законопроекту, який передбачав зміни до Закону України «Про засади державної регіональної політики» щодо посилення інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку. Однак станом на березень 2020 року цей законопроект ще не було розроблено.

Задля підготовки ДСРР-2027 при Міністерстві розвитку громад та територій (Мінрегіоні) було сформовано робочу групу. У червні 2019 року Мінрегіон спільно з Національним інститутом стратегічних досліджень (НІСД) організували круглий стіл на тему «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року: єдність у розвитку». Під час заходу обговорено рекомендації щодо координації участі регіональних і місцевих рівнів у секторальних реформах, зокрема забезпечення їхньої узгодженості у часі, виконавцях і фінансовому ресурсі; реалізації положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС через впровадження європейської моделі регіональної політики; оптимізації управління регіональним розвитком шляхом підвищення ролі координації між органами державної влади та місцевого самоврядування; і запуску роботи Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку як постійного інституційного органу. У листопаді 2019 року НІСД надав докладні пропозиції до проекту ДСРР-

---

<sup>39</sup> Войціцький Ю. Роль стратегії розвитку в житті громади: на прикладі Вінницького регіону. Стратегія розвитку. 2019. № 13. С. 28. URL: [https://drive.google.com/file/d/1-8cMjqPb8h0KTSa\\_OrpGXG98-9V3h4Ce/view](https://drive.google.com/file/d/1-8cMjqPb8h0KTSa_OrpGXG98-9V3h4Ce/view) (дата звернення: 13.10.2024).

2027, однак встановлені терміни завершення роботи над документом не були дотримані<sup>40</sup>.

Таким чином, децентралізація, заснована на передачі значних повноважень місцевим органам влади без порушення принципу єдності державної влади, залишається центральним вектором регіональної політики України. Протягом останніх років було здійснено низку важливих законодавчих і адміністративних заходів для забезпечення ефективного регіонального розвитку. Ключові положення Закону «Про засади державної регіональної політики» спрямовані на забезпечення динамічного розвитку регіонів, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання міжрегіональної інтеграції. Увага до інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку, підкріплення стратегічного планування відповідними фінансовими ресурсами та впровадження сучасних підходів, таких як смарт-спеціалізація, створюють базу для послідовної реалізації політики сталого розвитку.

Попри зростання обсягів фінансування з боку державного та міжнародного бюджетів, виклики залишаються значними. Брак цільового фінансування, недостатня координація між регіональними та центральними органами влади, а також залежність від донорських ресурсів ускладнюють процеси впровадження регіональних стратегій. Проте проведені реформи, зокрема впровадження стратегічної екологічної оцінки та посилення ролі місцевого самоврядування у прийнятті рішень, формують підґрунтя для подальшого сталого розвитку та інтеграції європейських стандартів у регіональну політику України.

---

<sup>40</sup> НІСД провів круглий стіл на тему: «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року: єдність у розвитку!». URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/nisd-proviv-krugliy-stil-na-temu-derzhavnastrategiya-regionalnogo-rozvitku-na> (дата звернення: 13.10.2024).

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

#### 2.1. Державна політика в сфері адміністративних послуг

У рішенні Конституційного Суду України № 2-рп/99 від 2 березня 1999 року (справа № 1-18/99 щодо комунальних послуг) офіційно визначено значення терміна «державна політика». У пункті 2 мотивувальної частини зазначається, що державна політика охоплює стратегічні напрями діяльності держави в різних галузях, таких як економіка, соціальна сфера, гуманітарна політика, екологія, право та інші внутрішні аспекти, а також у сфері міжнародних відносин, розрахованих на певний історичний період. У цьому контексті основи внутрішньої та зовнішньої політики формують ключові ідеї та принципи, які визначають стратегічний курс держави в цих сферах. Ці основи забезпечують базу для реалізації політики органами виконавчої влади, зокрема Кабінетом Міністрів України <sup>41</sup>.

І.Б. Коліушко та А.В. Кірмач звертають увагу на важливість чіткого розрізнення між державною політикою як напрямом або станом розвитку держави та суспільства в певний часовий період і різними видами державної діяльності, пов'язаними з державною політикою. Зокрема, йдеться про формування державної політики як політичного процесу та її реалізацію як виконавську діяльність. Водночас принципи стратегічної лінії діяльності в певній сфері є фундаментальними основами, що визначають сутність і загальну спрямованість політики держави<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Президента України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України "Про тимчасову заборону підвищення цін і тарифів на житлово-комунальні послуги та послуги громадського транспорту, що надаються громадянам України" (справа про комунальні послуги) від 2 березня 1999 р. № 2-рп/99 (м. Київ, 2 березня 1999 року Справа № 1-18/99) // Офіційний вісник України. 1999. № 10. - Стор. 61.

<sup>42</sup> Система розробки і здійснення публічних політик в Україні / Під заг. ред. О.П. Дем'янчука. Київ. : Факт. 2004. 224 с.

В.О. Галай визначає державну політику у сфері надання адміністративних послуг як організовану та цілеспрямовану діяльність публічної адміністрації, яка спрямована на створення умов для юридичного оформлення прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб<sup>43</sup>. Основним об'єктом державної політики в цій сфері є діяльність органів публічної влади, пов'язана з наданням адміністративних послуг, тоді як суб'єктами виступають органи публічної влади та уповноважені особи, відповідальні за реалізацію цих послуг відповідно до закону.

Метою державної політики у цій галузі є забезпечення організаційних передумов для здійснення прав і свобод, а також для виконання обов'язків фізичними і юридичними особами, які визначені нормативно-правовими актами. На основі цього підхід до визначення державної політики у сфері надання адміністративних послуг можна охарактеризувати як сукупність ціннісних цілей, управлінських заходів, рішень і дій, що мають на меті створення організаційних умов для реалізації прав і свобод чи виконання покладених законом обов'язків фізичними та юридичними особами.

Слід зазначити, що публічна політика характеризується відмінностями у своїх об'єктах, суб'єктах, цілях та засобах. Об'єкти публічної політики охоплюють конкретні соціально-економічні проблеми або галузі суспільного життя, які потребують державного втручання. Суб'єктами політики є державні органи та інституції, що здійснюють стратегічне управління та приймають рішення, спрямовані на досягнення суспільно важливих результатів.

Об'єктом державної політики у сфері надання адміністративних послуг виступає діяльність органів публічної влади, спрямована на забезпечення виконання повноважень у цій сфері. Суб'єктами такої політики є органи публічної влади та уповноважені особи, які відповідно до законодавства наділені повноваженнями з надання адміністративних послуг. Органи

---

<sup>43</sup> Галай В.О. Реалізація державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Україні / В.О. Галай, І.О. Чамара. Митна справа. 2014. № 2 (2.1). С. 160-164.

виконавчої влади, місцевого самоврядування, а також окремі суб'єкти, наділені адміністративними функціями, реалізують ці завдання відповідно до законодавчих та нормативних актів, що регламентують їхні права та обов'язки.

Метою державної політики у сфері надання адміністративних послуг є створення умов, які забезпечують можливість фізичним та юридичним особам реалізувати свої права та свободи, а також виконати обов'язки, встановлені нормативно-правовими актами. Це передбачає запровадження організаційних, технічних та управлінських механізмів, що сприяють підвищенню доступності, ефективності та якості надання послуг.

Отже, державна політика у сфері надання адміністративних послуг може бути визначена як сукупність цілей, управлінських заходів, нормативно обґрунтованих рішень і дій, спрямованих на створення системи умов для забезпечення правомірної реалізації прав і свобод, а також належного виконання обов'язків фізичними та юридичними особами. Така політика має на меті покращення адміністративного сервісу, зниження рівня бюрократії, підвищення прозорості діяльності органів влади та дотримання принципів справедливості і законності.

Аналізуючи сучасну державну політику України у сфері надання адміністративних послуг, доцільно виокремити основні напрями її реалізації, зокрема:

- вдосконалення організаційно-правового регулювання процесів, що стосуються надання адміністративних послуг;
- забезпечення зручних і доступних умов для фізичних і юридичних осіб під час отримання таких послуг;
- підвищення рівня прозорості у діяльності органів, відповідальних за надання адміністративних послуг;
- спрощення процедур надання послуг, що спрямоване на мінімізацію корупційних ризиків;

- оптимізація фінансового забезпечення процесу надання адміністративних послуг, що включає раціональне використання ресурсів;
- впровадження систем електронного урядування, яке дозволяє забезпечити швидкий і ефективний доступ до адміністративних послуг;
- налагодження результативної співпраці з організаціями громадянського суспільства з метою залучення їх до процесу реформування та контролю якості послуг;
- поширення і адаптація найкращих практик, які продемонстрували ефективність у цій сфері.

Такі напрями спрямовані на створення сучасної, прозорої та ефективної системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на потреби громадян та бізнесу.

Відповідно до статті 4 Закону України "Про адміністративні послуги" державна політика у сфері надання адміністративних послуг ґрунтується на принципах верховенства права, що включає законність і юридичну визначеність. Підґрунтя такої політики забезпечує стабільність нормативно-правових відносин, гарантує рівність усіх осіб перед законом без дискримінації. Важливим аспектом є відкритість і прозорість процедур, які сприяють підвищенню довіри громадян до органів влади.

Суттєве значення має оперативність і своєчасність виконання адміністративних дій, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії між громадянами та державними органами. Забезпечення доступу до інформації про порядок і умови надання адміністративних послуг є ключовим елементом для підвищення обізнаності та інформованості громадськості. Принцип захисту персональних даних передбачає дотримання високих стандартів конфіденційності та безпеки інформації.

Закон визначає важливість раціонального зменшення кількості необхідних документів та процедурних дій, що мінімізує бюрократичні перепони та спрощує отримання послуг. Дотримання неупередженості та

справедливості гарантує об'єктивність і чесність у процесі надання адміністративних послуг. Створення зручних і доступних умов для суб'єктів, які звертаються, сприяє формуванню сприятливого середовища для ефективної взаємодії громадян із публічними адміністративними структурами<sup>44</sup>.

Реалізація реформ у державному управлінні часто передбачає впровадження цілеспрямованих змін у структурі та процесах державного сектору з метою підвищення ефективності функціонування. Зокрема, у травні 2019 року експерти робочої групи «Адміністративні послуги» Ради донорів при Мінрегіоні, які займалися питаннями децентралізації, розробили концепцію розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)<sup>45</sup>.

Метою концепції стало забезпечення громадянам доступу до адміністративних послуг, а також раціональне використання державних і міжнародних ресурсів у контексті децентралізаційної реформи.

Основні положення державної політики у сфері надання адміністративних послуг закріплені в Законі України «Про адміністративні послуги» та Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг, яку реалізують органи виконавчої влади. Ці документи визначають правову основу для розуміння сутності адміністративних послуг, закріплюють основні принципи їх надання та встановлюють стандарти якості обслуговування. Уряд України ухвалив низку постанов і розпоряджень, які забезпечують правове регулювання роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) і механізму надання послуг громадянам.

Перші центри надання адміністративних послуг почали функціонувати у 2008-2010 роках. Їх створення дозволило громадянам і юридичним особам отримувати широкий спектр послуг у зручний і доступний спосіб. Завдяки впровадженню таких центрів час надання послуг суттєво скоротився, що

---

<sup>44</sup> Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588. Офіційний вісник України. 2013. № 66. Ст. 2396

<sup>45</sup> Фахівці розробили концепцію розвитку мережі ЦНАП. 17.05.2019. URL:<https://decentralization.gov.ua/news/11037> (дата звернення: 14.10.2024)

сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади та поліпшенню обслуговування населення (рис.2.1).

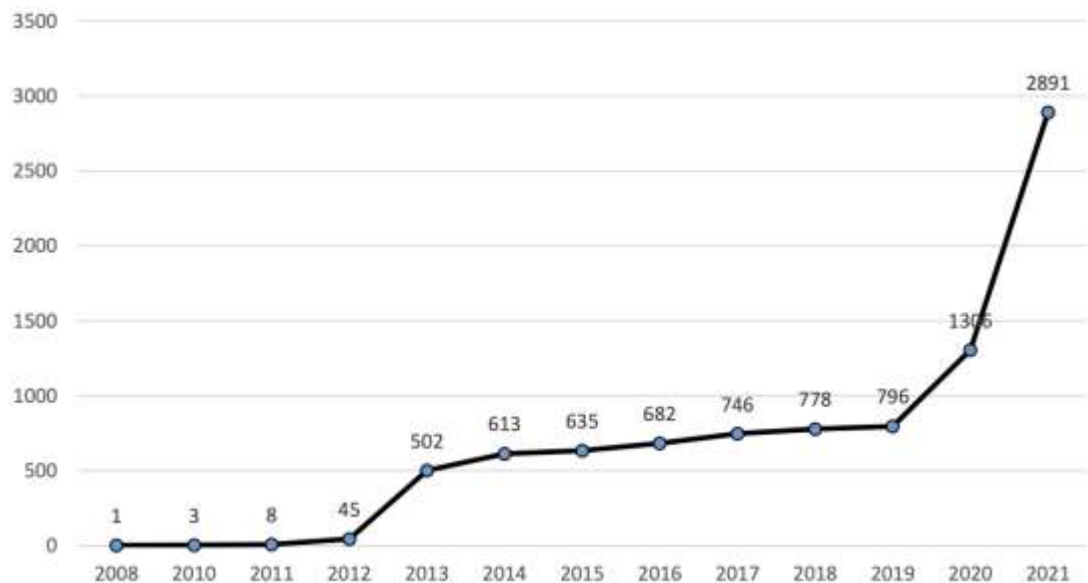


Рис.2.1. Розвиток мережі ЦНАП у 2008-2021 рр.<sup>46</sup>

Організація процесу надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) охоплює низку ключових дій, спрямованих на забезпечення доступності та ефективності послуг для громадян і бізнесу. Передусім це надання повної інформації та консультацій щодо процедур отримання адміністративних послуг. Важливим є приймання документів від фізичних і юридичних осіб, реєстрація таких документів та їх подальше подання відповідним органам, уповноваженим здійснювати адміністративні послуги. Забезпечення організації надання адміністративних послуг з боку відповідних органів також є важливим компонентом діяльності ЦНАП. Крім того, адміністратори контролюють дотримання встановлених термінів розгляду документів і ухвалення рішень органами, що надають послуги, і видають результати виконаних адміністративних послуг.

