

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра музеєзнавства, пам'яткознавства та  
інформаційно-аналітичної діяльності

На правах рукопису

**ЛОСЬ ВЛАДИСЛАВ ІГОРОВИЧ**  
**ЦЕНТРИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
за освітньо-професійною програмою  
«Інформаційна, документно-аналітична діяльність»  
спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Науковий керівник:  
кандидат історичних наук, доцент  
Дмитренко Алла Адамівна

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № \_\_\_\_\_

засідання кафедри музеєзнавства,  
пам'яткознавства та інформаційно-  
аналітичної діяльності

від \_\_\_\_\_ 2025 р.

Завідувач кафедри проф. Гаврилюк С. В. \_\_\_\_\_

Луцьк – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Лось В. І. Центри надання адміністративних послуг в Україні.** Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Спеціальність: 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Освітньо-професійна програма: «Інформаційна, документно-аналітична діяльність». Луцьк, 2025.

У магістерському дослідженні комплексно проаналізовано систему організації та функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні як ключової ланки сучасної моделі публічного управління. Звернуто увагу на формування нормативно-правових засад діяльності ЦНАПів, їх роль у реалізації принципів сервісної держави та забезпеченні доступності адміністративних послуг для громадян. Обґрунтовано значення децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування у становленні мережі ЦНАПів.

Розкрито організаційні форми роботи ЦНАПів, напрями їх діяльності та механізми взаємодії з органами державної влади, громадськістю й бізнесом. Досліджено вплив цифрової трансформації на розвиток системи адміністративних послуг: інтеграцію з порталом «Дія», використання електронного документообігу, розвиток онлайн-сервісів і сучасних цифрових інструментів. Доведено, що інноваційні цифрові рішення підвищують ефективність роботи ЦНАПів, скорочують строки опрацювання звернень та мінімізують бюрократичні бар'єри.

Охарактеризовано основні проблеми функціонування мережі ЦНАПів, зокрема ресурсні обмеження громад, нерівномірність цифрової інфраструктури та недостатнє кадрове забезпечення. Визначено перспективи вдосконалення системи в контексті євроінтеграції та регіонального розвитку, напрями модернізації сервісної інфраструктури та підвищення якості публічних послуг.

**Ключові слова:** центр надання адміністративних послуг, публічне управління, адміністративні послуги, децентралізація, цифровізація, сервісна держава, електронні послуги, місцеве самоврядування.

## SUMMARY

**Los V. I. Administrative service centers in Ukraine.** Qualification work as a manuscript. Lesya Ukrainka Volyn National University. Specialty: 029 “Information, Library, and Archival Studies.” Educational and professional program: “Information, Document and Analytical Activities.” Lutsk, 2025.

The master's thesis provides a comprehensive analysis of the system of organization and functioning of administrative service centers (ASCs) in Ukraine as a key link in the modern model of public administration. Attention is drawn to the formation of the regulatory and legal framework for the activities of ASCs, their role in implementing the principles of a service-oriented state and ensuring the accessibility of administrative services for citizens. The importance of decentralization and the expansion of the powers of local self-government bodies in the establishment of the ASC network is substantiated.

The organizational forms of APSs, their areas of activity, and mechanisms for interaction with state authorities, the public, and business are revealed. The impact of digital transformation on the development of the administrative services system is investigated: integration with the Diya portal, the use of electronic document management, the development of online services, and modern digital tools. It has been proven that innovative digital solutions increase the efficiency of ASCs, reduce the time required to process applications, and minimize bureaucratic barriers.

The main problems in the functioning of the ASC network are described, in particular, resource constraints of communities, uneven digital infrastructure, and insufficient staffing. Prospects for improving the system in the context of European integration and regional development, directions for modernizing the service infrastructure, and improving the quality of public services are identified.

**Keywords:** administrative service center, public administration, administrative services, decentralization, digitalization, service state, electronic services, local self-government.

## ЗМІСТ

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                      | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ .....                      | 8  |
| РОЗДІЛ 2. СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ<br>АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....     | 15 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ<br>АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....   | 31 |
| РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ<br>АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ..... | 48 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                  | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                | 71 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Становлення ефективної системи надання адміністративних послуг є одним із ключових напрямів реформування публічного управління в Україні. У контексті децентралізації, цифрової трансформації та євроінтеграційного курсу держави особливого значення набуває розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), які покликані забезпечити доступність, прозорість та якість державних сервісів для громадян і бізнесу. ЦНАПи стали інституційною основою переходу до моделі сервісної держави, де взаємодія між владою та людиною будується на принципах відкритості, швидкості, зручності та мінімізації бюрократичних бар'єрів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю узагальнення діяльності ЦНАПів, спрямованої на розвиток системи адміністративних послуг, інтеграцію з порталом «Дія», механізмів їх взаємодії з органами державної влади, громадськістю й бізнесом та ін. з метою подальшого вдосконалення їх діяльності, розбудови цифрової інфраструктури, усунення територіальних диспропорцій та узгодження національних практик з європейськими стандартами публічного адміністрування. На сьогодні потребують подальшого системного опрацювання питання цифрової трансформації центрів, міжвідомча інтеграція реєстрів, оцінювання ефективності на рівні громад, стандартизація сервісної діяльності, що й зумовлює актуальність даної кваліфікаційної роботи.

