ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

## на тему: «Розвиток механізмів публічного адміністрування в Україні в умовах євроінтеграції»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання
Ірина ТРУСЬ

Керівник: доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, докторка філософії з права
Оксана ВЖЕШНЕВСЬКА

Рецензент: _____

Хмельницький – 2025 рік

# АНОТАЦІЯ

**Ірина ТРУСЬ. Розвиток механізмів публічного адміністрування в Україні в умовах євроінтеграції.** – Магістерська робота.

У магістерській роботі визначено теоретико-методологічні засади публічного адміністрування, розкрито сутність і роль адміністративних послуг як ключового елементу сервісно орієнтованої моделі державного управління. Проаналізовано європейський досвід формування та впровадження механізмів публічного адміністрування, зокрема інституційні, організаційні та інструментальні підходи до підвищення якості публічних послуг.

На основі оцінки сучасного стану системи надання адміністративних послуг в Україні здійснено аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг, рівня цифровізації, інтеграції послуг і функціонування державних електронних реєстрів. Встановлено наявність позитивних трансформацій у розвитку електронних сервісів і цифрових платформ за одночасного збереження системних проблем, пов’язаних із якістю послуг, координацією між органами влади, кадровим забезпеченням та фінансовими обмеженнями.

Обґрунтовано напрями підвищення якості адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів, зокрема через стандартизацію, впровадження комплексної системи управління якістю, розвиток електронних послуг, посилення участі громадськості та підвищення професійної спроможності персоналу. Запропоновано напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в контексті євроінтеграції, спрямовані на формування ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи публічного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного адміністрування, євроінтеграція, адміністративна послуга, адміністративна процедура, цифровізація, центр надання адміністративних послуг.

# ANNOTATION

**Iryna TRUS. Development of Public Administration Mechanisms in Ukraine under European Integration Conditions**. – Master's Thesis.

The master's thesis defines the theoretical and methodological foundations of public administration and reveals the essence and role of administrative services as a key element of the service-oriented model of public governance. The European experience in the formation and implementation of public administration mechanisms is analyzed, in particular institutional, organizational, and instrumental approaches to improving the quality of public services.

Based on an assessment of the current state of the administrative services delivery system in Ukraine, the study analyzes the activities of administrative service centers, the level of digitalization, service integration, and the functioning of state electronic registers. The presence of positive transformations in the development of electronic services and digital platforms is identified, alongside the persistence of systemic problems related to service quality, coordination among public authorities, human resource capacity, and financial constraints.

The paper substantiates directions for improving the quality of administrative services in accordance with European standards, including standardization, the implementation of an integrated quality management system, the development of electronic services, enhanced public participation, and strengthening the professional capacity of personnel. Directions for reforming public administration mechanisms in Ukraine in the context of European integration are proposed, aimed at forming an effective, transparent, and citizen-oriented system of public governance.

**Keywords**: public governance, public administration mechanisms, European integration, administrative service, administrative procedure, digitalization, administrative service center.

# ЗМІСТ

ВСТУП……..……... 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ…..…..……. 8

1.1. Сутність та основний зміст публічного адміністрування…… 8

1.2. Європейський досвід трансформації механізмів публічного адміністрування…….. 16

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ……. 26

2.1. Оцінка системи надання адміністративних послуг в Україні……. 26

2.2. Аналіз інструментів реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні……. 37

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ……... 45

3.1. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів……..…..…… 45

3.2. Напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції……... 53

ВИСНОВКИ……... 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 65

# ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах реформування системи публічного управління та її цифровізації особливої актуальності набуває трансформація механізмів публічного адміністрування та визначення їх ролі у формуванні демократичного суспільства в контексті реалізації євроінтеграційного вектору розвитку України. Розвиток публічного адміністрування як необхідна передумова подальшої євроінтеграції держави та реалізації реформ у сфері державного управління визначений одним із пріоритетних завдань державної політики, що закріплено в Конституції України [1], а також конкретизовано в низці стратегічних документів, зокрема Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [2], яка передбачає модернізацію інституційних механізмів публічного адміністрування та їх наближення до стандартів Європейського Союзу, Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [3], орієнтованій на підвищення спроможності органів публічної влади та ефективність адміністративного управління на регіональному рівні, Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні [4], що визначає цифровізацію як ключовий інструмент трансформації публічного адміністрування, а також Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [5], спрямованій на впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність органів державної влади.

Розвиток ефективних механізмів публічного управління та адміністрування в Україні є важливим євроінтеграційним чинником, який забезпечує гармонізацію взаємодії органів державної влади з суспільством, бізнесом та інститутами громадянського суспільства, а також сприяє підвищенню відкритості, прозорості й результативності управлінських процесів. Цифровізація публічного управління, модернізація системи надання адміністративних послуг і впровадження електронних сервісів розглядаються як визначальні напрями розвитку механізмів публічного адміністрування в умовах євроінтеграції.

Теоретичні засади публічного адміністрування та інструменти його реалізації у процесі реформування державного управління висвітлено у працях вітчизняних науковців, зокрема Антонової Л.В., Бобровської О.Ю., Дєгтяра А.О., Домбровської С.М., Лозинської Т.М., Орлової Н.С., Тимощука В.П. Водночас проблематика розвитку публічного адміністрування в умовах європейської інтеграції та формування ефективних управлінських механізмів на засадах належного врядування розглядається у працях зарубіжних дослідників, зокрема К. Полліта, Г. Букерта, Дж. П'єра, М. Бовіра, Ф. Фукуями.

Незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень у сфері публічного управління та адміністрування, зберігається потреба у комплексному дослідженні питань реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні в умовах євроінтеграції, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження, визначення його мети та завдань.

**Мета та завдання магістерської роботи.** *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

Для досягнення мети магістерської роботі було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність та основний зміст публічного адміністрування;
- вивчити позитивну практику європейського досвіду трансформації механізмів публічного адміністрування;
- провести аналіз інструментів реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні;
- оцінити систему надання адміністративних послуг в Україні;
- визначити шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів;
- запропонувати напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

*Об`єктом дослідження* є система публічного адміністрування.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні, прикладні основи механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

**Методи дослідження**. Методологічну основу роботи становлять становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і механізмів публічного адміністрування в сучасних європейських і національних економіках.

У процесі написання магістерської роботи було використано наступні наукові методи, зокрема: *аналізу та синтезу* – для визначення сутності та основного змісту публічного адміністрування; *систематизації та узагальнення* – для аналізу європейського досвіду трансформації механізмів публічного адміністрування; *структурно-функціонального аналізу* – для аналізу інструментів реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні; *стратегічного аналізу* – для визначення напрямів реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції тощо.

*Інформаційною базою дослідження* є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, дані Міністерства цифрової трансформації України, Центру політико-правових реформ, Українського центру європейської політики, Центру досліджень державного управління, Лабораторії законодавчих ініціатив, дані електронних платформ та порталів тощо.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в прикладному значенні при удосконаленні механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

## 1.1. Сутність та основний зміст публічного адміністрування

Трансформаційні та модернізаційні зміни суспільно-політичних і соціально-економічних процесів у сфері державного управління в умовах євроінтеграції зумовлюють посилення ролі інститутів публічної влади у системі суспільно-економічних відносин. У межах зазначених процесів сфера публічного адміністрування займає особливе місце та перебуває у стані поступової й складної трансформації на шляху інтеграції до європейського управлінського простору [6].

В Україні еволюція розвитку публічного адміністрування характеризується неоднорідністю та високим рівнем складності [7]. Історичний процес його становлення супроводжувався взаємодією двох основних тенденцій. Перша пов’язана з наявністю перерв у процесі національного державотворення, зумовлених поділом українських земель між суміжними державами, що призводило до періодів політичної нестабільності та анархічного існування української спільноти. Зазначені обставини вплинули на формування регіональних відмінностей населення, його звичаїв і світогляду, а також на співіснування в сучасній Україні різних підходів до методів і форм управління, визначення завдань і цілей держави та розуміння природи її формування. Друга тенденція пов’язана з організацією та утвердженням народно-традиційного самоусвідомлення українського народу, процесами консолідації та кристалізації національної ідеї, забезпеченням історичної спадкоємності в еволюції державних форм і створенням нових державних інститутів на основі досвіду попередніх етапів розвитку [8].

Публічне управління є цілісним і комплексним процесом управлінської діяльності, сформованим на поєднанні та розмежуванні принципів централізації і децентралізації управлінської гілки влади. Публічне управління

та адміністрування тісно пов’язані з реалізацією державної політики, виконанням функцій виконавчої влади та здійсненням професійної діяльності державними службовцями відповідно до прийнятих управлінських рішень [9].

Система публічного управління та адміністрування передбачає взаємодію значної кількості інститутів сучасного суспільства, функціонування яких доцільно розглядати крізь призму трьох глобальних управлінських підходів: ринково-ліберального, ліберально-комунітаристського та підходу демократичного громадянства (рис. 1.1).

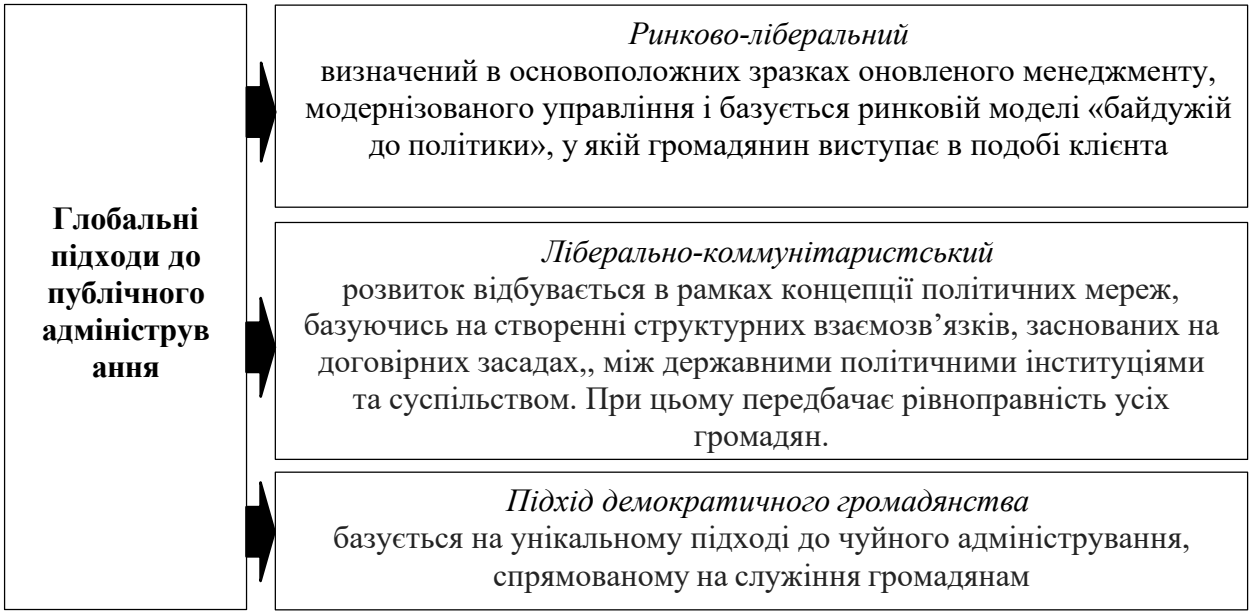


Рис. 1.1. Глобальні підходи до публічного адміністрування

Джерело: [9].

Історичний аналіз підходів до визначення сутності поняття «публічне адміністрування» дав змогу виокремити основні напрями його тлумачення, зокрема політичний, правовий, управлінський та професійний, кожен із яких, залежно від сфери застосування, розкриває специфічні характеристики даного явища (рис. 1.2).

Публічне адміністрування функціонує в межах політичного контексту, що зумовлює його відкритість для суспільства та відрізняє від ділового (бізнесового) або приватного управління. Як форма урядової діяльності публічне адміністрування являє собою сукупність заходів, що здійснюються

публічними службовцями з метою забезпечення життєдіяльності громадян держави.

Рис. 1.2. Підходи до розгляду поняття «публічне адміністрування»

Примітка. Складено автором.

Водночас публічне адміністрування охоплює систему етичних стандартів і сформованих цінностей, що дає підстави розглядати його як окрему професійну діяльність. У цьому контексті публічне адміністрування як діяльність відображає владні реалії, суспільні потреби та культурні норми, притаманні певному соціальному середовищу.

У межах циклу публічної політики етап публічного адміністрування розглядається як безперервний процес, що поєднує стадії реалізації та розроблення публічної політики. При цьому прийняття та виконання управлінських рішень здійснюється суб’єктами, які володіють політичною владою, з використанням встановлених бюрократичних процедур.

Спільною ознакою всіх наукових підходів до визначення сутності публічного адміністрування є трактування його основного призначення як управління суспільством з метою задоволення його потреб та інтересів [9].

У системі сучасного державного управління категорія публічного адміністрування почала застосовуватися відносно нещодавно в науковому дискурсі та набула особливої актуальності в останні роки у зв’язку з інтеграційними й трансформаційними процесами, що відбуваються в Україні.

Термін «Public Administration» використовується одночасно для позначення галузі наукових досліджень, спрямованих на вивчення системи

державного управління, а також для характеристики етапів її розвитку. Складова «public» відображає принципи відкритості, прозорості та взаємної відповідальності у відносинах між державою та суспільством. Натомість складова «administration» акцентує увагу на якості та результативності діяльності органів державної влади й управління, що забезпечується залученням кваліфікованих і компетентних кадрів, а також підзвітністю органів влади перед населенням.

Public Administration розглядається як наукова галузь і сфера соціальної практики, що охоплює діяльність представників політичних партій, засобів масової інформації, інших соціальних груп та зацікавлених суб'єктів, а також органів місцевого самоврядування, законодавчої, виконавчої та судової влади, спрямовану на формування й реалізацію управлінської політики на різних рівнях [9].

Виникнення модернізованих форм управління у публічному просторі зумовлене необхідністю оновлення структур та організаційних процедур з метою підвищення ефективності й результативності функціонування інститутів публічної сфери. До передумов переходу до нового етапу розвитку державного управління належать розвиток засобів масової інформації та інтернет-ресурсів, що забезпечують загальний комунікаційний простір, зростання рівня загальної грамотності та освіченості населення. Особливістю Public Administration є масштабність і суспільна значущість управлінських рішень, які впливають на всі соціальні верстви. Водночас різні науковці пропонують власні концепції та підходи до тлумачення поняття «Public Administration».