Такий підхід до надання адміністративних послуг на місцевому рівні значно полегшує доступ для громадян та організацій, мінімізує кількість

<sup>46</sup> Дія. Платформа центрів URL:file:///C:/Users/klient/Downloads/4\_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3\_%D0%BC (дата звернення: 13.10.2024)

звернень до різних державних установ, зменшує тривалість процедур, усуває можливості для корупційних дій і знижує витрати на надання послуг. Раніше адміністративні послуги переважно забезпечувала лише центральна виконавча влада та територіальні органи. Після впровадження закону України «Про адміністративні послуги» стало можливим організувати процес надання послуг через ЦНАП, що дозволило розмежувати суб'єктів, які звертаються за послугами, та суб'єктів, що виконують ці послуги.

Зокрема, до персоналу ЦНАП входять адміністратори та державні реєстратори, які відіграють ключову роль у наданні адміністративних послуг. Їх завдання охоплюють координацію надання послуг між органами державної влади та місцевого самоврядування, контроль якості та своєчасності виконання послуг, а також взаємодію із засобами масової інформації для інформування громадськості. Державні реєстратори ЦНАП відповідальні за ведення реєстрів, включаючи реєстри територіальних громад і місць проживання, та за організацію обробки звернень громадян у межах своєї компетенції. Вони також реалізують політику захисту персональних даних, що є важливим аспектом у роботі з громадянами.

Структура центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) передбачає дві основні частини. Першою з них є «фронт-офіс», який відповідає за безпосередню роботу з громадянами та представниками юридичних осіб. Працівники цього підрозділу забезпечують прийом заяв, консультування, а також видачу результатів наданих послуг. Їх завдання полягає у створенні максимально комфортних умов для заявників, оптимізації процесів обслуговування та забезпеченні оперативного вирішення питань, з якими звертаються відвідувачі.

Другою складовою структури є «бек-офіс». Фахівці цього підрозділу відповідають за обробку документів і детальний розгляд поданих заяв. Їх робота менш публічна, але надзвичайно важлива, оскільки включає аналіз матеріалів, підготовку рішень та координацію процесів між різними державними органами. Злагоджена взаємодія між фронт-офісом і бек-офісом

забезпечує ефективне функціонування ЦНАП та якісне надання адміністративних послуг населенню.

Структура подана на рисунку 2.2.



Рис.2.2. Структура центру надання адміністративних послуг<sup>47</sup>

Основні завдання центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) охоплюють інформування суб'єктів звернень щодо різновидів адміністративних послуг, порядку їх отримання та термінів виконання. Важливим є зменшення періоду надання послуг порівняно з часом, який був необхідний для їх здійснення органами виконавчої влади.

Одним із завдань ЦНАП є оптимізація кількості відвідувань для отримання послуг, що дозволяє значно спростити процес звернення до адміністративних установ. Поліпшення якості надання послуг також є ключовим напрямом діяльності. Крім того, передбачається розширення номенклатури послуг, доступних через центри.

Для забезпечення належного функціонування та задоволення потреб населення ЦНАП мають дотримуватися низки вимог. Вони повинні пропонувати широкий асортимент послуг, що виконуються як на

<sup>47</sup> Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: Збірник матеріалів / Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьнік Є.О. та ін. Київ, 2015. 428 с

безоплатній, так і платній основі. Інформування суб'єктів звернень про всі види послуг, які можна отримати як в онлайн-форматі, так і при особистому відвідуванні центру, є обов'язковим.

ЦНАП мають надавати суб'єктам звернень комфортне приміщення для прийому та обслуговування, консультації щодо необхідних документів для кожної послуги, а також зручні години роботи. Крім того, важливо забезпечити умови для відвідувачів із обмеженими можливостями, щоб зробити процес отримання послуг максимально зручним.

Контроль строків виконання адміністративних послуг і своєчасне інформування суб'єктів звернень про готовність результатів також є однією з функцій ЦНАП. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності та якості адміністративного обслуговування громадян<sup>48</sup>.

Аналіз функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні свідчить про суттєві проблеми та недоліки. Дані моніторингу, здійсненого як співробітниками центрів, так і незалежними організаціями, підтверджують ці висновки. Міністерство цифрової трансформації України у 2022 році представило результати всеукраїнської оцінки якості адміністративних послуг<sup>49</sup>.

Основні проблеми включають тривале обслуговування громадян, що відзначили 18% опитаних. Значна кількість відвідувачів у чергах для подачі документів викликала незадоволення у 17% респондентів, а порушення термінів надання послуг відзначили 15%. Дефіцит інформації щодо послуг виявили 14% опитаних, тоді як труднощі із записом на прийом зазнали критики з боку 13% учасників опитування.

Тривалість обслуговування залишається серйозною проблемою, оскільки більшість послуг вимагають значного часу на виконання. Майже

---

<sup>48</sup> Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Перелік від 16.05.2014 р. № 523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.10.2024).

<sup>49</sup> Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.gov.ua/Tags/>.

відсутні послуги, які можна отримати одразу за один візит, що негативно впливає на зручність і оперативність обслуговування.

Велика кількість відвідувачів у чергах також створює значні незручності. Більшість центрів не мають можливості впровадити електронні системи регулювання черг, що призводить до хаосу та незадоволення серед громадян. Відсутність належного регулювання черг знижує якість послуг і викликає розчарування, що впливає на загальну оцінку роботи ЦНАП (рис.2.3).

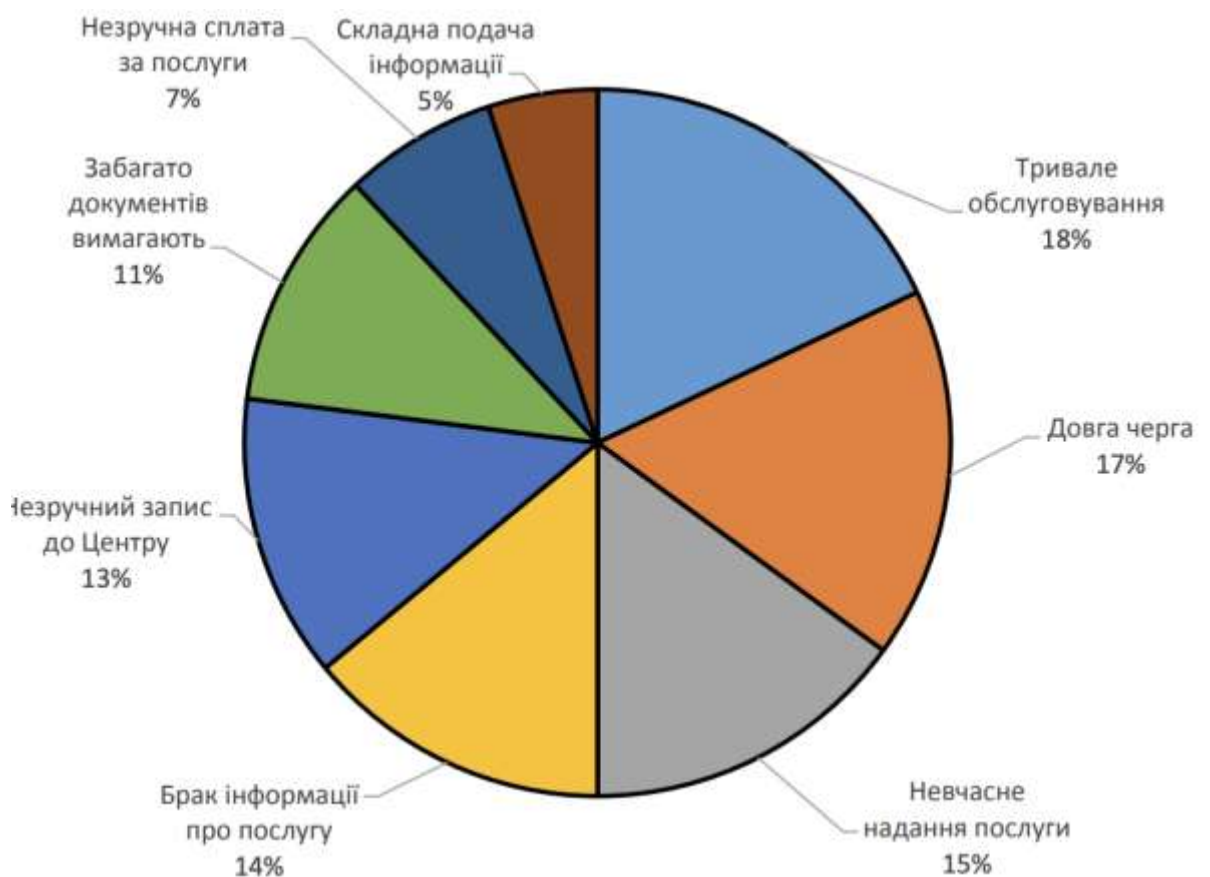


Рис.2.3. Основні причини незадовільної роботи центрів надання адміністративних послуг в Україні у 2022 році

Серед найбільш вагомих проблем, які виокремлюють суб'єкти звернень до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), є невчасне виконання адміністративних послуг. Часто процес розгляду питань затягується на тривалий період через запити працівників центрів щодо надання додаткових

документів. Це суттєво уповільнює загальний процес і створює незручності для громадян.

Інший значний недолік пов'язаний з недостатнім обсягом інформації щодо адміністративних послуг. Відвідувачі ЦНАП повинні мати доступ до вичерпної інформації про послуги, включаючи можливість ознайомитися з нею як безпосередньо в центрі, так і через офіційний вебсайт. Проте часто споживачі скаржаться на те, що консультації надаються в обмеженому обсязі або взагалі не надаються через надмірну завантаженість працівників. У деяких випадках споживачі зазначають небажання співробітників відповідати на питання телефоном.

Серед інших проблем, які підкреслюють суб'єкти звернень, є незручний процес запису на прийом до ЦНАП. Додатково споживачі стикаються з вимогою надання надмірної кількості документів, що створює додаткові складнощі при подачі інформації. Ще одним недоліком є складність здійснення оплати за адміністративні послуги. У більшості випадків немає можливості оплатити послуги безпосередньо в центрі, що змушує відвідувачів звертатися до банківських установ поза межами ЦНАП. На 1 січня 2022 року лише 33% центрів мали у своїх приміщеннях кіоски самообслуговування або платіжні термінали, що свідчить про значну проблему з оплатою на місці.

Існують також численні проблеми, що перешкоджають ефективній роботі працівників ЦНАП. Зокрема, це недостатнє фінансування, яке впливає на загальний рівень обслуговування. Додаткові труднощі створює відсутність належного методичного забезпечення, що регламентує діяльність персоналу. Брак професійних кадрів та невміння правильно організувати процес надання послуг також ускладнюють роботу. Крім того, персонал часто стикається з неповним забезпеченням обладнанням, неналежно облаштованими приміщеннями та робочими місцями, що негативно позначається на загальній ефективності центрів.

Утворення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) при органах місцевого самоврядування є безпосереднім результатом децентралізації влади. Згідно з цим підходом, у кожній територіальній громаді планується створення власного ЦНАП, що дозволяє ефективніше організувати процес надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Це передбачає перерозподіл фінансових ресурсів від державного бюджету до місцевих бюджетів шляхом оплати за відповідні послуги.

Таким чином, державна політика у сфері надання адміністративних послуг є важливим елементом системи державного управління, спрямованим на створення умов для реалізації прав і свобод громадян, а також виконання ними обов'язків, визначених законом. Державна політика базується на принципах законності, рівності, прозорості, своєчасності та забезпечення доступності інформації. Її ефективна реалізація має на меті покращення якості адміністративних послуг, зниження рівня бюрократизації та сприяння економічному зростанню через підвищення рівня довіри громадян до публічних інституцій.

Впровадження центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у контексті децентралізації влади дозволило забезпечити доступ до адміністративних послуг на місцевому рівні, мінімізуючи кількість бюрократичних процедур і звернень. Проте, як свідчить аналіз, існує низка проблем, зокрема, тривалість обслуговування, недостатній рівень інформаційної підтримки, черги та відсутність сучасних систем обслуговування. Водночас державні субвенції й інноваційні підходи у формуванні системи електронного урядування сприяють поступовому розвитку ЦНАП, але залишаються потреби у подальшому вдосконаленні та забезпеченні належного фінансування для досягнення максимального ефекту.

## **2.2.Оцінювання ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП Івано-Франківської міської ради в умовах децентралізації**

Департамент адміністративних послуг Івано-Франківської міської ради, зокрема Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) міста Івано-Франківськ, є структурною одиницею, що забезпечує доступне, зручне та якісне надання адміністративних послуг мешканцям міста та прилеглих територій. Урочисте відкриття ЦНАП відбулося 6 жовтня 2010 року за адресою вул. Незалежності, 9. Відтоді Центр працює над вдосконаленням надання адміністративних послуг, зокрема завдяки впровадженню сучасних технологій та інноваційних підходів у обслуговуванні.

Графік роботи ЦНАП передбачає зручні години прийому суб'єктів звернень. Головний офіс приймає громадян без перерви у понеділок, вівторок і середу з 9:00 до 17:00, у четвер з 9:00 до 20:00, а в п'ятницю та суботу з 9:00 до 16:00. Вихідними днями є неділя та державні свята. Окрім головного офісу, у різних районах міста функціонують територіальні підрозділи, зокрема на масивах «БAM», «Пасічна», «Каскад», «Опришівці» та на вул. Побутова, 3, які працюють з понеділка по п'ятницю з 8:00 до 17:00 (п'ятниця до 16:00), з перервою на обід з 12:00 до 13:00.

ЦНАП м. Івано-Франківська обслуговує територіальні громади Івано-Франківської міської територіальної громади, включаючи села Черніїв, Підлужжя, Підпечери, Березівка, Крихівці, Драгомирчани, Тисменичани, Радча, Хриплин, Микитинці, Угорники, Вовчинець, Братківці та Чукалівка. У цих населених пунктах функціонують віддалені робочі місця адміністраторів для забезпечення ефективного надання послуг.

