

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Студента 2 курсу, групи 15м  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
освітньої програми «Публічне  
управління та адміністрування»

\_\_\_\_\_

*(підпис студента)*

Чаплінського  
Віталія  
Вікторовича

Науковий керівник  
к.держ.упр.

\_\_\_\_\_

*(підпис керівника)*

Динник  
Ірина  
Петрівна

Гарант освітньої програми  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_

*(підпис гаранта)*

Євсюкова  
Оксана  
Володимирівна

Київ 2025

## АНОТАЦІЯ

**Чаплінський В.В. Організація надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів.** Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування». Державний торговельно-економічний університет, 2025.

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів; систематизовано підходи до оцінки ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів; проаналізовано механізми організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів; здійснено моніторинг ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації та сформульовано пропозиції щодо визначення напрямів удосконалення організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації.

*Ключові слова:* адміністративні послуги, ЦНАП, якість сервісу, цифрова трансформація, публічне управління, інклюзивність, ефективність надання послуг.

## SUMMARY

**Chaplinskyi V. Organization of administrative services in the context of modern challenges.** Final qualifying work for obtaining the Master's degree in specialty 281 "Public Management and Administration", educational program "Public Management and Administration". State University of Trade and Economics, 2025.

The thesis examines the essence of organizing the provision of administrative services in the context of modern challenges; systematizes approaches to assessing the effectiveness of organizing the provision of administrative services in the context of modern challenges; analyzes mechanisms for organizing the provision of administrative services in the context of modern challenges; monitors the effectiveness of the organization of administrative services in the context of modern challenges using the example of the Shevchenkivskyi District State Administration in Kyiv, and formulates proposals for determining areas for improvement in the organization of administrative services in the context of modern challenges using the example of the Shevchenkivskyi District State Administration in Kyiv.

*Key words:* administrative services, ASC, service quality, digital transformation, public management, inclusiveness, service efficiency.

## Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології.

Кафедра публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь: магістр

Спеціальність: публічне управління та адміністрування

Освітня програма: публічне управління та адміністрування

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«10» грудня 2024 р.

### Завдання

**на кваліфікаційну роботу студентіві**

**Чаплінському Віталію Вікторовичу**

1. Тема кваліфікаційної роботи : «Організація надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів»

Затверджена наказом ДТЕУ від «19» грудня 2024 р. № 4126

2. Строк здачі студентом закінченої роботи : 16.11.2025 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи* : є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації.

*Об'єкт дослідження*: суспільні відносини, які виникають у процесі організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів.

*Предмет дослідження*: теоретико-методичні та прикладні основи організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів.

#### 4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

##### ВСТУП

##### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів

1.2. Підходи до оцінки ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів

Висновки до розділу 1

##### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Механізми організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів

2.2. Моніторинг ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації

Висновки до розділу 2

##### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА ПРИКЛАДІ ЦНАПУ ШЕВЧЕНКІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

Висновки до розділу 3

##### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

##### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

#### 5. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напряму дослідження (формулювання теми наукового дослідження КР)	до 10.12.2024	10.12.2024
2	Підготовка проекту наказу щодо затвердження тем КР здобувачів та закріплення наукових керівників	до 19.12.2024	19.12.2024
3	Підготовка та затвердження науковим керівником плану КР, затвердження науковим керівником завдань на КР	до 20.01.2025	20.01.2025
4	Погодження плану та завдань на КР Гарантом освітньої програми	до 27.01.2025	27.01.2025
5	Визначення тем наукових статей здобувачів (формулювання теми статті та погодження плану статті із науковим керівником)	до 29.01.2025	29.01.2025
6	Подання науковому керівнику на перевірку проекту завершеної наукової статті	до 31.03.2025	31.03.2025
7	Подання науковому керівнику на перевірку та рецензування 1-го розділу КР	до 28.04.2025	28.04.2025

8	Подання науковому керівнику на перевірку та рецензування 2-го розділу КР	до 26.05.2025	26.05.2025
9	Подання науковому керівнику на перевірку та рецензування 3-го розділу КР та повністю завершеної КР	до 08.09.2025	08.09.2025
10	Зовнішнє рецензування КР	до 20.10.2025	20.10.2025
11	Попередній захист КР на кафедрі ПУА	03.11-07.11.2025	03.11-07.11.2025
12	Реєстрація КР на кафедрі після успішного проходження передзахисту	до 14.11.2025	14.11.2025
13	Вирішення питання про допуск КР до захисту	14.11.2025	14.11.2025
14	Захист КР	За графіком	За графіком

6. Дата видачі завдання «20» січня 2025 р.

7. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

---

*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) Євсюкова О.В.

9. Завдання прийняв до виконання студент Чаплінський В.В.

10. Відгук наукового керівника кваліфікаційної роботи :

Кваліфікаційна робота написана на актуальну тему. Актуальність теми зумовлена тим, що сучасні виклики — війна, цифровізація, переміщення населення та зростання потреб громадян — вимагають від системи надання адміністративних послуг більшої гнучкості, доступності та ефективності. Від належної організації роботи ЦНАПів, впровадження е-послуг і забезпечення безперервності сервісів залежить рівень довіри громадян до держави та якість публічного управління в цілому.

У кваліфікаційній роботі студентом досліджено сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів та проаналізовано теоретико-методичні підходи до оцінювання їх ефективності. На основі даних Міністерства цифрової трансформації України проведено комплексний аналіз ключових показників роботи ЦНАПів у першому півріччі 2025 року; окреслено основні проблеми у сфері сервісу, інклюзивності, швидкості обслуговування та доступності інформації. Окрему увагу приділено дослідженню діяльності ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації: вивчено механізми організації роботи, оцінено рівень задоволеності відвідувачів, визначено вузькі місця процесу обслуговування. На основі отриманих результатів сформовано напрями удосконалення організації надання адміністративних послуг, включаючи цифрову трансформацію, розширення інклюзивності, оптимізацію комунікацій.

Зміст кваліфікаційної роботи підпорядкований поставленій у роботі меті. Проведений аналіз дозволив визначити проблемні питання у сфері організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів. Завдання поставлені в роботі виконані в повному обсязі, що підтверджено висновками. Кваліфікаційна робота має досить логічну структуру та відповідає вимогам оформлення.

Робота є самостійним дослідженням студента, повністю розкриває обрану тему. Вважаю, що кваліфікаційна робота може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії, а її автор, Чаплінський Віталій Вікторович на отримання освітнього ступеня магістра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Науковий керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист Євсюкова Оксана Володимирівна \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

11. Висновок про кваліфікаційну роботу :

Кваліфікаційна робота студента Чаплінського В.В.

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми: Євсюкова О.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завідувач кафедри: Залізняк В.П. \_\_\_\_\_  
(підпис)

«16» листопада 2025 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</b> .....	6
1.1. Сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів .....	6
1.2. Підходи до оцінки ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів .....	18
Висновки до розділу 1 .....	24
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</b> .....	26
2.1. Механізми організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів .....	26
2.2. Моніторинг ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації .....	37
Висновки до розділу 2 .....	47
<b>РОЗДІЛ 3.НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА ПРИКЛАДІ ЦНАПУ ШЕВЧЕНКІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ</b> .....	50
Висновки до розділу 3 .....	56
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	58
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	63

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* полягає в тому, що організація надання адміністративних послуг є ключовим інструментом реалізації публічної влади та ефективного державного управління. В умовах сучасних викликів, зокрема, цифровізації, децентралізації, пандемії COVID-19, збройної агресії та введення воєнного стану, ця сфера зазнала суттєвих трансформацій, які вимагають перегляду підходів до її організації, правового регулювання та практичного впровадження.

В Україні з 2012 року активно впроваджується інститут центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), як інноваційна форма забезпечення зручності, прозорості та доступності публічних послуг. Однак сучасні умови, в яких функціонує система публічного сервісу, вимагають не лише збереження існуючих досягнень, а й впровадження нових управлінських, правових та цифрових рішень.

Зокрема, повномасштабна війна, що розпочалася в Україні у 2022 році, суттєво вплинула на функціонування органів влади та органів місцевого самоврядування, унеможлививши або ускладнивши доступ громадян до якісних адміністративних послуг. У цих умовах забезпечення безперервного надання послуг, адаптація до нових викликів (включаючи евакуацію, переміщення населення, кібербезпеки) постають як першочергове завдання державної політики.

Вказані обставини обумовлюють необхідність теоретичного осмислення, наукового обґрунтування та практичного вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг в Україні.

*Аналіз рівня розробленості теми* засвідчує, що окремі аспекти організації адміністративних послуг висвітлено у наукових працях вітчизняних дослідників, зокрема, Андріянова І.О. [19], Ковальчук В. [27], Ковбас І.В. [28], Назаренко О.І. [40], Ортинського В.Л. [41], Оссовської О.А. [42] та ін. Зокрема, у працях Литвин І. [35] досліджено цифрову трансформацію публічного управління в контексті розвитку

електронних послуг. Коліушко І.Б. [30] акцентує на нормативно-правовому аспекті функціонування ЦНАПів.

Разом з тим, у сучасних публікаціях фіксується потреба у переосмисленні ролі ЦНАП в умовах криз, особливо у ситуації тривалих загроз та надзвичайних станів, що є об'єктом дослідження у даній роботі.

*Метою роботи* є теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо напрямів удосконалення організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації.

*Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:*

- розглянути сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів;
- систематизувати підходи до оцінки ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів;
- проаналізувати механізми організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів;
- здійснити моніторинг ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації;
- сформулювати пропозиції щодо визначення напрямів удосконалення організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації.

*Об'єктом дослідження* є суспільні відносини, які виникають у процесі організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні основи організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів.

*Методи дослідження.* У роботі використано такі методи наукового пізнання: порівняльно-правовий метод — для зіставлення національного та зарубіжного досвіду

у сфері надання адміністративних послуг; аналітичний метод — для узагальнення тенденцій розвитку системи публічних послуг в умовах воєнного стану; системно-структурний підхід — для визначення взаємозв'язків між елементами механізму організації ЦНАП; моніторинговий метод — для оцінки фактичної ефективності функціонування ЦНАПу Шевченківської РДА; статистичний метод — для обробки та аналізу кількісних показників; індуктивно-дедуктивний підхід — для формулювання узагальнень і практичних рекомендацій..

*Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, аналітичні звіти Міністерства цифрової трансформації, офіційні статистичні дані, наукові публікації, матеріали ЦНАПу Шевченківської районної в м. Києві державної адміністрації, а також документи міжнародних організацій (UNDP, OECD).*

*Апробація результатів дослідження.* За результатами дослідження було підготовлено статтю на тему «Сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів», яку було опубліковано у збірнику наукових статей магістрів Державного торговельно-економічного університету : Чаплінський В. Сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів // Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. студентів ден. та заоч. форм навчання / відп. ред. В. П. Залізнюк. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2025. – 236 с. – С. 199-205.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 53 найменувань. Матеріали роботи містять 6 рисунків та 13 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок, основної частини – 62 сторінки.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

### 1.1. Сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів

В умовах динамічного розвитку суспільства та постійних змін у соціально-економічній сфері, організація надання адміністративних послуг набуває особливого значення. Адміністративні послуги є важливим інструментом взаємодії держави та громадян, забезпечуючи реалізацію прав, свобод та законних інтересів останніх. Ефективна організація надання цих послуг сприяє підвищенню довіри до органів державної влади та місцевого самоврядування, а також покращенню інвестиційного клімату та розвитку підприємництва [17].

Дослідження різних підходів щодо визначення сутності дефініції «адміністративні послуги» вітчизняними науковцями представлено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Підходи науковців до трактування поняття «адміністративні послуги»

<i>№ з/п</i>	<i>Автор</i>	<i>Визначення або підхід до розуміння адміністративних послуг</i>	<i>Ключові аспекти</i>
1	І. О. Андріянов [19]	Адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень на замовлення фізичних чи юридичних осіб.	Орієнтація на публічне адміністрування.
2	Л.І. Донченко [24]	Адміністративні послуги – діяльність органів виконавчої влади, спрямована на реалізацію прав і законних інтересів громадян.	Акцент на законність і доступність.
3	І.В. Ковбас [28]	Адміністративна послуга – дія, що здійснюється за зверненням особи для реалізації її прав, передбачених законом.	Послуга за зверненням, а не ініціатива держави.

4	І.Б. Коліушко [30]	Публічна адміністративна послуга – інструмент задоволення потреб громадян у рамках правових процедур.	Підкреслюється публічність та процедурність.
5	І.І. Кунцевич [33]	Адміністративна послуга – результат адміністративної діяльності, що має юридично значимий вплив на заявника.	Важливість юридичних наслідків для заявника.
6	І. Литвин [35]	Сфера надання адміністративних послуг – один із головних елементів взаємодії громадянина з державою.	Погляд на послуги як на прояв сервісної держави.
7	О. І. Назаренко [40]	Адміністративна послуга – форма реалізації виконавчої функції держави в інтересах громадянина.	Підкреслення державного характеру функції.
8	Є.І. Скабінська [49]	Адміністративна послуга – надання органом влади або ЦНАПом результату у формі документа, рішення чи дії.	Оперування конкретними формами результату.

*Джерело: складено автором на основі [19; 24; 28; 30; 33; 35; 40; 49].*

Аналізуючи погляди різних науковців, можна зробити висновок, що адміністративна послуга розглядається як юридично значуща дія або результат діяльності суб'єктів публічного адміністрування, яка здійснюється на підставі звернення фізичних або юридичних осіб та спрямована на реалізацію їх прав, свобод чи законних інтересів.

Спільними рисами авторських підходів є такі характеристики:

- надання послуги є ініціативою заявника, а не владного органу;
- адміністративна послуга є формою реалізації публічної функції держави;
- результат надання послуги має юридичні або фактичні наслідки для особи;
- важливим є дотримання процедурності, законності та доступності.