За визначенням Білинської М., Куйбіди В., Новак-Каляєвої Л., Петроє О. «Public Administration» представляє собою діяльність органів місцевого самоврядування, органів державного управління, громадських організацій та приватного сектору стосовно розробки й впровадження рішень керівництва, які мають суспільне значення, політики розвитку адміністративно-територіальних одиниць та країни в цілому, в межах законодавчо визначених

функціональних повноважень та обов'язків (планування, організація, керівництво, координація та контроль) [10; 11].

Формулювання «Public Administration» за Кальниш Ю., Лозинською Т., Тимцуник В. передбачає розгляд його функціонування як певного універсального правового механізму для учасників суспільних процесів стосовно ухвалення рішень в управлінні, менеджмент суспільною організацією, формування зон відповідальності [12].

За визначенням Філіпової Н., «Public Administration» є професійною діяльністю державних службовців, спрямованою на реалізацію урядових рішень та такою, що охоплює всі види управлінської діяльності. У вузькому трактуванні Public Administration розглядається як міждисциплінарна академічна галузь, теоретичною основою якої виступають концепції та теорії політичних наук, економіки, адміністративного права, соціології та менеджменту. У широкому розумінні Public Administration охоплює сукупність адміністративних інституцій на різних рівнях публічної влади, в межах яких відповідальність за реалізацію управлінських рішень передається за ієрархічним принципом від вищих до нижчих рівнів управління [13].

Британська енциклопедія визначає «Public Administration» як процес реалізації політики держави, який стосується діяльності уряду [14].

За словником Webster «Public Administration» - галузь політології, що займається переважно роботою установ, відповідальних за виконання урядових функцій та їх структуру [15].

Отже, «Public Administration» є складним і багатоаспектним процесом, що зумовлює відсутність у вітчизняному законодавстві загальновизнаного та усталеного визначення цього поняття. Найбільш поширеним є підхід, що базується на аналізі змісту реальної управлінської діяльності, а також форм і способів функціонування державного управління.

Узагальнення наукових підходів до тлумачення поняття «Public Administration» дає змогу виокремити такі основні складові змісту публічного управління та адміністрування:

– спільні процеси управління та розроблення урядової політики в межах визначеного політичного курсу;

– ухвалення та реалізація законодавчих актів у сфері державного управління, прийняття нормативно-правових рішень з питань діяльності органів управління;

– формування і реалізація заходів, спрямованих на забезпечення ефективного виконання функцій державними інститутами;

– розроблення, модифікація, оцінювання та впровадження публічної політики;

– управлінський процес, заснований на бюрократичних принципах і засадах менеджменту під контролем чинного політичного керівництва;

– діяльність, пов’язана з підготовкою проєктів законодавчих актів, збиранням та опрацюванням інформації, контролем виконання бюджету, здійсненням аналітичної, контрольної й аудиторської роботи урядових інституцій, а також наданням адміністративних послуг населенню.

Таким чином, у вітчизняній науковій і правовій термінології на сьогодні відсутнє єдине визначення поняття «публічне адміністрування». У зв’язку з цим доцільно розглядати публічне адміністрування як регламентовану нормативно-правовими актами діяльність суб’єктів публічного управління, що охоплює всі гілки влади та спрямована на задоволення потреб суспільства шляхом прийняття адміністративних рішень і надання доступних та якісних адміністративних послуг.

Серед характерних особливостей публічного управління та адміністрування доцільно виокремити такі: у процесі реалізації державної та міжнародної політики його вплив поширюється на все суспільство як у внутрішньому, так і в зовнішньому вимірах; воно ґрунтується на механізмах державної влади та за своєю сутністю забезпечується і підтримується нею; передбачає встановлення державою загальних, типових і обов’язкових правил поведінки шляхом прийняття відповідних нормативно-правових актів; публічне адміністрування має безперервний і системний характер, поєднуючи

функціонування таких структур, як державна служба, державний апарат та механізм держави [7].

Зазначені особливості публічного адміністрування свідчать про те, що воно виступає одним із ключових інструментів реалізації та забезпечення інтересів і прав громадян, закріплених у нормативно-правових актах, через виконання відповідних функцій і надання публічних послуг, а також гарантує їх охорону та належну реалізацію на державному рівні.

Реалізація публічного управління та адміністрування здійснюється через формування й упровадження відповідних механізмів на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема на рівні територіальних громад, що створює передумови для ефективного та своєчасного розв'язання проблем і подолання суперечностей у цій сфері [16; 17].

Концептуальні засади механізмів публічного управління та адміністрування висвітлено у численних працях зарубіжних і вітчизняних науковців, проте на сучасному етапі розвитку відсутній єдиний підхід до їх тлумачення, а також загальноприйняте визначення поняття «механізм публічного адміністрування».

Авер'янов В. визначає під механізмом публічного адміністрування сукупність методів, засобів, форм, мотиваційних, адміністративних, організаційних, правових заходів держави, направлених на забезпечення динамічного, стрімкого розвитку суспільства [18]. Запотоцька О. доводить, що механізм публічного адміністрування є системою, яка має власну структуру, набір інструментів впливу на керований об'єкт і забезпечується відповідними правовим та інформаційним забезпеченням та для досягнення цілей направлена на практичне впровадження завдань публічного управління [19].

Аналіз наукових підходів провідних дослідників дає підстави стверджувати, що категорія «механізм публічного адміністрування» розглядається як сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій, основу яких становлять функціональна діяльність, цільова спрямованість і принципи управління, а також способи розв'язання суперечностей відповідних процесів

або явищ із використанням притаманних їм методів і форм управлінського впливу.

За особливостями побудови Вороніна Ю. виокремлює такі види механізмів публічного адміністрування [8]:

1. Механізми забезпечення процесів публічного адміністрування, що формуються відповідними органами управління та посадовими особами, відповідальними за здійснення й реалізацію управлінських рішень на певному рівні управління;

2. Механізми функціонування системи публічного адміністрування, зміст і характер яких змінюються залежно від етапів розвитку держави;

3. Цільові механізми, спрямовані на досягнення чітко визначених цілей.

Узагальнена структура механізму публічного управління та адміністрування наведена на рис. 1.3.

Таким чином, публічне адміністрування відіграє ключову роль у системі державного управління, а його розвиток доцільно розглядати як одну з базових передумов підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Ефективне функціонування публічного адміністрування є важливим чинником забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності держави та покращення якості життя населення.

Розвиток публічного управління та адміністрування зумовлює безперервний і динамічний характер взаємодії уряду, його органів, структур та державних службовців із недержавним сектором, що дає змогу враховувати складні сучасні умови системи соціальних взаємозв’язків, трансформаційні зміни у розвитку соціальної сфери та економіки, а також комплексно відображати тенденції суспільного розвитку на певному історичному етапі.

У сучасних умовах України публічне управління та адміністрування перебувають на етапі активного становлення й удосконалення, що зумовлено соціально-політичною ситуацією в державі та процесами формування відповідного механізму нормативно-правового забезпечення.

Рис. 1.3. Концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції

Джерело: [20].

## 1.2. Європейський досвід трансформації механізмів публічного адміністрування

Європейський досвід трансформації механізмів публічного адміністрування сформувався під впливом поглиблення інтеграційних процесів, демократизації управління та необхідності підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Країни Європейського Союзу у процесі реформування публічного адміністрування орієнтуються на впровадження

принципів належного врядування, прозорості, підзвітності, орієнтації на результат і потреби громадян, що зумовлює постійне вдосконалення управлінських механізмів на всіх рівнях влади.

Трансформація механізмів публічного адміністрування в державах – членах ЄС відбувається з урахуванням національних особливостей, однак базується на спільних європейських підходах, серед яких провідне місце посідають децентралізація управління, розвиток інституційної спроможності органів влади, цифровізація адміністративних процесів та модернізація системи надання публічних послуг. Важливою складовою таких трансформацій є перехід від традиційних бюрократичних моделей до більш гнучких і сервісно орієнтованих форм публічного адміністрування.

Аналіз напрацьованих у країнах ЄС управлінських практик створює підґрунтя для вдосконалення вітчизняних механізмів публічного адміністрування з урахуванням європейських стандартів та вимог.

У державах – членах Європейського Союзу напрями реформування публічного управління та адміністрування певною мірою відображені у пріоритетах Планів відновлення та стійкості ЄС. Спільними цілями зазначених планів для країн ЄС є заходи, спрямовані на цифровізацію публічного управління (Австрія, Бельгія, Болгарія, Кіпр, Данія, Естонія, Німеччина, Італія, Румунія, Іспанія), спрощення розподілу повноважень між різними рівнями влади (Греція), удосконалення процесів розроблення та реалізації державної політики (Болгарія, Румунія), реформування сфери державної зайнятості (Греція, Італія, Іспанія), адміністративне спрощення процедур (Італія), підвищення ефективності функціонування судової системи (Румунія), а також модернізацію системи надання державних послуг (Іспанія).

Упродовж 2021–2022 років близько половини держав – членів Європейського Союзу здійснили заходи, спрямовані на протидію корупції, шляхом ухвалення або оновлення відповідних стратегій, законів, нормативно-правових актів та кодексів. За зазначений період щонайменше десять держав – членів ЄС затвердили ключові стратегії, програми та угоди у сфері

реформування публічного управління та адміністрування, що узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні стратегії, програми та угоди реформування публічного управління та адміністрування країн ЄС

| Країна | Короткий опис |
|---|---|
| Хорватія | Мета Стратегії цифрової Хорватії до 2032 року, прийнятої в грудні 2022, -керувати цифровою трансформацією хорватського суспільства та економіки на наступне десятиліття. Документ містить стратегічні цілі цифрового переходу економіки, цифровізації державного управління та правосуддя, цифрового підключення (широкосмугові електронні комунікаційні мережі) та розвитку цифрових навичок і робочих місць. |
| Чехія | Стратегія «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» окреслює пріоритети чеського державного управління в довгостроковій перспективі. |
| Данія | «Реформа місцевого самоврядування» (2021) забезпечує близькість державних послуг для населення, яке проживає в менших містах або сільській місцевості. |
| Естонія | Цифровий порядок денний Естонії до 2030 року включає план дій щодо розвитку економіки, держави та суспільства Естонії за допомогою цифрових технологій. |
| Фінляндія | Розділ про врядування Урядової програми на 2019-2023 рр. наголошує на управлінні та координації стратегій урядової стратегії. |
| Франція | Public Action 2022 було запроваджено для спрощення адміністрування шляхом консолідації, злиття або ліквідації організацій. |
| Ірландія | Стратегія «Making innovation real» (2020) спрямована на впровадження інновацій на державній службі.<br>Стратегія «Оновлення державної служби до 2030 року» деталізує цілі та ініціативи для прогресу кожного із стратегічних пріоритетів: надання послуг; використання цифрових інновацій та технологій; публічна служба, робоче місце.<br>Connecting Government 2030 - це нова цифрова стратегія для обслуговування громадськості. |
| Литва | Програма розвитку державного врядування на 2022-2030 рр. має на меті зміцнити систему управління кадрами в органах державного управління; підвищити ефективність та відкритість державного управління; пошук інноваційних шляхів вирішення проблеми управління та державної політики, які можуть підвищити ефективність державного управління; покращити якість послуг, що надаються державними установами, підвищуючи їх доступність і привабливість. |
| Португалія | Національна стратегія Португалії на 2020-2023 рр. виділяє чотири основні трансформаційні осі державного управління: інвестиції в людей; розвиваючий менеджмент; технологія експлуатації.<br>Угода про партнерство до 2030 року містить п’ять стратегічних цілей, у т.ч. політичні заходи щодо цифровізації державного управління, зокрема на регіональному та місцевому рівнях, а також децентралізація повноважень. |

Примітка. Систематизовано автором на основі [21].

Для посилення інституційного потенціалу державних адміністрацій у державах – членах ЄС на національному, регіональному та місцевому рівнях з метою реалізації пріоритетів державної політики, ефективного реагування на кризові ситуації та управління структурними трансформаціями ключове значення має ініціатива ComPAct (Commission Communication on enhancing the European Administrative Space). Ініціатива ComPAct являє собою комплекс заходів, спрямованих на підтримку державних адміністрацій у державах – членах ЄС для більш результативного вирішення актуальних і майбутніх викликів.

Запровадження Європейською комісією ініціативи ComPAct ознаменувало формування нового виміру адміністративних реформ у державах – членах ЄС, основною метою якого є надання комплексної підтримки у підготовці до сучасних потреб реформування публічного адміністрування. Реалізація зазначеної ініціативи здійснюється за трьома основними напрямами:

– програма розвитку навичок, що передбачає сприяння співробітництву між органами публічного адміністрування на різних рівнях управління з метою розвитку та зміцнення їх кадрового потенціалу;

– формування потенціалу для цифрового десятиліття Європи, спрямоване на посилення спроможності публічних адміністрацій до здійснення цифрової трансформації;

– зміцнення здатності публічних адміністрацій відігравати провідну роль у забезпеченні зеленого переходу та підвищенні рівня їх стійкості [22].

Законодавчі інструменти координації функціонування механізмів публічного адміністрування в державах – членах Європейського Союзу доповнюються розвиненою системою інституційного забезпечення. Органи державного управління на місцевому, регіональному та центральному рівнях забезпечують взаємодію уряду з громадськістю та відіграють провідну роль у досягненні стратегічних цілей ЄС, сприяючи їх імплементації у внутрішню політику держав-членів. Вони безпосередньо здійснюють реалізацію близько

третини бюджету Європейського Союзу та виступають ключовою ланкою взаємодії між інституціями ЄС і громадянами [23].

З метою забезпечення результативного реформування публічного адміністрування в країнах ЄС було створено низку спеціалізованих інституцій та мереж співробітництва, зокрема Європейський інститут державного управління, Європейську мережу державного управління як неформальне об'єднання державних службовців усіх держав – членів ЄС, а також веб-ресурс European Public Administration Network (EUPAN), що сприяє активізації співпраці та налагодженню внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Європейський інститут державного управління виступає провідним освітньо-дослідницьким центром, діяльність якого спрямована на підвищення кваліфікації державних службовців, суддів, політиків та інших фахівців у сфері державного управління в країнах – членах Європейського Союзу. До основних напрямів його діяльності належать питання застосування штучного інтелекту в державному управлінні, управління бюджетними ресурсами, розроблення та впровадження політик ЄС, підвищення ефективності адміністрування, а також проблематика глобальної політики Європейського Союзу та законодавства ЄС.