Віддалені робочі місця адміністраторів у селах Добровляни, Колодіївка, Узин та Камінне працюють за аналогічним графіком, забезпечуючи зручний доступ до адміністративних послуг для мешканців громади. Усі адміністративні дії виконуються згідно з затвердженим переліком послуг,

який налічує понад 450 різновидів адміністративних і дозвільно-погоджувальних процедур<sup>50</sup>.

ЦНАП міста Івано-Франківська використовує систему електронної черги, що дає змогу отримати талон на обслуговування безпосередньо в приміщенні центру або в територіальних підрозділах. Встановлені платіжні термінали самообслуговування, банкомати та POS-термінали сприяють зручності проведення фінансових операцій у процесі отримання послуг. Інформаційні та технологічні картки на кожену послугу розроблено відповідно до вимог Закону України «Про адміністративні послуги».

Керівництво Департаменту адміністративних послуг забезпечує безперебійну та ефективну роботу центру. Директором департаменту є Питель Богдан Васильович, який разом із першими заступниками та начальниками відділів координує діяльність ЦНАП. Важливими напрямками управління є відділ надання адміністративних послуг, відділ дозвільно-погоджувальних процедур, а також відділ фінансового забезпечення.

ЦНАП м. Івано-Франківська пропонує широкий спектр послуг, що відповідають сучасним стандартам обслуговування. Адміністратори та державні реєстратори організують надання адміністративних послуг через погодження з органами державної влади та місцевого самоврядування, а також контролюють якість та оперативність виконання процедур. Взаємодія зі ЗМІ та інформування громадськості сприяє прозорості та доступності інформації про діяльність ЦНАП.

Особистий прийом громадян керівниками структурних підрозділів Івано-Франківської міської ради організовано відповідно до графіка, зокрема з понеділка по четвер. Години прийому встановлені з 14:00 до 17:00, під час яких громадяни можуть отримати консультації та роз'яснення з питань, що належать до компетенції відповідних підрозділів. Перелік керівників та графік прийому забезпечують зручність у комунікації з мешканцями міста.

---

<sup>50</sup> Загальна інформація - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. *Головна - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська*. URL: <https://www.cnap.if.ua/zaginf> (дата звернення: 15.10.2024).

Департамент адміністративних послуг продовжує вдосконалювати свою діяльність, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращі практики надання адміністративних послуг. Завдяки децентралізації та фінансовій підтримці з боку державного бюджету, ЦНАП м. Івано-Франківська розширює можливості для якісного обслуговування громадян, створюючи нові підрозділи та вдосконалюючи процеси надання послуг.

Протягом 2023 року Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська значно розширив спектр послуг, збільшивши їх кількість з 360 до 419, що свідчить про зростання функціональної потужності ЦНАП та його здатність задовольняти адміністративні потреби населення. Це збільшення на 59 адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг демонструє прагнення до вдосконалення надання сервісів і відповідає сучасним вимогам громадян і бізнесу.

У 2023 році до Центру звернулося 236 547 відвідувачів, що відображає високу активність мешканців і значну завантаженість роботи установи. Загальна кількість наданих адміністративних послуг у головному офісі, територіальних підрозділах та віддалених робочих місцях адміністратора склала 142 343. Крім того, фахівці ЦНАП надали 23 187 консультацій, що підкреслює важливість інформаційно-консультативної підтримки для населення.

Аналіз наданих послуг свідчить про переважну кількість звернень у сфері соціальної політики. Департамент соціальної політики став лідером за обсягом прийнятих справ, кількість яких становила 41 973. Це відображає актуальність соціальних послуг для громадян і значну роль соціальної підтримки в діяльності ЦНАП. На другому місці за кількістю звернень опинилися питання реєстрації місця проживання, зняття з реєстрації та видачі витягів з реєстру територіальної громади, загальна кількість яких склала 32 179. Це свідчить про високий попит на послуги, пов'язані з реєстраційними діями. Адміністративні послуги, що надаються безпосередньо Департаментом адміністративних послуг, зокрема видача

витягів з Державного земельного кадастру та надання відомостей з Муніципального реєстру Івано-Франківської громади, посіли третє місце з показником 17 666 справ<sup>51</sup>.

У таблиці 2.1. представлена інформація про кількість адміністративних послуг, наданих через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Івано-Франківська за 2023 рік. Включено дані про Департамент соціальної політики, Управління реєстраційних процедур, Департамент адміністративних послуг, а також інші структурні підрозділи та органи державної влади, які здійснюють адміністративні функції в місті та області.

**Таблиця 2.1. Кількість наданих адміністративних послуг через ЦНАП м. Івано-Франківська по кожному суб'єкту за 2023 рік**

Назва суб'єкта надання адміністративної послуги	Прийнято документів
Департамент соціальної політики	41,973
Управління реєстраційних процедур	32,179
Департамент адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська)	17,666
Івано-Франківський міський відділ Управління Державної міграційної служби в Івано-Франківській області	15,249
Департамент інфраструктури, житлової та комунальної політики	10,138
Департамент містобудування та архітектури	4,914
Департамент по взаємодії зі Збройними силами України, Національною гвардією України, правоохоронними органами	3,711
Департамент комунальних ресурсів та сільського господарства	1,938
Південно-Західне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці	1,598
Департамент молодіжної політики та спорту	1,481
Регіональний сервісний центр МВС в Івано-Франківській області	1,365
Відділ Державної реєстрації актів цивільного стану у місті Івано-Франківську	1,293
Міністерство юстиції України	1,129
Відділ №1 Управління надання адміністративних послуг Головного управління Держгеокадастру	1,126
Управління з питань державного архітектурно-будівельного контролю МВК	896
Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження	773

<sup>51</sup> Звіт про роботу Департаменту надання адміністративних послуг Івано-Франківської міської ради за 2023 рік URL: [https://cnap.if.ua/doc/Zvit\\_CNAP\\_2023.pdf](https://cnap.if.ua/doc/Zvit_CNAP_2023.pdf) (дата звернення: 16.10.2024)

Головне управління Пенсійного фонду в Івано-Франківській області	657
Державна інспекція архітектури та містобудування України	613
Служба у справах дітей	526
Західне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства	468
Івано-Франківське управління Головного управління Держспоживслужби	299
Управління екології та природних ресурсів Івано-Франківської ОДА	267
Управління патрульної поліції в Івано-Франківській області	242
Департамент внутрішньої поліції	191
Сектор в Івано-Франківській області Державного агентства водних ресурсів України	159
Управління документального забезпечення	120
Департамент благоустрою	50
Міністерство економіки	50
Інше	164

У відповідності до вищезазначеної таблиці, одним із найбільш активних суб'єктів у сфері надання адміністративних послуг є Департамент адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська). Значну частину звернень зареєстровано в онлайн-режимі, що свідчить про ефективне використання цифрових сервісів для забезпечення доступності адміністративних послуг.

Станом на 31 грудня 2023 року доступними для замовлення в онлайн-режимі є 64 адміністративні, дозвільно-погоджувальні та соціальні послуги. Особливе значення мають соціальні послуги, які надаються маломобільним категоріям населення.

Серед них — послуги з призначення одноразової матеріальної допомоги з нагоди дня народження для осіб віком від 70 років та для осіб з інвалідністю I (II) групи. На кінець 2023 року зареєстровано 195 звернень щодо матеріальної допомоги для осіб віком від 70 років та 67 звернень для осіб з інвалідністю I (II) групи.

Важливу роль відіграють також послуги, спрямовані на підтримку військовослужбовців. У звітному періоді зареєстровано 167 звернень щодо надання одноразової матеріальної допомоги для осіб, які беруть

безпосередню участь у бойових діях, та 371 звернення щодо забезпечення спорядженням і технічними засобами.

Крім того, Центр прийняв 13 056 пакетів документів для оформлення біометричних документів, таких як паспорт громадянина України для виїзду за кордон, ID-картка, посвідчення водія (без складання іспитів) та документи на державну реєстрацію транспортних засобів. Частина адміністративного збору, а саме 70% за оформлення біометричних документів, спрямовується до міського бюджету<sup>52</sup>.

Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська пропонує широкий спектр адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг, які охоплюють різні аспекти соціальної і правової підтримки населення. Детальний розподіл наданих послуг наведено в Таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2. Кількість прийнятих адміністративних послуг**

Назва послуги	Кількість прийнятих справ
Оформлення і видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм	7 234
Оформлення і видача паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм	2 616
Оформлення і видача паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм вперше після досягнення 14-річного віку	1 841
Оформлення посвідчення водія	1 327
Державна реєстрація нового транспортного засобу	38

Упродовж звітнього періоду значний обсяг адміністративних послуг було надано суб'єктами, відповідальними за різні сфери обслуговування. Зокрема, Управління реєстраційних процедур забезпечило надходження до міського бюджету в розмірі 671 171,30 грн.

Департамент адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська) сприяв поповненню бюджету на 264 910,80 грн, що свідчить про значний обсяг наданих послуг та високий рівень

<sup>52</sup> Там само

обслуговування громадян. Департамент інфраструктури, житлової та комунальної політики забезпечив надходження в сумі 9 167,00 грн, а регіональний сервісний центр МВС в Івано-Франківській області – 42 102,00 грн.

Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження продемонстрував вагомий внесок, забезпечивши надходження у розмірі 6 729 900,00 грн. Головне управління Держпродспоживслужби в Івано-Франківській області додало 7 973,00 грн до бюджету, а Управління патрульної поліції в Івано-Франківській області – 22 990,00 грн. Івано-Франківський міський відділ Управління Державної міграційної служби в Івано-Франківській області зробив значний внесок у сумі 8 000 000,00 грн, що є найбільшою сумою серед усіх суб'єктів.

У загальному підсумку, сума надходжень до міського бюджету в період з 01.01.2023 до 31.12.2023 склала 15 748 214,10 грн, що демонструє ефективність роботи Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська та його підрозділів.

Однією з ініціатив Центру є впровадження комплексної послуги «Малятко», яка спрямована на забезпечення максимально зручного та спрощеного отримання документів, пов'язаних із народженням дитини. До цієї послуги підключено територіальні підрозділи та віддалені робочі місця адміністратора. Протягом звітного періоду було оформлено 1 293 заявок на комплексну послугу, за якими надано 5 272 послуги<sup>53</sup>.

Комплексна послуга «Малятко» дозволяє батькам однією заявою отримати декілька послуг, які супроводжують народження дитини. У 2023 році до обов'язкових послуг включено: державну реєстрацію народженої дитини, реєстрацію в демографічному реєстрі, реєстрацію в державному реєстрі фізичних осіб-платників податків, а також внесення до реєстру пацієнтів. Такий підхід сприяє значній економії часу та ресурсів заявників.

---

<sup>53</sup> Сервіс «Малятко» – швидкий спосіб отримати 10 послуг за однією заявою - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. *Головна - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська*. URL: <https://cnap.if.ua/news/506> (дата звернення: 16.10.2024).

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 18 березня 2022 року № 314 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану», працівники Центру отримали доступ до Єдиного державного реєстру для реєстрації декларацій про провадження господарської діяльності. За звітний період було зареєстровано 55 звернень щодо оформлення відповідної декларації<sup>54</sup>.

Працівники Центру також отримали доступ до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, що забезпечує якісне і оперативне оформлення адміністративних послуг з архітектурно-будівельних питань.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 19 березня 2022 року № 333 «Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб», які перемістилися у період воєнного стану і не отримують щомісячної адресної допомоги на оплату житлово-комунальних послуг, Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська здійснює прийом звернень щодо компенсації власникам житла. Зміни до цього порядку були внесені Постановою Кабінету Міністрів від 29 квітня 2022 року № 490 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 19 березня 2022 року № 333», а також рішенням виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 19 травня 2022 року № 379.

У 2023 році Центр прийняв і опрацював 6 118 звернень щодо отримання відповідної компенсації. Суб'єкти, які бажають отримати компенсацію, можуть подати заяви через онлайн-систему ЦНАП за допомогою персонального кабінету або шляхом надсилання електронного листа на офіційну електронну пошту центру. Станом на 31 грудня 2023 року в онлайн-режимі зареєстровано 488 звернень на отримання компенсації.

Крім того, у Центрі надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська проводиться прийом звернень для отримання ваучерної підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Ця підтримка спрямована на

---

<sup>54</sup> Там само

часткове відшкодування вартості закупівлі генераторів, інверторно-акумуляторних систем безперебійного живлення, засобів супутникового зв'язку. Закупівля такого обладнання була здійснена після 24 лютого 2022 року суб'єктами підприємництва, які зареєстровані на території Івано-Франківської міської територіальної громади. Право на отримання ваучерної підтримки мають як фізичні особи-підприємці, так і юридичні особи.

Починаючи з 3 лютого 2022 року, відповідно до рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, у всіх територіальних підрозділах та на віддалених робочих місцях адміністратора Центру надання адміністративних послуг здійснюється прийом документів, необхідних для оформлення таких видів одноразової матеріальної допомоги.

Пріоритет надається соціальному захисту військовослужбовців, членів їх родин, та всіх, хто постраждав унаслідок російської агресії. Зокрема, в ЦНАП м. Івано-Франківська можна подати заяви на отримання наступних видів допомоги:

- одноразова допомога з нагоди дня народження для осіб, які досягли 70-річного віку;
- допомога дітям військовослужбовців, які загинули або безпосередньо брали участь у заходах, пов'язаних із захистом України;
- одноразова матеріальна допомога особам з інвалідністю I та II групи, які отримали поранення у зв'язку із захистом територіальної цілісності;
- фінансова підтримка для забезпечення військовослужбовців необхідним спорядженням та технічними засобами;
- компенсація витрат на комунальні послуги для сімей військовослужбовців у розмірі 25%.