На основі узагальнення теоретичних підходів пропонуємо власне визначення. Адміністративна послуга — це регламентована законом дія або комплекс дій органу публічної влади чи уповноваженої установи, що здійснюється за зверненням особи з метою реалізації її суб'єктивних прав або законних інтересів та має юридично значимий результат у формі рішення, документа чи фактичної дії. Пропоноване визначення поєднує як формальні, так і змістовні аспекти послуги, враховує сучасну

сервісну орієнтацію держави та відповідає підходам до цифровізації публічного управління.

Організація надання адміністративних послуг є ключовим елементом публічного адміністрування, що безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до органів влади, ефективність державного управління та якість взаємодії держави з суспільством [10]. У широкому розумінні, сутність організації цього процесу полягає у створенні та підтримці цілісної, скоординованої та орієнтованої на громадянина системи, яка гарантує доступність, якість, своєчасність і прозорість надання адміністративних послуг як фізичним, так і юридичним особам [16].

Варто зауважити, що система надання адміністративних послуг функціонує на основі кількох ключових складових (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Складові системи надання адміністративних послуг**

*Джерело: складено автором на основі [15; 17].*

Розглянемо більш детально виділені складові.

### *1. Нормативно-правове забезпечення.*

Однією з базових передумов ефективного надання адміністративних послуг є наявність чіткого законодавчого регулювання. Нормативно-правова база має забезпечувати:

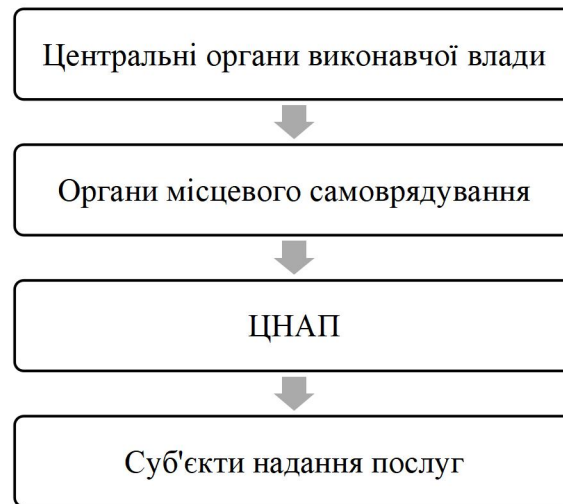
- визначення переліку адміністративних послуг;
- стандартизацію процедур їх надання;
- встановлення вимог до виконавців;
- механізми оскарження неправомірних дій або бездіяльності посадових осіб.

Закон України «Про адміністративні послуги» закріпив основні принципи цього процесу, включаючи заборону вимагати документи, не передбачені законодавством, та необхідність доступу до інформації про послуги [10].

### *2. Організаційна структура.*

Організація системи надання адміністративних послуг включає розподіл функцій і повноважень між різними рівнями влади — центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування [20]. Основними пунктами надання послуг є Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які діють за принципом "єдиного вікна" [3].

ЦНАПи стали інституціональним ядром реформи сфери публічних послуг, забезпечуючи зручний, клієнтоорієнтований доступ до понад 100 видів адміністративних послуг (наприклад, реєстрація місця проживання, отримання паспортних документів, реєстрація бізнесу тощо).



**Рис. 1.2. Типова структура системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні**

*Джерело: складено автором на основі [26].*

### *3. Інформаційне забезпечення.*

Інформаційна відкритість — одна з ключових умов якісного надання послуг. Це передбачає забезпечення громадян:

- актуальною інформацією про перелік адміністративних послуг;
- чіткими вимогами щодо пакету документів;
- визначеними строками надання послуг;
- офіційними тарифами;
- інструкціями щодо порядку подання звернень або скарг.

Інформація має бути доступною як у паперовому вигляді у приміщеннях ЦНАПів, так і в електронному форматі — через портали місцевих органів влади та Єдиний державний вебпортал адміністративних послуг.

### *4. Матеріально-технічне забезпечення.*

Ефективна організація адміністративного сервісу вимагає наявності відповідної інфраструктури. Як зазначає Кунцевич І.І. [33], інфраструктура включає:

- приміщення для прийому громадян;
- комп'ютерну та мережеву техніку;

- системи електронного документообігу та реєстрації звернень;
- засоби доступу для маломобільних груп населення.

Варто відмітити, що станом на 2025 рік в Україні активно впроваджуються сучасні інструменти для забезпечення доступності адміністративних послуг у віддалених громадах. Зокрема, функціонують 32 мобільних Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) та 406 цифрових валіз, що дозволяє ефективно охоплювати сільські та важкодоступні населені пункти [8].

Мобільні ЦНАПи — це спеціально обладнані автомобілі, які виїжджають у громади, де відсутні стаціонарні пункти обслуговування. Вони повністю автономні, оснащені сучасною технікою та програмним забезпеченням, що дозволяє фахівцям надавати широкий спектр послуг на місці. Альтернативою їм є цифрові валізи — портативні комплекти, які містять усе необхідне для надання адміністративних послуг безпосередньо у приміщеннях місцевої влади, бібліотек, амбулаторій тощо.

Основна мета таких рішень — усунення бар'єрів у доступі до державних послуг, особливо для жителів сільської місцевості, людей похилого віку, осіб з інвалідністю чи без транспорту. Ці інструменти дозволяють громадянам отримувати послуги незалежно від їхнього місця проживання.

За офіційними даними, лише у першому кварталі 2025 року послугами мобільних ЦНАПів скористалися 3475 осіб, що підтверджує їхню актуальність і затребуваність серед населення [8]. Особливої актуальності набуває оснащення мобільних ЦНАПів у сільських громадах або зонах бойових дій (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Основні елементи матеріально-технічного забезпечення ЦНАП**

<i>Елемент інфраструктури</i>	<i>Призначення</i>
Програмне забезпечення	Ведення електронних реєстрів та баз даних
Система електронної черги	Оптимізація прийому громадян
Обладнання для ID-документів	Біометричне сканування, друк паспортів
Wi-Fi/Інтернет	Онлайн-доступ до інформації

*Джерело: складено автором на основі [22].*

### *5. Кадрове забезпечення.*

Якість адміністративних послуг значною мірою залежить від професійного рівня персоналу. Працівники, що надають послуги, повинні:

- мати відповідну освіту та професійні навички;
- володіти законодавчими нормами;
- орієнтуватися в етичних принципах взаємодії з громадянами;
- володіти сучасними інформаційними системами [24].

Цікавими є підходи, запропоновані у дослідженні Скабінської Є.І., яка аналізує цифровізацію процесу надання адміністративних послуг. Автором запропоновано концепцію «електронної екосистеми» публічних сервісів, однак тема кіберзахисту персональних даних при цьому розглянута поверхово. У роботі не враховано ризиків функціонування цифрових сервісів у ситуації тривалих відключень електроенергії чи обмеженого доступу до інтернету, що особливо актуально для воєнного стану. В умовах цифровізації важливим стає навчання персоналу IT-компетенціям, а також вміння працювати з CRM-системами для управління запитами громадян [49].

### *б. Система контролю та забезпечення якості.*

Контроль за якістю надання адміністративних послуг здійснюється через:

- запровадження стандартів обслуговування;
- регулярний моніторинг задоволеності споживачів;
- внутрішні аудити та перевірки;
- публічну звітність органів надавачів послуг;
- впровадження систем зворотного зв'язку (електронні скарги, гарячі лінії тощо) [48].

Організація надання адміністративних послуг в Україні, як і в усьому світі, стикається з низкою сучасних викликів, які вимагають переосмислення традиційних підходів та впровадження інноваційних рішень. Ці виклики не лише ускладнюють процес надання послуг, але й відкривають нові можливості для підвищення їхньої ефективності, доступності та якості.

Цифровізація, або перехід до цифрової економіки, є одним з ключових трендів сучасного світу [43]. В контексті надання адміністративних послуг, цифровізація передбачає впровадження інформаційних технологій (ІТ) та електронних послуг (е-послуг) на всіх етапах процесу – від подання заявки до отримання результату. Децентралізація, як процес передачі повноважень та ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування (ОМС), є важливим етапом реформування державного управління в Україні. В контексті надання адміністративних послуг, децентралізація передбачає передачу ОМС повноважень щодо надання певних видів послуг, а також відповідальності за організацію та забезпечення їхньої якості [43].

Глобалізація, як процес посилення взаємозв'язків та взаємозалежності між країнами світу, впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи надання адміністративних послуг. Зростання мобільності населення, збільшення кількості транскордонних операцій та розвиток міжнародної торгівлі вимагають гармонізації адміністративних процедур та забезпечення можливості отримання адміністративних послуг в електронній формі для іноземних громадян та юридичних осіб.

Економічні кризи, пандемії, війни та інші надзвичайні ситуації можуть мати значний вплив на організацію надання адміністративних послуг. В умовах кризи, державні органи повинні оперативно реагувати на нові виклики та адаптувати систему надання послуг до нових умов.

Підвищення рівня освіти та обізнаності громадян призводить до зростання вимог до якості та доступності адміністративних послуг. Громадяни очікують від державних органів швидкого, зручного та прозорого обслуговування [47].

Отже, адміністративні послуги — це результат діяльності суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на задоволення законних прав та інтересів фізичних і юридичних осіб у сфері публічних відносин. У сучасному адміністративному праві адміністративна послуга трактується як дії органів виконавчої влади або органів

місцевого самоврядування, які здійснюються за зверненням особи та мають юридично значимі наслідки.

Згідно з законом України «Про адміністративні послуги», така послуга має бути чітко регламентована, доступною, якісною та своєчасною [2]. Ключовими принципами організації надання адміністративних послуг виступають:

- орієнтованість на потреби громадян і бізнесу;
- прозорість процедур;
- скорочення бюрократичних бар'єрів;
- доступність через цифрові канали [2].

Змістовно, адміністративна послуга є проявом соціальної функції держави, яка реалізується в умовах публічно-правових відносин на основі принципів законності, рівності та належного адміністративного процесу.

Як зазначають науковці, організація процесу надання адміністративних послуг залежить від обраної моделі взаємодії між державою та отримувачами послуг. Серед найбільш поширених організаційних підходів вчені виокремлюють [36]:

- 1) Централізовану модель, коли повноваження та інфраструктура зосереджені в органах центральної влади. Така модель властива країнам із жорсткою вертикаллю управління.
- 2) Децентралізовану модель, що передбачає передачу повноважень на місцевий рівень (органам місцевого самоврядування). Її мета — наблизити послугу до громадян.
- 3) Мережеву модель — базується на цифровізації та мультиканальності доступу до послуг, у тому числі через портали, мобільні додатки, чат-боти тощо.

В Україні в останнє десятиліття активно впроваджується модель "єдиного вікна", зокрема через створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які стали ключовими інституціями реалізації публічних сервісів на місцях.

Організація надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів потребує не лише технічного переоснащення, а й стратегічного перегляду публічної політики в частині сервісного адміністрування. Успішна адаптація до нових умов залежить від здатності системи бути гнучкою, стійкою до викликів та орієнтованою на потреби громадян. Сучасний підхід до організації публічних послуг має ставити людину в центр державного сервісу, поєднуючи принципи цифрової трансформації, інклюзивності та безперервності.

Безбар'єрність стала однією з ключових цінностей у сфері надання державних послуг. Українські ЦНАПи поступово перетворюються на простори, де кожен громадянин — незалежно від фізичних можливостей, віку чи життєвих обставин — може отримати необхідну допомогу зручно, гідно та сучасно [7].

У рамках Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору, ініційованої першою леді Оленою Зеленською, впроваджується проект «Безбар'єрний ЦНАП». Його мета — забезпечити фізичну, цифрову та сервісну доступність у кожному куточку країни. Простори ЦНАПів обладнуються пандусами, кнопками виклику, підіймачами, тактильними смугами, табличками шрифтом Брайля, аудіопоказчиками, інклюзивними санітарними кімнатами. Для людей із порушеннями слуху впроваджується сервіс УТОГ (Українське товариство глухих), а адміністратори проходять навчання для якісного супроводу відвідувачів з інвалідністю [7].

Водночас активно розвивається цифрова безбар'єрність. Впроваджуються електронні сервіси, які дають змогу отримати послуги без черг і зайвих паперів. Одним із найзручніших інструментів стала електронна черга — сервіс, що дозволяє обрати ЦНАП, послугу, дату та час візиту всього за кілька кліків на сайті. Після запису користувач отримує електронний талон із QR-кодом і посиланням на Гід держпослуг, де зібрана вся необхідна інформація щодо процедури, документів і термінів. Система також підказує, чи доступна послуга онлайн — щоб за потреби не відвідувати ЦНАП узагалі [7].

Сьогодні до електронної черги вже під'єднано 481 ЦНАП, і ця мережа постійно розширюється. Щодня генерується понад 98 тисяч електронних талонів, а загалом за рік послугою скористалися понад 2,3 мільйона українців. До кінця 2025 року планується створити єдину національну систему електронної черги — щоб кожен міг знайти найближчий ЦНАП і записатися незалежно від місця проживання. Якщо місцевий центр ще не під'єднано, громада може залишити заявку на підключення [10].

Цифрові інструменти — як-от шеринг документів через Дію, система «Вулик», чат-боти та куточки самообслуговування — допомагають зробити державні сервіси простими та зручними. Це не лише технологічний прогрес, а й формування нової культури — культури доступності, поваги й гідного обслуговування кожного.

Варто відмітити, що у воєнний час в Україні система надання адміністративних послуг зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених потребами населення в умовах надзвичайних ситуацій, переміщення, мобілізації та бойових дій. Держава оперативно адаптувала механізми обслуговування громадян, впровадила нові послуги та цифрові інструменти, які значно спростили доступ до державної підтримки, допомогли зберегти керованість системи та забезпечити захист соціально вразливих категорій населення.

Зокрема, в умовах війни були запроваджені нові адміністративні послуги [45]:

- реєстрація статусу внутрішньо переміщеної особи (ВПО) через застосунок Дія, без потреби особистого звернення;
- надання фінансової допомоги ВПО в онлайн-режимі;
- дистанційна реєстрація на військовий облік для чоловіків призовного віку;
- отримання довідок, витягів, виписок і перереєстрація місця проживання онлайн;
- послуги щодо пошкодженого або зруйнованого житла, включаючи подання заявок на компенсацію через Дію;

- цифрове оформлення статусу учасника бойових дій (УБД) для військовослужбовців;

- відновлення втрачених документів через спрощені механізми за участі Мінреінтеграції, Мін'юсту та ЦНАПів.