Європейська мережа державного управління (EUPAN) є важливим неформальним об'єднанням державних службовців усіх держав – членів ЄС, основною метою якого є підвищення цілеспрямованості співпраці між європейськими публічними адміністраціями відповідно до пріоритетів Європейського Союзу та окремих держав-членів. Основні напрями діяльності EUPAN охоплюють управління людськими ресурсами та організаційний розвиток, інновації у сфері надання послуг, реалізацію реформ державного управління, розвиток відкритого управління та інші суміжні напрями.

Запровадження зазначених інституцій сприяло активізації співробітництва у сфері публічного адміністрування, обміну управлінським досвідом, пошуку нових механізмів і інструментів публічного адміністрування, а також узагальненню кращих управлінських практик.

З урахуванням сучасного стану розвитку публічного адміністрування в державах – членах ЄС Європейська Комісія визначила п’ять ключових проблем, що постають перед інститутами публічного адміністрування:

1. Безпрецедентна швидкість технологічних змін, яка впливає на всі функції суб’єктів публічного адміністрування та зумовлює необхідність підвищення якості державних послуг і спрощення процедур їх отримання в умовах цифровізації;

2. Вплив демографічних змін, зокрема прогнозоване скорочення чисельності робочої сили внаслідок виходу значної її частки на пенсію упродовж найближчих 10–15 років у низці держав-членів;

3. Зростання складності політичних питань, що потребує впровадження інноваційних підходів до управління та посилення міжнародної співпраці;

4. Необхідність набуття нових навичок, зумовлених реалізацією стратегічної мети європейського союзу щодо досягнення кліматичної нейтральності;

5. Посилення конкуренції за обмежені ресурси державних бюджетів [24].

За таких умов уряди держав – членів ЄС активізують взаємодію між собою з метою забезпечення реалізації ефективних реформ публічного адміністрування шляхом виявлення критичних проблем, підтримки розроблення та впровадження реформ, сприяння обміну знаннями й досвідом, надання фінансової підтримки, а також стимулювання досліджень та інновацій у сфері публічного адміністрування.

Досвід діяльності Європейської Комісії свідчить про наявність широкого спектра фінансових і нефінансових інструментів, що використовуються для заохочення та підтримки зусиль держав – членів ЄС, спрямованих на підвищення якості та інституційного потенціалу публічного адміністрування (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Інструменти регулювання публічного адміністрування країн ЄС

Примітка. Складено автором на основі [25].

Модель CAF ґрунтується на концепції досягнення високої результативності діяльності організацій шляхом орієнтації на задоволення потреб клієнтів, суспільства та працівників. Ключовими елементами цієї моделі є належне лідерство, стратегічне планування, наявність компетентного людського потенціалу, розвиток партнерських відносин, достатній рівень ресурсного забезпечення, а також ефективний контроль і управління процесами.

Метод відкритої координації (OMC) використовується як інструмент узгодження політик Європейського Союзу та спрямований на досягнення визначених спільних цілей за умови збереження для держав-членів свободи у виборі форм, методів і засобів їх реалізації.

Шкала координації (MCS) застосовується для оцінювання спроможності координаційної системи загалом або окремих її секторів, а також для виявлення наявних проблем, зокрема недостатнього рівня комунікації між міністерствами та відомствами, відсутності дієвих механізмів урегулювання

конфліктів і посередництва, браку необхідних знань і навичок ведення переговорів, а також недоліків адміністративної культури.

Інструмент інституційної розбудови Twinning був запроваджений з метою адаптації законодавства Європейського Союзу до нормативно-правової бази країн-бенефіціарів, у межах якого на сьогодні реалізовано понад дві тисячі відповідних проєктів. Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Support for Improvement in Governance and Management) була ініційована Організацією економічного співробітництва та розвитку спільно з Європейським Союзом на початку 1990-х років [25].

Аналіз європейського досвіду впровадження інструментів публічного адміністрування засвідчує наявність позитивних зрушень у сфері адміністративного обслуговування. Зокрема, йдеться про реалізацію загальнонаціональних програм реформування публічного управління, орієнтованих на підвищення якості та ефективності надання послуг, модернізацію сервісів шляхом застосування альтернативних моделей їх надання, а також розширення взаємодії з приватними та громадськими структурами.

Значного поширення в країнах ЄС набув принцип субсидіарності, який передбачає децентралізацію управління та передачу повноважень щодо надання адміністративних послуг на той рівень, де їх забезпечення є найбільш ефективним і максимально наближеним до потреб громадян. Інноваційні підходи та ініціативи у сфері публічної адміністрації, спрямовані на вдосконалення процедур надання адміністративних послуг, формуються з урахуванням потреб і пріоритетів громадян, а не виключно на основі рішень адміністративних органів.

На загальнодержавному рівні доцільним є ухвалення єдиного нормативно-правового акта, який закріплює концепцію публічного адміністрування як цілісної системи, орієнтованої на обслуговування населення. Важливими складовими зазначених реформ виступають здійснення державного моніторингу процесів надання адміністративних

послуг, оцінювання їх якості відповідно до чітко визначених методик, а також активне залучення громадськості до контролю, аналізу та розроблення рішень, спрямованих на вдосконалення системи надання послуг [26].

Узагальнення дає підстави визначити ключові пріоритети трансформації механізмів публічного адміністрування в державах – членах Європейського Союзу, до яких належать формування цілісної та впорядкованої системи законодавчих актів, удосконалення мережі центрів надання адміністративних послуг, забезпечення комплексної системи контролю й управління якістю адміністративних послуг, а також упровадження сучасних цифрових технологій з метою створення онлайн-платформ і розвитку електронних сервісів тощо (рис. 1.5).

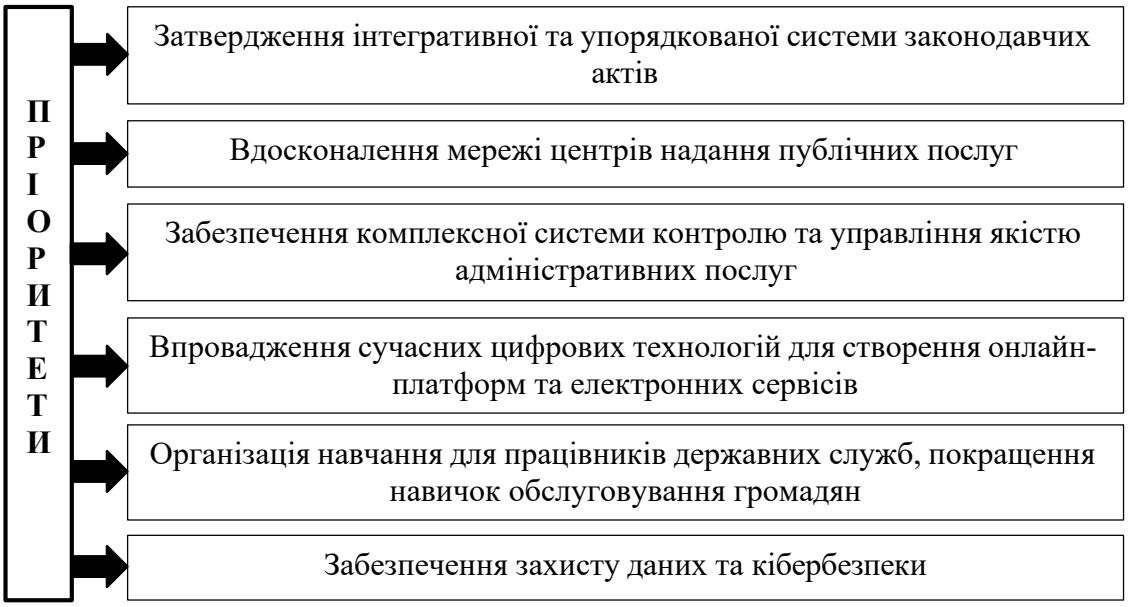


Рис. 1.5. Пріоритети трансформації механізмів публічного адміністрування в країнах ЄС

Примітка. Складено автором.

Таким чином, Україна має активно впроваджувати глобальні тенденції у сфері надання адміністративних послуг з урахуванням досвіду держав – членів Європейського Союзу. У країнах ЄС процедури отримання адміністративних послуг істотно спрощені, зменшено кількість необхідних документів та адміністративних етапів, а також широко застосовуються інноваційні технології, зокрема штучний інтелект і блокчейн, що сприяє підвищенню

ефективності адміністративних процесів. Водночас в Україні відповідні процедури залишаються складними, не завжди прозорими, а рівень технологічного розвитку у зазначеній сфері наразі є недостатнім.

Гармонізація національних адміністративних процесів із європейськими стандартами створить передумови для активізації міжнародного співробітництва та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Формування прозорих і ефективних систем адміністративного обслуговування сприятиме зміцненню позицій України на міжнародній арені, залученню інвестицій та розширенню партнерських відносин з іншими державами. Реалізація системного підходу до реформ у сфері публічного адміністрування не лише посилить довіру громадян до органів державної влади, а й сприятиме загальному модернізаційному розвитку держави.

# РОЗДІЛ 2
# СУЧАСНИЙ СТАН МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

## 2.1. Оцінка системи надання адміністративних послуг в Україні

Оптимізація системи надання адміністративних послуг виступає одним із ключових напрямів реформи державного управління в Україні та визначена як одна з пріоритетних цілей Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки [2]. Основною метою зазначених трансформацій є забезпечення фізичних і юридичних осіб доступом до якісних, прозорих і зрозумілих процедур отримання адміністративних послуг, що відповідають сучасним стандартам та враховують євроінтеграційний вектор розвитку держави.

Серед основних завдань Стратегії визначено такі напрями, як розширення та розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг, інтеграція нових видів послуг, делегування повноважень на місцевий рівень, запровадження єдиної системи моніторингу й оцінювання якості послуг, а також спрощення та вдосконалення процедур їх надання.

Стратегія також передбачає впровадження чітко визначених індикаторів для оцінювання результативності реформ. Зокрема, йдеться про відповідність мережі центрів надання адміністративних послуг адміністративно-територіальному устрою держави, відповідно до чого до кінця 2025 року планується забезпечити функціонування ЦНАП у 80 % районних центрів і територіальних громад. Важливим показником є рівень інтегрованості адміністративних послуг у діяльність ЦНАП, що передбачає до 2025 року охоплення 90 % послуг з реєстрації актів цивільного стану та соціального спрямування, 80 % паспортних послуг, а також 50 % послуг у сферах реєстрації транспортних засобів, пенсійного забезпечення й оподаткування.

Окрему увагу приділено оцінюванню рівня задоволеності громадян якістю адміністративного обслуговування, цільові показники якого визначено

на рівні 80 % для користувачів ЦНАП, 70 % – для установ державної влади та 90 % – для споживачів електронних адміністративних послуг. Стратегічними орієнтирами також визначено впровадження електронної взаємодії між органами влади через систему «Трембіта», до якої до 2025 року планується інтегрувати 90 % ресурсів обміну даними.

Серед інших пріоритетних завдань Стратегії передбачено спрощення адміністративних процедур шляхом упровадження щонайменше п’яти нових оптимізованих процедур до 2025 року, розширення переліку електронних послуг із доведенням їх загальної кількості на Єдиному державному вебпорталі публічних онлайн-послуг до 250, а також реалізацію положень Закону України «Про адміністративну процедуру» [27], що передбачає подання 90 % необхідних законопроєктів до парламенту та проходження відповідного навчання 80 % державних службовців до кінця 2025 року.

Відповідно до звіту про стан виконання заходів Стратегії реформування державного управління за 2022 рік, рівень реалізації запланованих заходів становив 89 %, тоді як досягнення визначених індикаторів оцінювалося на рівні 59 % [28].

У 2020 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі», яким передбачалося поетапне створення центрів надання адміністративних послуг у всіх територіальних громадах. Згідно з положеннями зазначеного закону, відкриття ЦНАП мало здійснюватися поетапно: до кінця 2022 року – у громадах, що були колишніми районними центрами, до 2023 року – у громадах із чисельністю населення понад 10 тисяч осіб, а до січня 2024 року – у громадах із населенням менше 10 тисяч жителів за умови забезпечення державного фінансування.

Станом на кінець 2022 року в Україні функціонувало 2935 центрів надання адміністративних послуг. При цьому всі районні центри були

повністю забезпечені ЦНАПами, 75 % громад із чисельністю населення понад 10 тисяч осіб мали відповідні центри, тоді як у громадах із населенням до 10 тисяч осіб рівень забезпеченості становив 56 %. Зазначені показники суттєво перевищили прогнозні значення, визначені Стратегією на 2022 рік, які складали відповідно 60 %, 37 % та 15 %. Водночас повномасштабна військова агресія Російської Федерації негативно вплинула на темпи подальшого розвитку мережі ЦНАП, що було зумовлено припиненням державного фінансування, тимчасовою окупацією окремих територіальних громад, а також руйнуванням чи пошкодженням уже створених центрів [29].

Станом на 1 січня 2024 року в Україні діяло 4035 центрів надання адміністративних послуг, у тому числі їх структурні підрозділи, віддалені робочі місця адміністраторів та мобільні ЦНАПи. Динаміку створення центрів надання адміністративних послуг упродовж 2019–2024 років представлено на рис. 2.1.