**Метою дослідження** є комплексний аналіз становлення, функціонування та перспектив розвитку центрів надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізаційних і цифрових реформ.

Для досягнення означеної мети автором дослідження поставлено наступні **завдання:**

- охарактеризувати теоретико-методологічні засади дослідження діяльності ЦНАПів;
- проаналізувати нормативно-правову базу створення та функціонування ЦНАПів в Україні;

- розкрити особливості формування мережі ЦНАПів у контексті реформи децентралізації;
- з’ясувати основні напрями діяльності ЦНАПів та визначити проблемні аспекти їх роботи;
- висвітлити інноваційні практики та цифрові інструменти, що застосовуються у сфері надання адміністративних послуг;
- визначити перспективи розвитку ЦНАПів у контексті євроінтеграції та регіонального розвитку.

*Об’єкт дослідження:* процес організації та функціонування центрів надання адміністративних послуг у системі публічного управління України.

*Предметом дослідження* є організаційні, правові, управлінські та цифрові механізми створення, функціонування та розвитку мережі ЦНАПів.

*Хронологічні рамки дослідження* охоплюють період від початку формування системи адміністративних послуг (2012 р. – ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги») до сучасного етапу цифрової трансформації та розбудови мережі «Дія.Центрів».

**Методи дослідження.** Методологічну основу становлять загальнонаукові й спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад функціонування ЦНАПів; порівняльний аналіз – для зіставлення українських та європейських підходів до надання адміністративних послуг; структурно-функціональний метод – для визначення ролі ЦНАПів у системі публічного управління; системний підхід – для комплексного вивчення організаційних і цифрових механізмів діяльності центрів; статистичні та емпіричні методи – для оцінювання практичних результатів роботи ЦНАПів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в комплексному обґрунтуванні ролі ЦНАПів у системі публічного управління України в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції; удосконаленні класифікації напрямів діяльності центрів; визначенні ключових чинників ефективності їх функціонування; формулюванні авторських рекомендацій щодо модернізації

мережі ЦНАПів через інтеграцію цифрових сервісів та вирівнювання регіональних диспропорцій.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій органами місцевого самоврядування, державними установами та ЦНАПами для підвищення якості надання послуг, удосконалення управлінських процесів, впровадження цифрових інструментів та оптимізації організаційної структури. Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі в закладах вищої освіти при викладанні дисциплін з публічного управління.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися на :

- VIII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених, студентів та аспірантів «Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук» (м. Луцьк, 14 листопада 2025 року);

- X Міжнародній науково-практичній конференції «Документо-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи» (м. Полтава, 25 листопада 2025 року).

**Публікації.** Результати дослідження опубліковані у збірниках матеріалів двох конференцій: «Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук» [43] та «Документо-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи» [44].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблеми формування, функціонування та розвитку системи надання адміністративних послуг, у тому числі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), представлена у значній кількості нормативних, наукових, методичних та аналітичних джерел, що комплексно характеризують динаміку адміністративної реформи в Україні. У цьому дослідженні важливе місце посідає аналіз наукового доробку, який сформував сучасні підходи до розуміння сутності адміністративних послуг, ролі ЦНАПів у системі публічного управління, а також інституційних механізмів забезпечення їх якості.

Одними з основоположних у сфері публічного управління є праці, присвячені теоретико-методологічним засадам розвитку системи адміністративних послуг. У дослідженні Н. Васильєвої сформульовано концептуальні підходи до розвитку системи надання послуг на регіональному рівні та виокремлено чинники, які визначають спроможність територіальних громад щодо забезпечення якісного сервісу [3].

Проблеми теорії, методології і практики надання послуг досліджені у колективній монографії, виданої за редакцією Н. Васильєвої та О. Ігнатенка. Авторами обґрунтовано сучасні моделі управління сервісною діяльністю органів влади та визначено місце адміністративних послуг у системі публічного управління [59].

Науковці також активно досліджують правові засади функціонування системи адміністративних послуг. У роботах І. Голосніченка розкрито питання правового регулювання адміністративних процедур та розглянуто механізми вирішення адміністративних спорів як елемента гарантування прав заявників [6].

В. Галуцько сформував концепцію публічного інтересу в адміністративному праві, яка є ключовою у розумінні сервісної природи

діяльності органів влади та ЦНАПів. Юридичні аспекти публічних послуг розкрито також у працях Є. Легези, Т. Серьогіної, Ю. Шарова, де увага приділяється правовому статусу суб'єктів надання послуг, нормативній ідентифікації категорії «публічні послуги», а також механізмам залучення неурядових організацій до їх надання [40].

Ряд авторів аналізують організаційні механізми функціонування ЦНАПів. Значний внесок у розробку цієї проблематики зробила О. Гуненкова, яка дослідила муніципальний рівень надання адміністративних послуг у контексті децентралізації та виокремила ключові чинники модернізації сервісної діяльності громад [9].

Дисертаційні дослідження Ю. Даньшиної, Н. Ільчанінової, В. Коняєвої присвячені розбудові механізмів надання послуг, удосконаленню їх організаційної структури та адаптації процесів до нових викликів державної політики [10].