Окрему увагу заслуговують нові мобільні застосунки та цифрові сервіси, які з'явилися у відповідь на виклики повномасштабної війни [43]:

1) «Ветеран – сервіс у застосунку Дія, що дає можливість військовим і ветеранам: подати заявку на грошову допомогу від держави та міжнародних донорів; перевірити статус заявки; користуватися електронним посвідченням ветерана; у майбутньому – отримати доступ до програм реабілітації, перекваліфікації та психологічної підтримки.

2) «Документ – цифровий аналог паспорта у застосунку Дія, що набув особливої актуальності під час війни, коли тисячі українців втратили або залишили документи під час евакуації. Він забезпечує ідентифікацію особи у всіх державних установах.

3) «Відновлення – функціонал у Дії для реєстрації пошкодженого житла та подання заяви на отримання компенсації. Призначений для громадян, які постраждали внаслідок бойових дій або обстрілів.

4) «Оселя – програма забезпечення житлом захисників України, медиків, освітян та інших категорій, яка дозволяє отримати іпотеку під пільгові відсотки, оформлювати заявки онлайн.

5) «Підтримка – платформа грошової допомоги в перші місяці війни, яка дозволяла українцям отримати кошти на гуманітарні потреби або підтримати економіку через безготівкові витрати.

Крім того, було розширено функціонал застосунку «Дія», який фактично перетворився на ключову державну цифрову платформу під час війни, дозволяючи отримувати послуги без необхідності фізичної присутності в ЦНАПах, що особливо важливо в регіонах, де ведуться бойові дії або є загроза безпеці.

У воєнний час держава не тільки зберегла систему надання адміністративних послуг, а й зробила її більш гнучкою, мобільною та доступною для громадян.

Таким чином, дослідницьке завдання щодо висвітлення сутності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів успішно реалізовано. У межах підпункту було окреслено сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів.

## **1.2. Підходи до оцінки ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів**

Оцінка ефективності надання адміністративних послуг є ключовим інструментом для забезпечення високої якості обслуговування громадян та підвищення довіри до органів влади. В умовах сучасних викликів, таких як діджиталізація, глобалізація та соціально-економічні зміни, особливо важливо розробити та впровадити дієві методики оцінки ефективності, що враховують як кількісні, так і якісні показники [48].

Для комплексної оцінки ефективності надання адміністративних послуг використовуються основні критерії, що представлені в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Критерії оцінки ефективності надання адміністративних послуг**

<i>Критерій</i>	<i>Показники</i>
<i>Оперативність та доступність</i>	Час очікування; час обробки запиту; наявність електронних сервісів; доступність для осіб з обмеженими можливостями.
<i>Якість та задоволеність</i>	Рівень задоволеності громадян; кількість скарг та пропозицій; відповідність стандартам якості.
<i>Прозорість та підзвітність</i>	Доступність інформації про послуги; наявність механізмів оскарження; публікація звітів про діяльність.

<i>Економічна ефективність</i>	Витрати на надання послуг; співвідношення витрат та результатів; ефективність використання бюджетних коштів.
<i>Інноваційність</i>	Кількість впроваджених нових технологій; рівень автоматизації процесів; використання електронного документообігу.

*Джерело: складено автором на основі [39].*

Варто зазначити, що існує декілька підходів до оцінки ефективності надання адміністративних послуг:

- 1) Метод аналізу ключових показників ефективності (КПІ), який включає визначення та моніторинг специфічних показників, що відображають результати діяльності органів влади у сфері надання послуг.
- 2) Соціологічні опитування та зворотний зв'язок, що передбачає збір та аналіз думок громадян щодо якості отриманих послуг, що дозволяє виявити проблемні аспекти та зони для покращення.
- 3) Бенчмаркінг та порівняльний аналіз, який полягає у порівнянні показників ефективності з аналогічними організаціями або стандартами, що сприяє виявленню кращих практик та встановленню цілей для вдосконалення.

Дослідження Андріянова І.О. [19] та Назаренко О.І. [40] заслуговують уваги завдяки міждисциплінарному підходу, який поєднує публічне управління з соціологією. Вони розкривають очікування та рівень задоволеності громадян адміністративними послугами. Проте дані досліджень не оновлювались після початку війни, тому не враховують зміни поведінки користувачів послуг у кризових умовах.

Розгляд міжнародного досвіду дозволяє виявити ефективні практики, які можуть бути адаптовані в Україні. Наприклад, країни Європейського Союзу широко використовують систему "Common Assessment Framework" (CAF), яка є інструментом для самостійної оцінки діяльності публічних організацій та спрямована на покращення якості послуг [53].

У США застосовують модель "Performance Assessment Rating Tool" (PART), що дозволяє оцінювати ефективність федеральних програм та сприяти підвищенню їх результативності. Також цікавим є досвід Канади, де впроваджено систему "Management Accountability Framework" (MAF), яка допомагає організаціям оцінювати та покращувати управлінські процеси та якість надання послуг (табл. 1.4). [53].

Таблиця 1.4.

**Порівняльний аналіз підходів до оцінки ефективності надання адміністративних послуг у різних країнах**

<i>Країна</i>	<i>Підхід</i>	<i>Особливості</i>
<i>ЄС</i>	Common Assessment Framework	Орієнтація на самооцінку установ, постійне вдосконалення процесів.
<i>США</i>	Performance Assessment Rating Tool (PART)	Чіткі критерії ефективності та прив'язка до бюджетного фінансування.
<i>Канада</i>	Management Accountability Framework (MAF)	Акцент на управлінську відповідальність та якість обслуговування.
<i>Естонія</i>	E-Government Index	Активне використання цифрових платформ, швидкий доступ до е-послуг.
<i>Грузія</i>	Public Service Hall KPI System	Комплексний моніторинг ЦНАПів на основі електронної статистики.

*Джерело: складено автором на основі [11].*

Лелеченко А. надає комплексний аналіз стандартів якості послуг у контексті інтеграції до європейського простору [29]. Проте у статті бракує чітко окреслених механізмів реалізації цих стандартів на рівні місцевих громад.

В Україні оцінка ефективності організації надання адміністративних послуг поступово інтегрується в загальну стратегію реформування публічного управління [4]. Серед найбільш поширених методів можна виділити:

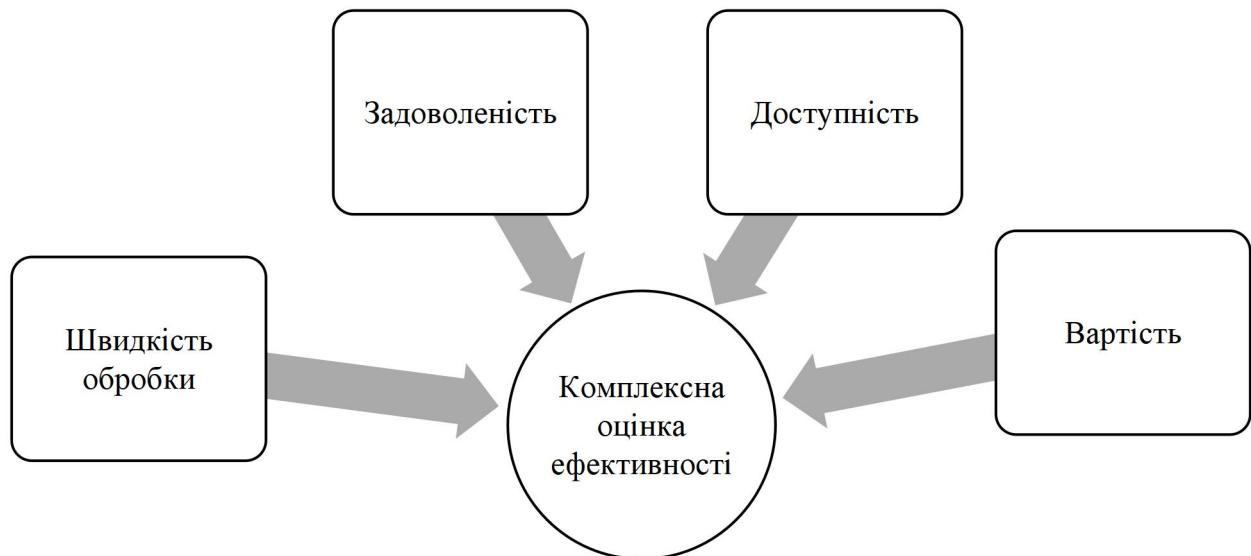
1. Щорічні звіти ЦНАПів, які включають [11]:

- загальні показники (кількість звернень, середній час надання послуги),
- рівень задоволеності громадян (на основі опитувань),
- фінансову ефективність (витрати на функціонування на одного користувача послуги).

2. Портал "Дія" та система моніторингу електронних послуг, яка дозволяє в режимі реального часу отримувати дані про навантаження, кількість замовлень, швидкість обробки запитів [5].

3. Оцінка через Open Data — публікація аналітики у відкритому форматі, що дозволяє громадським організаціям, журналістам та науковцям проводити незалежну оцінку ефективності органів влади.

На рис. 1.3 систематизовано ключові індикатори оцінки ефективності ЦНАП в Україні.



**Рис. 1.3. Система індикаторів ефективності ЦНАП в Україні**

*Джерело: складено автором на основі [37].*

Проте, попри позитивні зміни, ефективність оцінки організації надання адміністративних послуг залишається під впливом низки проблем [32]:

1. Нерівномірність розвитку ЦНАПів у громадах різного типу — сільські ЦНАПи часто відстають у технічному оснащенні.

2. Недостатній рівень автоматизації аналітики — багато ЦНАПів досі ведуть облік у ручному або напівавтоматизованому режимі.

3. Відсутність єдиної системи КРІ на національному рівні, що ускладнює порівняння ефективності між регіонами.

4. Військові дії та переміщення населення, які створюють додаткове навантаження на пункти надання послуг та вимагають адаптації системи.

Зокрема, у роботах Ковалю Р.В. [26] та Донченко Л.І. [24] розглянуто ключові виклики, що вплинули на надання адміністративних послуг в Україні під час війни. Автори відзначають, що воєнний стан змусив систему оперативно адаптуватися до кризових умов шляхом створення мобільних ЦНАПів, цифрових платформ, спрощення процедур та впровадження безконтактного обслуговування. Масове переміщення населення актуалізувало потребу в єдиному цифровому реєстрі переселенців і забезпеченні доступу до послуг незалежно від місця перебування, зокрема через застосунок «Дія». Окрему увагу приділено зростанню кіберзагроз і потребі посилення захисту державних реєстрів, дублювання функцій і резервування даних. У підсумку автори підкреслюють, що система адмінпослуг в умовах війни стала більш гнучкою, цифровізованою та орієнтованою на безперервне обслуговування навіть у надзвичайних ситуаціях.

Оцінка ефективності системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах війни, масового переміщення населення та кіберзагроз має базуватися на комплексному підході, який враховує кількісні, якісні та інституційні показники [39]. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно вимірювати поточну ситуацію, але й оцінювати здатність системи до адаптації в умовах нестабільності.

Кількісні показники відображають масштаб та динаміку надання адміністративних послуг. Так, згідно з офіційною інформацією Міністерства цифрової трансформації України, у 2023 році через мережу ЦНАПів було надано понад 13,4 млн адміністративних послуг, що на 12% перевищує показник 2022 року [5]. Завдяки впровадженню електронної черги у багатьох регіонах середній час

очікування послуги скоротився до 7–10 хвилин. Охоплення населення адміністративними послугами суттєво розширилось за рахунок використання 32 мобільних ЦНАПів та 406 цифрових валіз, які дозволили забезпечити доступ до послуг у понад 230 віддалених громадах. Значна частина послуг — понад 50% у 2023–2024 роках — була надана в електронному форматі через застосунок «Дія», що свідчить про зростання цифрової трансформації сфери публічного адміністрування [7].

Якісні показники ефективності стосуються рівня зручності, доступності, прозорості та довіри до системи. Згідно з дослідженням ПРООН, проведеним у 2023 році, 82% користувачів ЦНАПів оцінили послуги як якісні, а 77% — як прозорі [12]. Важливим чинником підвищення доступності є впровадження мобільних точок обслуговування, які функціонують навіть у постраждалих від бойових дій громадах, зокрема в Чернігівській та Миколаївській областях. Адаптивність системи підтверджується і швидкою реакцією на запити часу: у воєнний період були впроваджені нові сервіси — «єВетеран», «єДокумент», довідка ВПО та можливість подання заявки на компенсацію за зруйноване житло через «Дію».

Інституційні показники дозволяють оцінити внутрішню спроможність системи адміністративних послуг. На початку 2024 року у мережі ЦНАПів працювало понад 5 тисяч адміністраторів, причому понад 70% з них мали стаж роботи понад два роки, що свідчить про належний рівень кадрової стабільності та досвіду. З точки зору матеріально-технічного забезпечення, 92% центрів мають автоматизовані робочі місця, доступ до Інтернету та системи резервного енергозабезпечення. Нормативна база також продовжує вдосконалюватися — постанова Кабінету Міністрів України №1336 від 2019 року зазнала змін у 2022–2023 роках, що дозволило закріпити правові механізми для дистанційного надання послуг, електронної ідентифікації особи та релокації пунктів обслуговування у безпечні зони [49].

Таким чином, ефективність надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів в Україні забезпечується збалансованим поєднанням кількісних результатів,

якісних оцінок з боку громадян і інституційної спроможності держави. Високий рівень цифровізації, розвиток мобільної інфраструктури, кадровий потенціал та оновлення нормативно-правової бази дають змогу оперативно реагувати на кризові ситуації, зберігаючи при цьому належну якість та доступність сервісів для населення.