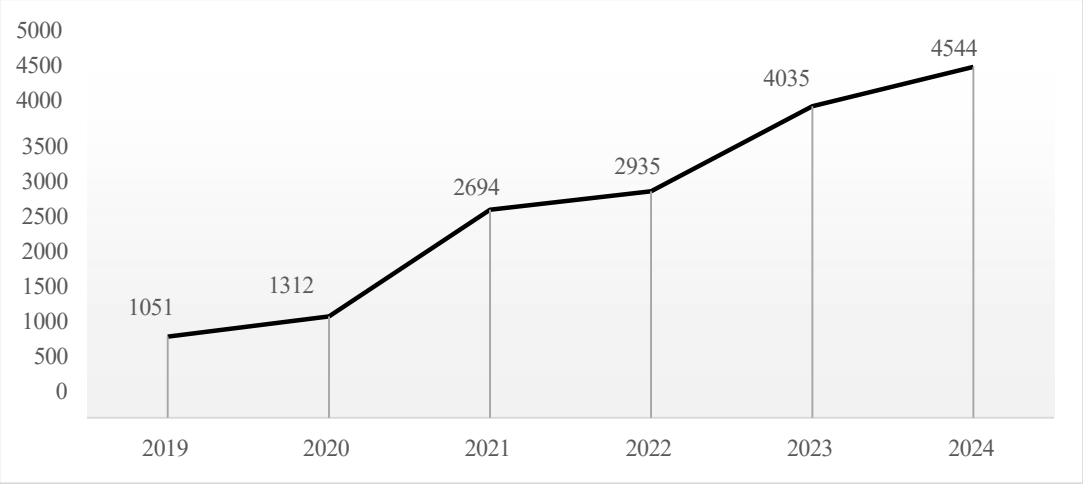


Рис. 2.1. Динаміка створення ЦНАПів в 2019-2024 рр.

Джерело: [30].

На початок 2025 року продовжує працювати 4544 ЦНАПи, в тому числі: 1352 ЦНАПи, 150 територіальних підрозділів, 3319 віддалених робочих місць, 45 мобільних ЦНАПів, 542 старости [31].

Упродовж 2023–2024 років найбільшу кількість центрів надання адміністративних послуг було створено у Львівській області (589), Дніпропетровській області (370) та Вінницькій області (274). Водночас серед

регіонів з найменшою кількістю функціонуючих ЦНАПів виокремлюються Донецька область (94), Миколаївська область (89), а також місто Київ, де здійснюють діяльність 24 центри надання адміністративних послуг [32]. В умовах повномасштабного вторгнення рф тимчасово припинили роботу 346 об’єктів мережі ЦНАП у Луганській, Запорізькій, Херсонській, Донецькій та Харківській областях.

Переважна більшість центрів надання адміністративних послуг розміщена у зручних для відвідувачів локаціях та функціонує відповідно до концепції «Open Space», яка передбачає відсутність кабінетної системи обслуговування, облаштування комфортних зон очікування, використання електронної черги та інших сервісних елементів. У діяльності ЦНАП дотримано стандартів інклюзивності, зокрема забезпечено наявність пандусів, спеціально обладнаних санітарних приміщень для осіб з інвалідністю та дитячих зон. Крім того, у центрах надаються супутні послуги, зокрема доступ до банківських терміналів, можливість ксерокопіювання документів і безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi. Навіть в умовах воєнного стану більшість ЦНАПів забезпечені необхідними меблями та сучасною технікою, що дає змогу підтримувати належний рівень якості надання адміністративних послуг.

Ефективною формою організації діяльності центрів надання адміністративних послуг є впровадження інформаційних систем, що забезпечують уніфікацію та стандартизацію регламентних документів, автоматизацію процесів отримання адміністративних послуг, запровадження систем управління чергою, а також підключення до онлайн-моніторингу якості адміністративного обслуговування та інших сервісів.

Інформаційні системи, що застосовуються у ЦНАП, являють собою спеціалізовані цифрові сервіси, які сприяють прискоренню та спрощенню процедур отримання адміністративних послуг для громадян. З їх використанням забезпечується електронний обмін даними з державними реєстрами, автоматизація процесів оброблення заяв, формування звітності та

здійснення контролю, а також передавання документів у цифровому форматі. Застосування таких систем сприяє підвищенню доступності та якості адміністративних послуг, що надаються у центрах.

До найбільш поширених інформаційно-комунікаційних систем, які функціонують у ЦНАП, належать системи електронної черги, обліку адміністративних послуг і електронного документообігу, системи відеоспостереження, пожежної та охоронної сигналізації, засоби надання першої медичної допомоги, а також інші технології та сервіси, спрямовані на забезпечення доступності послуг для всіх категорій громадян і здійснення оцінювання якості надання адміністративних послуг.

Запровадження електронного документообігу та використання хмарних сховищ має важливе значення для підвищення ефективності надання адміністративних послуг і оптимізації внутрішніх робочих процесів. Застосування електронного документообігу дає змогу працівникам центрів надання адміністративних послуг раціональніше використовувати робочий час, що позитивно позначається на якості обслуговування громадян. Оперативна перевірка даних, спрощене заповнення документів і їх автоматизоване збереження сприяють скороченню тривалості очікування відвідувачів. Використання хмарних сховищ забезпечує надійне та безпечне зберігання значних обсягів документації, а також полегшує доступ до неї. Завдяки цифровому формату формування та ведення баз даних громадян істотно спрощується пошук необхідної інформації, що забезпечує підвищення оперативності виконання робочих процесів.

У вересні 2024 року обов’язковий перелік адміністративних послуг, що надаються центрами надання адміністративних послуг, було розширено до 450 позицій. Кількість обов’язкових послуг диференціюється залежно від особливостей територіальної громади, її географічного розташування та рівня технічного забезпечення. До базового переліку належать найбільш затребувані адміністративні послуги, зокрема реєстрація актів цивільного стану та місця проживання, надання соціальних виплат, оформлення субсидій, здійснення

паспортних операцій, реєстрація об’єктів нерухомості та суб’єктів підприємницької діяльності, вирішення земельних питань, видача посвідчень водія, надання пенсійних послуг, а також окремі податкові послуги.

За сучасних умов центри надання адміністративних послуг забезпечують надання від 200 до 400 адміністративних послуг. У 2023 році до числа найбільш затребуваних адміністративних послуг належали реєстрація місця проживання, послуги соціального спрямування та послуги з реєстрації нерухомості, що відображено на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Затребуваність адміністративних послуг в 2023 році

Примітка. Складено автором на основі [33].

Упродовж 2024 року через мережу центрів надання адміністративних послуг було надано понад 20 млн адміністративних послуг. Найбільш затребуваними серед громадян були послуги з реєстрації місця проживання, кількість яких становила 6,6 млн, послуги соціального характеру – 3,3 млн, реєстрація майна – 3 млн, паспортні операції – 1,1 млн, а також вирішення земельних питань – 562 тис. Значну частку звернень також становили послуги з реєстрації внутрішньо переміщених осіб – 277 тис. та послуги, орієнтовані на ветеранів, – 219 тис., що відображено на рис. 2.3.

Аналіз динаміки попиту на адміністративні послуги, що надаються центрами надання адміністративних послуг упродовж 2018–2023 років, засвідчує, що до найбільш затребуваних у зазначений період належали послуги з реєстрації місця проживання, послуги соціального спрямування,

реєстрація об’єктів нерухомості, місцеві адміністративні послуги, а також паспортні послуги.

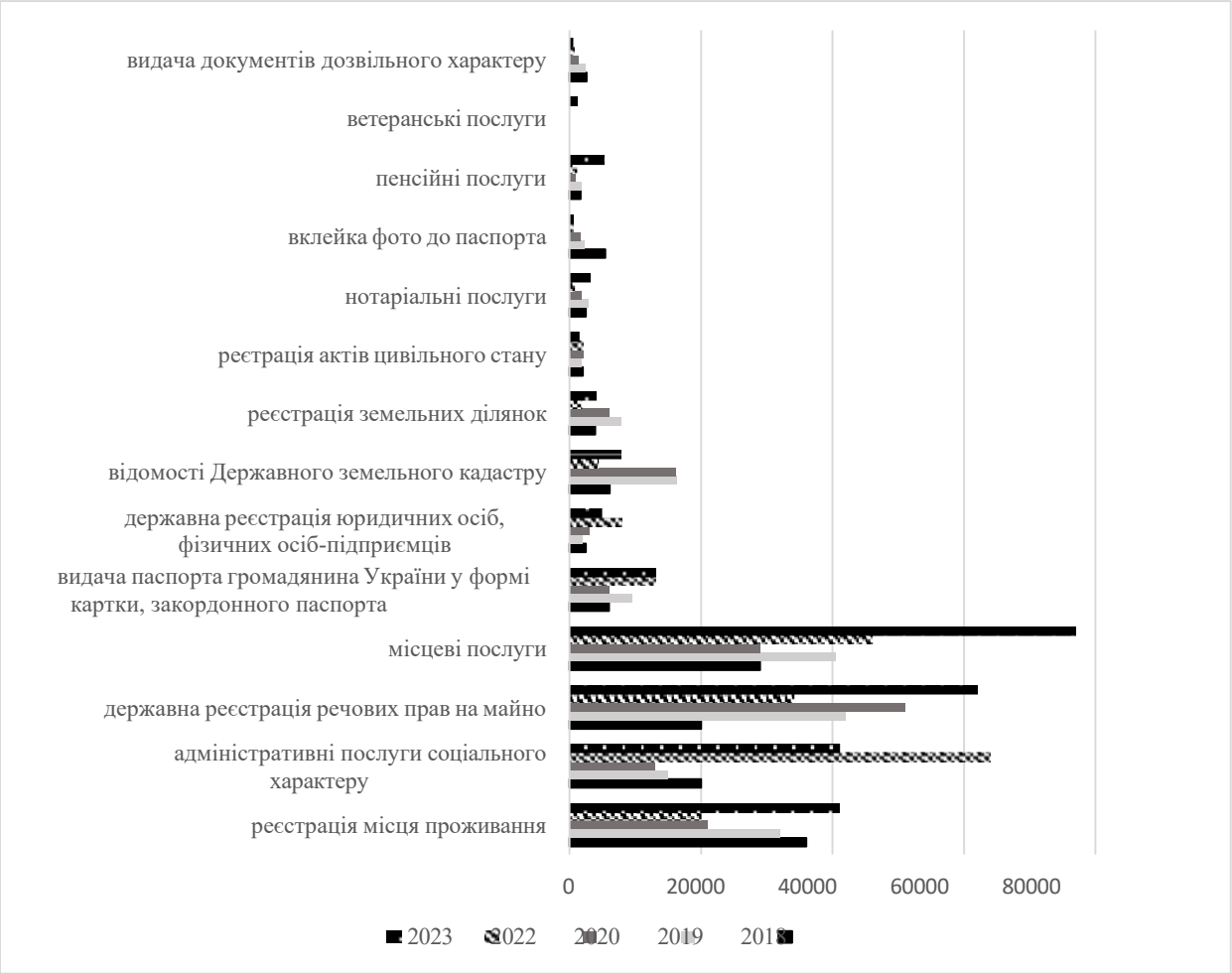


Рис. 2.3. Динаміка затребуваності адміністративних послуг в 2018-2023 рр.

Примітка. Складено автором на основі [33].

Послуги державної реєстрації актів цивільного стану належать до числа найбільш соціально значущих для громадян, а їх інтеграція у діяльність центрів надання адміністративних послуг сприяє підвищенню якості та комплексності адміністративного обслуговування населення.

Початковим етапом інтеграції нових послуг у діяльність ЦНАП стало запровадження можливості здійснення державної реєстрації та перереєстрації транспортних засобів, а також видачі посвідчень водія. Реалізація цього напряму передбачала ухвалення узгоджених рішень про співробітництво у сфері надання адміністративних послуг між центрами надання

адміністративних послуг і територіальними сервісними підрозділами Міністерства внутрішніх справ України.

До переліку адміністративних послуг сервісних центрів МВС, що надаються через ЦНАП, належать реєстрація та перереєстрація колісних транспортних засобів усіх категорій із видачею свідоцтв про реєстрацію та номерних знаків, обмін посвідчення водія без складання іспитів, оформлення нового посвідчення водія замість втраченого або викраденого, а також складання теоретичного іспиту для отримання права керування транспортними засобами відповідної категорії.

Адміністративні послуги соціального спрямування, зокрема оформлення житлових субсидій, пільг, державної допомоги сім'ям з дітьми, малозабезпеченим особам, особам з інвалідністю та іншим соціально вразливим категоріям населення, належать до базових послуг, що надаються через мережу центрів надання адміністративних послуг [34].

У сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців ключовими адміністративними послугами є реєстрація юридичних осіб і ФОП, реєстрація рішень про припинення діяльності юридичних осіб, завершення підприємницької діяльності фізичних осіб – підприємців, а також здійснення процедур ліквідації або реорганізації юридичних осіб [35].

Упродовж 2024 року інтеграція найбільш затребуваних адміністративних послуг у діяльність ЦНАП суттєво активізувалася. Зокрема, обладнання для оформлення паспортних документів функціонувало у 252 територіальних громадах, 117 громад були оснащені для надання послуг із видачі посвідчень водія та реєстрації транспортних засобів, 40 % громад забезпечували надання послуг державної реєстрації актів цивільного стану через ЦНАП, а 77 % громад інтегрували соціальні адміністративні послуги до переліку своїх сервісів.

Загалом цільові показники інтеграції адміністративних послуг було досягнуто за більшістю основних напрямів, водночас зберігається відставання

у сфері послуг з реєстрації та перереєстрації транспортних засобів і видачі посвідчень водія, де фактичний рівень інтеграції становив 9 % за цільового показника 10 %, а також у сфері оподаткування громадян – 2 % за необхідних 5 %.

На сучасному етапі всі центри надання адміністративних послуг мають доступ до ключових державних реєстрів, необхідних для якісного надання найбільш популярних адміністративних послуг. Аналіз точок доступу у 2024 році засвідчив найбільший попит на використання Реєстру територіальної громади Державної міграційної служби України, до якого було підключено 4149 точок доступу, Реєстру речових прав на нерухоме майно – 1756 точок доступу, а також Державного реєстру актів цивільного стану (ДРАЦС), що налічував 1648 точок доступу.

Оцінювання діяльності центрів надання адміністративних послуг засвідчило наявність суттєвих труднощів у процесі інтеграції окремих важливих видів адміністративних послуг:

1. Державна реєстрація актів цивільного стану. Незважаючи на делегування відповідних повноважень органам місцевого самоврядування Верховною Радою України, Міністерство юстиції України й надалі виступає стримувальним чинником для повноцінного надання цих послуг через ЦНАП. У серпні 2023 року міжрегіональне управління юстиції оприлюднило алгоритм дій щодо реалізації делегованих повноважень органами місцевого самоврядування у зазначеній сфері.

2. Адміністративні послуги соціального характеру. Зокрема, у вересні 2022 року функції з призначення житлових субсидій та окремих видів державних пільг було передано від органів соціального захисту населення до Пенсійного фонду України. Реалізація цих змін супроводжувалася низкою проблем, пов’язаних із недостатньою координацією між інституціями, дублюванням інформації в кількох інформаційних системах, а також високими вимогами Пенсійного фонду України щодо подання додаткових документів.