З метою спрощення процесу подання заяв на одноразову допомогу для військовослужбовців на офіційному сайті ЦНАП м. Івано-Франківська створено спеціальний розділ «Послуги для військовослужбовців». У цьому розділі зручно згруповані всі необхідні послуги, що дозволяє легко отримати допомогу онлайн. Наприклад, за допомогою онлайн-формату можна

оформити матеріальну допомогу для забезпечення військовим спорядженням, а також подати заяву на підтримку у зв'язку з пораненням або отриманням інвалідності<sup>55</sup>.

За звітний період було зафіксовано 806 заяв на отримання таких послуг онлайн, що свідчить про активне використання цифрових сервісів. Усього за 2023 рік оформлено 28 587 заяв на отримання одноразових матеріальних допомог з міського бюджету, що демонструє масштабність соціальної підтримки, яка надається захисникам, членам їх сімей та іншим постраждалим категоріям громадян.

Таким чином, Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська продовжує активно працювати над забезпеченням соціальних гарантій та підтримки для захисників і членів їх сімей, а також удосконалює онлайн-сервіси для зручності заявників.

Відповідно до рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 3 лютого 2022 року, у територіальних підрозділах та віддалених робочих місцях адміністратора Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська здійснюється прийом документів для отримання різних видів одноразових матеріальних допомог мешканцям міста. Особлива увага приділяється соціальному забезпеченню військовослужбовців, їхніх родин та осіб, які постраждали від російської агресії.

Зокрема, у всіх відділеннях ЦНАП м. Івано-Франківська надаються такі допомоги з міського бюджету:

- одноразова матеріальна допомога особам віком від 70 років;
- допомога дітям військовослужбовців, які беруть участь у заходах, необхідних для забезпечення оборони України;
- допомога на день народження особам з інвалідністю I та II групи;
- допомога військовослужбовцям у зв'язку з пораненнями, контузіїєю або каліцтвом, отриманими під час захисту держави;

---

<sup>55</sup> Послуги для військовослужбовців - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. Головна - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. URL: <https://www.cnap.if.ua/poslvijsk> (дата звернення: 03.11.2024).

- матеріальна допомога Захисникам і Захисницям України;
- допомога особам, які безпосередньо беруть участь у бойових діях, на забезпечення необхідним спорядженням та технічними засобами;
- 25% пільга на оплату комунальних послуг для учасників бойових дій та їхніх сімей<sup>56</sup>.

З метою зручного подання заяв на отримання цих допомог, на офіційному сайті ЦНАП створено окремий розділ, де детально описано процедури для військовослужбовців. Заявки на допомогу можна подавати в онлайн-форматі, зокрема через авторизацію за допомогою BankID. Під час звітного періоду зареєстровано 806 заяв в онлайн-форматі на зазначені послуги.

Протягом звітного року зареєстровано 28 587 заяв на отримання одноразових матеріальних допомог, що значно полегшує доступ до соціальних виплат і сприяє більш ефективному забезпеченню потреб Захисників України та їхніх родин.

За ініціативи міського голови та відповідно до рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради, прийом документів для надання одноразової матеріальної допомоги в зв'язку з народженням дитини у розмірі 20 000 грн здійснюється у головному офісі ЦНАП та всіх територіальних підрозділах.

Для сімей, у яких батько або мати новонародженої дитини беруть участь у бойових діях, передбачено підвищену одноразову матеріальну допомогу в розмірі 50 000 грн. Станом на 31 грудня 2023 року, у територіальних підрозділах і віддалених робочих місцях адміністратора ЦНАП було зареєстровано 880 заяв для отримання цієї допомоги.

Додатково для мешканців міста надано можливість оформлення державних соціальних виплат сім'ям загиблих учасників АТО/ООС. Прийом документів здійснюється у Центрі надання адміністративних послуг м. Івано-

---

<sup>56</sup> Там само

Франківська, де працівники Департаменту соціальної політики надають консультації і послуги з оформлення відповідних виплат.

Протягом звітного періоду Департаментом соціальної політики було надано 1697 консультацій та оформлено 1940 різних послуг для членів сімей загиблих учасників бойових дій. Ця робота відображає значний обсяг виконаних завдань і сприяє підвищенню соціального захисту цієї категорії громадян.

Загалом було подано 346 заяв на отримання одноразової матеріальної допомоги. Цей вид підтримки має важливе значення для забезпечення першочергових потреб родин загиблих та полегшення їхнього фінансового становища в складних життєвих обставинах.

Департамент також опрацював 300 заяв на оформлення статусу членів сімей загиблих. Наявність такого статусу дозволяє родинам користуватися відповідними пільгами та підтримкою з боку держави, що є ключовим для забезпечення їхніх соціальних прав.

Крім того, було подано 267 заяв на отримання пільг з оплати комунальних послуг. Надання таких пільг суттєво знижує фінансове навантаження на родини загиблих, забезпечуючи їм більшу стабільність у повсякденному житті.

Особливу увагу було приділено 210 заявам на матеріальну допомогу до роковин загибелі. Ця форма підтримки надається для вшанування пам'яті загиблих та допомоги сім'ям у період скорботи, що є важливим елементом соціальної політики.

Департамент розглянув 107 заяв на отримання одноразової допомоги на лікування. Ця допомога є критичною для забезпечення необхідного медичного обслуговування та підтримки здоров'я членів родин загиблих.

На додаток, було подано 56 заяв на надання допомоги членам сімей загиблих. Виплата цієї допомоги спрямована на надання додаткової фінансової підтримки та полегшення соціально-економічного становища родин.

Загальний обсяг проведеної роботи свідчить про комплексний підхід Департаменту до забезпечення соціальних гарантій і підтримки родин загиблих учасників бойових дій, що є важливою частиною державної політики соціального захисту<sup>57</sup>.

Таким чином, виконання соціальних програм забезпечує підтримку Захисників України та їхніх родин, сприяючи соціальній адаптації та підвищуючи рівень соціального захисту в громаді.

У звітному періоді діяльність Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Івано-Франківська демонструє значну ефективність у сфері надання послуг соціального характеру. Загальна кількість оформлених соціальних послуг становить 51 339, що включає різноманітні категорії звернень, спрямовані на підтримку населення у складних соціальних умовах. Аналізуючи отримані дані, можна виділити кілька ключових аспектів, які сприяли забезпеченню цієї ефективності.

Одним із найпоширеніших напрямів звернень виявилось оформлення одноразових матеріальних допомог з міського бюджету, які надавалися в кількості 28 587 заяв. Така висока кількість звернень свідчить про нагальну потребу населення у фінансовій підтримці, що забезпечується за рахунок місцевих ресурсів. Ця категорія є особливо важливою для мало захищених груп, включаючи внутрішньо переміщених осіб та сім'ї, які постраждали від воєнних дій.

Крім того, значна увага приділяється реєстрації внутрішньо переміщених осіб. На 31 грудня 2023 року було зареєстровано 4 546 внутрішньо переміщених осіб, що свідчить про постійну потребу у вирішенні питань, пов'язаних з адаптацією громадян, які були змушені покинути свої домівки. Оформлення заяв на отримання допомоги на проживання охопило 3 182 звернення, що підтверджує актуальність цієї послуги.

Пільги на оплату житлово-комунальних послуг, якими скористалися 2 160 осіб, та оформлення субсидій у кількості 3 497 звернень є наступними

---

<sup>57</sup> Там само

важливими категоріями соціальних послуг. Вони забезпечують підтримку громадян у зменшенні витрат на основні потреби в умовах зростання вартості життя.

Запровадження нових заходів у процесі надання послуг є важливим досягненням Центру. Зокрема, починаючи з 3 вересня 2023 року, деякі соціальні послуги надаються виключно через Єдину інформаційну систему соціальної сфери (ЄІССС). Це сприяє оптимізації процесу обробки звернень та покращенню обміну даними між органами, що надають соціальну підтримку. Всі працівники, які займаються прийомом звернень, інтегровані у відповідну систему, що дозволяє здійснювати якісну і швидку обробку заяв громадян.

Таким чином, надані послуги соціального характеру показують високу ефективність роботи ЦНАП м. Івано-Франківська та його територіальних підрозділів. Великий обсяг оброблених заяв свідчить про значне навантаження на установу, але водночас і про її здатність забезпечувати необхідну допомогу населенню.

Оформлено 40 647 адміністративних послуг у територіальних підрозділах та віддалених робочих місцях Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська, з яких 21 863 є соціальними послугами. Показники свідчать про активне звернення мешканців до ЦНАП, а також про значне навантаження на систему надання адміністративних послуг у громаді.

Найбільша кількість адміністративних послуг зареєстрована у підрозділах «Каскад» (7 802 послуги), «Бам» (3 246 послуг) та «Пасічна» (5 469 послуг). Це вказує на підвищену потребу в послугах у цих районах. У соціальному сегменті виділяються підрозділи «Крихівці» (1 062 послуги) та «Черніїв» (1 203 послуги), що свідчить про значну соціальну активність і потребу в підтримці з боку громадських інституцій.

Протягом року було видано 1 009 карток «Галка», що є показником популярності цієї послуги серед мешканців міста. Встановлення системи

відеоспостереження забезпечує контроль і прозорість роботи адміністраторів, сприяючи підвищенню довіри громадян до діяльності ЦНАП.

Окрему увагу приділено пенсійним послугам, що надаються у співпраці з Пенсійним фондом України та Івано-Франківським міським центром зайнятості. Прийом громадян здійснюється відповідно до затвердженого графіка, що забезпечує своєчасне отримання послуг соціального характеру, які є важливими для стабільності та добробуту населення.

Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська активно вдосконалює свою діяльність для підвищення якості обслуговування громадян завдяки співпраці з міжнародними організаціями та впровадженню сучасних технологій. Платформа для подачі заявок про пошкоджене майно була інтегрована в систему на порталі **diia.gov.ua**, що дозволяє полегшити процес взаємодії з державними структурами. Крім того, адміністраторам ЦНАП надано доступ до допомоги від міжнародних організацій через сайт **edopomoga.gov.ua**, розширюючи можливості соціальної підтримки.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 січня 2023 року, Центр отримав сучасне обладнання вартістю 123 000 грн, що включає принтер для двостороннього друку з енкодером і ламінувальним модулем, призначений для виготовлення водійських посвідчень та реєстрації транспортних засобів. Це сприяє модернізації процесу надання послуг і підвищує їхню оперативність та зручність<sup>58</sup>.

Протягом звітного періоду було укладено 112 договорів на закупівлю товарів, робіт і послуг, загальна сума яких склала 4 868,7 тис. грн. Серед закупівель значні кошти були спрямовані на комп'ютерну техніку, офісне обладнання та оплату електроенергії, що покращує функціонування адміністративного офісу.

Також для забезпечення безпеки в приміщенні Центру було закуплено дефібрилятор, а працівники пройшли відповідні медичні курси для надання екстреної допомоги. Дефібрилятор розміщено в головному офісі, що

---

<sup>58</sup> Там само

забезпечує готовність до надання першої допомоги в разі критичних ситуацій.

У грудні 2023 року відкрився оновлений територіальний підрозділ на вулиці Галицькій, 124-А, що є частиною системного покращення інфраструктури ЦНАП. Заплановано також ремонтні роботи в інших підрозділах і створення нового робочого місця в міському клінічному перинатальному центрі. Особлива увага приділяється підвищенню професійної кваліфікації працівників через регулярні внутрішні навчання, участь у тренінгах і семінарах, що відбуваються з залученням партнерських установ.

Інформаційна діяльність Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська характеризується активною взаємодією з відвідувачами через сучасні комунікаційні платформи. Одним із основних засобів комунікації виступає сервіс Google, де створена сторінка з актуальною інформацією про роботу ЦНАП. На цій сторінці регулярно оновлюються дані щодо графіку прийому, а також надаються відповіді на поширені запитання громадян.

За звітний період за допомогою сервісу «Google Мій бізнес» надано 250 відповідей на питання стосовно адміністративних послуг. Сервіс дозволив 11 370 відвідувачам знайти контакти Центру, внаслідок чого було здійснено 75 833 дзвінки, та визначити маршрут до ЦНАП 5 693 особам, які згодом перейшли на офіційний сайт установи<sup>59</sup>.

Центр також має сторінку у соціальній мережі Facebook, де відвідувачі отримують консультації та відповіді на запити. Станом на 31 грудня 2023 року сторінка налічувала 5 141 підписника, що свідчить про значний інтерес громадян до інформації про послуги. Протягом 2023 року було опубліковано 119 інформаційних повідомлень, спрямованих на ознайомлення мешканців із діяльністю Центру.

---

<sup>59</sup> Там само

Для розширення комунікаційних можливостей запущено Telegram-канал, де розміщується актуальна інформація про надання послуг. На цей канал підписалися 492 особи, що додатково покращує доступ до інформації.

З метою підвищення якості обслуговування в ЦНАП проводиться щомісячний моніторинг якості послуг. Протягом року якість роботи оцінили 12 232 відвідувачі, з яких 98% висловили позитивні відгуки, а лише 2% мали зауваження. Такий високий рівень задоволеності підтверджує результативність наданих послуг.

У травні 2023 року Міністерством цифрової трансформації України здійснено моніторинг діяльності Центрів по всій країні. Івано-Франківський ЦНАП відзначився найкращими показниками, зокрема, рівнем задоволеності (99,6%) та лояльністю відвідувачів (96,9%). Водночас функціонує система попереднього запису, яка дозволяє уникати черг та підвищує зручність обслуговування.

Відвідувачі мають можливість оцінити якість послуг через мобільний додаток «Мобільний Івано-Франківськ» або на офіційній сторінці у Facebook. Додатково мешканці міста можуть перевірити стан виконання послуг у режимі 24/7 та роздрукувати необхідні бланки через офіційний сайт ЦНАП м. Івано-Франківська<sup>60</sup>.

На територіях, де бойові дії не ведуться, ЦНАП функціонують у повному обсязі, надаючи всі необхідні послуги. У громадах, що перебувають у зоні бойових дій, централізована влада визначає особливості надання адміністративних послуг, що регулюється Законом України від 24 березня 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану»<sup>61</sup>.

Для територій, де здійснюються активні бойові дії, продовжено надання адміністративних послуг у рамках наявних можливостей, зокрема через

---

<sup>60</sup> Офіційний сайт міста Івано-Франківська. *Офіційний сайт міста Івано-Франківська*. URL: <https://www.mvk.if.ua/> (дата звернення: 17.10.2024).