Завдання повністю реалізовано. Було систематизовано наявні наукові та практичні підходи до оцінювання ефективності роботи у сфері адміністративних послуг, визначено їх переваги й обмеження. Виокремлено індикатори, критерії та методики оцінки, що застосовуються в сучасних умовах. Отримані результати створили логічну основу для проведення подальшого аналізу ефективності конкретного Центру.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів та систематизовано підходи до оцінки ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів. Отримані результати дозволяють сформулювати такі основні висновки:

1. Сутність організації надання адміністративних послуг полягає у створенні ефективної, доступної та клієнтоорієнтованої системи взаємодії між громадянами, бізнесом та органами публічної влади. Така система має базуватись на дотриманні принципів відкритості, прозорості, відповідальності, зручності та своєчасності обслуговування. До ключових структурних елементів організації процесу надання адміністративних послуг належать: нормативно-правове забезпечення; організаційно-інституційна побудова системи; кадровий, інформаційний та матеріально-технічний ресурси; наявність ефективної системи контролю якості та зворотного зв'язку з отримувачами послуг.

В умовах сучасних викликів, таких як цифровізація, зміна потреб населення, децентралізація та воєнні дії, особливо актуальним є впровадження гнучких управлінських рішень, електронних сервісів, мобільних офісів та дистанційних каналів комунікації з громадянами.

2. Підходи до оцінки ефективності надання адміністративних послуг охоплюють як кількісні (КРІ, витрати, тривалість обслуговування), так і якісні показники (рівень задоволеності, доступність, інклюзивність тощо). Найбільш результативними є комплексні методики, що базуються на поєднанні статистичного аналізу, соціологічного моніторингу та самооцінки установ.

Аналіз міжнародного досвіду (ЄС, США, Канада, Естонія) підтверджує ефективність використання стандартизованих підходів до вимірювання ефективності надання послуг, зокрема через системи CAF, PART, MAF тощо. Водночас Україна лише поступово інтегрує такі інструменти в публічне управління, що свідчить про необхідність подальшого методичного та цифрового розвитку у цій сфері.

Поточна ситуація в Україні демонструє наявність певного поступу у створенні сучасної системи адміністративних послуг, зокрема через розширення мережі ЦНАП, цифровізацію сервісів на платформі "Дія", відкритість до громадського контролю. Проте залишаються виклики, пов'язані з ресурсною нерівномірністю територіальних громад, нестачею кадрів, відсутністю єдиної методики оцінювання ефективності та недостатнім охопленням віддалених населених пунктів.

Таким чином, результати дослідження обґрунтовують доцільність удосконалення організаційних моделей, механізмів оцінки ефективності та впровадження інноваційних підходів до управління сферою адміністративних послуг як важливого чинника підвищення довіри громадян до публічної влади в Україні.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

#### **2.1. Механізми організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів**

Створення зручних і доступних умов для надання адміністративних послуг населенню належить до ключових пріоритетів, які повинні впроваджуватись органами державної влади та місцевого самоврядування. Саме якість цих послуг визначає рівень довіри суспільства до державних інституцій та їхню турботу про потреби населення. Це завдання набуває особливої актуальності для України, де система надання адміністративних послуг досі залишається недостатньо прозорою, неефективною та не повною мірою орієнтованою на інтереси громадян — як замовників, так і споживачів таких послуг. Нове бачення організації адміністративного сервісу має зумовити трансформацію форм і змісту роботи органів публічної влади, а також вимагатиме від державних службовців оволодіння новими компетентностями для належного виконання своїх функцій.

Процедура надання адміністративних послуг за своїми характеристиками наближається до бізнес-процесів, оскільки [35]:

- є послідовністю логічно пов'язаних і повторюваних дій, що охоплюють діяльність різних структурних підрозділів;
- здійснюється відповідно до встановлених технологій та з використанням наявних ресурсів, трансформуючи вхідну інформацію (звернення, документи) у результат, який має споживчу цінність;
- орієнтована на задоволення потреб зовнішніх клієнтів — громадян та суб'єктів господарювання, які є користувачами адміністративних послуг.

Варто зауважити, що поняття «адміністративні послуги» та «сервісна держава» вже опираються на принципи ринкових відносин, які були адаптовані у сфері державного управління з метою переходу до нової моделі взаємодії органів публічної влади з громадянами. Така модель передбачає зміну підходу до населення — не як до прохачів, а як до клієнтів, чий інтереси необхідно враховувати, забезпечуючи високий рівень обслуговування.

З огляду на викладене, вважаємо обґрунтованим та доцільним застосування поняття «бізнес-процес» у контексті надання адміністративних послуг. Враховуючи означення самого терміна «адміністративні послуги», у межах нашого дослідження пропонуємо розглядати процес їх надання як послідовність взаємопов'язаних дій, що виконуються відповідно до встановленої технології структурними підрозділами одного або кількох органів публічної влади з використанням їхніх ресурсів з метою обробки вхідної інформації та задоволення прав, інтересів і потреб громадян у сфері адміністративного сервісу.

У межах процесного підходу діяльність підприємств, установ, організацій і компаній розглядається як сукупність трьох основних типів процесів:

- основних (бізнес-процесів), які безпосередньо створюють цінність для кінцевого споживача;
- керуючих процесів, що визначають цілі, пріоритети та стратегії діяльності організації;
- допоміжних процесів, які забезпечують необхідними ресурсами реалізацію основної діяльності (матеріальними, технічними, кадровими тощо).

У цьому контексті бізнес-процесом виступає саме процедура надання адміністративних послуг. Цей процес є комплексним і включає низку підпроцесів, кожен з яких можна розглядати як самостійний процес з різним рівнем деталізації [44]:

- етап інформування громадян про послугу;
- прийом документів, необхідних для її отримання;

- взаємодія між різними структурними підрозділами одного органу або між кількома органами публічної влади;
- ухвалення рішення щодо надання (чи відмови у наданні) послуги;
- передача кінцевого результату заявникові.

Класифікаційні ознаки системи надання адміністративних послуг в Україні систематизовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Класифікаційна характеристика системи надання адміністративних послуг в Україні

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Тип</i>	<i>Характеристика</i>
За природою елементів	Матеріальна	Система має реальне існування, а не абстрактний характер. До її складу входять функціонуючі органи державної влади й місцевого самоврядування, а також громадяни та юридичні особи.
За походженням	Штучна	Система сформована людською діяльністю з чітко визначеною метою – забезпечення надання адміністративних послуг.
За характером взаємодії із зовнішнім середовищем	Відкрита	Система активно комунікує із зовнішнім середовищем, зокрема з органами державного управління, іншими державними структурами, громадськістю та установами, які не входять до її складу.
За рівнем складності	Складна	Система включає численні прості підсистеми (елементи) та зв'язки між ними. До неї входять ЦОВВ, їхні територіальні підрозділи, органи місцевої влади, громадяни та юридичні особи, які перебувають у постійній взаємодії.
За ступенем організованості	Добре організована	Встановлено чітку внутрішню структуру системи та взаємозв'язки між її складовими, що забезпечує її цілісне функціонування.
За способом управління	Керована	Суб'єкти державного управління здійснюють управлінські впливи на систему шляхом встановлення мети її функціонування, ухвалення відповідних нормативно-правових актів і координації взаємодії з іншими системами.

*Джерело: складено автором на основі [41, 50].*

Отже, система надання адміністративних послуг в Україні є матеріальною, штучно створеною, відкритою, складною, добре організованою та керованою, що

свідчить про її потенціал до ефективного функціонування. Проте, незважаючи на наявність чіткої організаційної структури та нормативно-правової бази, дана система стикається з низкою актуальних викликів, які зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

В умовах сучасних глобальних трансформацій, зокрема цифровізації, геополітичної нестабільності, пандемічних загроз, військових конфліктів та економічних викликів, підходи до організації надання адміністративних послуг зазнають суттєвих змін. Ключовими детермінантами таких змін є зростаючі очікування громадян щодо швидкого, прозорого та якісного доступу до послуг, необхідність мінімізації корупційних ризиків, а також потреба у впровадженні цифрових інструментів у сферу державного управління [44].

У даному контексті особливої актуальності набуває робота Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які виступають ключовою ланкою у взаємодії між громадянами та державними структурами, забезпечуючи простоту й доступність отримання необхідних послуг. Водночас варто враховувати, що діяльність ЦНАП у мирний період і в умовах воєнного стану суттєво відрізняється. Це потребує адаптації організаційних підходів відповідно до характеру викликів кожного з періодів для забезпечення безперервності та ефективності надання послуг.

У мирний час основна діяльність Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) зосереджена на забезпеченні громадян широким переліком базових адміністративних послуг. До них належать, зокрема, реєстрація актів цивільного стану (наприклад, народження чи укладення шлюбу), реєстрація місця проживання, оформлення офіційних документів, а також здійснення дозвільних процедур у галузі будівництва та інших сферах. Пріоритетом є забезпечення широкого доступу до послуг для населення в усіх регіонах, зокрема шляхом мінімізації часу очікування та підвищення зручності обслуговування.

У воєнний період функціонування ЦНАП зазнає істотних змін. До базового переліку послуг додаються нові функції, зокрема надання допомоги постраждалим,

реєстрація внутрішньо переміщених осіб, підтримка ветеранів бойових дій тощо. Робота ЦНАП ускладнюється через обмеження фізичного доступу до певних територій, зміну акцентів у наданні послуг, суттєве зростання навантаження та підвищені ризики для безпеки як працівників, так і відвідувачів. Це вимагає гнучкої адаптації організаційних процесів: активнішого впровадження електронних сервісів, скорочення кількості очних звернень, посилення заходів безпеки та перегляду режиму роботи [20].

У воєнний час діяльність Центрів надання адміністративних послуг набуває специфічних особливостей, спрямованих на адаптацію до нових умов та викликів. Зокрема:

1) Захист і збереження даних. Пріоритетом стає безпека персональної інформації громадян, тому запроваджуються додаткові заходи, зокрема посилені перевірки документів та інструменти для запобігання шахрайству і зловживанням.

2) Оптимізація роботи в умовах зростаючого навантаження. Через підвищений попит на послуги виникає потреба у збільшенні кадрового складу, а також розширенні матеріально-технічної бази — комп'ютерів, ліцензованого програмного забезпечення тощо.

3) Розширення функціоналу. З'являються нові запити громадян, пов'язані з обставинами воєнного часу, зокрема оформлення спеціальних дозволів на переміщення або доступ до гуманітарної допомоги, що вимагає оперативної готовності ЦНАП до надання нових видів послуг.

4) Розвиток цифрових інструментів. Для мінімізації фізичних контактів та підвищення доступності послуг активно впроваджуються й удосконалюються електронні сервіси, що потребує належної цифрової інфраструктури.

5) Створення мобільних ЦНАП. Для обслуговування населення у прифронтових або важкодоступних регіонах організуються мобільні підрозділи, які забезпечують оперативне надання послуг безпосередньо на місцях.

б) Гарантування безпеки. В умовах загроз для життя та здоров'я як працівників, так і відвідувачів впроваджуються спеціальні режими роботи, включно з евакуаційними заходами, системами оповіщення та укриттями [30].

Зазначені характеристики були сформульовані на основі результатів комплексного моніторингового дослідження, яке здійснювалося Центром політико-правових реформ у партнерстві з регіональними представниками Мережі публічного права та управління UPLAN у межах реалізації проєкту «Полегшення доступу до адміністративних послуг та підвищення їх якості в умовах війни в Україні». Ця ініціатива була впроваджена у жовтні-листопаді 2022 року за фінансової підтримки Інституту цифрової трансформації України, тобто організації, яка об'єднує технологічні компанії, міжнародні фонди й логістичних операторів для розбудови цифрової, гуманітарної й військової допомоги в Україні. У межах дослідження було проаналізовано діяльність центрів надання адміністративних послуг у містах, що зазнали особливого навантаження внаслідок переміщення населення, зокрема в Харкові, Дніпрі та інших населених пунктах, які стали центрами прийому значної кількості внутрішньо переміщених осіб [26].

Головною метою дослідження був аналіз впливу повномасштабної збройної агресії російської федерації на функціонування органів публічної влади в контексті надання адміністративних послуг, а також вивчення ролі Ради національної безпеки і оборони України у забезпеченні стійкості цієї системи. У надзвичайних умовах війни діяльність ЦНАПів набула нових функціональних та організаційних характеристик. Зокрема, першочергового значення набули питання безпеки як відвідувачів, так і персоналу, забезпечення безперервного надання базових адміністративних послуг, навіть за умов загрози життю чи інфраструктурним обмеженням, а також підвищення гнучкості та швидкодії в роботі в умовах нестачі ресурсів та постійних ризиків [27].

Підвищення ефективності та стійкості системи надання адміністративних послуг можливе лише за умови модернізації внутрішніх процесів та переходу до

використання сучасного інформаційного середовища. Активне впровадження інноваційних цифрових рішень, розвиток електронних сервісів та автоматизація окремих процедур сприяють не лише зниженню адміністративного навантаження, а й зміцненню взаємозв'язку між державними інституціями та громадянами. Відтак, створення зручних і доступних умов для отримання адміністративних послуг є не просто елементом сервісного підходу, а критично важливим чинником довіри громадськості до органів влади в умовах кризи. Саме якість обслуговування у ЦНАПах формує у громадян уявлення про здатність держави відповідати на виклики часу, забезпечувати правопорядок і турбуватись про добробут населення навіть в умовах воєнного стану [27].

Таблиця 2.6

**Основні виклики, що впливають на систему надання адміністративних послуг**

№	Сучасний виклик	Сутність впливу на систему адміністративних послуг
1	Військова агресія, збройні конфлікти	Потреба в евакуації, відновленні документів, переміщенні ЦНАП.
2	COVID-19 та інші пандемії	Перехід на дистанційне надання послуг, розвиток е-сервісів.
3	Економічна нестабільність	Скорочення бюджету на утримання установ, потреба в оптимізації.
4	Швидкий розвиток цифрових технологій	Необхідність цифрової трансформації, підвищення ІТ-компетенцій.
5	Запити на прозорість та підзвітність	Зростання вимог до електронного документообігу та автоматизації.

*Джерело: складено автором на основі [27].*

Організація надання адміністративних послуг передбачає комплексний підхід, що охоплює кілька взаємопов'язаних механізмів. Нормативно-правовий механізм забезпечує регламентацію процесу надання послуг на основі чинного законодавства, визначаючи права та обов'язки сторін. Інституційний механізм охоплює діяльність суб'єктів, відповідальних за надання послуг, таких як Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), місцеві органи влади та міністерства, координуючи їхню роботу для забезпечення ефективного обслуговування громадян.