3. Паспортні послуги. На сьогодні лише близько 23 % центрів надання адміністративних послуг забезпечують надання паспортних послуг. Процес їх інтеграції ускладнюється значною вартістю необхідного обладнання, потребою в оплаті спеціалізованого захищеного зв'язку, а також небажанням Державної міграційної служби України передавати технічне обладнання після ліквідації її територіальних підрозділів.

4. Пенсійні послуги. Надання зазначених послуг здійснюється переважно через територіальні підрозділи Пенсійного фонду України або за допомогою мобільних робочих місць, що функціонують у приміщеннях ЦНАП відповідно до встановленого графіка.

5. Послуги з реєстрації бізнесу та нерухомості. Реалізація цих функцій обмежується недостатньою кількістю державних реєстраторів, що негативно впливає на доступність відповідних адміністративних послуг.

Для забезпечення подальшого прогресу у реформуванні системи надання адміністративних послуг доцільно зосередити увагу на таких пріоритетних напрямах: розширенні та модернізації мережі центрів надання адміністративних послуг із забезпеченням доступності для осіб з інвалідністю; інтеграції нових адміністративних послуг до ЦНАП шляхом децентралізації повноважень; оптимізації процедур надання послуг; упровадженні автоматизованих електронних систем відповідно до тенденцій цифрової трансформації; забезпеченні високих стандартів якості адміністративного обслуговування (рис. 2.4).

У процесі розбудови мережі ЦНАП у прикордонних і прифронтових територіальних громадах доцільно зосереджуватися не на будівництві нових об'єктів, а на ефективному використанні наявної інфраструктури. Зокрема, перспективним є створення віддалених робочих місць для адміністраторів або впровадження мобільних ЦНАП з метою забезпечення доступу до адміністративних послуг у регіонах, що постраждали внаслідок воєнних дій. Водночас важливим завданням залишається законодавче врегулювання механізмів відшкодування вартості платних адміністративних послуг через

адміністративний збір. Розширення переліку обов'язкових послуг, що надаються через ЦНАП, потребує обов'язкового врахування інституційної та ресурсної спроможності територіальних громад, які мають бути забезпечені належною фінансовою й організаційною підтримкою [36].

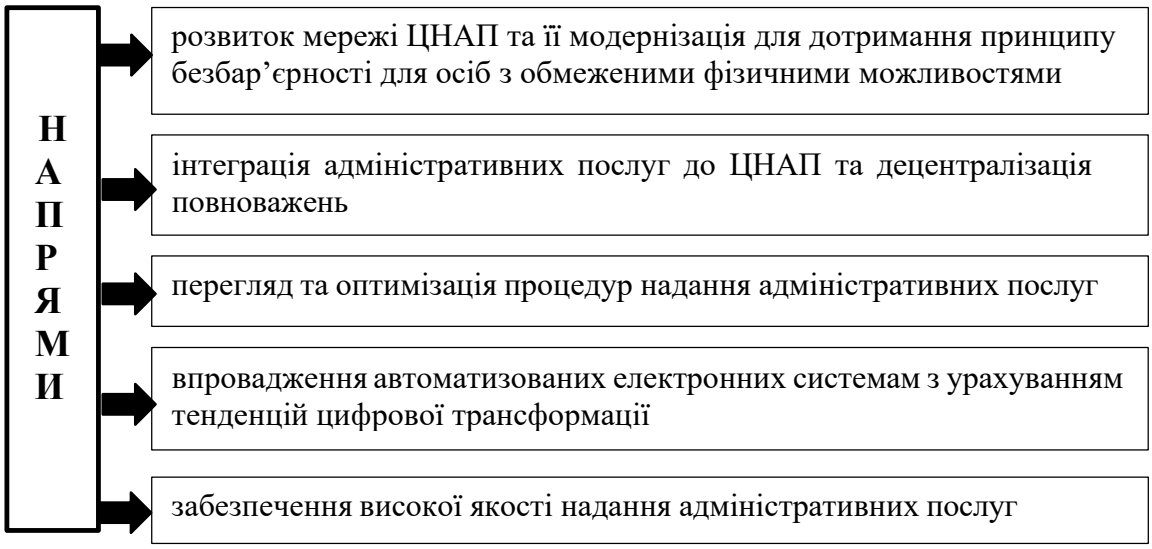


Рис. 2.4. Напрями модернізації системи надання адміністративних послуг в умовах євроінтеграції

Примітка. Складено автором.

Отже, для інтеграції нових адміністративних послуг необхідно здійснити оптимізацію технічного забезпечення, передбачити використання захищених каналів зв'язку та забезпечити належний рівень технічної підтримки. Оптимізація процедур надання послуг має передбачати впровадження комплексних сервісів, спрямованих на одночасне вирішення кількох запитів громадян, скорочення цифрової нерівності, а також розширення функціональної ролі центрів надання адміністративних послуг як цифрових посередників. Для нових електронних сервісів доцільно забезпечити альтернативний доступ в офлайн-форматі через мережу ЦНАП. Урахування сучасних тенденцій розвитку ІТ-ринку, зокрема застосування хмарних технологій, сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між органами влади та громадянами.

Запровадження системи моніторингу результативності діяльності мобільних центрів надання адміністративних послуг, удосконалення планування їх роботи з урахуванням актуальних потреб населення та розширення переліку доступних послуг дасть змогу більш об’єктивно оцінити ефективність їх функціонування. Це, у свою чергу, створить підґрунтя для визначення стратегічних напрямів розвитку мережі ЦНАП і підвищення якості адміністративного обслуговування. Водночас важливим завданням залишається забезпечення належного рівня професійної та психологічної підготовки персоналу, задіяного у наданні адміністративних послуг

## 2.2. Аналіз інструментів реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні

Розширення спектру електронних публічних послуг виступає одним із ключових індикаторів результативності реформи державного управління та практичної реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні. Нормативно-правові засади надання публічних (електронних публічних) послуг закріплено в Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», який передбачає планування заходів щодо переведення послуг у цифровий формат. Водночас результати реалізації планових завдань у 2023 році засвідчують нерівномірність прогресу: за даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на кінець року повністю виконано 37% завдань, частково – 33%, невиконаними залишилися 23%, а план заходів на 2024 рік не було затверджено. У межах цільових орієнтирів Стратегії передбачалося збільшення кількості доступних е-послуг до 200 у 2024 році та 250 у 2025 році. Політика Європейського Союзу у цій площині орієнтована на посилення цифрової конкурентоспроможності та цифровізацію суспільства й економіки, де одним із базових елементів виступає реінжиніринг процесів надання публічних послуг у публічному секторі [37].

Цифровізація державних послуг в Україні розглядається як довготривалий трансформаційний процес, спрямований на підвищення якості життя населення, відкритості та прозорості державного управління й використання інноваційного потенціалу у розвитку держави. Інструментальна база цифрової трансформації у сфері надання послуг охоплює: розвиток електронних послуг для громадян і бізнесу, запровадження електронної ідентифікації як безпечного доступу до сервісів і транзакцій, упровадження підходу «єдиного вікна», розширення практик відкритих даних та розвиток електронного урядування як технологічної основи оптимізації управлінських процесів і комунікації між рівнями влади [35]. Водночас цифрова трансформація стикається з бар'єрами, серед яких виокремлюються цифрова нерівність, ризики інформаційної безпеки та кіберзлочинності, нерівномірність цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць, недостатність інноваційної інфраструктури та проблеми кадрового забезпечення.

Емпіричні дані щодо готовності населення до використання цифрових інструментів публічного адміністрування відображають суперечливі тенденції. За результатами дослідження КМІС (вересень–жовтень 2024 року) 78% респондентів є регулярними користувачами Інтернету, 12% – користуються нерегулярно, 10% – не користуються взагалі; при цьому спостерігається суттєва вікова диференціація рівня користування мережею: серед осіб до 30 років щоденне користування становить 94%, серед осіб віком понад 70 років – 42% [38]. У 2024 році 55% громадян користувалися державними електронними послугами, а середній обсяг використання становив близько трьох е-послуг на рік; 84% користувачів позитивно оцінювали досвід отримання послуг онлайн [38]. Найбільш поширеним каналом звернення залишається «Дія» (42%), серед популярних категорій також виокремлюються послуги порталу «Дія», сервіси, пов'язані з транспортом, та отримання інформації з реєстрів. За оцінкою зручності способів отримання послуг 52% респондентів вважають найбільш ефективним

онлайн-формат, 11% – звернення до ЦНАП, а 31% – комбінування двох способів [38]. Основними причинами невикористання е-послуг названо відсутність потреби (67%), брак навичок (44%), недовіру до електронних сервісів (26%), необізнаність щодо доступності послуги (25%) та відсутність пристрою з доступом до Інтернету (19%) [38]. Таким чином, поряд із розвитком цифрових сервісів актуалізується завдання забезпечення альтернативного офлайн-доступу та підтримки користувачів через інфраструктуру ЦНАП.

Функціонування інструментів цифрового публічного адміністрування забезпечується розгалуженою мережею державних порталів і платформ, кожна з яких виконує окрему роль у наданні послуг, інформуванні та забезпеченні підзвітності. Єдиний державний портал адміністративних послуг створено на підставі Закону України «Про адміністративні послуги» та регламентовано постановою Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 року № 13; його завданням визначено упорядкування інформації про адміністративні послуги та забезпечення можливості їх отримання в цифровому форматі [39]. Поряд із цим у 2015 році було запущено портал iGov як волонтерський проєкт дистанційного замовлення послуг, орієнтований на прискорення впровадження е-урядування та зменшення корупційних ризиків. Окрему групу інструментів становлять ресурси відкритості й прозорості фінансів: Єдиний веб-портал використання публічних коштів (Є-data) функціонує на виконання Закону України № 183-VIII «Про відкритість використання публічних коштів», забезпечує доступ до договорів, транзакцій, звітів та супровідних документів, а структура оприлюднених документів демонструє домінування накладних і договорів [40]. Динаміка оприлюднення даних у 2018–2023 рр. відображає зниження показників у 2020–2022 рр. та подальше зростання з 2023 року, що інтерпретується як збереження практик підзвітності й прозорості навіть в умовах повномасштабного вторгнення [40].

Важливим інструментом реалізації механізмів публічного адміністрування є розвиток відкритих даних і наближення національного

регулювання до стандартів ЄС. Норми України загалом корелюють із підходами Регламентів (ЄС) 2018/1807 та 2022/8681, водночас Директива (ЄС) 2019/1024 та Імплементаційний регламент (ЄС) 2023/138 формують вимоги до якості наборів відкритих даних і методологічної уніфікації, що актуалізує необхідність переходу від традиційного документообігу до принципів «open by design» та «open by default» [41]. На виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» та постанови КМУ № 835 створено Єдиний державний веб-портал відкритих даних, функціонал якого спрямований на своєчасне оприлюднення даних, регулярне оновлення, уніфікацію правил публікації та розвиток зворотного зв'язку між владою і суспільством [42]. Протягом 2021–2024 рр. кількість наборів даних зросла до 80 637 у 2024 році (70 597 – у 2021 році), а оновлення даних здійснюється переважно щороку або щокварталу; найпопулярнішими є набори щодо транспортних засобів, ЄДР та реєстру судових рішень [43].

Центральним інструментом цифрового публічного адміністрування виступає Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія», функціонал якого визначено постановою КМУ від 4 грудня 2019 року № 1137. Портал забезпечує доступ до електронних послуг, надання інформації про публічні сервіси, комунікацію з органами влади та, за наявності відповідних норм, моніторинг якості послуг. Розвиток «Дії» здійснювався за участі міжнародної підтримки (TAPAS, EGAP, Фонд Східна Європа, EU4DigitalUA, DT4UA та ін.) [44]. Станом на кінець 2023 року «Дія» забезпечувала понад 130 послуг, а приріст сервісів протягом 2023 року перевищив 30 позицій; кількість активних користувачів перевищувала 20,5 млн. У межах оцінювання ефектів цифровізації зазначається антикорупційний та економічний результат у 66 млрд грн. Подальші пріоритети розвитку «Дії» на 2025 рік пов'язуються з використанням AI-помічника, розширенням сервісів для водіїв, цифровізацією консульських послуг, розвитком фінансових інструментів отримання виплат, спрощенням процедур зміни персональних даних та цифровізацією послуг, пов'язаних із реєстрацією смерті [45]. Інформаційним доповненням

екосистеми є «Гід з державних послуг» (guide.diia.gov.ua), який акумулює дані про понад 2100 послуг і стандартизує інформацію щодо строків, вартості, документів, результатів та порядку оскарження.

Окрему групу інструментів формує інституційно-організаційна модернізація офлайн-інфраструктури адміністративного обслуговування через розвиток «Дія Центрів» і Національної веб-платформи ЦНАП. Програму оновлення ЦНАП і створення «Дія Центрів» ініційовано у 2021 році, а нормативне регулювання платформи визначено постановою КМУ № 72 від 3 лютого 2021 року. Платформа забезпечує єдині стандарти якості, інформування про послуги, пошук найближчого ЦНАП, онлайн-запис, оцінювання якості та каналізацію зворотного зв’язку. Методична й інформаційна підтримка персоналу ЦНАП посилюється через регулярний обмін практиками та навчання, а також через рекомендовані онлайн-курси для адміністраторів.

Інструментальною основою надання електронних послуг є державні реєстри та інформаційні системи, на базі яких здійснюються накопичення, обробка та офіційне визнання даних; їх функціонування регламентується відповідними положеннями. Система реєстрів охоплює базові та спеціалізовані ресурси, що використовуються під час надання адміністративних, соціальних та інших публічних послуг, а загальна кількість державних реєстрів в Україні перевищує 400. До базових реєстрів, що забезпечують одноразовий збір даних для багаторазового використання, віднесено, зокрема, ЄДДР, ЄДР, ДЗК, реєстри транспортних засобів, адрес та речових прав на нерухоме майно. Частина реєстрів залишається технологічно застарілою, що підвищує вразливість до кіберризиків і ускладнює розвиток цифрових послуг, тому актуалізується завдання оцінювання цифрової зрілості реєстрів як інструменту реалізації механізмів публічного адміністрування. Для оцінювання як найбільш затребувані визначено ДРРП, ЄДР, ДЗК, ДРАЦС та РЗО, а напрями аналізу цифрової зрілості охоплюють: нормативну регламентацію, моделі доступу, бізнес-процеси внесення даних, структурні

характеристики баз, переліки послуг, канали надання та рівень міжреєстрової взаємодії.