<sup>61</sup> Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 03.11.2024).

залучення адміністраторів, які мають доступ до необхідних ресурсів. Через ЦНАП у таких громадах надаються всі доступні послуги безпосередньо суб'єктами, що відповідають за їх реалізацію. Серед них особливу роль відіграють державна реєстрація актів цивільного стану, питання соціального забезпечення та послуги, пов'язані з перетином державного кордону. Таким чином, діяльність ЦНАП в умовах воєнного стану регулюється рядом обмежень, які мають на меті забезпечення безпеки та ефективності адміністративних послуг.

У таблиці 2.3. відображено SWOT-аналіз ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП м. Івано-Франківська в умовах децентралізації.

**Таблиця 2.3. SWOT-аналіз ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП м. Івано-Франківська в умовах децентралізації.**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень задоволеності громадян (98% позитивних відгуків)</li> <li>- Розширена мережа віддалених робочих місць для покриття всієї території громади</li> <li>- Використання сучасних технологій, таких як система електронної черги та онлайн-записи</li> <li>- Взаємодія з міжнародними організаціями для отримання технічної підтримки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня інтеграція деяких цифрових сервісів з державними системами</li> <li>- Обмежені ресурси для модернізації обладнання та інфраструктури</li> <li>- Залежність від центральних органів влади у прийнятті важливих рішень</li> <li>- Потреба у додатковому навчанні персоналу для роботи з новими технологіями</li> </ul>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення співпраці з міжнародними партнерами для залучення грантових коштів</li> <li>- Впровадження додаткових цифрових сервісів для підвищення зручності користувачів</li> <li>- Можливість залучення нових інвестицій для розширення інфраструктури</li> <li>- Використання інноваційних технологій для підвищення ефективності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна та політична нестабільність, що може впливати на фінансування</li> <li>- Загострення соціально-політичної ситуації у зв'язку з воєнними діями</li> <li>- Відтік кваліфікованих кадрів через складні умови праці та навантаження</li> <li>- Зміни у законодавстві, які можуть ускладнити надання послуг</li> </ul>

SWOT-аналіз ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП м. Івано-Франківська в умовах децентралізації показує значну користь від цього процесу. Децентралізація дозволила створити розширену мережу віддалених робочих місць, що забезпечує доступність адміністративних послуг для всіх жителів громади, включаючи сільські населені пункти. Завдяки децентралізації було покращено взаємодію із громадою, підвищено ефективність роботи та знижено навантаження на центральний офіс.

Водночас децентралізація створила виклики, зокрема залежність від державних органів у прийнятті ключових рішень і потребу у додатковому навчанні персоналу.

Оцінка ефективності надання адміністративних послуг відображена у таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4. Оцінка ефективності надання адміністративних послуг**

Показник	Значення	Коментар
Кількість відвідувачів у 2023 році	236 547	Відображає високу завантаженість ЦНАП
Загальна кількість наданих послуг	142 343	Підкреслює масштаб виконаної роботи
Кількість консультацій	23 187	Важливість інформаційної підтримки для населення
Збільшення кількості послуг	+59	Демонструє розширення функціоналу
Рівень задоволеності	98%	Високий рівень задоволеності підтверджує ефективність обслуговування
Надходження до бюджету	15 748 214,10 грн	Суттєвий внесок у місцевий бюджет
Кількість зареєстрованих онлайн-звернень	488 звернень	Свідчить про активне використання цифрових послуг
Виконання соціальних програм	28 587 заяв	Підтримка соціально незахищених категорій населення

Оцінка ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП м. Івано-Франківська у 2023 році демонструє високий рівень продуктивності та значний внесок у місцеву громаду. Зокрема, 236 547 відвідувачів протягом року вказують на велику завантаженість установи, тоді як надані 142 343 послуги підкреслюють обсяг виконаної роботи. Розширення функціоналу на 59 нових послуг свідчить про адаптивність і прагнення до покращення. Рівень задоволеності у 98% підтверджує ефективність та якість обслуговування, а 15 748 214,10 грн надходжень до бюджету демонструють вагомий економічний ефект.

Додатково варто відзначити значну кількість консультацій (23 187), що підкреслює важливість інформаційної підтримки населення. Збільшення використання цифрових сервісів підтверджується 488 онлайн-зверненнями, що свідчить про впровадження сучасних технологій. Виконання соціальних програм із 28 587 заявами демонструє спрямованість на підтримку вразливих груп, підвищуючи соціальну стійкість громади. Загалом, показники ефективності підтверджують успішність та важливість діяльності ЦНАП в умовах децентралізації.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

#### 3.1. Зарубіжний досвід у сфері надання адміністративних послуг

Для всебічного аналізу зарубіжного досвіду формування механізмів надання адміністративних послуг доцільно звернути увагу на держави з історичним минулим, схожим на українське, а також з подібними викликами у реформуванні територіальної організації влади, державного устрою та політичного режиму. Естонія є особливо цікавим прикладом у цьому контексті через ефективну побудову системи державних сервісів для громадян.

Естонський досвід привертає значну увагу серед українських дослідників. Зокрема, роботи Ільчанинової Н.І., Тихонова Д.С. та Шамрай Н.В. висвітлюють основні аспекти цієї трансформації. Як зазначає Шамрай Н.В., однією з головних задач реформ було подолання бюрократизму та зменшення обсягу документації, яка вимагала від громадян численних звернень до різних органів публічного управління. У результаті було реалізовано проєкт «Електронна Естонія», що запровадив автоматизовану систему надання адміністративних послуг<sup>62</sup>.

Реформа місцевого самоврядування, проведена у Таллінні 4 березня 1993 року, стала одним із прикладів змін, що впроваджували принципи

---

<sup>62</sup> Шамрай Н. В. Концепція розвитку центрів надання адміністративних послуг у містах з районним поділом на прикладі м. Києва. *Наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень : матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених (Київ, 10–11 листоп. 2015 р.)*. Київ : ВПЦ “Київський університет”, 2015. С. 112–115.

сучасного управління. Таллінн, найбільший муніципалітет країни, перейшов від чотирьох радянських районів до восьми нових адміністративних частин. Естонія зробила пріоритетом розвиток електронного врядування, що включало уніфікацію реєстрів та створення централізованої інформаційної бази. Принцип «єдиного вікна» став основою для автоматизованих центрів обслуговування, що забезпечують надання послуг у зручний і доступний спосіб.

Здійснені заходи дозволили органам влади впровадити електронний інструмент для обслуговування населення, що значно підвищило швидкість задоволення потреб громадян у декілька разів<sup>63</sup>.

Паралельно з електронними системами в Таллінні протягом 15 років успішно функціонує та розвивається Бюро обслуговування Талліннської міської управи разом із вісьмома офісами, розташованими в кожному районі міста. Офіси інтегровані через спільну електронну систему, що забезпечує ефективне функціонування як на міському, так і на районному рівнях.

Головні завдання Бюро обслуговування Талліннської міської управи включають якісне обслуговування широкого кола жителів, взаємодію з установами та чиновниками міської управи, надання повної та різноманітної публічної інформації для підвищення доступності послуг і зменшення витрат часу на виконання необхідних дій. Бюро приймає звернення від мешканців у робочі дні: понеділок з 8:15 до 18:00, вівторок–четвер з 8:15 до 17:00, та п'ятниця з 8:15 до 14:00.

Послуги надаються різними суб'єктами, зокрема: Департаментом підприємництва, Міською канцелярією, Департаментом комунального господарства, Департаментом міського планування, Департаментом міської власності, Департаментом муніципальної поліції, Департаментом транспорту, Сертифікаційним центром, Союзом квартирних товариств Естонії, та Правовим бюро для студентів.

---

<sup>63</sup> Васильєва О. І. Аналіз заходів реформування системи надання послуг у країнах пострадянського простору. Вісн. НАДУ. 2013. № 3. С. 59–63

Бюро обслуговування займає перший поверх будівлі міської управи. Два роки тому площу було збільшено у відповідь на зростання кількості послуг, за якими мешканці звертаються безпосередньо, незважаючи на наявність електронних варіантів. Простір організовано на зону реєстрації, зони очікування, прийому адміністраторами, прийому фахівцями за напрямками, а також зону правової допомоги.<sup>64</sup>

Мешканці мають можливість безкоштовно отримати інформацію, бланки заяв і клопотань, дозволи, повідомлення, довідки, рахунки, інші документи, копії правових актів громади та міської управи, а також ознайомитися з міськими виданнями, такими як “Столиця” і “Ptalinn” та районними газетами.

Районні зали обслуговування пропонують послуги, наближені до повсякденних потреб людей, які поділяються на дві основні категорії: соціальне піклування (32 види послуг) та послуги для родин і населення (5 видів послуг). У сучасному естонському суспільстві отримання е-послуг стало звичним явищем, що відповідає законодавству про електронні бази даних, яке надає електронним процедурам рівний статус із традиційними "паперовими" операціями. Лише у Таллінні надається 560 видів електронних послуг, що значно спрощує доступ громадян до державного сервісу.

З 2000 року функціонує інформаційна система, що забезпечує проведення парламентських сесій без необхідності використання паперових документів. Завдяки доступу до баз даних посадовці можуть оперативної ознайомлюватися з потрібними матеріалами та висловлювати свої позиції перед засіданнями. Це значно прискорило ухвалення рішень: замість колишніх 4–5 годин обговорення тепер триває лише 30–90 хвилин, що дозволяє зосередитися на ключових питаннях. Онлайн-трансляції сесій та публікація стенограм наступного дня сприяють прозорості діяльності парламенту.

---

<sup>64</sup> Офіційний сайт міста Таллін Естонія URL: <http://www.tallinn.ee/est/Tallinn-arvudes> (дата звернення: 18.10.2024)

Естонська система “е-законодавство” забезпечує доступ до законодавчих проєктів від моменту створення та дозволяє відстежувати їхній рух через інстанції. Прямий доступ до реєстрів державних документів підвищує прозорість і знижує ризики корупції, адже кожне переміщення документів реєструється автоматично. Аналогічні принципи функціонують і в міській раді Таллінна, де засідання та документація також доступні в Інтернеті<sup>65</sup>.

З 2005 року громадяни Естонії мають змогу голосувати онлайн, використовуючи ID-карту або мобільний ID, незалежно від місця перебування. Під час виборів у 2009 році 104,41 тисячі осіб (15,7%) проголосували в Інтернеті, що підтверджує популярність цієї зручної технології [126]. Захист особистих даних регулюється законодавством, що гарантує безпечне використання електронної ідентифікації. Система ID-карт забезпечує юридичну силу цифрового підпису, рівнозначного паперовому, з додатковим захистом від зловживань.

Інноваційна технологія “Перехрестя” спрямована на ефективну взаємодію багатьох баз даних без створення єдиного гігантського реєстру. Завдяки модульній архітектурі збій в одній системі не впливає на інші, що підтримує стабільність і знижує ризики монополії у сфері програмного забезпечення. Наявність конкурентного середовища стимулює розвиток декількох провідних компаній-розробників. Багатократне дублювання з'єднань з іншими європейськими країнами підвищує надійність системи.

Досвід Естонії демонструє переваги в інтеграції електронного урядування, яке базується на розподіленій системі збереження даних і використанні уніфікованої ID-карти. Запровадження технології “Перехрестя” забезпечило ефективну взаємодію баз даних, підвищило прозорість і мінімізувало ризики корупції. Система розподілу послуг між Бюро міської управи та районними залами обслуговування наблизила послуги до

---

<sup>65</sup> Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практ. посіб.. І. І. Бригілевич, С. І. Ванько, В. А. Загайний та ін. за заг. ред. В. П. Тимошука. Київ : СПД Москаленко О.М., 2011. Вид. 2-ге, допов. і доопрац. 432 с

громадян, доповнюючи їх електронними сервісами, доступними для всіх верств населення.

Серед ключових інновацій виділяються сервіси для громадян: Е-поліція (отримання електронних квитанцій за порушення ПДР), Е-школа (електронний щоденник для батьків), Е-депозитарій (централізований реєстр акціонерних товариств), Е-пенсія (вибір і обслуговування пенсійних фондів), ID-білет (електронні квитки для транспорту і культурних заходів).

Для порівняння, варто звернути увагу на досвід Грузії у створенні сучасного механізму надання адміністративних послуг, де особливе місце займають «Будинки юстиції». Ці установи, що стали аналогом українських ЦНАП, об'єднали значний обсяг функцій, пов'язаних із обслуговуванням громадян, і працюють за принципом єдиного вікна. У Будинках юстиції зосереджені представництва різних владних інституцій, включаючи служби, які виконують нотаріальні та реєстраційні функції, забезпечують виконання судових рішень, а також займаються зберіганням архівних документів<sup>66</sup>.

Організація роботи Будинків юстиції довела свою ефективність, що підтверджується зростанням рівня задоволеності серед громадян і підвищенням довіри до державних органів. Цікавою інновацією є впровадження системи Just Drive, яка дозволяє отримувати адміністративні послуги, такі як видача посвідчень, довідок або паспортів, без необхідності виходу з автомобіля, на спеціально облаштованій прилеглий території. Такий підхід суттєво скорочує час очікування та підвищує зручність для користувачів, забезпечуючи швидкий і доступний сервіс.

У невеликих самоврядних утвореннях Грузії створені «Центри громад», які відіграють значну роль у забезпеченні якісного та оперативного надання адміністративних послуг. Ці установи функціонують як багатофункціональні комплекси, що пропонують населенню широкий спектр послуг, які охоплюють місцевий, регіональний та загальнодержавний рівні. Центри громад мають у своєму складі представництва центральних органів

---

<sup>66</sup> Кресіна І. Вплив децентралізації на ефективність публічної влади. Віче. 2015. № 12. С. 11–13.

виконавчої влади, що дозволяє громадянам отримувати державні послуги без необхідності відвідування столичних чи обласних установ. Завдяки цьому забезпечується значна економія часу та підвищується доступність послуг для мешканців навіть віддалених регіонів.