Важливе місце в дослідженнях займають проблеми, пов'язані з оцінюванням якості адміністративних послуг. У працях Ю. Горемикіної та Л. Прудіус розроблено методологічні підходи до моніторингу якості соціальних та адміністративних послуг, а також представлено моделі оцінювання ефективності сервісної діяльності органів влади. Практичні методи оцінювання якості викладені в роботах І. Бригілевича, І. Лепьошкіна та інших авторів проєктів ПРОМІС та U-LEAD, які містять інструктивні матеріали, результати порівняльних аналізів та рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності громадян [8].

В. Надольська досліджує особливості застосування сучасних електронних технологій в діяльності ЦНАПів Волинської області: працюють над підтримкою сервісів застосунку Дія; проводять освітню роботу серед відвідувачів, щоб могли самостійно отримувати інформацію в Єдиному порталі державних послуг; впроваджують систему замовлення послуг онлайн; працюють над підвищенням якості надання послуг та ін. Відзначаючи досягнення ЦНАПів у цьому напрямку роботи, авторка наголошує звертає

увагу на вплив повномасштабної війни на сферу надання адміністративних послуг [52].

При написанні роботи використано кілька груп джерел. Основу дослідження склали нормативні акти, що регулюють діяльність ЦНАПів, зокрема, Закони України «Про адміністративні послуги», «Про місцеве самоврядування», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»; Концепцію адміністративної реформи в Україні, постанов Кабінету Міністрів України, таких як «Примірне положення про центр надання адміністративних послуг» (№118) та «Примірний регламент центру надання адміністративних послуг» (№588); урядові постанови щодо створення та функціонування ЦНАПів, у тому числі документи щодо форматів «Прозорий офіс» та трансформації ЦНАПів РДА. Ці акти визначають юридичні, процедурні та технологічні засади діяльності ЦНАПів, формують стандарти адміністративних процедур та вимоги до їх організації [68].

Використані аналітичні та методичні матеріали, видані в рамках Програм міжнародної технічної допомоги U-LEAD з Європою, зокрема «Ілюстровані звіти за 2016–2018 та 2019–2020 роки», «Як створити належний ЦНАП в ОТГ?», «Посібник для адміністраторів ЦНАП», «Посібник зі співробітництва територіальних громад», містять детальний опис моделей створення ЦНАПів, аналіз інституційної спроможності, а також статистичні дані щодо розвитку мережі центрів по Україні. Практичні рекомендації включають типові проєктні рішення, моделі менеджменту персоналу, принципи комунікаційної взаємодії з населенням [64].

Важливим джерелом є також інформаційно-аналітичні матеріали Офісу реформування адміністративних послуг та Всеукраїнської асоціації ЦНАП, які містять актуальні методичні рекомендації, статистику звернень та огляди нормативних новацій [13].

До емпіричних джерел належать офіційні вебресурси: Єдиний портал «Дія», Мапа ЦНАПів, портал Міністерства цифрової трансформації, база даних

Кабінету Міністрів України, матеріали Фонду «Демократичні ініціативи», Програми розвитку ООН, інформаційні ресурси органів місцевого самоврядування. Ці ресурси забезпечують доступ до актів, статистичних даних, звітів, інформації про мережу ЦНАПів, цифрові сервіси, проектні ініціативи [24].

Понятійно-категоріальний апарат є фундаментом наукового дослідження, оскільки дозволяє забезпечити узгодженість термінології, правильне тлумачення процесів у системі публічного управління та однозначність застосування ключових дефініцій. У цьому підрозділі розглянуто основні поняття, що формують методологічну основу дослідження центрів надання адміністративних послуг.

Одним із центральних понять є «адміністративна послуга — це результат діяльності уповноваженого органу чи посадовця (держави або місцевого самоврядування) за заявою людини чи компанії, який юридично оформлює їхні права, обов'язки, або змінює їхній правовий статус (наприклад, видача паспорта, дозволу, ліцензії, реєстрація бізнесу чи місця проживання), забезпечуючи реалізацію законних інтересів». Це публічна послуга, пов'язана з реалізацією владних повноважень, і вона відрізняється від контрольної діяльності (перевірок) чи суто медичних/освітніх послуг, хоча може бути надана в електронному вигляді. Наукові джерела доповнюють це визначення акцентом на сервісній спрямованості такої діяльності та значенні публічного інтересу, що передбачає забезпечення доступності, прозорості та якості послуг. Адміністративна послуга розглядається як сучасний інструмент реалізації державної політики, який відображає рівень взаємодії між владою та громадянами [11].

Під поняттям «адміністративна процедура розуміється нормативно регламентований порядок розгляду звернень громадян та прийняття управлінських рішень». У працях провідних правознавців адміністративна процедура розглядається не лише як формальна послідовність дій, а як

механізм забезпечення законності, відкритості й підзвітності, що є важливим для побудови сервісної моделі держави [2].

Поняття «Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) – інституційна форма організації роботи з надання адміністративних послуг, створена для забезпечення їх доступності та стандартизації». У методичних матеріалах (U-LEAD, ПРОМІС) ЦНАП визначається як простір, орієнтований на заявника, із чітким розподілом функцій, оптимізованими процедурами, єдиними стандартами обслуговування та інтегрованою інформаційною інфраструктурою. У науковому дискурсі ЦНАП розглядається як структурний елемент модернізації системи публічного управління та ключова ланка реалізації реформи децентралізації [11].