Організаційно-процедурний механізм визначає чіткий алгоритм дій, який необхідно виконати для отримання конкретної послуги, забезпечуючи прозорість та передбачуваність процесу. Цифровий механізм передбачає впровадження електронних сервісів, реєстрів та онлайн-платформ, що спрощує доступ до послуг та зменшує бюрократичні перешкоди. Нарешті, комунікаційний механізм забезпечує зворотний зв'язок з громадянами, дозволяючи збирати відгуки та пропозиції для постійного покращення якості надання послуг, а також впроваджує сервісну модель, орієнтовану на задоволення потреб споживачів. Взаємодія цих механізмів є ключем до ефективної та зручної системи надання адміністративних послуг (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Типи механізмів організації надання адміністративних послуг та їх характеристика**

<i>Тип механізму</i>	<i>Суть та характеристика</i>
<i>Нормативно-правовий</i>	Закон України «Про адміністративні послуги», інші нормативні акти, що регулюють сферу.
<i>Інституційний</i>	Наявність суб'єктів надання послуг: ЦНАП, держоргани, місцеве самоврядування.
<i>Організаційно-процедурний</i>	Визначені алгоритми надання послуг, регламенти, стандарти.
<i>Цифровий</i>	Дія, Портал адмінпослуг, ID.GOV.UA, реєстри, застосування QR-кодів.
<i>Комунікаційний</i>	Гарячі лінії, чати, опитування, платформи зворотного зв'язку.

*Джерело: складено автором на основі [28, 31].*

Розглянуті типи механізмів організації надання адміністративних послуг дозволяють комплексно охопити ключові елементи, що забезпечують ефективне функціонування цієї сфери. Зокрема, цифровий механізм набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, коли доступ до послуг має бути максимально оперативним і безпечним.

Яскравим прикладом активного впровадження цифрових рішень є державна Платформа «Дія», яка суттєво розширила функціональність та зручність взаємодії громадян із державою. Динаміка розвитку цього цифрового інструменту представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### Аналіз впровадження цифрових механізмів на прикладі Платформи "Дія"

Показник	2020 рік	2022 рік	2024 рік
Кількість доступних послуг	27	78	120+
Кількість зареєстрованих користувачів	5 млн	13 млн	18 млн
Питома вага цифрових звернень (%)	12%	42%	65%

*Джерело: складено автором на основі [20].*

Як бачимо, зростає не лише кількість доступних е-послуг, але й довіра громадян до цифрових каналів взаємодії з державою. Водночас не всі послуги можуть бути цифровізовані через правові обмеження або специфіку самої послуги (наприклад, реєстрація шлюбу чи отримання паспорта).

Одним із ключових механізмів адаптації стало розгортання мобільних ЦНАПів – спеціально обладнаних транспортних засобів, що дозволяють надавати адміністративні послуги у віддалених громадах, де стаціонарні офіси пошкоджено або знищено. Станом на початок 2025 року в Україні функціонують 32 мобільних ЦНАПи, які вже обслуговували понад 3,5 тис. громадян у першому кварталі. Їхнє впровадження координується Міністерством цифрової трансформації за підтримки проєктів міжнародної технічної допомоги, зокрема U-LEAD with Europe [6].

Другим важливим інструментом є «цифрові валізи» – портативні комплекти з ноутбуком, сканером, принтером та захищеним доступом до державного реєстру, які дозволяють представнику ЦНАПу обслуговувати громадян у селах або пунктах тимчасового проживання. В Україні наразі функціонує понад 400 цифрових валіз, і їхня кількість зростає за рахунок донорських програм, зокрема Програми розвитку ООН [7].

Також значну роль у перебудові системи публічних послуг відіграє портал «Дія» і мобільний застосунок. У 2022–2024 роках були впроваджені нові сервіси, зокрема «єВетеран», «єДокумент», довідка внутрішньо переміщеної особи – яку можна отримати онлайн, подання заяв на допомогу по безробіттю та реєстрація бізнесу/ФОП онлайн [7].

У сфері кібербезпеки було здійснено перехід на національні захищені канали передачі даних, резервне копіювання державних реєстрів та розміщення їх частини у хмарних дата-центрах за межами країни, що стало механізмом захисту від втрати критичних баз у разі атак.

Окремим елементом стало розширення функцій адміністраторів ЦНАПів, які почали виконувати не лише базові функції (реєстрація місця проживання, земельні та соціальні послуги), а й надавати допомогу у заповненні цифрових заявок у «Дії», консультувати щодо житла ВПО, гуманітарної допомоги, статусу учасника бойових дій тощо. Багато ЦНАПів було інтегровано з іншими структурами, наприклад, створено «єдині офіси» на базі гуманітарних хабів або старостатів.

У межах удосконалення механізмів організації надання адміністративних послуг важливе значення має впровадження сучасних систем оцінювання якості сервісу, які забезпечують постійний моніторинг задоволеності громадян. Всеукраїнська система збору відгуків, яку Мінцифра реалізує через QR-коди та СМС-опитування, демонструє, що організаційно-комунікаційний механізм нині включає обов'язкову складову: оперативний зворотний зв'язок між відвідувачем та ЦНАПом. Дані за перше півріччя 2025 року, що охопили понад 82 тисячі оцінок, підтверджують високу якість організації сервісу: громадяни надають найвищі оцінки облаштуванню приміщень, переліку послуг і роботі персоналу. Водночас виявлені проблеми такі як нестача місць для сидіння, тіснота, недостатня інклюзивність та сповільнені процедури засвідчують потребу посилення матеріально-технічного та управлінського механізмів [2]. Таким чином, система збору відгуків стала інструментом, який безпосередньо впливає на модернізацію процесів, зміцнення інституційної спроможності та підвищення якості сервісу.

Таким чином, механізми організації адміністративних послуг в умовах сучасних викликів в Україні — це гнучке поєднання мобільних та цифрових інструментів, інтеграція функцій, посилення захисту даних, а також інституційна адаптація

системи до умов війни. Вони забезпечують доступність, безпеку та ефективність надання базових послуг навіть у прикордонних і прифронтових регіонах.

На підставі проведеного дослідження можемо зробити висновок, що система надання адміністративних послуг в Україні є комплексним, динамічним та багаторівневим механізмом, який функціонує у тісній взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими елементами публічного управління. Організація процесу надання таких послуг дедалі більше наближається до моделей бізнес-процесів, орієнтованих на кінцевого споживача, що є свідченням трансформації публічного управління у напрямі створення сервісної держави. У цьому контексті громадяни розглядаються не як прохачі, а як клієнти, які мають право на якісне, доступне, прозоре та зручне обслуговування.

В умовах сучасних викликів — зокрема цифровізації, геополітичної нестабільності, війни та міграційних криз — механізми організації адміністративного сервісу вимагають постійного удосконалення, гнучкості й адаптивності. Особливу роль у цьому процесі відіграють Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які, в залежності від безпекової та соціальної ситуації в країні, трансформують форми та зміст своєї діяльності. Відповідно до сучасних умов, ЦНАПи змінюють пріоритети своєї роботи: впроваджують цифрові сервіси, мобільні підрозділи, підвищують рівень безпеки та ефективно реагують на потреби внутрішньо переміщених осіб і постраждалих громадян [27].

Таким чином, сучасні механізми організації надання адміністративних послуг базуються на процесному підході, клієнтоорієнтованості, цифровізації та ефективному управлінні ресурсами, що дозволяє підвищити якість сервісу навіть в умовах серйозних внутрішніх та зовнішніх викликів [27].

Проведений аналіз дав змогу визначити, які саме організаційні, управлінські та технологічні механізми забезпечують якість надання адміністративних послуг. Окремо простежено вплив цифрових інструментів, стандартів обслуговування та принципів відкритості на роботу установ.

## **2.2. Моніторинг ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації**

У сучасних умовах реформування публічного управління та адміністративних послуг в Україні особливого значення набуває система моніторингу ефективності функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Моніторинг дозволяє оцінити якість, своєчасність, доступність і зручність надання адміністративних послуг, виявити проблемні аспекти у взаємодії громадян з органами влади, забезпечити прозорість та підзвітність адміністративної діяльності.

Ефективна організація системи моніторингу сприяє адаптації ЦНАПів до сучасних викликів, зокрема диджиталізації, зростаючих очікувань громадян, загроз кібербезпеки, зменшення ресурсів, а також викликів, пов'язаних із воєнним станом чи надзвичайними подіями.

Управління (центр) надання адміністративних послуг є окремим структурним підрозділом Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації, який має статус юридичної особи (надалі – ЦНАП) [1].

Центр був утворений у 2012 році відповідно до вимог закону України «Про адміністративні послуги» з метою забезпечення зручного, прозорого та якісного обслуговування громадян і суб'єктів господарювання шляхом упровадження сучасних підходів до надання адміністративних послуг. Основним завданням ЦНАП є організація ефективної взаємодії між органами влади та отримувачами послуг на основі принципів «єдиного вікна», «відкритого простору» та електронного урядування.

Наразі через Центр надання адміністративних послуг здійснюється надання понад 450 видів адміністративних послуг, що охоплюють як сферу реєстрації, соціального

захисту, земельних відносин, архітектури та будівництва, так і інші галузі, що мають значення для забезпечення прав та інтересів фізичних і юридичних осіб [1].

Діяльність Управління «ЦНАП» регламентується відповідним Регламентом, який визначає порядок організації роботи відділів, посадових осіб та процедур прийому відвідувачів. Усі дії в межах ЦНАП здійснюються із дотриманням чітких стандартів надання адміністративних послуг, що забезпечує прозорість, відкритість та рівність доступу до сервісів [4].

У своїй діяльності Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) Шевченківського району м. Києва керується чинним законодавством України, що визначає правові, організаційні та процедурні засади надання адміністративних послуг. Основу нормативно-правового регулювання становлять Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про адміністративні послуги», а також низка інших законодавчих та підзаконних актів, включаючи укази і розпорядження Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади та рішення місцевих рад [2, 3].

Окрім загальнодержавних актів, діяльність ЦНАП чітко регламентується локальними нормативними документами, зокрема Положенням про управління «ЦНАП» та його внутрішнім Регламентом. Ці документи визначають порядок організації роботи, взаємодії між структурними підрозділами, а також встановлюють вимоги до якості обслуговування громадян. Регламент регламентує функції, права та обов'язки працівників Центру, а також чітко визначає правила поведінки для представників органів виконавчої влади, дозвільних органів та інших суб'єктів, що здійснюють прийом громадян у приміщенні ЦНАП [4].

Всі посадові особи зобов'язані дотримуватись положень Регламенту незалежно від відомчої підпорядкованості, що забезпечує уніфікацію процесів обслуговування, прозорість процедур та рівність прав заявників. Такий підхід спрямований на зміцнення інституційної довіри громадян до органів публічної влади, підвищення

якості сервісу та ефективне реагування на виклики сьогодення, включаючи цифрову трансформацію, зростання попиту на електронні послуги та забезпечення доступності сервісів для всіх категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю, ВПО та ветеранів.

Таким чином, ЦНАП Шевченківського району виступає важливим інструментом реалізації державної політики у сфері адміністративних послуг, сприяючи підвищенню якості сервісів, оперативності та зручності для кожного відвідувача.

Управління «ЦНАП» розташоване в м. Київ на бульварі Т. Шевченка, забезпечує зручну транспортну доступність для відвідувачів. Для створення комфортних умов та забезпечення безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інших маломобільних груп населення вхід до будівлі обладнано пандусами, відповідно до діючих норм інклюзивності [1].

На фасаді будівлі розміщено інформаційну вивіску з повною назвою Управління «ЦНАП», а також табличку з актуальною інформацією про адресу, графік роботи та контактні дані. Усі вимоги до приміщення відповідають державним будівельним нормам, санітарним стандартам та іншим нормативно-правовим актам, що регламентують організацію роботи державних установ.

Поруч із приміщенням ЦНАП облаштована безоплатна автомобільна стоянка для суб'єктів звернення, що додатково сприяє доступності Центру для громадян, які користуються особистим транспортом. У середині приміщення функціонує санітарна кімната, обладнана з урахуванням потреб осіб з інвалідністю, зокрема зручностями для візочників [1].

Приміщення Центру умовно поділено на дві функціональні зони:

1) Відкрита частина призначена для прийому, консультування та інформування громадян, де забезпечено вільний доступ для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення. У цій зоні здійснюється безпосереднє обслуговування відвідувачів адміністраторами та іншими посадовими особами ЦНАП.

2) Закрита частина є службовою зоною, де ведеться внутрішньо-організаційна робота, обробка, зберігання та супровід документації, що потребує відповідного рівня безпеки та обмеженого доступу.

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення Центру відповідає сучасним вимогам, спрямованим на створення комфортних, доступних і безпечних умов для усіх категорій населення.

Приміщення управління «Центру надання адміністративних послуг» умовно поділено на чотири функціональні сектори, кожен із яких має достатню площу для забезпечення зручного, ефективного та безпечного обслуговування відвідувачів, а також комфортної роботи посадових осіб. Сектор прийому розміщено найближче до входу, що дозволяє оперативно здійснювати первинний контакт із суб'єктами звернення. Тут громадяни отримують загальні консультації, попередню інформацію про перелік адміністративних послуг, а також відповіді на типові запитання.

Інформаційний сектор обладнаний офісними меблями, сучасною комп'ютерною технікою, засобами для друку, канцелярськими товарами. В секторі наявні інформаційні стенди, зразки заяв, бланки та покрокові інструкції щодо оформлення документів. Відвідувачі мають вільний доступ до мережі Інтернет, що дозволяє самостійно знайомитися з умовами надання послуг. Тут також надаються фахові консультації посадовими особами, що сприяє оперативному вирішенню звернень громадян.

Сектор очікування розташований у просторому, добре освітленому приміщенні. Він обладнаний зручними столами, стільцями та іноді м'якими зонами очікування. Створено сприятливі умови для перебування відвідувачів, включно з доступом до питної води, інформаційних матеріалів або електронної черги (за наявності). Також у залі передбачено розміщення POS-терміналів, що дозволяє суб'єктам звернень здійснювати оплату адміністративного збору безпосередньо в приміщенні управління.