Крім адміністративних послуг, у Центрах громад передбачена можливість користування телекомунікаційними сервісами та банківськими послугами. Офіси обладнані сучасною технікою, включаючи комп'ютери з безкоштовним доступом до мережі Інтернет. Це створює умови для того, щоб громадяни могли отримувати електронні адміністративні послуги або здійснювати фінансові та інші операції, не залишаючи меж Центру. Такий підхід сприяє розвитку цифрових навичок у населення та підтримує інтеграцію технологічних інновацій у повсякденне життя. Впровадження такого формату обслуговування стало важливим кроком у реформуванні системи надання адміністративних послуг, сприяючи підвищенню задоволеності громадян і зміцненню довіри до органів влади<sup>67</sup>.

Загалом слід відзначити, що досвід Грузії у сфері надання адміністративних послуг є важливим прикладом для вивчення, оскільки запропонована модель організації роботи сприяє зменшенню черг і впорядкуванню потоків відвідувачів. Такий підхід призводить до збільшення кількості наданих послуг та зниження витрат часу, що позитивно впливає на рівень задоволеності громадян. Крім того, важливо підкреслити, що Грузія успішно реалізувала ефективну практику забезпечення адміністративних послуг навіть у невеликих населених пунктах. Діяльність «Будинків юстиції» та «Центрів громад», які функціонують як аналоги центрів надання адміністративних послуг, забезпечує доступ до сервісів на різних рівнях управління, що підвищує ефективність обслуговування та сприяє розширенню адміністративної інфраструктури в країні.

---

<sup>67</sup> Маниліч Л. І. Правове регулювання відносин у сфері надання публічних послуг в Україні. Наук. вісн. Нац. ун-т ДПС України (економіка, право) 3(58) 2012. С. 172.

У Німеччині реформа державного управління здебільшого зосереджена на рівні місцевого самоврядування, а частково на адміністративно-територіальних одиницях вищого рівня (землях). Перший етап реформи розпочався із впровадження концепції «держави з низькою платою», що передбачала оптимізацію управлінських витрат. Другий етап мав на меті звільнення уряду від виконання рутинних функцій та впровадження принципів конкуренції у державному секторі для підвищення якості надання послуг громадянам. Наприкінці 20 століття в країні виникла ідея «універсальних послуг», коли органи влади трансформувалися в сервісні установи.

У більшості європейських країн, включно з Німеччиною, розроблено модель «Єдиного вікна» («One-Stop-Shop»), що дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги без зайвих перепон під час одного візиту. У великих містах упровадження органів реєстрації громадян відбувалося повільніше, ніж у менших населених пунктах. За відсутності конкретних законодавчих актів чи державних програм муніципалітети самостійно ініціювали створення таких офісів, тому впровадження мало різні особливості залежно від регіону.

Центри надання адміністративних послуг є основними пунктами контакту громадян з місцевою владою, завдяки чому користуються високою довірою населення. Перелік послуг, які надаються в кожному центрі, визначається місцевими органами і періодично переглядається для адаптації до нових потреб. Серед послуг, що надаються, є реєстрація місця проживання, транспортних засобів, видача паспортів та ідентифікаційних карток. Також у центрах можна отримати загальні довідки, бланки заяв інших відомств, завірити документи, проконсультуватися, отримати туристичну інформацію та купити карти міста. Однак соціальні послуги, дозволи на будівництво та реєстрація актів цивільного стану залишаються у

компетенції органів державної влади, що відображає специфіку законодавства Німеччини<sup>68</sup>.

У Німеччині функціонують два типи сервісних центрів: кол-центри та центри адміністративних послуг. Система надання державних послуг у країні розвивається переважно місцевими органами влади через ці сервісні центри, завдяки чому громадяни мають безпосередній контакт із місцевими виконавчими структурами. Ця практика охоплює такі сфери, як реєстрація громадянства, транспортних засобів, соціальне забезпечення, отримання дозволів на будівництво та реєстрація підприємств.

Основна концепція створення подібної мережі передбачала спрощення доступу громадян до державних послуг, а також деяких послуг приватного сектору через об'єднання в межах центрів обслуговування громадян. Адміністративні реформи сприяли впровадженню принципу «єдиного вікна» і забезпечили багатоканальний доступ до різноманітних послуг<sup>69</sup>.

Досвід Польщі заслуговує на увагу, особливо в аспекті використання концепції «внутрішніх клієнтів» у наданні адміністративних послуг, що передбачено національним законодавством. Так, суб'єктами звернення за адміністративними послугами можуть виступати не лише фізичні особи чи підприємства, але й державні органи, які у цьому контексті називаються «внутрішніми клієнтами». Відповідні органи можуть виконувати функції як суб'єкти приватного права, так і діяти в межах своїх офіційних повноважень, отримуючи адміністративні послуги.

Для розширення доступу громадян і посадовців до інформації про державні послуги в Польщі створено Інформаційний центр державних послуг. Він покликаний забезпечити детальний доступ до інформації про види державних послуг та діяльність окремих державних органів.

Адміністративно-територіальна реформа, здійснена у Польщі на початку XXI століття, стала ключовим етапом у формуванні єдиної, централізованої

---

<sup>68</sup> Тимошук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Швейцарськоукраїнський проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2012. 104 с

<sup>69</sup> Борисюк О. В. Імплементация зарубіжних моделей соціального страхування до вітчизняних реалій. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 5–8.

системи надання адміністративних послуг. Після впровадження реформи організація адміністративних послуг стала одним із головних завдань місцевих органів самоврядування. Місцева влада забезпечує надання адміністративних, соціальних та муніципальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, транспорт, утримання інфраструктури та інше. Водночас, хоча місцеві органи повинні організовувати процес надання цих послуг, вони не зобов'язані виконувати його самостійно. З цією метою передбачено можливість укладення договорів з обслуговуючими організаціями або недержавними структурами<sup>70</sup>.

У Нідерландах систему «універсамів послуг» визнають однією з найкращих у Європейському Союзі. Особливий інтерес становить досвід муніципалітету Гааги, який вважається лідером у впровадженні цієї системи. Гаазький офіс муніципалітету включає центральний «сервісний комплекс» (Bürgeramt), який функціонує як перший рівень у загальній системі сервісних центрів. На другому рівні розташовані офіси, розміщені у різних частинах міста. Деякі послуги, такі як питання, пов'язані з міграцією, доступні виключно в головному офісі. Графік роботи цих офісів ретельно спланований, щоб зручні години прийому, включаючи вечірній час, не збігалися у різних частинах міста<sup>71</sup>.

У Нідерландах надання більшості адміністративних послуг здійснюється на муніципальному рівні через систему «універсамів послуг». Ці установи забезпечують надання інформації про адміністративні послуги, прийом заяв від громадян та видачу необхідних довідок. Така організація має значні переваги. Зокрема, громадяни можуть вирішити кілька своїх справ в одному місці, що сприяє економії часу та збереженню здоров'я. Крім того, забезпечується мінімізація контактів з посадовими особами, які приймають рішення, що знижує ризики корупції. Ефективна організація роботи

---

<sup>70</sup> Драган, І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2018 В. (4)

<sup>71</sup> Тимошук В. П. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с.

співробітників, які не відволікаються на безпосереднє спілкування з клієнтами, сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування.

У Сполучених Штатах у 1990-х роках, із приходом нової адміністрації Джорджа Буша, значно активізувався рух електронного урядування. Цей рух став основою адміністративної реформи нового століття, спрямованої на підвищення ефективності державного управління. Керівництво уряду США оприлюднило ключовий документ, в якому наголошувалося, що пріоритет у діяльності державних органів має бути спрямований на задоволення потреб громадян, а не на підтримку бюрократичних процедур. Адміністративна діяльність повинна бути орієнтована на досягнення конкретних результатів, а також мати ринкову спрямованість із постійним упровадженням інноваційних підходів.

Важливим кроком у реалізації цієї реформи стало рішення президента Джорджа Буша про створення електронного уряду. Це призвело до розробки тисяч державних веб-сайтів, на яких розміщено значні обсяги інформації для громадян і бізнесу. Зокрема, функціонує портал електронного уряду First Gov, який здійснює моніторинг і оновлення переліку державних послуг, забезпечуючи оперативний доступ до інформації та зручність для користувачів. Загальна мета програми електронного урядування полягає в спрощенні взаємодії громадян і бізнесу з державними структурами та забезпеченні безпосереднього зв'язку між урядом і населенням<sup>72</sup>.

Таким чином, зарубіжний досвід у сфері надання адміністративних послуг демонструє різні моделі організації, що можуть слугувати прикладом для вдосконалення системи державного управління в інших країнах. Естонія показала ефективність інтеграції електронних рішень у публічному секторі, що дозволило значно підвищити швидкість і якість обслуговування громадян завдяки проекту «Електронна Естонія». Успішно впроваджені принципи «єдиного вікна» та уніфіковані реєстри є ключовими елементами цього

---

<sup>72</sup> Чукут С., Камінська Т., Камінський А., Пасічник М. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування. Київ, 2008. 200 с.

процесу. Важливим аспектом є також побудова інфраструктури обслуговування на місцевому рівні через Бюро міської управи та районні зали, що забезпечує зручність для громадян і ефективно надання послуг.

Досвід Грузії заслуговує на увагу завдяки створенню «Будинків юстиції» та «Центрів громад», які забезпечують широкий спектр адміністративних послуг за принципом єдиного вікна. Успішне використання новацій, таких як Just Drive, підвищило зручність і швидкість отримання послуг. Модель Грузії демонструє, як інноваційний підхід до організації роботи державних установ може сприяти підвищенню довіри громадян до органів влади.

Польща пропонує цікавий підхід у наданні адміністративних послуг, інтегруючи «внутрішніх клієнтів» та створюючи єдину централізовану систему. Роль місцевого самоврядування у цьому процесі є визначальною, адже організація надання послуг здійснюється з урахуванням потреб громади, залучаючи приватні та недержавні організації для ефективного виконання функцій.

Нідерланди відзначаються високим рівнем організації муніципальних сервісних центрів, де система «універсамів послуг» забезпечує зручність і економію часу громадян. Розроблений у Гаазі підхід із поділом на центральний сервісний комплекс і районні офіси гарантує доступність послуг у різних частинах міста. Зниження ризиків корупції та підвищення продуктивності є важливими результатами цієї системи.

У США електронне урядування стало основним напрямком адміністративної реформи, орієнтованої на задоволення потреб громадян і впровадження інновацій. Портал First Gov забезпечує зручний доступ до державних послуг, сприяючи підвищенню ефективності взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Досвід кожної з розглянутих країн демонструє, як цифрові та організаційні інновації можуть значно підвищити ефективність надання адміністративних послуг, забезпечити зручність для громадян та зміцнити довіру до державних інституцій.

### **3.2. Шляхи вдосконалення системи адміністративних послуг в Україні**

Основні шляхи вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні передбачають кілька важливих напрямів. По-перше, необхідна інституційна розбудова через створення Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, яке матиме свої регіональні підрозділи. Формування комунікаційних зв'язків між центрами надання адміністративних послуг та іншими органами публічної влади сприятиме створенню ефективної взаємодії та координації. Це дозволить забезпечити доступність і якість адміністративних послуг на всій території країни.

По-друге, слід зосередитися на формуванні якісного кадрового потенціалу. Ця мета включає створення потужної команди фахівців із відповідною кваліфікацією, яка здатна ефективно виконувати свої завдання. Залучення громадськості до процесу оцінки якості послуг забезпечить прозорість і підзвітність надання адміністративних послуг. Важливу роль відіграватиме організація систематичного навчання персоналу та підвищення кваліфікації через участь у комунікативних заходах, семінарах і тренінгах, що дозволить удосконалити професійні навички працівників.

По-третє, необхідно вдосконалити нормативно-правовий механізм, що регулює надання адміністративних послуг. Прийняття Кодексу України щодо надання адміністративних послуг стане важливим кроком у цьому напрямі. Запровадження єдиної концепції, заснованої на принципах загального управління якістю, сприятиме задоволенню потреб споживачів. Важливо також регламентувати діяльність і забезпечити належне функціонування Національного агентства України з питань надання адміністративних послуг, що стане основою для підвищення якості та ефективності системи.

По-четверте, вирішення питання фінансової спроможності є критично важливим для підтримки та розвитку механізмів надання адміністративних

послуг. Необхідно передбачити виділення коштів на створення та організацію діяльності Національного агентства, а також на його регіональні відділення. Інвестиції в навчання фахівців, залучених до процесу надання послуг, підвищать рівень професіоналізму та забезпечать якісне обслуговування населення. Okремо варто передбачити фінансування для створення єдиного реєстру адміністративних послуг, що полегшить доступ громадян до інформації та сприятиме прозорості роботи публічних служб<sup>73</sup>.

Шляхи вдосконалення системи адміністративних послуг в Україні мають також включати інноваційні підходи, які ще не впроваджені в повному обсязі. Одним із перспективних напрямів є створення інтегрованих хабів обслуговування громадян, які поєднуюватимуть адміністративні послуги з соціальними, правовими та освітніми послугами в одному місці. Така комплексна структура дозволить громадянам не лише вирішити адміністративні питання, але й отримати консультації щодо працевлаштування, навчання, або правової допомоги безпосередньо в хабі.

Інноваційним рішенням може бути запровадження персоналізованих цифрових профілів громадян, які автоматично оновлюватимуть інформацію про всі адміністративні дії, пов'язані з особою, включаючи послуги, якими користувалися раніше, та нагадування про необхідність подання заяв на певні документи. Цей підхід підвищить зручність взаємодії з державними органами та допоможе уникати повторних звернень.

Спрощення процедур надання адміністративних послуг в Україні є стратегічно важливим кроком, що має на меті підвищення ефективності державного управління та зниження адміністративного тиску на громадян. Одним із ключових напрямів такого реформування є мінімізація кількості документів, необхідних для отримання послуг. Ідея полягає у перегляді та значному скороченні переліку документації, яка традиційно супроводжує адміністративні процеси. У багатьох випадках документи, які дублюють

---

<sup>73</sup> Прудіус Л. В. Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід : наук. розробка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові Україн. Київ : [НАДУ], 2010. 37 с.