Практика доступу до ключових реєстрів переважно базується на системах електронної ідентифікації: КЕП використовується для ЄДР, ДРРП, ДРАЦС, ДЗК і РЗО, а для окремих систем застосовуються також IDGOVUA та BankID; водночас збереження доступу за логіном і паролем у деяких випадках формує додаткові загрози несанкціонованого доступу. За результатами аналізу, проведеного Мінцифри спільно з проєктом TAPAS, базові бізнес-процеси внесення даних у реєстри мають спільні риси, хоча для РЗО характерним є автоматизований характер надходження інформації через електронну взаємодію з іншими реєстрами. Надання послуг на основі реєстрів реалізується також через «Дію», що формує єдину точку входу до низки сервісів.

Ключовим інструментом інтероперабельності в системі електронних послуг є система електронної взаємодії «Трембіта», яка забезпечує доступ до даних державних реєстрів та підтримує інфраструктуру надання е-послуг громадянам і бізнесу [46]. Частка пріоритетних електронних ресурсів, інтегрованих із «Трембітою», розглядається як показник ефективності цифрової трансформації: станом на червень 2024 року підключено 90% пріоритетних реєстрів, загальна кількість інтегрованих ресурсів становила 141, а учасниками системи є 238 органів державної влади та місцевого самоврядування.

Поряд із базовими цифровими порталами та реєстрами, інструментальне поле публічного адміністрування в Україні доповнюється спеціалізованими платформами та сервісами, спрямованими на підзвітність, антикорупційні механізми й цифрову взаємодію з громадянами. Зокрема, функціонує Державний веб-портал бюджету для громадян як інструмент інформування про бюджетну політику та дані щодо бюджетів у зрозумілому форматі. У вересні 2023 року НАЗК запустило Єдиний портал повідомлень викривачів, що забезпечує інформування про корупцію із гарантіями конфіденційності;

станом на 1 квітня 2025 року до нього підключено понад 8,5 тис. організацій, отримано понад 5,4 тис. повідомлень, статус викривача присвоєно понад 100 особам. У рамках імплементації законодавства ЄС у сфері електронної комерції та захисту прав споживачів передбачено створення порталу «е-покупець» на підставі Закону України № 3153-IX «Про захист прав споживачів» з орієнтацією на інтеграцію окремих положень Директиви 2000/31/ЄС. Окремо розвиваються інструменти міжнародної взаємодії та євроінтеграційного моніторингу, зокрема участь України у заходах Євростату для країн-кандидатів із використанням інструментів обробки метаданих Європейської статистичної системи.

Інфраструктурним інструментом розбудови реєстрової екосистеми виступає платформа Дія.Engine, яка надає державним органам можливість створювати реєстри та автоматизувати послуги без значних ресурсів; зазначено, що технологія використовується 20 міністерствами та ЦОВВ для створення понад 50 реєстрів і впровадження понад 100 послуг, а розроблення частини реєстрів здійснюється за підтримки міжнародних проєктів і Фонду Східна Європа. У такому контексті запровадження Національного реєстру електронних інформаційних ресурсів розглядається як інструмент упорядкування державних інформаційних ресурсів і мінімізації дублювання первинної інформації [47].

Таким чином, інструменти реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні на сучасному етапі формують комплекс взаємопов’язаних цифрових та організаційних рішень, що включають нормативне регулювання електронних послуг, портали й платформи надання сервісів, інструменти відкритих даних і підзвітності, реєстрову інфраструктуру та механізми інтероперабельності на базі «Трембіти». Водночас ефективність застосування цих інструментів істотно залежить від темпів виконання планових заходів цифровізації, рівня цифрової включеності населення, технологічної зрілості державних реєстрів, узгодженості

міжвідомчої взаємодії та здатності системи забезпечити безпеку й довіру до електронних сервісів.

# РОЗДІЛ 3
# УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

## 3.1. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів

Рівень якості адміністративних послуг виступає одним із ключових індикаторів результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Оцінювання якості таких послуг здійснюється на основі системи критеріїв, визначених нормативно-правовими актами, які у поєднанні з кількісними та якісними показниками формують стандарти їх надання відповідними суб'єктами публічного адміністрування.

Нормативне закріплення вимог до якості адміністративних послуг здійснено в Законі України «Про адміністративні послуги» [48]. Зокрема, стаття 4 цього Закону визначає базові принципи оцінювання якості, серед яких пріоритетними є оперативність і своєчасність надання послуг, відкритість і прозорість процедур, зручність та доступність для споживачів, мінімізація кількості процедурних дій і документів, необхідних для отримання результату, а також забезпечення повного й вільного доступу громадян до інформації щодо порядку надання адміністративних послуг.

У країнах Європейського Союзу забезпечення високої якості адміністративних послуг розглядається як один із ключових чинників соціальної інтеграції та ефективного соціального захисту населення. Європейська Комісія у процесі підготовки та прийняття Директиви про послуги на внутрішньому ринку брала участь у низці заходів, спрямованих на вироблення спільних положень щодо якості, зокрема електронних адміністративних послуг, та формування ефективного внутрішнього ринку. Саме в цьому контексті було започатковано та підтримується фахову дискусію щодо якості державних послуг у країнах ЄС.

Для оцінювання ефективності діяльності органів державної влади та організацій, що надають адміністративні послуги, у державах-членах ЄС запроваджено спеціальні інструменти контролю, зокрема таблиці відповідності стандартам якості. Європейські стандарти забезпечення якості публічних послуг охоплюють такі характеристики, як своєчасність, відкритість, безперервність, комплексність, безоплатність, доступність, гарантування індивідуальних прав, а також орієнтацію на задоволення потреб громадян [49].

Європейська якість соціальних послуг (European Quality in Social Services – EQUASS) є ініціативою Європейської платформи реабілітації, спрямованою на підвищення рівня розвитку соціального сектору шляхом залучення постачальників публічних послуг до процесів навчання, постійного вдосконалення та професійного розвитку з метою гарантування належної якості послуг для бізнесу й громадян на всій території Європейського Союзу. Програми сертифікації EQUASS повністю відповідають основним критеріям European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training у сфері навчання та професійної освіти, а також європейським вимогам до якості соціальних послуг, визначеним у Європейській структурі якості соціальних послуг [50].

Модель EQUASS ґрунтується на десяти принципах якості, які відображають очікування та потреби основних європейських зацікавлених сторін, зокрема груп підтримки, отримувачів послуг, соціальних партнерів і фінансуючих організацій, із особливим акцентом на захист прав громадян, дотримання вимог ефективності діяльності та забезпечення безперервного навчання і професійного розвитку персоналу.

З метою розширення інструментів гарантування якості Європейською платформою реабілітації запроваджено додатковий знак якості – EQUASS Assurance поряд із знаком European Quality in Rehabilitation Mark (EQUASS Excellence). Стандарт EQUASS Assurance забезпечує підтвердження якості надання, зокрема електронних, послуг на основі п’ятдесяти критеріїв,

сформованих відповідно до десяти принципів якості та положень Common Quality Framework і інших визнаних стандартів у сфері якості [50].

Отже, основні напрями політики управління якістю адміністративних послуг у державах Європейського Союзу зосереджені на формуванні доступних і гнучких умов отримання публічних послуг, визначенні найбільш ефективних суб'єктів їх надання, активному розвитку цифровізації та впровадженні сучасних інформаційних технологій у практику адміністративного обслуговування, а також на перерозподілі повноважень із метою максимального наближення послуг до споживача (рис. 3.1).

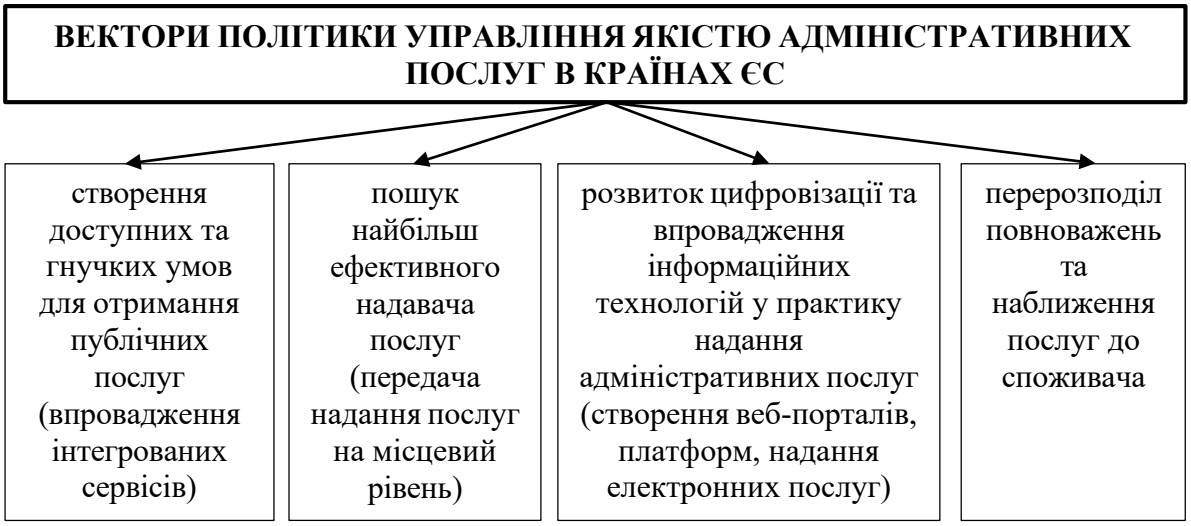


Рис. 3.1. Ключові вектори політики управління якістю адміністративних послуг в країнах ЄС

Примітка. Складено автором.

Сучасний стан якості надання адміністративних послуг в Україні свідчить про наявність позитивних змін порівняно з періодом 2020–2023 рр., однак рівень їх результативності залишається недостатнім у порівнянні з європейськими країнами. Ключовим індикатором ефективності функціонування електронних сервісів і центрів надання адміністративних послуг є рівень задоволеності громадян якістю отриманих послуг. За результатами дослідження ПРООН в Україні, у 2023 році лише 55% громадян були задоволені якістю надання адміністративних послуг, тоді як у державах Європейського Союзу цей показник перевищує 80%. Основними чинниками низького рівня задоволеності залишаються складність адміністративних

процедур, тривалі строки опрацювання звернень, відсутність належного інформування заявників про статус їхніх запитів, а також недостатній рівень професійної підготовки персоналу.

Аналіз практики надання адміністративних послуг в Україні дозволяє виокремити низку системних проблем, що стримують підвищення їх якості. До них належать:

- відсутність чіткого нормативного закріплення та невизначеність критеріїв і стандартів оцінювання якості адміністративних послуг;
- логістичні й інфраструктурні обмеження;
- недостатній рівень впровадження цифрових технологій;
- слабка взаємодія між органами державної влади та громадськістю;
- відсутність уніфікованих стандартів надання послуг;
- низький рівень поінформованості населення;
- недостатня мотивація й кваліфікація працівників.

На основі узагальнення досвіду країн Європейського Союзу та виявлених проблем функціонування вітчизняної системи адміністративних послуг доцільно визначити ключові напрями підвищення якості їх надання в Україні, що відображено на рис. 3.2.

1. Удосконалення нормативно-правових засад діяльності суб’єктів надання адміністративних послуг. Підвищення якості надання адміністративних послуг безпосередньо пов’язане із забезпеченням прозорості та законності функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування. У цьому контексті пріоритетного значення набуває нормативне закріплення чіткого, зрозумілого та уніфікованого порядку організації процесу надання адміністративних послуг суб’єктами публічного адміністрування. Об’єктивна оцінка якості таких послуг можлива за умови визначення та законодавчого закріплення вичерпних і вимірюваних критеріїв, що унеможливить довільне трактування стандартів обслуговування та сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій.

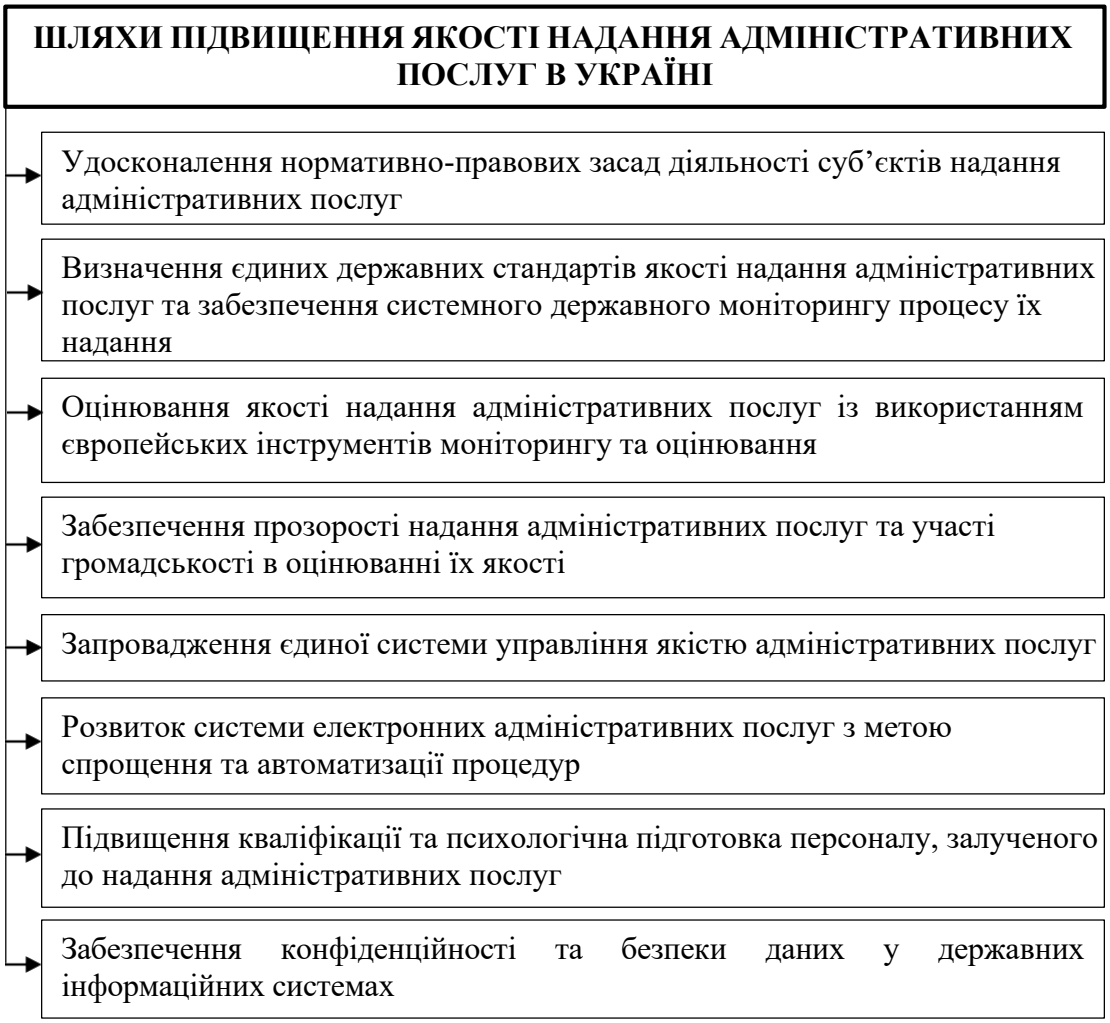


Рис. 3.2. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні

Примітка. Складено автором.