«Адміністратор ЦНАПу – посадова особа, яка забезпечує прийом документів, консультування, реєстрацію звернень, комунікацію з суб'єктами надання послуг та видачу результатів». Лепьошкін І. в «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг» підкреслює, що адміністратор є «обличчям ЦНАПу», його поведінка формує рівень довіри та задоволеності громадян. Адміністратор має володіти не лише професійними навичками, а й комунікативною компетентністю, здатністю працювати в умовах високої відповідальності [41].

Жовнірчик Я. Ф. у «Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток», акцентує увагу на понятті «електронна адміністративна послуга, що передбачає можливість подання документів, обробки заяв, отримання результатів у цифровому форматі без особистого відвідування установи». Цифрові послуги забезпечують швидкість, зручність та прозорість взаємодії, а також сприяють розвитку цифрової інклюзивності [25].

Важливим для оцінювання діяльності ЦНАПів є поняття «якість адміністративних послуг», яке включає критерії ефективності, доступності, швидкості, зручності, професійності персоналу та задоволеності заявників. У

роботах вітчизняних дослідників якість розглядається як комплексна категорія, що відображає результативність діяльності органів влади та рівень відповідності сервісів потребам громадян [11].

До групи важливих належить поняття «організаційна модель «єдиного вікна», що передбачає створення умов, коли заявник може отримати всю необхідну інформацію та подати документи через одного адміністратора незалежно від кількості органів, залучених у процес надання послуги» [15].

У межах цифрового державного управління застосовується поняття «інтероперабельність, що означає здатність інформаційних систем органів влади взаємодіяти між собою, здійснювати обмін даними в автоматизованому режимі та забезпечувати комплексність адміністративних послуг» [26].

Поширеним є поняття «інтегрована послуга, під якою розуміють поєднання кількох адміністративних послуг в один комплексний сервіс, що поверхнево зменшує кількість процедур і взаємодій з органами влади для заявника» [60].

У контексті децентралізації слід виокремити поняття «територіальна доступність адміністративних послуг, що передбачає забезпечення можливості отримання сервісів у межах громади або з використанням альтернативних орієнтованих рішень, таких як мобільні чи віддалені робочі місця адміністраторів» [56].

У наукових дослідженнях дедалі частіше застосовується термін «сервісна держава, що визначає модель взаємодії органів влади з громадянами, орієнтовану на задоволення потреб заявників, підвищення якості життя населення та створення зручних адміністративних механізмів» [27].

Значну роль у функціонуванні сучасних ЦНАПів відіграє поняття «цифрова доступність», що охоплює не лише технічну можливість отримання послуг онлайн, але й рівень цифрової грамотності населення, наявність інфраструктури та відкритість цифрових платформ [16].

Окремого значення набувають поняття:

– «державний електронний реєстр» – офіційна інформаційна система, що зберігає дані та використовується для перевірки інформації у процесі надання адміністративних послуг [11];

– «мультирівнева модель надання послуг» – система, у якій послуги розподіляються та інтегруються між різними рівнями влади для забезпечення їх комплексності [11];

– «клієнтоорієнтований підхід» – управлінська концепція, що передбачає врахування потреб заявників як пріоритет під час організації сервісного процесу [11].

**Висновки до першого розділу.** Сукупність проаналізованої літератури засвідчує комплексність наукових досліджень щодо діяльності ЦНАПів та розвитку системи надання адміністративних послуг. Зважаючи на роль ЦНАПів у становленні ефективної системи надання адміністративних послуг, джерельна база проблеми є різноманітною, її основу становлять законодавчо-нормативні акти (Закони, Постанови); інформаційно-аналітичні матеріали; вебсайти та ін. Сформований комплекс понять забезпечує всебічне розуміння діяльності ЦНАПів, визначає методологічні рамки дослідження та створює основу для подальшого аналізу організаційних, правових і технологічних аспектів удосконалення системи адміністративних послуг в Україні.

## **РОЗДІЛ 2**

### **СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Розвиток системи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні є результатом тривалого процесу реформування публічного управління, спрямованого на підвищення ефективності, прозорості та відкритості діяльності органів влади. Необхідність створення такої системи зумовлена низкою політичних, соціально-економічних, правових та інституційних чинників, які сформували потребу у докорінному оновленні механізмів взаємодії держави з громадянами та бізнесом.

Передумови становлення ЦНАПів варто розглядати у контексті загального процесу демократизації українського суспільства та переходу від адміністративно-командної моделі управління до сервісно-орієнтованої. Тривалий час система надання адміністративних послуг в Україні характеризувалася фрагментарністю, складністю процедур, дублюванням функцій між різними органами, що породжувало корупційні ризики та знижувало рівень довіри населення до влади. Відсутність єдиного підходу до організації обслуговування громадян призводила до надмірного бюрократизму, затягування строків розгляду справ та ускладнення доступу до базових адміністративних послуг.

Одним із ключових імпульсів для формування нової системи стало прийняття у 2012 році Закону України «Про адміністративні послуги», який визначив основні засади державної політики у сфері надання таких послуг та започаткував створення мережі центрів їх надання. Цей нормативно-правовий акт став фундаментом для переходу від відомчого принципу надання послуг до принципу «єдиного вікна», що забезпечує максимальну зручність для громадян та суб'єктів господарювання. Відповідно до закону, ЦНАПи створюються як спеціально уповноважені організаційні структури при органах місцевого самоврядування чи місцевих державних адміністраціях, які здійснюють

прийом, реєстрацію, обробку та видачу результатів адміністративних послуг у стандартизований спосіб [68].