Сектор обслуговування функціонує за принципом відкритості, де робочі місця адміністраторів розміщено у вільному доступі, що забезпечує прозорість та відкритість у взаємодії з громадянами. Такий підхід сприяє максимально ефективному наданню адміністративних послуг, а також забезпечує доступність і зручність для суб'єктів звернення.

Загалом організація внутрішнього простору управління «ЦНАП» відповідає сучасним вимогам щодо інклюзивності, прозорості та клієнтоорієнтованості, що дозволяє громадянам отримувати якісні послуги в комфортних умовах.

Кожне робоче місце для прийому громадян у приміщенні управління «Центру надання адміністративних послуг» обладнане інформаційною табличкою, на якій зазначено номер робочого місця, а також прізвище, ім'я, по батькові та посаду адміністратора, державного реєстратора або головного спеціаліста. Це забезпечує відкритість, ідентифікацію посадових осіб та підвищує довіру суб'єктів звернення до процесу надання адміністративних послуг.

ЦНАП здійснює комплексне обслуговування фізичних та юридичних осіб, що звертаються до органів державної влади з метою отримання консультацій, адміністративних послуг або вирішення конкретних питань у правовому полі. Окрім функцій прийому, обробки та видачі документів, Центр активно долучається до підготовки проектів нормативно-правових актів виконавчого комітету, здійснює правовий аналіз поданих матеріалів на предмет відповідності чинному законодавству України та виявлення порушень встановлених процедур. Також ЦНАП забезпечує ефективну взаємодію з працівниками інших підрозділів органів виконавчої влади, налагоджує співпрацю з громадськими організаціями та представниками громадськості з питань, що належать до його функціональної компетенції, зокрема у сфері покращення якості та доступності адміністративних послуг [1].

З метою підвищення ефективності та зручності обслуговування, в управлінні «ЦНАП» активно впроваджуються сучасні цифрові сервіси. Громадяни мають змогу:

- записатися на прийом онлайн через офіційний сайт або портал «Дія»;
- скористатися системою електронної черги, що мінімізує час очікування та дозволяє раціонально планувати візит;
- перевірити статус розгляду свого звернення у реальному часі;
- отримати попередні консультації онлайн або через кол-центр;
- використовувати POS-термінали для безготівкової оплати адміністративного збору;
- завантажити необхідні бланки та ознайомитися з прикладами їх заповнення у зручному цифровому форматі.

Для належного функціонування управління затверджено штатний розпис, який передбачає загальну чисельність у 62 штатних одиниці, що дозволяє забезпечити безперервне та якісне надання понад 450 видів адміністративних послуг (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### **Штатний розпис ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації**

<i>№</i>	<i>Посада/відділ</i>	<i>Кількість штатних посад</i>
1	Начальник управління	1
Відділ бухгалтерського обігу і звітності		4
2	Начальник відділу – головний бухгалтер	1
3	Головний спеціаліст	3
Сектор правового забезпечення		2
4	Завідувач сектору	1
5	Головний спеціаліст	1
Сектор інформаційного забезпечення		2
6	Завідувач сектору	1
7	Головний спеціаліст	1

Продовження табл. 2.9

Сектор з питань управління персоналом		2
8	Завідувач сектору	1
9	Головний спеціаліст	1
Центральний відділ надання адміністративних послуг		17
10	Заступник начальника управління Центру – начальник відділу	1
11	Заступник начальника відділу - адміністратор	1
12	Адміністратор	15
Територіальний відділ надання адміністративних послуг №1		16
13	Начальник відділу	1
14	Заступник начальника відділу - адміністратор	1
15	Адміністратор	14
Територіальний відділ надання адміністративних послуг №2		18
16	Начальник відділу	1
17	Заступник начальника відділу - адміністратор	1
18	Адміністратор	16
Разом		62

Джерело: складено автором на основі [17].

Згідно із затвердженим Переліком адміністративних послуг, протягом 2024 року Центром надання адміністративних послуг Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації було надано 453 найменування адміністративних послуг (рис. 2.4).

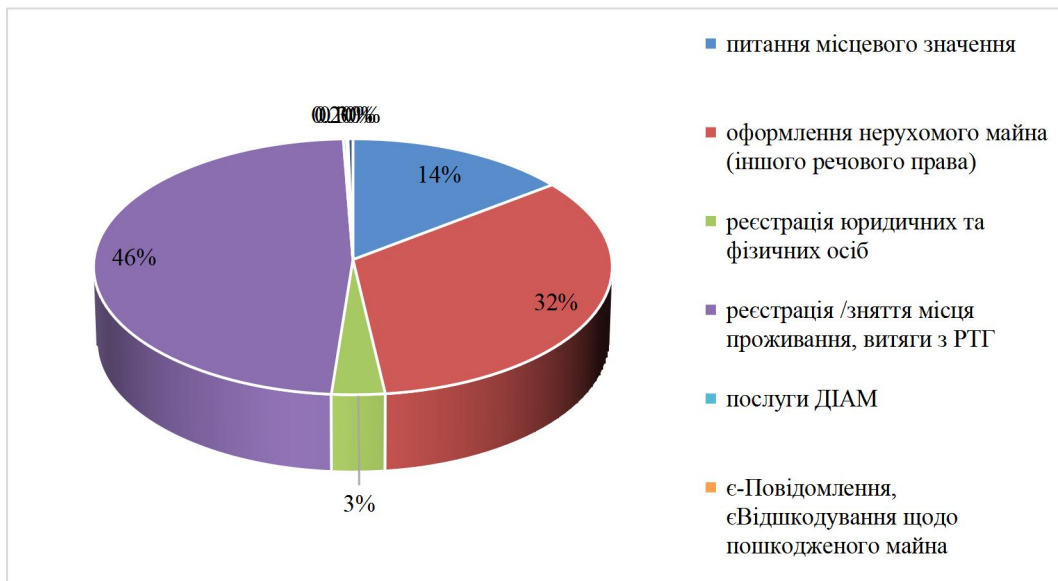


**Рис. 2.4. Кількість наданих адміністративних послуг ЦНАП за 2024 рік**

Джерело: складено автором на основі [17].

Це свідчить про широкий функціональний спектр діяльності ЦНАП та його здатність забезпечити громадянам і суб'єктам господарювання доступ до різноманітних послуг на місцевому рівні.

Упродовж 2024 року до управління «ЦНАП» звернулось 205 125 осіб з метою отримання адміністративних послуг. Із загальної кількості звернень, 202 969 послуг було надано, що становить майже 99% від загальної кількості звернень (рис. 2.5). Це свідчить про високий рівень обслуговування та ефективну роботу Центру.



**Рис. 2.5. Кількість наданих адміністративних послуг ЦНАП за 2024 рік.**

*Джерело: складено автором на основі [17].*

Водночас 2156 звернень (приблизно 1%) завершилися відмовою у наданні послуг. Причинами таких відмов, як правило, є неповний пакет документів, невідповідність вимогам чинного законодавства, порушення строків подання, або інші об'єктивні обставини, передбачені законодавством. Такий показник є порівняно низьким, що також підтверджує належну попередню консультативну роботу адміністраторів ЦНАП із суб'єктами звернення.

Загалом динаміка звернень та результативність їх опрацювання демонструє стабільну діяльність ЦНАП, його відкритість, орієнтацію на потреби громадян і високий ступінь довіри населення до інституції.

У контексті загальнонаціональних тенденцій оцінювання якості адміністративних послуг важливим є зіставлення даних Мінцифри з результатами моніторингу роботи ЦНАПу Шевченківського району м. Києва. З огляду на те, що Київ загалом демонструє найнижчий індекс задоволеності клієнтів у країні, оцінка роботи окремих центрів набуває особливого значення. Всеукраїнське опитування свідчить, що ключові проблеми, на які скаржаться відвідувачі це тривале обслуговування, повільна робота окремих процедур, недостатня кількість місць для сидіння та складність із записом в електронну чергу частково відображаються й у роботі столичних підрозділів. Разом із тим, загальні національні показники засвідчують високу якість сервісу в країні (понад 98% позитивних оцінок), що корелює з позитивними відгуками клієнтів Шевченківського ЦНАПу щодо професійності персоналу та комфортності приміщення [5]. Таким чином, порівняння локальних результатів із державними даними дозволяє точніше визначити напрямки вдосконалення саме в умовах столичного центру.

У 2024 році ЦНАП надав 453 найменування адміністративних послуг. Загалом протягом року було опрацьовано 205 125 звернень, з яких 202 969 завершилися успішним наданням послуг, а 2156 — відмовами з об'єктивних підстав. Таким чином, рівень результативності надання послуг становив майже 99% [7].

Ці показники свідчать про:

- ефективне управління внутрішніми процесами;
- високий професіоналізм адміністраторів;
- зручність організації роботи та комунікацій;
- належний рівень попереднього інформування суб'єктів звернення.

Одним з ключових інструментів підвищення ефективності ЦНАПу є впровадження цифрових сервісів. Управління активно використовує інформаційні технології, зокрема:

- систему електронної черги, яка дозволяє громадянам попередньо записуватись на прийом через інтернет або термінал у приміщенні ЦНАП, зменшуючи черги та час очікування;
- інтеграцію з порталом «Дія» та іншими електронними державними ресурсами, що забезпечує надання значної частини послуг в онлайн-режимі;
- використання електронного документообігу, що підвищує швидкість обробки звернень і знижує витрати на паперовий обіг;
- цифрові інформаційні стенди, які замінюють традиційні паперові носії та постійно оновлюються.

Завдяки цифровізації підвищується доступність послуг, особливо для мешканців із обмеженими фізичними можливостями або тих, хто проживає в інших регіонах.

Для оцінки надання якісних адміністративних послуг ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації було здійснено SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### SWOT-аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг

<i>S (Strengths) – Сильні сторони</i>	<i>W (Weaknesses) – Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вигідне розташування у центрі міста, зручна транспортна доступність;</li> <li>– Високий рівень цифровізації: електронна черга [7], онлайн-запис, інтеграція з порталом «Дія»;</li> <li>– Забезпечено безбар'єрний доступ (пандуси, адаптовані санвузли) [3];</li> <li>– Великий спектр адміністративних послуг (понад 450);</li> <li>– Наявність чітко регламентованої організаційної структури та штатного розпису;</li> <li>– Досвідчений персонал, що регулярно проходить навчання;</li> <li>– Активне використання зворотного зв'язку та механізмів оцінки якості послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмежена кількість персоналу для обслуговування великого потоку звернень;</li> <li>– Нерівномірне навантаження на працівників у години пік;</li> <li>– Потреба в постійному оновленні ІТ-обладнання та програмного забезпечення;</li> <li>– Недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій громадян;</li> <li>– Часткове дублювання функцій у процесі взаємодії з іншими органами влади;</li> <li>– Обмеженість у фінансових ресурсах для модернізації;</li> <li>– Недостатньо ефективна інформаційна кампанія щодо нових електронних послуг.</li> </ul>

Продовження табл. 2.10

<i>O (Opportunities) – Можливості</i>	<i>T (Threats) – Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Подальший розвиток цифрових сервісів і автоматизації процесів;</li> <li>– Розширення інтеграції з іншими реєстрами та системами (зокрема, ЄДР, Реєстр територіальної громади тощо);</li> <li>– Підвищення обізнаності громадян через комунікаційні кампанії та освітні проєкти;</li> <li>– Участь у грантових програмах для модернізації та навчання персоналу;</li> <li>– Створення чат-ботів та мобільних застосунків для консультацій і звернень;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Військові дії та загрози безпеці інфраструктури;</li> <li>– Зниження фінансування у зв'язку з економічною нестабільністю;</li> <li>– Витоки персональних даних у разі кібератак або неналежної захищеності інформаційних систем;</li> <li>– Високий рівень плинності кадрів та професійне вигорання працівників;</li> <li>– Зростання соціального напруження, що ускладнює обслуговування громадян.</li> </ul>

*Джерело: складено автором.*

ЦНАП Шевченківського району м. Києва демонструє значний рівень організаційної, технологічної та кадрової спроможності. Разом із тим, подальша ефективність його діяльності потребує системного підходу до усунення внутрішніх слабких сторін та адаптації до зовнішніх загроз. Особливу увагу слід приділити розширенню цифрових сервісів, підвищенню комунікаційної ефективності та безпеки інформаційних систем.

Завдання успішно виконано. На основі зібраних статистичних даних, аналізу практичної діяльності та результатів взаємодії з громадянами проведено комплексний моніторинг ефективності роботи Центру надання адміністративних послуг Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації. Оцінено рівень доступності, швидкість обслуговування, якість комунікації, зручність сервісів та організаційні особливості. Моніторинг дозволив виявити як сильні сторони діяльності Центру, так і проблемні аспекти, що потребують удосконалення.

## **Висновки до розділу 2**

1. Аналіз організації надання адміністративних послуг в Україні, зокрема на прикладі Центру надання адміністративних послуг Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації, показав, що ця система знаходиться на етапі активних

змін та трансформації. Вона поступово наближається до моделі сервісної держави, в якій громадяни сприймаються не як прохачі, а як повноправні клієнти. Такий підхід зумовлює необхідність для органів державної влади переходити до клієнтоорієнтованої моделі обслуговування, яка передбачає забезпечення високої якості, доступності, прозорості, зручності та безпечності адміністративних послуг.

Сучасні виклики, серед яких варто відзначити цифровізацію, геополітичну нестабільність, повномасштабну війну, вимушену міграцію та загрози безпеці, суттєво впливають на функціонування системи надання адміністративних послуг. У таких умовах особливо важливою є здатність адміністративної системи швидко адаптуватися, бути гнучкою та здатною до інноваційних змін. ЦНАПи, як ключова ланка у системі взаємодії між громадянами та органами публічної влади, відіграють визначальну роль у цьому процесі. Вони не лише забезпечують безпосереднє надання широкого спектра адміністративних послуг, а й виступають майданчиком для реалізації державної політики у сфері публічного сервісу.