2. Визначення єдиних державних стандартів якості надання адміністративних послуг та забезпечення системного державного моніторингу процесу їх надання. Запровадження уніфікованих державних стандартів якості адміністративних послуг покликане гарантувати однаковий рівень обслуговування населення на всій території країни незалежно від регіону. Чітко визначені критерії надання публічних послуг створюють можливість об'єктивно оцінювати якість їх виконання та встановлюють базові принципи, яким повинна відповідати діяльність адміністративних органів. Такі критерії фактично виконують функцію стандартів якості адміністративних послуг. Закон України «Про адміністративні послуги» закріплює мінімальні вимоги до

якості надання послуг, зокрема визначає правила та умови їх надання, порядок інформування громадян про адміністративні послуги, граничні строки їх надання, обов'язковість наявності технологічних та інформаційних карток адміністративних послуг тощо. Водночас в Україні практика розроблення та впровадження органами місцевого самоврядування та органами державної влади власних стандартів якості надання адміністративних послуг залишається недостатньо поширеною. На відміну від цього, у країнах Європейського Союзу відповідні стандарти закріплені у нормативно-правових актах і розроблені на основі принципів, визначених у програмах модернізації державного управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг. У зв'язку з цим у короткостроковій перспективі стандартизація адміністративних послуг визначається як одне з ключових завдань державної політики у сфері їх надання [51].

3. Оцінювання якості надання адміністративних послуг із використанням європейських інструментів моніторингу та оцінювання. Для підвищення якості адміністративних послуг доцільним є активне застосування різноманітних інструментів оцінювання із залученням усіх зацікавлених сторін. При цьому пріоритетного значення набувають принципи систематичності та комплексності організації процесу оцінювання діяльності суб'єктів, які надають адміністративні послуги. Серед основних інструментів моніторингу якості обслуговування доцільно виокремити аналіз безпосередніх результатів надання адміністративних послуг або реалізації відповідних програм, моніторинг і оцінювання з боку громади, а також проведення соціальних аудитів. Зазначені інструменти передбачають використання різних методик і підходів, зокрема аналіз звітів за результатами опитувань зацікавлених сторін, застосування карток громадського звітування, упровадження систем показників громади. Усі ці засоби спрямовані на формування спроможності громад брати участь у розробленні стандартів і політики управління якістю публічних послуг, підвищення рівня залученості

громадян до контролю за виконанням програм, політик і проєктів, орієнтованих на якісне надання адміністративних послуг.

4. Забезпечення прозорості надання адміністративних послуг та участі громадськості в оцінюванні їх якості. Забезпечення прозорості процедур надання адміністративних послуг та активне залучення громадськості до оцінювання їх якості є необхідною умовою підвищення ефективності публічного адміністрування. Відгуки з боку представників бізнесу та громадян, які безпосередньо користуються адміністративними послугами, мають вирішальне значення для формування об'єктивної оцінки їхньої якості. Залучення громадськості до цього процесу сприяє зниженню рівня корупції, посиленню захисту прав і свобод населення, покращенню взаємодії між громадою та органами влади, а також підвищенню рівня довіри до інституцій публічного управління та адміністрування.

5. Запровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг. Формування єдиної системи управління якістю адміністративних послуг створює умови для підвищення рівня задоволення потреб громадян і бізнесу, а також для оптимізації механізмів їх надання. Суб'єктами такої системи виступають органи місцевого самоврядування, органи виконавчої влади та інші структури, що надають адміністративні послуги за рахунок публічних коштів. Споживачами адміністративних послуг є громадяни та суб'єкти господарювання, як фізичні, так і юридичні особи. Для забезпечення належної якості адміністративних послуг процес їх надання повинен перебувати під постійним контролем органів державної влади. У межах системи контролю доцільним є залучення до взаємодії між споживачами та суб'єктами надання адміністративних послуг посередницької ланки у вигляді громади або представників громадянського суспільства. Така система контролю якості повинна включати оцінювання відповідності принципам надання адміністративних послуг, аналіз структури та складу адміністративних послуг, перевірку якості їх надання, оцінювання дотримання стандартів у процесі надання адміністративних послуг, що забезпечить повну

й достовірну оцінку як процесу, так і результатів надання адміністративних послуг.

6. Розвиток системи електронних адміністративних послуг з метою спрощення та автоматизації процедур. Підвищення якості та доступності адміністративних послуг можливе шляхом оновлення інфраструктури та впровадження сучасних цифрових технологій. Цифровізація адміністративних процедур сприяє підвищенню прозорості процесів, скороченню строків надання послуг і зменшенню рівня бюрократії. Про значний потенціал цифрових рішень у підвищенні ефективності публічного адміністрування свідчить зменшення часу обробки звернень громадян у результаті впровадження електронного документообігу. Використання технологій штучного інтелекту та аналізу даних дозволяє органам державної влади формувати індивідуалізовані рекомендації та послуги, що підвищує зручність і ефективність їх отримання для користувачів. Водночас основними проблемами цифровізації в Україні залишаються низький рівень цифрової грамотності населення та обмежений доступ до цифрових сервісів у регіонах із недостатнім рівнем інтернет-покриття, що зумовлює необхідність подальших інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури та освітні програми.

7. Підвищення кваліфікації та психологічна підготовка персоналу, залученого до надання адміністративних послуг. Професійна та психологічна підготовка персоналу, а також формування відповідних компетентностей у межах інтегрованих офісів надання адміністративних послуг є важливими чинниками підвищення їх якості. У цьому контексті особливої актуальності набуває проведення семінарів, тренінгів ціннісно-орієнтаційного, тематичного та комунікаційного спрямування, а також навчальних візитів з метою ознайомлення з кращими зарубіжними практиками. Підвищення рівня кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування населення та сприяє зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування й державних інституцій.

8. Забезпечення конфіденційності та безпеки даних у державних інформаційних системах. Недостатній рівень інформаційної відкритості та прозорості ускладнює взаємодію громадян з органами державної влади, що зумовлює необхідність впровадження систем відкритої інформації та забезпечення доступності ключових процесів і даних для громадськості. Водночас особливої уваги потребує захист персональних даних від зловживань і несанкціонованого доступу, оскільки використання цифрових технологій передбачає обробку значних обсягів персональної інформації. Для збереження довіри громадян до цифрових адміністративних сервісів важливим є впровадження сучасних засобів шифрування даних і дотримання високих стандартів кібербезпеки. Застосування електронного урядування та цифрових інструментів сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг, оптимізації процесів їх надання та покращенню їх якості в Україні.

Таким чином, підвищення якості надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів передбачає поєднання нормативного впорядкування, стандартизації процедур і розвитку цифрових інструментів публічного адміністрування. Важливе значення має впровадження єдиних критеріїв оцінювання якості послуг та системного моніторингу з урахуванням зворотного зв’язку від громадян і бізнесу. Європейський досвід засвідчує ефективність орієнтації адміністративних послуг на потреби споживача, прозорість процедур і професійну спроможність персоналу. Реалізація таких підходів створює передумови для підвищення довіри до органів публічної влади та поступового наближення національної системи адміністративних послуг до стандартів Європейського Союзу.

### 3.2. Напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції

Розвиток євроінтеграційних процесів залишається стратегічним орієнтиром формування пріоритетів загальнодержавної політики України та

визначальним чинником реформування механізмів публічного управління й адміністрування. У цьому контексті особливого значення набуває модернізація системи надання адміністративних послуг як одного з ключових інструментів реалізації механізмів публічного адміністрування.

Для забезпечення подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг необхідним є вирішення низки системних проблем. До них належать обмежений доступ до інформації, необхідної для отримання адміністративних послуг, відсутність єдиних стандартів обслуговування, що зумовлює нерівні умови для споживачів, а також надмірна складність процедур, пов’язана з необхідністю подання значної кількості документів і відвідування кількох установ або їх структурних підрозділів. Додатковими негативними чинниками виступають необґрунтовано високі тарифи на окремі види послуг або непрозорі механізми справляння плати за їх надання. Важливу роль відіграє також обмежений або незручний графік роботи адміністративних органів, що створює додаткові бар’єри для громадян і суб’єктів господарювання. До зазначених проблем додаються тривалі строки надання послуг, які ускладнюють взаємодію з адміністративною системою, а також відсутність у більшості установ електронних систем управління чергами, що негативно позначається на рівні задоволеності населення якістю адміністративного обслуговування.

Наявність комплексу чинників, що стримують упровадження сучасних адміністративних практик в Україні, зумовлює об’єктивну потребу в активізації реформ у сфері публічного адміністрування. До таких стримуючих факторів належать відсутність єдиної стратегії розвитку адміністративних послуг, наслідки повномасштабного вторгнення російської федерації, дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері інновацій та електронного урядування, недостатній рівень залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень і обмежена відкритість органів влади, високий рівень корупційних ризиків, недосконалі механізми моніторингу та контролю якості адміністративних послуг, а також обмеженість бюджетних ресурсів і

недостатнє фінансування. Окремої уваги потребують проблеми функціонування та розвитку центрів надання адміністративних послуг, зокрема низька якість і обмежена кількість каналів інформування користувачів про їх діяльність, а також недостатній рівень розвитку інформаційно-комунікаційної складової таких центрів. Сукупність зазначених проблем підкреслює необхідність реформування механізмів публічного адміністрування з метою формування ефективного державного апарату, спроможного функціонувати відповідно до стандартів Європейського Союзу [52].

З урахуванням наявних викликів доцільним є визначення ключових напрямів реформування механізмів публічного адміністрування в умовах євроінтеграції. До них належать підвищення якості надання адміністративних послуг, розширення переліку сервісів, доступних в електронній формі, а також зменшення адміністративного тиску на бізнес і громадян. Реалізація зазначених напрямів має стати основою формування сучасної, результативної та орієнтованої на потреби суспільства системи публічного управління (табл. 3.1).

Серед ключових завдань уряду у сфері підвищення якості надання адміністративних послуг доцільно виокремити такі напрями:

- запровадження уніфікованих державних стандартів якості надання адміністративних послуг, що враховують євроінтеграційний вектор розвитку України та відповідають європейським вимогам, зокрема щодо своєчасності, відкритості, безперервності, комплексності, безоплатності, доступності, гарантування індивідуальних прав і орієнтації на задоволення потреб громадян;

- впровадження системи моніторингу та оцінювання якості адміністративних послуг на основі європейських підходів, що передбачає використання сучасних інструментів аналізу й контролю, зокрема механізмів відстеження безпосередніх результатів надання послуг або реалізації програм, громадського моніторингу та соціальних аудитів;

Таблиця 3.1

Напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції

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

Примітка. Складено автором.

- впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг, яка передбачає залучення представників громадськості або територіальних громад, які виконують функцію

посередників між споживачами та суб'єктами надання адміністративних послуг. Така система охоплює аналіз дотримання базових принципів надання адміністративних послуг, оцінювання структури та переліку відповідних послуг, визначення рівня їх якості, а також перевірку відповідності встановленим стандартам надання адміністративних послуг;

- забезпечення прозорості процесу оцінювання якості адміністративних послуг і розширення участі громадськості у цьому процесі. Це передбачає надання громадянам відкритої, зрозумілої та повної інформації щодо порядку отримання адміністративних послуг, а також оприлюднення результатів моніторингу якості їх надання. Прозорість адміністративних процедур забезпечується, зокрема, наявністю інформаційних карток для кожної послуги, розширенням переліку послуг, доступних в електронній формі, публікацією відкритих даних про діяльність органів влади, у тому числі інформації щодо порядку отримання адміністративних послуг, що сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування та державної влади;

- підвищення кваліфікації працівників, безпосередньо задіяних у процесі надання адміністративних послуг, їх психологічна підготовка та розвиток цифрових компетентностей. Проведення систематичних курсів підвищення кваліфікації й психологічних тренінгів, спрямованих на вдосконалення комунікаційних навичок, розвиток емоційної стійкості та здатності ефективно діяти в конфліктних ситуаціях, сприятиме професійному розвитку та мотивації персоналу. Робота працівників ЦНАП з електронними реєстрами й базами даних, а також розширення мережі електронних сервісів як інструментів комунікації з громадськістю (соціальні мережі, мобільні додатки, електронні кабінети, чат-боти, електронна пошта тощо) зумовлюють необхідність формування належного рівня цифрової компетентності, що включає вміння користуватися онлайн-інструментами, цифровими пристроями, ефективно застосовувати інформаційні технології у професійній діяльності та безпечно взаємодіяти з цифровим середовищем;

- впровадження єдиної методики обчислення вартості адміністративних послуг і раціоналізація адміністративних зборів за їх надання. З огляду на те, що в багатьох територіальних громадах надходження до місцевих бюджетів не покривають витрат на оплату праці персоналу, розміри адміністративних зборів мають бути економічно обґрунтованими, компенсаційними та підлягати періодичному перегляду. У зв'язку з цим актуальним є визначення основних засад формування адміністративного збору, встановлення чітких критеріїв безоплатності та платності адміністративних послуг, врегулювання порядку його сплати, повернення та цільового використання коштів, що надходять від адміністративного збору, шляхом прийняття відповідного закону про адміністративний збір.