Важливими передумовами створення системи ЦНАПів стали також процеси децентралізації влади, які розпочалися в Україні з 2014 року. Передача значної частини управлінських повноважень органам місцевого самоврядування вимагала формування ефективних інституцій на місцях, здатних забезпечити якісне обслуговування населення. Створення ЦНАПів стало одним із ключових інструментів реалізації державної політики децентралізації, адже вони забезпечили наближення адміністративних послуг до громадян, спростили доступ до них у сільських та малих громадах, а також підвищили рівень управлінської автономії місцевих органів.

Серед економічних чинників, що зумовили створення мережі ЦНАПів, варто виділити зростаючу потребу бізнесу у швидкому та прозорому отриманні дозвільних документів, ліцензій, реєстраційних рішень тощо. Необхідність формування сприятливого ділового клімату вимагала від держави створення сучасної інфраструктури публічного сервісу, що базується на принципах ефективності, конкурентності та мінімізації адміністративних бар'єрів. Таким чином, ЦНАПи стали не лише інструментом зручного обслуговування громадян, а й важливим елементом підтримки підприємницької активності.

Інституційною передумовою створення ЦНАПів було усвідомлення потреби у формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на потреби людини. Перехід до моделі «сервісної держави» означав зміну філософії публічного управління – від контролюючої до обслуговуючої. Цей підхід передбачає, що держава виступає не лише регулятором, а насамперед партнером і надавачем якісних послуг, що відповідають сучасним стандартам.

Важливим етапом у формуванні системи ЦНАПів стали також міжнародні ініціативи та співпраця з європейськими інституціями. В межах програм технічної допомоги, таких як U-LEAD з Європою, Україна отримала не лише фінансову підтримку, а й доступ до європейських практик організації надання публічних послуг. Це сприяло впровадженню єдиних стандартів

оформлення приміщень ЦНАПів, автоматизації процесів, розвитку електронних черг, підвищенню кваліфікації персоналу та запровадженню систем оцінювання якості обслуговування [60].

Не менш важливою передумовою стало активне впровадження цифрових технологій у державне управління. Початок формування електронного урядування та запровадження електронних сервісів створили умови для оптимізації процесів надання адміністративних послуг. Інтеграція ЦНАПів з державними електронними реєстрами, системами електронної ідентифікації та платформою «Дія» стала логічним етапом еволюції в напрямі цифровізації публічних сервісів.

Створення системи центрів надання адміністративних послуг в Україні стало закономірним результатом поєднання внутрішніх потреб державного управління та зовнішніх викликів, пов'язаних із євроінтеграційними процесами. ЦНАПи стали символом переходу української держави до нового типу публічного управління – відкритого, прозорого та орієнтованого на людину. Їхнє виникнення стало ключовим кроком у реалізації адміністративної реформи, спрямованої на підвищення ефективності державних інституцій, зміцнення довіри громадян до влади та створення сприятливого середовища для розвитку суспільства й бізнесу.

Формування та розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні є багатоступеневим процесом, який відображає еволюцію державної політики у сфері публічного управління. Цей процес розпочався як спроба подолання надмірної бюрократизації державного апарату та створення прозорого, ефективного механізму надання послуг населенню. З часом система ЦНАПів трансформувалася у комплексну інституційну структуру, яка поєднує організаційні, правові та технологічні аспекти сервісного управління.

Перший етап: становлення нормативно-правових засад (2008–2012 роки). Перші спроби систематизації надання адміністративних послуг в Україні належать до кінця 2000-х років, коли почали розроблятися концептуальні документи адміністративної реформи. У 2008 році було ухвалено Концепцію

розвитку системи надання адміністративних послуг, що визначила основні напрями вдосконалення взаємодії держави з громадянами. У цей період домінував пошук оптимальної моделі організації сервісних структур, що мали б забезпечити комплексне надання послуг «в одному місці».

Важливим кроком стало прийняття у 2010 році Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», який передбачав спрощення процедур для суб'єктів підприємництва. На його основі в окремих містах почали створюватися пілотні центри надання послуг для бізнесу. Проте ці ініціативи мали обмежений характер і не охоплювали повного спектра адміністративних послуг [70].

Ключовим нормативним актом, що започаткував системне створення ЦНАПів, став Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року. Його прийняття ознаменувало перехід від розрізнених експериментів до формування єдиної державної політики у сфері надання публічних сервісів. Закон визначив поняття адміністративної послуги, закріпив принципи «єдиного вікна», «організаційної єдності» та «доступності», а також зобов'язав органи виконавчої влади та місцевого самоврядування створювати ЦНАПи у своїх адміністративно-територіальних одиницях [68].

Другий етап: формування організаційної структури та розбудова мережі (2013–2015 роки). Цей період характеризується активним створенням перших ЦНАПів у великих містах України – Києві, Харкові, Львові, Дніпрі, Одесі та Вінниці. Саме в цей час почала формуватися інституційна основа мережі: розроблялися положення про ЦНАПи, затверджувалися стандарти обслуговування громадян, проводилося навчання адміністраторів.