З огляду на виклики воєнного часу, діяльність ЦНАПів зазнала певної трансформації: розширено доступ до цифрових сервісів, активізовано використання мобільних сервісних підрозділів, посилено заходи безпеки, адаптовано роботу до потреб внутрішньо переміщених осіб, постраждалих громадян та осіб з обмеженими можливостями. Особливу роль у підвищенні ефективності надання послуг відіграє цифровізація, зокрема впровадження системи електронної черги, онлайн-запису, цифрових сервісів на платформі «Дія» тощо. Водночас слід зауважити, що не всі послуги можуть бути переведені в електронний формат через правові, організаційні чи технологічні обмеження.

Організація роботи ЦНАПів базується на комплексному підході, що охоплює нормативно-правову базу, інституційні засади, організаційно-процедурні механізми, цифрову інфраструктуру, а також ефективну систему комунікації з громадянами. Взаємодія зазначених елементів є запорукою формування зручної, прозорої та ефективної системи адміністративного обслуговування.

2. Моніторинг ефективності функціонування центрів надання адміністративних послуг є необхідним інструментом для оцінки якості, доступності, своєчасності та результативності послуг. Це дозволяє виявляти слабкі місця в організації роботи, забезпечувати публічну звітність, формувати обґрунтовані управлінські рішення та визначати пріоритетні напрями вдосконалення. Досвід діяльності ЦНАП Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації підтверджує високий рівень організаційної спроможності, ефективну цифрову інфраструктуру.

Результати SWOT-аналізу діяльності цього ЦНАПу дозволили виокремити його сильні та слабкі сторони, можливості та потенційні загрози. Це, у свою чергу, слугує підґрунтям для стратегічного планування подальшого розвитку, з урахуванням зовнішніх обставин та внутрішніх резервів.

Отже, система надання адміністративних послуг в Україні потребує постійного удосконалення, модернізації та адаптації до динамічних змін. Основними орієнтирами розвитку залишаються цифровізація, впровадження клієнтоорієнтованих підходів, підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення кібер- та фізичної безпеки.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА ПРИКЛАДІ ЦНАПУ ШЕВЧЕНКІВСЬКОЇ РАЙОННОЇ В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі акцентовано увагу на потребі модернізації системи адміністративних послуг у контексті сучасних викликів. Зокрема, в роботі В. М. Піменова [44] обґрунтовано, що адміністративні послуги мають базуватись на засадах сервісної держави, відкритості, цифрової взаємодії та інклюзивності [1].

У табл. 3.11 наведено порівняльний аналіз основних підходів до вдосконалення надання адміністративних послуг у наукових дослідженнях.

*Таблиця 3.11*

### Основні наукові підходи до вдосконалення надання адміністративних послуг

<i>Автор</i>	<i>Підхід</i>	<i>Суть підходу</i>
Піменов В. М. [44]	Електронне врядування	Впровадження цифрових сервісів і онлайн-доступу до адміністративних послуг
Серьогіна С. В. [47]	Інституційна адаптація	Гнучкість інституційної структури, реагування на зовнішні виклики

*Джерело: складено автором на основі [44, 47].*

В. М. Піменов акцентує на важливості електронного врядування, підкреслюючи, що цифровізація та онлайн-доступ до послуг сприяють зручності, оперативності та зменшенню корупційних ризиків [44]. С. В. Серьогіна, зі свого боку, наголошує на необхідності інституційної адаптації, вважаючи гнучкість та здатність системи швидко реагувати на зовнішні зміни ключовими факторами її вдосконалення [47].

Цифровізація адміністративних послуг, на думку науковців, є основною рушійною силою для покращення якості та ефективності державного сервісу. Впровадження таких інструментів, як електронні платформи для подачі заяв,

система електронних черг та мобільні додатки для доступу до адміністративних послуг дозволяють громадянам зменшити час, витрачений на взаємодію з органами державної влади, та отримувати послуги в зручному для себе форматі.

Сучасні тенденції включають також розширення доступу до адміністративних послуг для маломобільних груп населення, впровадження інклюзивних механізмів і створення умов для осіб з інвалідністю. Це важливий аспект модернізації, оскільки забезпечення рівних можливостей для всіх громадян є основним принципом демократичного управління [51].

Інституційна адаптація полягає в необхідності гнучкого реагування на зовнішні зміни. В умовах сучасних викликів, таких як пандемії, війни або економічні труднощі, органи влади повинні швидко адаптувати свої процедури, щоб забезпечити безперервність надання адміністративних послуг. Це вимагає змін у структурі управління, створення мобільних підрозділів та організації гнучких режимів роботи ЦНАПів.

Завершуючи розгляд сучасних наукових підходів до вдосконалення надання адміністративних послуг, слід зазначити, що, незважаючи на значний прогрес у напрямку цифровізації та інституційної адаптації, існують певні виклики, які потребують подальшого вирішення. Одним із таких викликів є забезпечення ефективної інтеграції традиційних та електронних форм надання послуг, а також подолання цифрового розриву серед різних груп населення [27].

На основі проведеного аналізу діяльності Шевченківського ЦНАПу були виявлені кілька проблем, які суттєво впливають на ефективність надання адміністративних послуг. Зокрема, ці проблеми стосуються нерівномірного навантаження на адміністраторів, обмеженої цифровізації деяких послуг, недостатнього рівня комунікації з громадянами та обмеженого функціоналу системи електронної черги.

У табл. 3.12 узагальнено проблеми, їх наслідки та потенційні напрями вирішення.

Таблиця 3.12

**Проблеми та можливості вдосконалення роботи Центру надання адміністративних послуг Шевченківського району міста Києва**

<i>Проблема</i>	<i>Наслідок</i>	<i>Потенційний напрям удосконалення</i>
Нерівномірне навантаження	Зниження якості послуг	Оптимізація графіка та збільшення персоналу
Недостатня цифровізація	Черги, бюрократія	Розширення послуг на платформі "Дія"
Слабка комунікація	Невдоволення громадян	Впровадження чат-ботів, онлайн-консультацій
Проблеми з електронною чергою	Дублювання заявок, затримки	Модернізація ПЗ та інтерфейсу системи черги

*Джерело: складено автором.*

Однією з основних проблем є нерівномірне навантаження на адміністраторів ЦНАПу. Це призводить до затримок у прийомі громадян, що в свою чергу знижує якість надання послуг. Кількість заявників не завжди відповідає кількості працівників, що обслуговують клієнтів, особливо в години пік або під час масових звернень до органів влади, що є типовими у випадку подання документів на візи або паспортні послуги. Для вирішення цієї проблеми необхідно оптимізувати графік роботи адміністраторів, що дозволить рівномірно розподіляти навантаження протягом дня. Крім того, можна збільшити кількість персоналу під час пікових періодів або ввести додаткові мобільні підрозділи для обслуговування в різних районах міста.

Незважаючи на значний прогрес у цифровізації, деякі адміністративні послуги в ЦНАПі досі виконуються вручну або вимагають особистої присутності громадян. Це спричиняє затримки та збільшення черг, а також знижує доступність послуг для громадян, особливо тих, хто проживає далеко від ЦНАПу або має обмежену мобільність. Для вирішення цієї проблеми необхідно розширити функціонал платформи "Дія", включивши в неї більше адміністративних послуг, щоб громадяни

могли отримувати послуги онлайн. Це дозволить значно зменшити навантаження на фізичні офіси ЦНАПів та забезпечити доступність послуг для ширшого кола осіб.

Слабка комунікація між ЦНАПом і громадянами є ще однією проблемою, що негативно впливає на задоволеність громадян наданими послугами. Відсутність належного зворотного зв'язку або консультаційних сервісів може призводити до невдоволення клієнтів і навіть їхнього відмови від послуг. Впровадження чат-ботів та онлайн-консультацій дозволить підвищити рівень комунікації з громадянами. Це дасть можливість оперативно відповісти на запити, надати роз'яснення щодо процесів та процедур, а також дозволить покращити доступність консультацій для всіх груп населення, незалежно від їх місцезнаходження.

Проблеми з електронною чергою, такі як дублювання заявок або затримки в обробці, можуть серйозно вплинути на ефективність роботи ЦНАПу. Система електронної черги має бути адаптована до поточного обсягу запитів та забезпечувати зручність і доступність для громадян. Модернізація програмного забезпечення та інтерфейсу системи електронної черги може усунути ці проблеми. Важливо впровадити функції моніторингу та автоматичного коригування черги для зниження ймовірності дублювання заявок, а також інтегрувати систему з іншими інформаційними платформами для покращення доступу громадян до послуг.

Загалом, для ефективного вдосконалення роботи ЦНАПу необхідно зосередити зусилля на цифровізації процесів, підвищенні рівня комунікації з громадянами та модернізації існуючих систем. Це дозволить зменшити навантаження на адміністраторів, забезпечити більшу доступність послуг, а також покращити загальний рівень задоволення громадян від отриманих послуг.

На основі проведеного аналізу та врахування наукових підходів пропонуються наступні напрями удосконалення (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Напрямки вдосконалення організації надання адміністративних послуг Центру надання адміністративних послуг Шевченківського району міста Києва**  
*Джерело: складено автором.*

Впровадження запропонованих напрямів удосконалення роботи ЦНАПу дозволить досягти конкретних результатів у різних сферах. У сфері цифрової трансформації очікується розширення переліку електронних послуг на платформі “Дія” (понад 20 нових послуг), що зменшить черги на 30%, покращить доступність та заощадить час громадян, а також впровадження персонального кабінету громадянина для відстеження заявок та подачі документів, що скоротить час виконання процедур та знизить кількість помилок.

Інтеграція з іншими державними реєстрами забезпечить автоматичну передачу даних, знизить адміністративне навантаження та скоротить час виконання операцій на 25-30%.

В оптимізації людських ресурсів проведення функціонального аудиту навантаження дозволить рівномірно розподілити навантаження, знизити рівень стресу та підвищити ефективність роботи на 15-20%, а впровадження системи мотивації та ротації кадрів зменшить плинність кадрів, підвищить продуктивність на 10-15% та покращить атмосферу в колективі.

У комунікаційній стратегії активне використання соціальних мереж збільшить рівень інформованості населення на 40-50%, покращить комунікацію та зменшить кількість звернень на "гарячу лінію" на 20-25%, а онлайн-зв'язок з адміністраторами зменшить кількість особистих звернень до ЦНАПу на 15-20% та підвищить рівень задоволеності користувачів на 30%.

Нарешті, інституційна адаптація до кризових умов через підготовку резервних мобільних груп ЦНАПу та забезпечення безперервності надання послуг підвищить стійкість та адаптивність системи, забезпечуючи безперервність надання послуг навіть під час кризових ситуацій.

У табл. 3.13 наведено очікувані результати від запропонованих заходів.

Таблиця 3.13

### Очікувані результати від реалізації заходів удосконалення

<i>Напрямок удосконалення</i>	<i>Конкретний результат</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
<i>Цифрова трансформація</i>	Розширення переліку електронних послуг.	Зменшення черг на 30%, покращення доступності послуг.
	Впровадження персонального кабінету громадянина.	Скорочення часу обробки заявок, зниження кількості помилок
	Інтеграція з іншими державними реєстрами.	Зниження бюрократії на 25-30%, автоматизація процесів.
<i>Оптимізація людських ресурсів</i>	Проведення функціонального аудиту навантаження.	Зниження стресу у працівників, збільшення продуктивності на 15-20%.
	Впровадження внутрішньої системи мотивації та ротації кадрів.	Зменшення плинності кадрів, покращення атмосфери в колективі, зростання ефективності на 10-15%.
<i>Комунікаційна стратегія</i>	Використання соціальних мереж для інформування населення.	Збільшення інформованості населення на 40-50%, зменшення звернень на "гарячу лінію" на 20-25%.

Продовження табл. 3.13

	Онлайн-зв'язок з адміністраторами через сайт або застосунок.	Зменшення кількості особистих звернень до ЦНАПу на 15-20%, підвищення рівня задоволеності на 30%.
<i>Інституційна адаптація до кризових умов</i>	Підготовка резервних мобільних груп ЦНАПу.	Підвищення стійкості ЦНАПу в кризових умовах.
	Забезпечення безперервності надання послуг під час надзвичайних ситуацій.	Підвищення надійності та адаптивності на 40-50%.

*Джерело: складено автором.*

Реалізація цих заходів дозволить суттєво покращити ефективність та доступність адміністративних послуг в ЦНАПі Шевченківського району. Очікується, що впровадження цифрових технологій, оптимізація роботи персоналу та вдосконалення комунікаційних стратегій дозволить досягти значного підвищення рівня задоволеності громадян, скорочення термінів надання послуг, а також покращення рейтингу Шевченківського ЦНАПу серед інших ЦНАПів міста Києва.

Поставлене завдання повністю виконано. На основі теоретичного аналізу, систематизації підходів та проведеного моніторингу розроблено конкретні пропозиції щодо поліпшення роботи Центру. Запропоновано напрями оптимізації організаційних процедур, підвищення рівня цифровізації, удосконалення сервісного підходу, а також підсилення клієнтоорієнтованості. Сформульовані рекомендації мають практичний характер і можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності Центру в умовах сучасних викликів.

### **Висновки до розділу 3**

Проведений аналіз наукових підходів до вдосконалення надання адміністративних послуг підкреслює важливість сервісної моделі, електронного врядування та інституційної адаптації. Цифровізація, інклюзивність та гнучке реагування на зовнішні виклики є ключовими факторами модернізації системи. Аналіз діяльності Шевченківського ЦНАПу виявив проблеми, пов'язані з нерівномірним навантаженням на адміністраторів, обмеженою цифровізацією,

слабкою комунікацією та недоліками системи електронної черги. Для вирішення цих проблем запропоновано комплексний підхід, що включає цифрову трансформацію (розширення електронних послуг, впровадження персонального кабінету, інтеграція з реєстрами), оптимізацію людських ресурсів (аудит навантаження, мотивація та ротація кадрів), вдосконалення комунікаційної стратегії (використання соцмереж, онлайн-зв'язок) та інституційну адаптацію до кризових умов.

Реалізація цих заходів дозволить покращити доступність адміністративних послуг, підвищити задоволеність громадян, скоротити терміни надання послуг та покращити рейтинги. Очікується, що цифрова трансформація зменшить черги на 30%, знизить бюрократію на 25-30%, оптимізація людських ресурсів збільшить продуктивність на 15-20%, вдосконалення комунікації збільшить інформованість населення на 40-50%, а інституційна адаптація підвищить надійність та адаптивність на 40-50%.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів; систематизовано підходи до оцінки ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів; проаналізовано механізми організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів; здійснено моніторинг ефективності організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації.