Важливим напрямом підвищення якості адміністративних послуг в Україні є подальше вдосконалення організаційних механізмів їх надання з урахуванням європейських підходів до сервісної орієнтації публічної влади. У країнах Європейського Союзу адміністративна послуга розглядається не лише як формалізована управлінська дія, а як елемент сервісної взаємодії між державою та громадянином, що ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, доступності та поваги до прав людини. У цьому контексті доцільним є подальше впровадження сервісної моделі діяльності органів публічної влади в Україні, що передбачає переорієнтацію процесів на потреби споживачів послуг, скорочення кількості контактів із посадовими особами та мінімізацію адміністративних бар'єрів.

Значний потенціал для підвищення якості адміністративних послуг має розвиток інтегрованих та комплексних послуг, які дозволяють громадянам вирішувати кілька пов'язаних питань у межах одного звернення. Такий підхід широко застосовується в країнах ЄС і сприяє зменшенню часових витрат, підвищенню зручності отримання послуг та зростанню рівня задоволеності споживачів. В Україні розширення переліку комплексних адміністративних послуг, зокрема у сферах соціального захисту, реєстраційних дій, земельних

відносин і житлово-комунальних питань, дозволить суттєво оптимізувати взаємодію громадян з органами публічної влади.

Окремої уваги потребує питання територіальної доступності адміністративних послуг, особливо для мешканців сільських, віддалених, прикордонних і прифронтових громад. У цьому контексті важливим є розвиток альтернативних форм надання послуг, зокрема віддалених робочих місць адміністраторів, мобільних ЦНАП та використання цифрових каналів взаємодії. Європейська практика свідчить, що поєднання стаціонарних і мобільних форм надання адміністративних послуг дозволяє забезпечити рівний доступ до сервісів незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фізичних можливостей громадян.

Подальший розвиток електронних адміністративних послуг залишається одним із ключових інструментів підвищення їх якості. Цифровізація процесів дозволяє не лише скоротити строки надання послуг і зменшити бюрократичне навантаження, а й підвищити прозорість та підзвітність діяльності органів влади. Водночас ефективне впровадження електронних сервісів має супроводжуватися забезпеченням альтернативних офлайн-каналів доступу до послуг для осіб з низьким рівнем цифрової грамотності, людей похилого віку та інших соціально вразливих груп населення. Такий підхід відповідає європейським стандартам інклюзивності та недискримінації у сфері публічних послуг.

Не менш важливим напрямом є удосконалення інформаційного супроводу процесу надання адміністративних послуг. Забезпечення повної, актуальної та зрозумілої інформації про порядок отримання послуг, перелік необхідних документів, строки та вартість є необхідною умовою підвищення їх якості. Європейський досвід демонструє ефективність використання багатоканальних інформаційних стратегій, що поєднують офіційні вебпортали, соціальні мережі, інформаційні стенди, консультаційні служби та електронні довідкові сервіси. В Україні доцільним є подальше вдосконалення

інформаційної політики у сфері адміністративних послуг із орієнтацією на потреби різних категорій користувачів.

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває гармонізація національних підходів до управління якістю адміністративних послуг із європейськими стандартами та моделями оцінювання. Запровадження систем управління якістю, заснованих на принципах постійного вдосконалення, орієнтації на результат і залучення зацікавлених сторін, дозволить сформувати сталу інституційну основу для підвищення якості публічних сервісів. При цьому важливо забезпечити узгодженість таких систем із національними стратегічними документами та реформами у сфері публічного управління.

Таким чином, підвищення якості надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів потребує комплексного підходу, що поєднує нормативне вдосконалення, організаційні зміни, розвиток цифрових інструментів, підвищення професійної спроможності персоналу та активне залучення громадськості. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для формування сервісно орієнтованої системи публічного адміністрування, здатної забезпечити високий рівень довіри громадян до держави та відповідність європейським принципам належного врядування.

# ВИСНОВКИ

У магістерській роботі запропоновано розв`язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

1. Встановлено, що публічне адміністрування постає як складне та багатоаспектне явище, що займає центральне місце у системі державного управління та забезпечує практичну реалізацію публічної політики, функціонування органів публічної влади і надання адміністративних послуг населенню. Багатоваріантність наукових підходів до його тлумачення зумовлює відсутність єдиного усталеного визначення, що пояснюється різними аспектами розуміння його політичної, правової, управлінської та професійної природи. Публічне адміністрування характеризується системністю та безперервністю, ґрунтується на механізмах державної влади й орієнтується на забезпечення прав та інтересів громадян шляхом прийняття адміністративних рішень і надання якісних публічних послуг. Розвиток публічного управління та адміністрування виступає важливою передумовою підвищення ефективності діяльності органів влади, адаптації управлінських механізмів до сучасних соціально-економічних умов та формування результативної системи державного управління в Україні.

2. Аналіз європейського досвіду трансформації механізмів публічного адміністрування засвідчив, що держави – члени Європейського Союзу здійснюють системні та комплексні реформи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності публічних адміністрацій, модернізацію процедур надання адміністративних послуг і впровадження принципів належного врядування. Визначальними ознаками цих трансформацій є орієнтація на потреби громадян, децентралізація управлінських повноважень, активне використання цифрових технологій, розвиток інституційного потенціалу та впровадження сучасних управлінських інструментів і моделей. Європейські підходи до реформування публічного адміністрування базуються на поєднанні

законодавчого регулювання та розвиненого інституційного забезпечення, що дозволяє забезпечити узгодженість політик і сталість управлінських змін. Узагальнення зазначеного досвіду створює підґрунтя для його адаптації в Україні в умовах євроінтеграції з метою вдосконалення національних механізмів публічного адміністрування та підвищення якості адміністративних послуг.

3. Оцінка системи надання адміністративних послуг в Україні засвідчила, що мережа центрів надання адміністративних послуг відіграє ключову роль у забезпеченні доступності та якості адміністративного обслуговування населення й демонструє позитивну динаміку розвитку навіть в умовах воєнного стану. Розширення мережі ЦНАП, зростання кількості наданих послуг, упровадження інформаційних систем, електронного документообігу та інтеграція значної частини базових адміністративних послуг свідчать про поступове наближення національної системи до європейських стандартів. Водночас встановлено наявність суттєвих проблем, пов’язаних із нерівномірною інтеграцією окремих послуг, обмеженими кадровими та фінансовими ресурсами, складністю координації між органами влади, а також впливом безпекових чинників. Подальший розвиток системи надання адміністративних послуг потребує комплексного підходу, що поєднує модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, удосконалення процедур, підвищення професійної спроможності персоналу та врахування реальних можливостей територіальних громад.

4. Під час аналізу з’ясовано, що інструменти реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні зосереджені на цифровій трансформації публічних послуг, розвитку електронного урядування, державних інформаційних систем і реєстрів, а також забезпеченні міжвідомчої взаємодії через інтеграційні платформи. Ключову роль у їх функціонуванні відіграють електронні портали, системи електронної ідентифікації та інтероперабельність реєстрів, що формують основу сучасної моделі надання адміністративних послуг. Водночас ефективність цих інструментів обмежується нерівномірним

рівнем цифрової зрілості реєстрової інфраструктури, наявністю технологічно застарілих рішень і ризиків у сфері інформаційної безпеки. Подальший розвиток інструментів публічного адміністрування потребує системного оновлення державних реєстрів, посилення координації цифрових реформ і поступового наближення національної практики до європейських стандартів прозорості, підзвітності та захисту персональних даних.

5. Запропоновано, комплекс шляхів підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні відповідно до європейських стандартів, що передбачає вдосконалення нормативно-правового регулювання та запровадження єдиних державних стандартів якості, розвиток системи постійного моніторингу й оцінювання результативності послуг із використанням європейських інструментів, забезпечення прозорості процедур і залучення громадськості до контролю за їх наданням.

Обґрунтовано доцільність впровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг, активного розвитку електронних сервісів і цифровізації процедур, підвищення професійної та психологічної підготовки персоналу, а також гарантування належного рівня конфіденційності та безпеки персональних даних. Реалізація запропонованих заходів створює умови для зростання рівня задоволеності громадян і бізнесу, підвищення ефективності публічного адміністрування та наближення національної системи надання адміністративних послуг до європейської моделі, орієнтованої на потреби споживача, відкритість і довіру до органів публічної влади.

6. Визначено, що реалізація механізмів публічного адміністрування в Україні в умовах євроінтеграції потребує комплексного оновлення інструментів управління якістю адміністративних послуг, посилення цифрової складової та інституційної спроможності органів публічної влади. У процесі дослідження встановлено, що ключову роль у цьому відіграють електронні публічні послуги, державні цифрові платформи та інформаційні реєстри, які забезпечують прозорість, зручність і доступність взаємодії громадян та бізнесу з державою. Обґрунтовано, що інтеграція реєстрів і розвиток системи

електронної взаємодії створюють передумови для скорочення адміністративних процедур, мінімізації дублювання функцій і підвищення ефективності управлінських рішень.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція Українї: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96- ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-вр

2. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text

3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 (в редакції Постанови Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

4. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text

5. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text

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

7. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3-4. С.44-47.

8. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

9. Дєгтяр А.О., Дєгтяр О.А., Калашнікова Х.І.,. Гнатенко М.К Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків: НАУ «ХАІ», 2021. 128с.

10. Новак-Каляєва Л. Деякі аспекти формування ідеології державного управління на основі ідеї дотримання прав людини. *Ефективність державного управління: збірник наук.праць*. Львів:ЛРІДУ НАДУ, 2012. С.33-43.

11. Публічне управління: термінол. слов. / Уклад.: В. С. Куйбіда, М.М.Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

12. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / Ю.Г. Кальниш, Т. М. Лозинська, В.І. Тимцуник. Полтава: РВВ ПДАА, 2015. 280 с.

13. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. №6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865

14. Public administration. In Encyclopedia Britannica, 2010.

15. Merriam-Webster Dectionary. URL: https://www.merriam-webster.com/dictionary/public%20administration

16. Сухарников В.І. Публічне адміністрування в Україні: виклики сучасності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2024. Вип.10. С.110-118.

17. Воронятніков О. О. Поняття механізму публічного адміністрування сферою санітарного та епідемічного благополуччя населення. *Київський часопис права*. 2021. №2. С.60-65.

18. Коврига О.С. Напрями реформування системи публічного управління на регіональному рівні. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2024. Вип. 19(38). URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744248/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%9E.%D0%A1.2024_%D0%9D%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf

19. Запотоцька О.В. Поняття адміністративно-правового механізму публічного адміністрування у сфері безпечності та якості харчової продукції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 33. С. 71-74.

20. Сухарников В.І. Концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції. *Наукові перспективи.* 2025. Вип.3(57). №. С.533-545.

21. Stimpson A., Moretti C., Lemmik J. Public administrations in the EU member states: 2022 overview. European commission, 2021. 64 p.

22. The European Administrative Space – Opportunities for Local and Regional Governments? KDZ - Centre for public administration research URL: https://www.kdz.eu/en/news/blog/european-administrative-space-opportunities-local-and-regional-governments

23. Орлова Н.С., Козирева О.В. Особливості європейського електронного урядування та надання адміністративних послуг. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2025. №4(34). С. 426-433.

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

25. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Т.18. №4(72). С. 38-47.

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

27. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text

28. Місце адміністративних послуг у реформі державного управління. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/

29. ЦНАП у цифрах. Дані Моніторингу реформи. Децентралізація. URL: https://decentralization.ua/news/17649

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

31. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL:https://thedigital.gov.ua/news/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku

32. Окуньовська Ю. В. Функціонування ЦНАП та Дія.центрів у системі е-врядування. *Політичне життя*. 2024. №1. С.45-49.

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

34. Сухарников В.І. Публічне адміністрування соціальних державних послуг в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник*: зб. наук. праць. 2025. Вип. 54. С.31-32.

35. Цифрові адміністративні послуги в Україні: практ. посіб. Київ: ГО «Центр медіареформи», 2023. 148 с.

36. Стратегія реформи «Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги» Бачення України 2030». Київ: Центр політико-правових реформ, 2023. 13 с.

37. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001/292422

38. Як українці користувалися електронними послугами та Інтернетом у 2024 році. ПРООН. URL: file:///Users/ulia/Downloads/infographic-e-services-use-2024.pdf

39. Єдиний державний портал адміністративних послуг. Закарпатської обласної військової адміністрації. URL:

https://carpathia.gov.ua/diyalnist/administrativni-poslugi/yedinij-derzhavnij-portal-administrativnih-poslug

40. Єдиний вебпортал використання публічних коштів. Міністерство фінансів України. URL: https://spending.gov.ua/new/about-portal

41. Аналітичний звіт щодо дослідження найкращих практик і законодавства ЄС щодо стандартизації наборів даних високої цінності. Київ: ГО «Тренінгово-консультаційний центр з доступу до інформації», 2024. 41 с.

42. Веб-портал відкритих даних. Дія. URL: https://se.diia.gov.ua/opendata

43. Динаміка створення нових наборів даних. Дія. URL: https://data.gov.ua/stats2/common

44. Що таке Дія? Дія. URL: https://diia.gov.ua/faq/8

45. ШІ-помічник, еКонсул та зміна прізвища — які нові послуги будуть доступні в Дії. Дія. URL: https://diia.gov.ua/news/shi-pomichnyk-ekonsul-ta-zmina-prizvyshcha-iaki-novi-posluhy-budut-dostupni-v-dii

46. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів. Дія. URL: https://se.diia.gov.ua/trembita

47. Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів. Дія. URL: https://se.diia.gov.ua/nreir

48. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

49. Колпаков В.К. Європейські стандарти адміністративного права. *Адміністративне право і процес*. 2014. № 3(9). С.5-18.

50. About EQUASS. EQUASS – European quality in social serviced. URL: https://equass.be/index.php/equass

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

52. Ефективна цифрова держава. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/efficient-digital-country

**Виконала:** студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання _____Ірина ТРУСЬ

**Науковий керівник:**
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування, докторка філософії з права _____Оксана ВЖЕШНЕВСЬКА

**Робота допущена до захисту:**
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор _____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