Важливим кроком стало запровадження принципу територіальної доступності, згідно з яким ЦНАПи повинні були діяти не лише при міських радах, а й у районних державних адміністраціях. Поступово почали створюватися віддалені робочі місця адміністраторів у селищах і громадах, що стало першим кроком до розширення мережі у сільській місцевості.

Однак цей етап супроводжувався значними труднощами – браком фінансування, нестачею кваліфікованих кадрів, відсутністю єдиної інформаційної системи. Незважаючи на це, було закладено фундамент для подальшого розвитку: створено понад 100 ЦНАПів, які забезпечили доступ громадян до найпопулярніших адміністративних послуг – реєстрації місця проживання, видачі паспортів, оформлення довідок, реєстрації бізнесу тощо.

Третій етап: децентралізація та розширення мережі (2015–2019 роки). Реформа децентралізації, розпочата у 2014–2015 роках, надала новий імпульс розвитку системи ЦНАПів. У межах цієї реформи органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження щодо надання адміністративних послуг, що зумовило створення ЦНАПів при об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). Держава підтримала цей процес фінансово та методично, зокрема через програму міжнародної технічної допомоги U-LEAD з Європою, яка сприяла відкриттю сучасних ЦНАПів у малих громадах.

Саме на цьому етапі відбулося масове розширення мережі: якщо у 2015 році в Україні функціонувало близько 300 ЦНАПів, то вже у 2019 році – понад 700. У цей період запроваджувалися нові стандарти обслуговування, розвивалася матеріально-технічна база, створювалися зони електронної черги, дитячі куточки, забезпечувався безбар'єрний доступ для маломобільних груп населення.

Також відбувалася інтеграція ЦНАПів з державними електронними реєстрами, що дозволило зменшити кількість довідок, необхідних для отримання послуг, та спростити процедури. Поступово почали з'являтися перші електронні сервіси, зокрема подання заяв онлайн через офіційні сайти або державні портали.

Четвертий етап: цифровізація та інтеграція з платформою «Дія» (2020–дотепер). Починаючи з 2020 року, розвиток мережі ЦНАПів набув якісно нового характеру у зв'язку з активним упровадженням цифрових технологій у державному управлінні. Одним із ключових напрямів стало поєднання

діяльності ЦНАПів із платформою «Дія», яка забезпечує можливість надання значної кількості адміністративних послуг в електронній формі.

В умовах пандемії COVID-19 цифровізація стала необхідною умовою безперервності надання послуг, що стимулювало створення «Дія.Центрів» – оновленого формату ЦНАПів із сучасним дизайном, електронними терміналами, зонами самообслуговування та інтегрованими онлайн-сервісами.

На цьому етапі також відбувається інституційне укріплення системи: ЦНАПи поступово переходять на єдині стандарти оформлення, впроваджують систему управління якістю, розширюють спектр послуг – від реєстрації актів цивільного стану до оформлення документів соціального характеру.

Завдяки державним та міжнародним програмам (зокрема, продовженню ініціативи U-LEAD з Європою) формується розгалужена мережа ЦНАПів у громадах, що дозволяє наблизити публічні послуги до громадян навіть у віддалених населених пунктах. Станом на 2025 рік в Україні діє понад 1 000 центрів, які обслуговують мільйони користувачів щороку.

Організаційно-правові засади функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) становлять фундамент сучасної системи публічного сервісу в Україні. Вони визначають правовий статус ЦНАПів, принципи їх діяльності, організаційну структуру, порядок взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями, а також регламентують відносини між державою і громадянином у сфері отримання адміністративних послуг.

Правову основу діяльності ЦНАПів формує насамперед Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI, який визначає загальні засади надання адміністративних послуг, їх види, суб'єктів та основні принципи організації сервісної діяльності. Згідно зі статтею 12 цього закону, центри надання адміністративних послуг створюються як постійно діючі робочі органи при органах місцевого самоврядування або місцевих державних адміністраціях. Їхня основна мета – забезпечення реалізації прав

громадян та суб'єктів господарювання на отримання адміністративних послуг у зручний, доступний і прозорий спосіб [68].

Діяльність ЦНАПів також регулюється низкою підзаконних актів, зокрема Постановою Кабінету Міністрів України № 118 від 20 лютого 2013 року «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг», яка визначає структуру, основні функції, повноваження та організаційні засади їх роботи. Цей документ став базовим орієнтиром для органів влади у створенні та функціонуванні ЦНАПів на місцях [66].

Згідно з нормативно-правовими актами, у структурі ЦНАПу обов'язково мають бути передбачені:

- керівник (або адміністратор), який організовує роботу центру, координує взаємодію з іншими суб'єктами надання послуг;
- адміністратори, які безпосередньо здійснюють прийом документів, консультують заявників, передають інформацію до відповідних органів і видають результати послуг;
- інформаційно-довідковий сектор, що забезпечує надання довідкових послуг і сприяє інформуванню громадян про порядок отримання послуг;
- технічна служба (у великих ЦНАПах), яка відповідає за підтримку електронних систем, черги, баз даних та інтеграцію з державними реєстрами [3].

Особливе значення у правовому забезпеченні діяльності ЦНАПів має принцип організаційної єдності, який передбачає концентрацію всіх необхідних дій для отримання послуги в одному місці. Це означає, що громадянин звертається не до конкретного органу влади, а до ЦНАПу, який забезпечує взаємодію із суб'єктом надання послуги. Таким чином, адміністратор ЦНАПу стає посередником між заявником і органом влади, що суттєво зменшує контакти громадян із чиновниками та мінімізує корупційні ризики.