інформацію, що вже зберігається у державних реєстрах, виявляються зайвими. Відповідно, впровадження міжвідомчої взаємодії та створення автоматизованих систем обміну даними дозволяє скоротити бюрократичні процедури. Це, своєю чергою, полегшує процес отримання послуг, знижує фінансові та часові витрати для громадян та бізнесу, а також оптимізує роботу державних установ.

Значна увага приділяється зменшенню кількості візитів, необхідних для завершення адміністративних процедур. Мета цього підходу полягає у мінімізації особистих контактів громадян з державними службовцями, що сприяє зниженню ризику корупції та спрощенню доступу до послуг. Запровадження сучасних цифрових інструментів, таких як онлайн-заявки та автоматизовані системи обробки запитів, значно скорочує кількість відвідувань установ. Крім того, розвиток мобільних сервісів і можливість отримання результатів адміністративних процедур через електронну пошту або кур'єрську службу надають громадянам більшу свободу у виборі зручного способу взаємодії з державою.

Впровадження принципу "єдиного вікна" є центральним аспектом реформування системи надання адміністративних послуг. Ідея полягає у створенні інтегрованих центрів, де громадяни можуть одночасно отримати всі необхідні послуги, звернувшись лише до одного місця. Такий підхід дозволяє суттєво спростити процес надання послуг і зробити його більш зручним та доступним. Центри, що працюють за принципом "єдиного вікна", об'єднують у собі представників різних відомств, що дозволяє громадянам не витрачати час на відвідування окремих установ для збору підписів або отримання додаткових довідок. Крім того, у таких центрах впроваджуються стандартизовані процедури, що підвищує прозорість і швидкість обслуговування. Взаємодія між різними державними структурами відбувається у межах однієї платформи, що мінімізує складність процесів і сприяє раціональному використанню ресурсів.

Підвищення якості обслуговування передбачає низку комплексних заходів, які мають на меті задовольнити потреби громадян та забезпечити ефективну взаємодію між населенням і органами державної влади. Одним із ключових елементів є проведення регулярних опитувань, які допоможуть оцінити рівень задоволеності громадян якістю надання послуг. Зворотний зв'язок від відвідувачів дозволяє виявляти недоліки та визначати напрями для покращення, що сприятиме підвищенню ефективності роботи установ. Аналіз результатів опитувань стане основою для прийняття стратегічних рішень щодо вдосконалення процесу обслуговування.

Іншим важливим аспектом є впровадження персоналізованого підходу до надання послуг. Орієнтація на індивідуальні потреби кожного клієнта дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування, що передбачає гнучкість у вирішенні питань і врахування особливих обставин відвідувачів. Надання персоналізованих послуг допомагає уникати стандартних рішень, що часто не відповідають специфічним запитам громадян, а також сприяє формуванню довіри до державних органів.

Підвищення кваліфікації персоналу є ще одним важливим напрямом вдосконалення обслуговування. Працівники центрів надання адміністративних послуг та інших установ мають постійно оновлювати свої знання та вдосконалювати професійні навички. Це може бути досягнуто через регулярне навчання, тренінги, участь у семінарах і комунікативних заходах. Особливу увагу слід приділяти розвитку компетенцій у сфері комунікації, роботи з сучасними технологіями та підвищенню правової обізнаності. Завдяки такому підходу фахівці зможуть оперативно реагувати на запити громадян, застосовувати нові інструменти та підходи, що забезпечать максимальну ефективність у наданні послуг.

Прозорість та підзвітність є важливими умовами для забезпечення якісної роботи органів, що займаються наданням адміністративних послуг. Один із ключових аспектів полягає у публікації інформації про діяльність. Важливо, щоб на офіційних сайтах була доступна детальна інформація про

послуги, строки їх виконання, вартість та інші значущі деталі. Така відкритість сприяє кращому розумінню процесів та підвищенню рівня довіри серед громадян.

Зворотний зв'язок має велике значення для поліпшення якості обслуговування. Необхідно забезпечити прості та ефективні способи для подання скарг або пропозицій, наприклад, електронні форми чи гарячі лінії. Це дає змогу оперативно вирішувати проблеми та враховувати ідеї щодо вдосконалення процесів.

Моніторинг якості послуг є ще одним важливим напрямом. Регулярні перевірки на дотримання стандартів, проведення аудитів, аналіз даних та опитування допомагають забезпечити належний рівень обслуговування. Такий контроль стимулює працівників відповідально виконувати свої обов'язки, що позитивно позначається на загальній ефективності.

Прозорість та підзвітність сприяють контролю за діяльністю органів, поліпшують рівень сервісу та зменшують ризики зловживань. Це створює умови для плідної співпраці між владою і громадянами та забезпечує ефективне управління.

Інклюзивність є важливим принципом, що гарантує рівний доступ до адміністративних послуг для всіх громадян, незалежно від фізичних можливостей або етнічної приналежності. Одним із пріоритетних завдань стає забезпечення доступності для маломобільних груп населення. Створення безбар'єрного середовища в центрах надання адміністративних послуг вимагає облаштування пандусів, спеціальних ліфтів, зручних зон очікування та інформаційних табло, які відповідають потребам людей з інвалідністю. Важливим кроком є також адаптація інтер'єру приміщень для зручного пересування осіб, що використовують крісла колісні.

Співпраця з громадськістю також має вирішальне значення у процесі вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Залучення громадських організацій дозволяє розробляти нові послуги та інноваційні рішення, враховуючи реальні потреби населення. Громадські об'єднання

можуть відігравати роль посередників між владою та суспільством, надаючи експертні рекомендації та допомагаючи формувати орієнтовану на користувачів стратегію обслуговування.

Проведення громадських слухань є ще одним ефективним інструментом для обговорення важливих питань. Такі слухання дозволяють громадянам брати участь у прийнятті рішень, висловлювати власні думки щодо організації адміністративних послуг та пропонувати свої ідеї. Залучення громадськості сприяє формуванню прозорої та відкритої системи управління, підвищує довіру до органів влади та сприяє створенню умов для сталого розвитку суспільства.

Очікувані результати впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення системи адміністративних послуг, включають значне підвищення рівня задоволеності громадян. Завдяки поліпшенню якості обслуговування та спрощенню процедур люди зможуть отримувати необхідні послуги швидко, ефективно та без зайвих витрат часу. Це підвищить довіру до державних установ і сприятиме створенню позитивного іміджу органів влади. Крім того, завдяки запровадженню прозорих і зрозумілих механізмів надання послуг очікується суттєве зниження рівня корупції та бюрократії. Зменшення контактів громадян з чиновниками та впровадження електронних сервісів мінімізують ризик хабарництва, роблячи систему більш прозорою.

Важливим наслідком реформ стане зростання інвестиційної привабливості країни. Підвищення ефективності адміністративних процесів полегшить ведення бізнесу та створить сприятливі умови для підприємницької діяльності. Інвестори оцінюють швидкість і зручність доступу до державних послуг як ключовий фактор при виборі країн для вкладення капіталу. Відтак спрощення процедур реєстрації бізнесу, отримання дозволів та інших необхідних послуг може призвести до притоку інвестицій і розвитку економіки. Спрощення ведення бізнесу також

дозволить підприємцям зосередитися на стратегічному розвитку своїх компаній, а не на вирішенні адміністративних питань.

Однак впровадження реформ супроводжуватиметься певними викликами. Однією з основних проблем є недостатнє фінансування, оскільки розвиток інфраструктури та навчання персоналу потребують значних коштів. Державні органи повинні передбачити відповідні бюджети для покриття витрат на модернізацію технічного забезпечення та проведення освітніх заходів для підвищення кваліфікації працівників. Крім того, впровадження інновацій може зустріти опір з боку частини державних службовців, які не бажають змінювати звичні практики або не мають достатньої мотивації для освоєння нових підходів.

Ще одним серйозним викликом є цифровий розрив. Не всі громадяни мають доступ до Інтернету або достатні навички для користування електронними послугами, що створює додаткові бар'єри для реалізації реформ. Держава повинна враховувати потреби малозабезпечених і соціально незахищених верств населення, які можуть опинитися поза межами цифрового простору. Вирішення цієї проблеми вимагає запровадження програм з підвищення цифрової грамотності та розширення доступу до Інтернету в сільських і віддалених районах.

Для успішної реалізації запропонованих заходів необхідна консолідована робота державних органів, громадських організацій та бізнесу. Спільні зусилля дозволять створити систему адміністративних послуг, яка відповідатиме сучасним вимогам і забезпечуватиме високий рівень обслуговування для всіх громадян. Координація дій та постійний моніторинг ефективності впроваджених ініціатив сприятимуть поступовому розвитку та вдосконаленню системи, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань, можемо зробити наступні висновки.

1. Адміністративні послуги у системі публічного управління відіграють ключову роль у забезпеченні реалізації прав і законних інтересів фізичних і юридичних осіб. Важливість їхнього належного надання зумовлена прагненням до ефективного функціонування державних інститутів та сприяння сталому розвитку суспільства. Розуміння сутності адміністративних процедур базується на різних теоретичних підходах, які акцентують увагу на послідовності дій державних органів і необхідності відповідності законодавчим нормам.

І. В. Бойко, О. Т. Зима та О. М. Соловйова розглядають адміністративну процедуру як комплекс управлінських заходів, спрямованих на ухвалення рішень у конкретних правових ситуаціях. Їхня позиція підкреслює значення послідовності і регламентованості цих дій для забезпечення правової визначеності. В. П. Тимошук акцентує увагу на правозастосовному характері адміністративних процедур, які мають на меті балансування між владними повноваженнями органів управління і правами громадян. Його підхід обґрунтовує необхідність процедурного регулювання

як інструменту демократичного управління, що забезпечує дотримання законності та захист інтересів фізичних і юридичних осіб.

Н. В. Галіцина пропонує бачення адміністративної процедури як нормативно встановленої послідовності дій, що створює структуровану основу для реалізації прав і обов'язків суб'єктів правовідносин. Її визначення відзначає важливість правового регламенту, який дозволяє забезпечити прозорість та ефективність ухвалення управлінських рішень. М. В. Лошицький та С. О. Короєд зосереджують увагу на безконфліктному характері адміністративних процедур, що реалізуються в межах компетенції органів виконавчої влади. Їхній підхід підкреслює значення добровільного характеру дій та відсутність примусу у взаєминах із заявниками.

Таким чином, поняття адміністративної процедури є багатограним і охоплює різні аспекти управлінської діяльності, спрямованої на задоволення потреб громадян і організацій у правовому полі. Залучення до цього процесу чітких правових норм та процедурних механізмів сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, зменшенню конфліктних ситуацій та забезпеченню правової стабільності у суспільстві.

2. Нормативно-правове забезпечення сфери адміністративних послуг в Україні пройшло значний шлях розвитку, що включав комплексні реформи та ухвалення ключових законів і концепцій. Впровадження Закону України "Про адміністративні послуги" закріпило основні принципи надання цих послуг і створило інститути, які забезпечують прозорість і доступність, зокрема Центри надання адміністративних послуг. Попри досягнення, існує необхідність подальшого вдосконалення законодавства, особливо у впорядкуванні розмірів адміністративних зборів і забезпеченні процесної чіткості, щоб підвищити ефективність і якість надання послуг, зокрема в умовах економічних викликів.

3. Децентралізація, заснована на передачі значних повноважень місцевим органам влади без порушення принципу єдності державної влади, залишається центральною вектором регіональної політики України.

Протягом останніх років було здійснено низку важливих законодавчих і адміністративних заходів для забезпечення ефективного регіонального розвитку. Ключові положення Закону «Про засади державної регіональної політики» спрямовані на забезпечення динамічного розвитку регіонів, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання міжрегіональної інтеграції. Увага до інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку, підкріплення стратегічного планування відповідними фінансовими ресурсами та впровадження сучасних підходів, таких як смарт-спеціалізація, створюють базу для послідовної реалізації політики сталого розвитку.

Попри зростання обсягів фінансування з боку державного та міжнародного бюджетів, виклики залишаються значними. Брак цільового фінансування, недостатня координація між регіональними та центральними органами влади, а також залежність від донорських ресурсів ускладнюють процеси впровадження регіональних стратегій. Проте проведені реформи, зокрема впровадження стратегічної екологічної оцінки та посилення ролі місцевого самоврядування у прийнятті рішень, формують підґрунтя для подальшого сталого розвитку та інтеграції європейських стандартів у регіональну політику України.

4. Державна політика у сфері надання адміністративних послуг є важливим елементом системи державного управління, спрямованим на створення умов для реалізації прав і свобод громадян, а також виконання ними обов'язків, визначених законом. Державна політика базується на принципах законності, рівності, прозорості, своєчасності та забезпечення доступності інформації. Її ефективна реалізація має на меті покращення якості адміністративних послуг, зниження рівня бюрократизації та сприяння економічному зростанню через підвищення рівня довіри громадян до публічних інституцій.

Впровадження центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у контексті децентралізації влади дозволило забезпечити доступ до адміністративних послуг на місцевому рівні, мінімізуючи кількість

бюрократичних процедур і звернень. Проте, як свідчить аналіз, існує низка проблем, зокрема, тривалість обслуговування, недостатній рівень інформаційної підтримки, черги та відсутність сучасних систем обслуговування. Водночас державні субвенції й інноваційні підходи у формуванні системи електронного урядування сприяють поступовому розвитку ЦНАП, але залишаються потреби у подальшому вдосконаленні та забезпеченні належного фінансування для досягнення максимального ефекту.

5. Оцінка ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП м. Івано-Франківська у 2023 році демонструє високий рівень продуктивності та значний внесок у місцеву громаду. Зокрема, 236 547 відвідувачів протягом року вказують на велику завантаженість установи, тоді як надані 142 343 послуги підкреслюють обсяг виконаної роботи. Розширення функціоналу на 59 нових послуг свідчить про адаптивність і прагнення до покращення. Рівень задоволеності у 98% підтверджує ефективність та якість обслуговування, а 15 748 214,10 грн надходжень до бюджету демонструють вагомий економічний ефект.