Результати проведеного дослідження організації надання адміністративних послуг в умовах сучасних викликів на прикладі ЦНАПу Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації та розробка пропозицій щодо визначення напрямів удосконалення організації надання адміністративних послуг дозволили відповідно до мети та завдань зробити такі висновки та узагальнення.

1. Сутність організації надання адміністративних послуг полягає у створенні ефективної, доступної та клієнтоорієнтованої системи взаємодії між громадянами, бізнесом та органами публічної влади. Така система має базуватись на дотриманні принципів відкритості, прозорості, відповідальності, зручності та своєчасності обслуговування. До ключових структурних елементів організації процесу надання адміністративних послуг належать: нормативно-правове забезпечення; організаційно-інституційна побудова системи; кадровий, інформаційний та матеріально-технічний ресурси; наявність ефективної системи контролю якості та зворотного зв'язку з отримувачами послуг.

В умовах сучасних викликів, таких як цифровізація, зміна потреб населення, децентралізація та воєнні дії, особливо актуальним є впровадження гнучких управлінських рішень, електронних сервісів, мобільних офісів та дистанційних каналів комунікації з громадянами.

2. Підходи до оцінки ефективності надання адміністративних послуг охоплюють як кількісні (KPI, витрати, тривалість обслуговування), так і якісні показники (рівень задоволеності, доступність, інклюзивність тощо). Найбільш результативними є комплексні методики, що базуються на поєднанні статистичного аналізу, соціологічного моніторингу та самооцінки установ [1].

Аналіз міжнародного досвіду (ЄС, США, Канада, Естонія) підтверджує ефективність використання стандартизованих підходів до вимірювання ефективності надання послуг, зокрема через системи CAF, PART, MAF тощо. Водночас Україна лише поступово інтегрує такі інструменти в публічне управління, що свідчить про необхідність подальшого методичного та цифрового розвитку у цій сфері.

Поточна ситуація в Україні демонструє наявність певного поступу у створенні сучасної системи адміністративних послуг, зокрема через розширення мережі ЦНАП, цифровізацію сервісів на платформі "Дія", відкритість до громадського контролю. Проте залишаються виклики, пов'язані з ресурсною нерівномірністю територіальних громад, нестачею кадрів, відсутністю єдиної методики оцінювання ефективності та недостатнім охопленням віддалених населених пунктів.

Таким чином, результати теоретико-методичного аналізу обґрунтовують доцільність удосконалення організаційних моделей, механізмів оцінки ефективності та впровадження інноваційних підходів до управління сферою адміністративних послуг як важливого чинника підвищення довіри громадян до публічної влади в Україні.

3. Проведений аналіз системи організації надання адміністративних послуг в Україні, зокрема на прикладі Центру надання адміністративних послуг Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації, засвідчив, що ця система нині перебуває в активному процесі трансформації. Вона поступово наближається до моделі сервісної держави, в якій громадяни сприймаються не як прохачі, а як повноправні клієнти. Такий підхід зумовлює необхідність для органів державної влади переходити до клієнтоорієнтованої моделі обслуговування, яка

передбачає забезпечення високої якості, доступності, прозорості, зручності та безпечності адміністративних послуг.

Сучасні виклики, серед яких варто відзначити цифровізацію, геополітичну нестабільність, повномасштабну війну, вимушену міграцію та загрози безпеці, суттєво впливають на функціонування системи надання адміністративних послуг. У таких умовах особливо важливою є здатність адміністративної системи швидко адаптуватися, бути гнучкою та здатною до інноваційних змін. ЦНАПи, як ключова ланка у системі взаємодії між громадянами та органами публічної влади, відіграють визначальну роль у цьому процесі. Вони не лише забезпечують безпосереднє надання широкого спектра адміністративних послуг, а й виступають майданчиком для реалізації державної політики у сфері публічного сервісу.

З огляду на виклики воєнного часу, діяльність ЦНАПів зазнала певної трансформації: розширено доступ до цифрових сервісів, активізовано використання мобільних сервісних підрозділів, посилено заходи безпеки, адаптовано роботу до потреб внутрішньо переміщених осіб, постраждалих громадян та осіб з обмеженими можливостями. Особливу роль у підвищенні ефективності надання послуг відіграє цифровізація, зокрема впровадження системи електронної черги, онлайн-запису, цифрових сервісів на платформі «Дія» тощо. Водночас слід зауважити, що не всі послуги можуть бути переведені в електронний формат через правові, організаційні чи технологічні обмеження.

4. Організація роботи ЦНАПів базується на комплексному підході, що охоплює нормативно-правову базу, інституційні засади, організаційно-процедурні механізми, цифрову інфраструктуру, а також ефективну систему комунікації з громадянами. Взаємодія зазначених елементів є запорукою формування зручної, прозорої та ефективної системи адміністративного обслуговування.

Моніторинг ефективності функціонування центрів надання адміністративних послуг є необхідним інструментом для оцінки якості, доступності, своєчасності та результативності послуг. Це дозволяє виявляти слабкі місця в організації роботи,

забезпечувати публічну звітність, формувати обґрунтовані управлінські рішення та визначати пріоритетні напрями вдосконалення. Досвід діяльності ЦНАП Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації підтверджує високий рівень організаційної спроможності, ефективну цифрову інфраструктуру, належне кадрове забезпечення, а також значний обсяг та якість наданих послуг.

Результати SWOT-аналізу діяльності цього ЦНАПу дозволили виокремити його сильні та слабкі сторони, можливості та потенційні загрози. Це, у свою чергу, слугує підґрунтям для стратегічного планування подальшого розвитку, з урахуванням зовнішніх обставин та внутрішніх резервів.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що система надання адміністративних послуг в Україні потребує постійного удосконалення, модернізації та адаптації до динамічних змін. Основними орієнтирами розвитку залишаються цифровізація, впровадження клієнтоорієнтованих підходів, підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення кібер- та фізичної безпеки, а також активна взаємодія з громадськістю на основі принципів відкритості, прозорості та підзвітності.

5. Проведений аналіз наукових підходів до вдосконалення надання адміністративних послуг підкреслює важливість сервісної моделі, електронного врядування та інституційної адаптації. Цифровізація, інклюзивність та гнучке реагування на зовнішні виклики є ключовими факторами модернізації системи. Аналіз діяльності Шевченківського ЦНАПу виявив проблеми, пов'язані з нерівномірним навантаженням на адміністраторів, обмеженою цифровізацією, слабкою комунікацією та недоліками системи електронної черги.

Для вирішення цих проблем запропоновано комплексний підхід, що включає цифрову трансформацію (розширення електронних послуг, впровадження персонального кабінету, інтеграція з реєстрами), оптимізацію людських ресурсів (аудит навантаження, мотивація та ротація кадрів), вдосконалення комунікаційної

стратегії (використання соцмереж, онлайн-зв'язок) та інституційну адаптацію до кризових умов (мобільні групи, забезпечення безперервності).

Реалізація цих заходів дозволить суттєво покращити ефективність та доступність адміністративних послуг, підвищити задоволеність громадян, скоротити терміни надання послуг та покращити рейтинг ЦНАПу. Очікується, що цифрова трансформація зменшить черги на 30%, знизить бюрократію на 25-30%, оптимізація людських ресурсів збільшить продуктивність на 15-20%, вдосконалення комунікації збільшить інформованість населення на 40-50%, а інституційна адаптація підвищить надійність та адаптивність на 40-50%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Київська міська державна адміністрація. *Інклюзивність послуг ЦНАПів: шлях, який пройли для створення безбар'єрного простору та інклюзивних послуг*. 11.03.2025. URL: <https://surl.li/mdjfer>
2. Про адміністративні послуги: закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
3. Про доступ до публічної інформації : закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
4. Про затвердження Примірного регламенту Центру надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. Офіційний вісник України. 2013. № 62. Ст. 2213. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>.
5. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>.
6. Міністерство цифрової трансформації України. *Аналітична довідка щодо стану розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні*. Київ, 2023. 36 с.
7. Міністерство цифрової трансформації України. *Дайджест безбар'єрності в ЦНАП: Чернівецька, Запорізька та Кіровоградська області*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/daydzhest-bezbarernosti-v-tsnap-chernivetska-zaporizka-ta-kirovogradska-oblasti>
8. Міністерство цифрової трансформації України. *Доступ до послуг у кожному куточку: що таке мобільні ЦНАПи та «цифрові валізи»*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/dostup-do-poslug-u-kozhnomu-kutochku-shcho-take-mobilni-tsnapi-ta-tsifrovi-valizi> (дата звернення: 17.11.2025).
9. Міністерство цифрової трансформації України. *Портал «Дія». Офіційний портал державних послуг*. URL: <https://diia.gov.ua>.

10. Міністерство цифрової трансформації України. *Як змінюється сервіс у ЦНАПах: результати оцінки якості за перше півріччя 2025 року*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/yak-zminyuetsya-servis-u-tsnapakh-rezultati-otsinki-yakosti-za-pershe-pivrichchya-2025-roku>.

11. Міністерство цифрової трансформації України. *Як працює електронна черга в ЦНАПах*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/yak-pratsyue-elektronna-cherga-v-tsnapakh>

12. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. Офіційна статистика. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

13. Платформа «Дія». Державний портал цифрових послуг. URL: <https://diia.gov.ua>

14. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

15. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

16. ПРООН в Україні (UNDP) про якість надання послуг у ЦНАПах (2023 рік) – оцінка громадянами якості послуг: URL: [https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic\\_governance/cnap-assessment-2023.html](https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/cnap-assessment-2023.html).

17. Офіційний вебсайт ЦНАПу м. Києва. URL: <https://kyivcnap.gov.ua>.

18. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>.

19. Андріанов І. О. Адміністративні послуги на місцевому рівні як об'єкти публічного управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №4. С. 9–16.

20. Антипенко І., Ігнатенко В. Формування ефективної системи публічного адміністрування у повоєнний період. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 8(26). С. 222-229.

21. Атаманчук Г.В. Теорія державного управління: курс лекцій. К. : Центр навчальної літератури, 2021. 376 с.
22. Герасименко О., Калагурка В. Модернізація адміністративних послуг в Україні в умовах глобальних викликів. *Фінансовий простір*, (3-4 (54)), 2024. 113-122 с.
23. Динник І. Законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 3. С. 26-36.
24. Донченко Л.І. Центри надання адміністративних послуг як інструмент реалізації державної політики у сфері публічного сервісу. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 2(63). С. 45–53.
25. Дроздов О.Д. Адміністративне право України: Підручник. Харків : Право, 2021. 656 с.
26. Коваль Л.В., Скакун О.Ф. Теорія держави і права. Харків : Право, 2021. 480 с.
27. Ковальчук В. Адаптація надання адміністративних послуг до умов воєнного стану. *Юридичний вісник*. 2024. №1. С. 273-281.
28. Ковбас І. В., Коваль В. О. Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2023. №29. С. 236–243.
29. Ковриженко Д.В. Організаційно-правові засади діяльності центрів надання адміністративних послуг. *Юридичний вісник України*. 2021. № 10. С. 18–21.
30. Коліушко І. Б., Пухкал О. Ю. Організація надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та перспективи. Київ: Центр політико-правових реформ, 2022. 128 с.
31. Коліушко І. Місцева влада в умовах децентралізації: довідник / за заг. ред. І. Коліушко. К. : Центр політико-правових реформ, 2021. 180 с.
32. Кузь Т. В. Особливості інтеграції послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану через центри надання адміністративних послуг. *Публічна служба і адміністративне судочинство: проблеми та перспективи*, 2023. 110-113 с.

33. Кунцевич І.І. Формування ефективної системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 47–52.
34. Лелеченко А. Вплив органів публічної влади на процеси надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №4. С. 235-240.
35. Литвин І. Публічне адміністрування в умовах цифровізації: монографія. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2021. 244 с.
36. Луцкий В. Публічні послуги: теорія та практика / за заг. ред. В. Луцкого. К. : УАДУ, 2021. 312 с.
37. Мережко О.О. Теорія держави і права: навч. посібник. К. : Юрінком Інтер, 2021. 272 с.
38. Мохова Ю. Л. Державний механізм надання адміністративних послуг в Україні. *Право та державне управління*, (2), 2021. 151-157.
39. Мохова Ю. Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(29), 2021. 22-28 с.
40. Назаренко О.І. Адміністративні послуги в системі взаємодії влади і громадян: сучасні виклики. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 29, № 2. С. 94–101.
41. Ортинський В.Л. Адміністративне право України. К. : Академія, 2021. 456 с.
42. Оссовська О.А. Інноваційні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 55–59.
43. Павлович-Сенета, Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2(83), 327-331.
44. Піменов В. М. Цифровізація публічного управління в Україні: проблеми та перспективи. *Електронне врядування*, № 3(27), 2021. С. 14–22.

45. Прокопенко, С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*, 12(2), 2024. 5-12 с.

46. Савчук С. Підвищення ефективності функціонування ЦНАП в умовах воєнного стану. *Електронне урядування*. 2023. № 1. С. 33–38.

47. Серьогіна С. В. Інституційні засади модернізації державного управління. Київ: НАДУ, 2019. 248 с.

48. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (4), 2021. 11-15 с.

49. Скабінська Є.І. Теоретичні основи ефективності адміністративних послуг у публічному управлінні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 22. С. 45–50.

50. Ткачова Н. М., Казанська О. О. Адміністративні послуги: теорія, реформи децентралізації, маркетинг е-послуг. *Development vectors in public management and administration*. Collective monograph. Riga, Latvia: «Baltija Publishing, 2021. С. 291-306.

51. Шаванова С. Трансформація цифрових технологій у місцевому самоврядуванні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 8(26). С. 488-496.

52. Шемшученко К. Політологічна енциклопедія / За ред. Ю. Шемшученка. К. : Парлам. вид-во, 2021. 800 с.

53. Шкурат І. В., Сидоренко Н. О. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Публічне урядування*, (2 (27)), 2021. 48-55 с.