Іншим важливим принципом є територіальна доступність, яка гарантує можливість отримання адміністративних послуг незалежно від місця

проживання. У межах цього принципу створюються не лише основні центри, але й віддалені робочі місця адміністраторів у сільських громадах, а також мобільні ЦНАПи, що обслуговують віддалені населені пункти.

Законодавство також закріплює принципи прозорості та відкритості, що означає забезпечення вільного доступу громадян до інформації про перелік послуг, строки, тарифи та процедури їх отримання. Для цього ЦНАПи зобов'язані вести офіційні вебсайти, інформаційні стенди та електронні ресурси, а також інтегруватися з єдиними державними порталами, зокрема платформою «Дія».

У процесі діяльності ЦНАПи тісно взаємодіють із суб'єктами надання адміністративних послуг, якими є органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, державні підприємства, установи та організації. Взаємодія здійснюється відповідно до укладених угод або протоколів про співпрацю, що визначають порядок обміну інформацією, строки виконання процедур і відповідальність сторін [11].

Організаційна діяльність ЦНАПів також базується на стандартах надання адміністративних послуг, які визначають чіткі вимоги до якості обслуговування, часових меж виконання послуг, оформлення документів, вимог до персоналу та умов прийому громадян. Ці стандарти затверджуються Кабінетом Міністрів України або відповідними органами місцевого самоврядування.

У межах сучасної моделі державного управління ЦНАПи виступають важливою складовою системи електронного урядування. Згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України (затвердженою розпорядженням КМУ № 67-р від 17 січня 2018 року), ЦНАПи мають бути інтегровані з електронними реєстрами та державними базами даних, що дозволяє забезпечити безпаперовий документообіг, автоматизований обмін інформацією та дистанційне надання послуг [5].

Особливу роль у правовому регулюванні діяльності ЦНАПів відіграють положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», які

визначають компетенцію виконавчих органів рад у сфері організації надання адміністративних послуг. Відповідно до статті 38 цього закону, органи місцевого самоврядування мають право утворювати ЦНАПи як структурні підрозділи виконавчих комітетів або окремі комунальні установи [78].

Організаційно діяльність ЦНАПів будується на основі інституційної автономії – вони можуть мати власний баланс, рахунок, печатку та штамп. Це дозволяє підвищити ефективність управління, спростити фінансування діяльності та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Важливим аспектом правового регулювання є захист персональних даних, оскільки в процесі надання адміністративних послуг ЦНАПи працюють із великими обсягами конфіденційної інформації. Діяльність у цій сфері регулюється Законом України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року, а також внутрішніми регламентами, які визначають порядок зберігання, обробки та передачі інформації [74].

З метою контролю якості роботи ЦНАПів запроваджується система моніторингу та оцінювання ефективності, яку координує Міністерство цифрової трансформації України. Вона включає аналіз кількості наданих послуг, рівня задоволеності громадян, часу очікування, функціональності електронних сервісів тощо [51].

Організаційно-правові засади функціонування ЦНАПів в Україні становлять цілісну систему, що поєднує правові норми, управлінські принципи та технологічні стандарти. Вони забезпечують єдність підходів до організації надання адміністративних послуг, гарантують законність і прозорість діяльності центрів, а також сприяють формуванню сучасної моделі взаємодії держави з громадянами.

ЦНАПи функціонують не лише як інституції публічного обслуговування, а як ключові елементи системи демократичного врядування, орієнтованого на потреби людини. Їхнє правове забезпечення створює підґрунтя для подальшого вдосконалення сервісної держави та реалізації концепції «Держава у смартфоні».

Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні є невід’ємною складовою процесів децентралізації влади, що розпочалися у 2014 році. Саме органи місцевого самоврядування стали ключовими суб’єктами у створенні, організаційному забезпеченні та функціонуванні ЦНАПів. Їхня діяльність визначається як правовими приписами, так і практичними потребами територіальних громад у забезпеченні якісного, доступного та ефективного надання адміністративних послуг.

Правова основа залучення органів місцевого самоврядування до розвитку мережі ЦНАПів визначається насамперед Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), який закріплює їхню компетенцію у сфері надання адміністративних послуг населенню. Відповідно до цього закону, виконавчі органи місцевих рад уповноважені створювати умови для обслуговування громадян, організовувати надання послуг у межах своїх повноважень, забезпечувати доступність управлінських процедур [78].

Ключове значення має також Закон України «Про адміністративні послуги» (2012 р.), який визначає ЦНАП як постійно діючий робочий орган місцевої державної адміністрації або виконавчого органу міської, селищної чи сільської ради. Таким чином, місцеве самоврядування виступає не лише координатором, а й безпосереднім засновником ЦНАПів, що реалізують функції держави на територіальному рівні. Крім того, Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 20 лютого 2013 року «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» деталізує повноваження органів місцевого самоврядування у сфері створення та функціонування центрів [66].

Розвиток правової основи відбувається паралельно з реалізацією державної політики децентралізації, яка сприяла передачі значної частини адміністративних повноважень на рівень об’єднаних територіальних громад (ОТГ). У результаті саме громади стали головними ініціаторами та виконавцями програм зі створення сучасних ЦНАПів, що враховують місцеві потреби та специфіку кожного регіону.