Додатково варто відзначити значну кількість консультацій (23 187), що підкреслює важливість інформаційної підтримки населення. Збільшення використання цифрових сервісів підтверджується 488 онлайн-зверненнями, що свідчить про впровадження сучасних технологій. Виконання соціальних програм із 28 587 заявами демонструє спрямованість на підтримку вразливих груп, підвищуючи соціальну стійкість громади. Загалом, показники ефективності підтверджують успішність та важливість діяльності ЦНАП в умовах децентралізації.

6. Зарубіжний досвід у сфері надання адміністративних послуг демонструє різні моделі організації, що можуть слугувати прикладом для вдосконалення системи державного управління в інших країнах. Естонія показала ефективність інтеграції електронних рішень у публічному секторі, що дозволило значно підвищити швидкість і якість обслуговування громадян завдяки проєкту «Електронна Естонія». Успішно впроваджені принципи

«єдиного вікна» та уніфіковані реєстри є ключовими елементами цього процесу. Важливим аспектом є також побудова інфраструктури обслуговування на місцевому рівні через Бюро міської управи та районні зали, що забезпечує зручність для громадян і ефективно надання послуг.

Досвід Грузії заслуговує на увагу завдяки створенню «Будинків юстиції» та «Центрів громад», які забезпечують широкий спектр адміністративних послуг за принципом єдиного вікна. Успішне використання новацій, таких як Just Drive, підвищило зручність і швидкість отримання послуг. Модель Грузії демонструє, як інноваційний підхід до організації роботи державних установ може сприяти підвищенню довіри громадян до органів влади.

Польща пропонує цікавий підхід у наданні адміністративних послуг, інтегруючи «внутрішніх клієнтів» та створюючи єдину централізовану систему. Роль місцевого самоврядування у цьому процесі є визначальною, адже організація надання послуг здійснюється з урахуванням потреб громади, залучаючи приватні та недержавні організації для ефективного виконання функцій.

Нідерланди відзначаються високим рівнем організації муніципальних сервісних центрів, де система «універсамів послуг» забезпечує зручність і економію часу громадян. Розроблений у Гаазі підхід із поділом на центральний сервісний комплекс і районні офіси гарантує доступність послуг у різних частинах міста. Зниження ризиків корупції та підвищення продуктивності є важливими результатами цієї системи.

У США електронне урядування стало основним напрямком адміністративної реформи, орієнтованої на задоволення потреб громадян і впровадження інновацій. Портал First Gov забезпечує зручний доступ до державних послуг, сприяючи підвищенню ефективності взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Досвід кожної з розглянутих країн демонструє, як цифрові та організаційні інновації можуть значно підвищити ефективність надання

адміністративних послуг, забезпечити зручність для громадян та зміцнити довіру до державних інституцій.

7. Отже, вдосконалення системи адміністративних послуг в Україні має стати пріоритетним напрямом реформування публічного управління. Запропоновані заходи передбачають створення Національного агентства з питань надання адміністративних послуг, забезпечення ефективної координації між установами, формування кваліфікованого кадрового потенціалу та впровадження єдиних стандартів якості обслуговування. Окрім цього, важливим аспектом є розвиток цифрових інструментів, які дозволять значно спростити процеси взаємодії громадян з державними органами та підвищити рівень задоволеності послугами.

Водночас реалізація реформ потребує подолання низки викликів, зокрема, нестачі фінансування, опору змін з боку окремих працівників та цифрового розриву серед населення. Спільна робота державних органів, громадськості та бізнесу має стати основою для створення прозорої, доступної та ефективної системи адміністративних послуг. Лише завдяки комплексному підходу можна досягти покращення умов для громадян та підвищення інвестиційної привабливості країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування:Збірник матеріалів / Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін. Київ, 2015.428 с
2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади навч. посіб. Київ, 2017. С. 8.
3. Бойко І. В., Зима О. Т., Соловійова О. М. Адміністративна процедура : конспект лекцій; за заг. ред. І. В. Бойко. Харків : Право, 2017. 132 с
4. Борисюк О. В. Імплементация зарубіжних моделей соціального страхування до вітчизняних реалій. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 5–8.
5. Васильєва О. І. Аналіз заходів реформування системи надання послуг у країнах пострадянського простору. Вісн. НАДУ. 2013. № 3. С. 59–63
6. Войціцький Ю. Роль стратегії розвитку в житті громади: на прикладі Вінницького регіону. Стратегія розвитку. 2019. № 13. С. 28. URL: [https://drive.google.com/file/d/1-8cMjqPb8h0KTSa\\_OrpGXXG98-9V3h4Ce/view](https://drive.google.com/file/d/1-8cMjqPb8h0KTSa_OrpGXXG98-9V3h4Ce/view) (дата звернення: 13.10.2024).

7. Галай В.О. Реалізація державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Україні / В.О. Галай, І.О. Чамара. Митна справа. 2014. № 2 (2.1). С. 160-164.
8. Галіцина Н.В. Адміністративна процедура як інститут адміністративного процесу. Форум права. 2010. № 4. С. 163—177.
9. Градовий, В. Б., Дембіцька, С. Л., Добрянська, Н. Л., Ільніцька, О. О., Колісниченко, І. П., Кірмач, А. В., ... & Тимощук, В. П. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету, 2020. С.164
10. Грищук, Н. В.. Гарантії реалізації права на адміністративні послуги в Україні. Правова держава 2(7),2018. С. 39-45
11. Демченко, С. М.. Адміністративні послуги в Україні: проблеми та перспективи реформування. Юридичний вісник 2020, 3(12), 21-26
12. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 183 – 193
13. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Перелік від 16.05.2014 р. № 523-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.10.2024).
14. Дія. Платформа центрів URL:file:///C:/Users/klient/Downloads/4\_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3\_%D0%BC (дата звернення: 13.10.2024)
15. Довідник з питань надання адміністративних послуг (практичний посібник для адміністраторів центрів надання адміністративних послуг): Довідник. Видання 2-ге. Шамрай Н.В., Маценко М.М.,

- Каменчук О.М., Андрєєв О.В., Степанян Г.С., Малюга А.В. Київ., 2021. 304 с.
16. Драган, І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2018 В. (4)
17. Загальна інформація - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. Головна - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. URL: <https://www.cnar.if.ua/zaginf> (дата звернення: 15.10.2024).
18. Звіт про роботу Департаменту надання адміністративних послуг Івано-Франківської міської ради за 2023 рік URL: [https://cnar.if.ua/doc/Zvit\\_CNAP\\_2023.pdf](https://cnar.if.ua/doc/Zvit_CNAP_2023.pdf) (дата звернення: 16.10.2024)
19. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.gov.ua/Tags/>.
20. Князюк. О. Г. Особливості правових засад надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС УКРАЇНИ. Юридична наука, 2020 в.2, 1С. 53-165.
21. Конституція України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 02.10..2024).
22. Корольов, А. І. Електронне урядування як інструмент підвищення якості державних послуг в Україні. Публічна адміністрація та місцеве самоврядування, 2(40), 2019, С. 59-66
23. Кресіна І. Вплив децентралізації на ефективність публічної влади. Віче. 2015. № 12. С. 11–13.
24. Лілікович П. В. Шляхи забезпечення якості надання адміністративних послуг сервісними центрами МВС України. Державне управління: удосконалення і розвиток. URL

- [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/106.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/106.pdf) (дата звернення: 03.10.2024)
25. Лошицький М.В., Короед С.О. Адміністративний процес: основні підходи до розуміння. Держава і право. 2012. Вип. 55. С. 236—242.
26. Маниліч Л. І. Правове регулювання відносин у сфері надання публічних послуг в Україні. Наук. вісн. Нац. ун-т ДПС України (економіка, право) 3(58) 2012. С. 172.
27. Методика розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0082-19> (дата звернення: 13.10.2024).
28. Мордвінов О. Г. Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. О. Г. Мордвінов, Л. О. Ляшенко. Держава та регіони. 2007. № 2. С. 60–65.
29. НІСД провів круглий стіл на тему: «Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року: єдність у розвитку!». URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-nisd/nisd-proviv-krugliy-stil-na-temu-derzhavnastrategiya-regionalnogo-rozvitku-na> (дата звернення: 13.10.2024).
30. Офіційний сайт міста Івано-Франківська. Офіційний сайт міста Івано-Франківська. URL: <https://www.mvk.if.ua/> (дата звернення: 17.10.2024).
31. Офіційний сайт міста Таллін Естонія URL: <http://www.tallinn.ee/est/Tallinn-arvudes> (дата звернення: 18.10.2024)
32. Перший офіс з євроінтеграції в регіонах запускають у Херсоні, Кулеба. LB.ua. URL: [https://ukr.lb.ua/news/2020/02/13/449812\\_pershii\\_ofis\\_z\\_ievr\\_ointegratsii.html](https://ukr.lb.ua/news/2020/02/13/449812_pershii_ofis_z_ievr_ointegratsii.html) (дата звернення: 12.10.2024)
33. Послуги для військовослужбовців - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. Головна - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. URL: <https://www.cnar.if.ua/poslvijsk> (дата звернення: 03.11.2024).

34. Про адміністративні послуги. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
35. Про адміністративну процедуру. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
36. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 03.11.2024).
37. Про внесення змін до Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776-2008-п#Text> (дата звернення: 07.10.2024).
38. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0979-18#Text> (дата звернення: 09.10.2024).
39. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-п#Text> (дата звернення: 06.10.2024).
40. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг Міністерством аграрної політики, щодо визначення собівартості платних адміністративних послуг та Рекомендацій щодо визначення кваліфікаційних вимог до працівників Мінагрополітики, які надають адміністративні послуги. Офіційний вебпортал парламенту України. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0195555-08#Text> (дата звернення: 06.10.2024).
41. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-p#Text> (дата звернення: 09.10.2024).
42. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588. Офіційний вісник України. 2013. № 66. Ст. 2396
43. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-p#Text> (дата звернення: 07.10.2024).
44. Про підписання Угоди про фінансування програми «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні»: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.11.2012 № 1014-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1014-2012-%D1%80> (дата звернення: 11.10.2024)
45. Про Реєстр адміністративних послуг. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1274-2011-p#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
46. Про соціальні послуги. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 04.10.2024).
47. Про стратегічну екологічну оцінку. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text> (дата звернення: 13.10.2024).
48. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Офіційний вебпортал

- парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text> (дата звернення: 08.10.2024).
49. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-p#Text> (дата звернення: 05.10.2024).
50. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням Президента України щодо відповідності Конституції України (конституційності) Закону України "Про тимчасову заборону підвищення цін і тарифів на житлово-комунальні послуги та послуги громадського транспорту, що надаються громадянам України" (справа про комунальні послуги) від 2 березня 1999 р. № 2-рп/99 (м. Київ, 2 березня 1999 року Справа № 1-18/99) // Офіційний вісник України. 1999. № 10. - Стор. 61.
51. Сачук А. Перспективи посилення інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку. Стратегія розвитку. 2019. № 13. С. 22. URL: [https://drive.google.com/file/d/1-8cMjqPb8h0KTSa\\_OrpGXG98-9V3h4Ce/view](https://drive.google.com/file/d/1-8cMjqPb8h0KTSa_OrpGXG98-9V3h4Ce/view) (дата звернення: 12.10.2024)
52. Секторальний діалог – актуальні проблеми розвитку регіонів : І Міжвідомча конф. з питань регіонального розвитку (17 травня 2018 р., м. Київ). URL: <http://rdpa.regionet.org.ua/129> (дата звернення: 12.10.2024)
53. Сервіс «Малюток» – швидкий спосіб отримати 10 послуг за однією заявою - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. Головна - Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. URL: <https://snar.if.ua/news/506> (дата звернення: 16.10.2024).
54. Система розробки і здійснення публічних політик в Україні / Під заг. ред. О.П. Дем'янчука. Київ. : Факт. 2004. 224 с.

- 55.Снігова О. Ю. Управління структурними змінами в старопромислових регіонах України : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. С. 146–147.
- 56.Тимошук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Швейцарськоукраїнський проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2012. 104 с
- 57.Тимошук В. П. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с.
- 58.Тимошук В.П.Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний дослід і пропозиції для України. Київ : Факт, 2003. 496 с.
- 59.Ткачук А. Деякі думки про важливе, яке оминають і намагаються не бачити. Дзеркало тижня. Україна. 2019. 28 лип. URL: [https://dt.ua/internal/zgurtovanist-i-bezpeka-318754\\_.html](https://dt.ua/internal/zgurtovanist-i-bezpeka-318754_.html) (дата звернення: 12.10.2024)
- 60.Фахівці розробили концепцію розвитку мережі ЦНАП. 17.05.2019. URL:<https://decentralization.gov.ua/news/11037> (дата звернення: 14.10.2024)
- 61.Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практ. посіб.. І. І. Бригілевич, С. І. Ванько, В. А. Загайний та ін. за заг. ред. В. П. Тимошука. Київ : СПД Москаленко О.М., 2011. Вид. 2-ге, допов. і доопрац. 432 с
- 62.Чукут С., Камінська Т., Камінський А., Пасічник М. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування. Київ, 2008. 200 с.
- 63.Шамрай Н. В. Концепція розвитку центрів надання адміністративних послуг у містах з районним поділом на прикладі м. Києва. Ннаукою: перспективи міждисциплінарних досліджень : матеріали ІІ всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених (Київ, 10–11 листоп. 2015 р.). Київ : ВПЦ “Київський університет”, 2015. С. 112–115.

64. Шаров Ю. Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг. Ю. Шаров, Д. Сухінін. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 4 (26). С. 230–238.
65. Foray, D., David, P. A., Hall, B. (2007). Smart Specialisation: the Concept. Knowledge Economists Policy Brief. No. 9. URL: [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download/en/kfg\\_policy\\_brief\\_no9.pdf?11111](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download/en/kfg_policy_brief_no9.pdf?11111) (дата звернення: 12.10.2024)
66. Latvijas Republikas Iekšlietu ministrija. Pakalpojumi. URL: <http://www.poliisi.fi/licences> (дата звернення: 02.10.2024)