Органи місцевого самоврядування виконують низку важливих організаційних функцій у процесі розвитку мережі ЦНАПів. Насамперед, вони відповідають за утворення центрів, підбір і підготовку персоналу, облаштування приміщень, матеріально-технічне забезпечення, визначення переліку послуг, що надаються на відповідній території. Саме на місцевому рівні вирішується питання оптимальної моделі організації ЦНАПу: стаціонарного, мобільного чи віддаленого робочого місця адміністратора [20].

У межах власних повноважень місцеві ради та їхні виконавчі органи формують локальні нормативні акти, які регламентують діяльність ЦНАПів, графік їхньої роботи, стандарти обслуговування громадян, вимоги до якості наданих послуг. Крім того, саме органи місцевого самоврядування забезпечують взаємодію між ЦНАПами та суб'єктами надання послуг – територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, державними реєстраторами, комунальними підприємствами.

Особливої уваги заслуговує роль місцевої влади у плануванні мережі ЦНАПів. Відповідно до методичних рекомендацій Міністерства цифрової трансформації, громади мають розробляти карти доступності адміністративних послуг, визначати потреби населення та бізнесу, забезпечувати територіальне охоплення. Такий підхід сприяє рівномірному розподілу ресурсів, оптимізації маршрутів обслуговування та підвищенню ефективності управління.

Зміцнення ролі місцевого самоврядування у розвитку ЦНАПів безпосередньо пов'язане з реалізацією фінансової децентралізації, яка надала громадам більше можливостей для самостійного управління бюджетними коштами. Фінансування створення та функціонування ЦНАПів здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів, субвенцій із державного бюджету, а також міжнародної технічної допомоги.

Значну підтримку в розбудові мережі ЦНАПів надали програми U-LEAD with Europe, EGAP, DESPRO та інші міжнародні ініціативи, спрямовані на підвищення якості адміністративних послуг та розвиток цифрових інструментів управління. Участь у цих програмах дозволила громадам модернізувати

приміщення, запровадити електронні системи черги, навчити персонал, створити доступні простори для громадян з інвалідністю [60].

Фінансова спроможність органів місцевого самоврядування є ключовою передумовою сталого функціонування ЦНАПів. Вона визначає можливість розвитку інфраструктури, впровадження інновацій та підвищення рівня сервісу для населення.

Органи місцевого самоврядування виконують важливу соціальну місію у процесі функціонування ЦНАПів, адже саме вони виступають посередниками між державою та громадою. Їхня діяльність спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості процесу надання послуг. Місцеві ради та адміністрації активно залучають громадські організації, місцеві ініціативи та представників бізнесу до оцінювання якості роботи ЦНАПів, розробки нових сервісів, удосконалення процедур [22].

Комунікаційна функція місцевого самоврядування полягає у формуванні позитивного іміджу влади на місцях через якісне обслуговування населення, оперативність реагування на запити громадян, використання інструментів електронної демократії. Завдяки цьому підвищується рівень довіри до публічної влади, зростає громадська активність та відчуття належності мешканців до своєї громади.

Місцеве самоврядування відіграє системоутворюючу роль у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг в Україні. Воно забезпечує організаційне, фінансове, правове та комунікаційне підґрунтя функціонування ЦНАПів, створюючи умови для реалізації принципів відкритості, прозорості та сервісності влади. Децентралізаційні процеси значно підсилили цей вплив, перетворивши громади на активних учасників реформ у сфері публічного управління. Розвиток ЦНАПів на місцевому рівні є не лише інструментом покращення якості послуг, а й показником ефективності місцевої демократії та зрілості громадянського суспільства.

Система центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні за останнє десятиліття стала важливою складовою інституційного механізму

реалізації принципів відкритого, ефективного та сервісно орієнтованого публічного управління. Водночас, попри значні досягнення у розбудові мережі ЦНАПів, залишається низка проблем організаційного, фінансового, кадрового та технологічного характеру, що стримують подальший розвиток цієї сфери. Їх усвідомлення є необхідним для формування перспективних напрямів удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні [27].

Однією з ключових проблем залишається недостатня узгодженість нормативно-правової бази, яка регулює діяльність ЦНАПів. Незважаючи на наявність базових законодавчих актів – насамперед Закону України «Про адміністративні послуги» (2012 р.) та Примірного положення про ЦНАП, – на практиці існує значна кількість підзаконних актів, що дублюють або суперечать один одному. Це ускладнює процес взаємодії між суб'єктами надання послуг, породжує правову невизначеність і бюрократичні перешкоди.

Другою проблемою є нерівномірність розвитку мережі ЦНАПів. Якщо в обласних центрах та великих містах ЦНАПи мають належне матеріально-технічне забезпечення, кадровий потенціал і широкий спектр послуг, то у сільських громадах їхня кількість і якість значно поступаються. Часто мешканці віддалених населених пунктів змушені долати десятки кілометрів для отримання базових адміністративних послуг, що суперечить принципам доступності та рівності.

Не менш важливим є питання інституційної стабільності ЦНАПів. Зміни у структурі місцевого самоврядування, кадрові перестановки, недостатня взаємодія з територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади можуть негативно впливати на сталість функціонування центрів. В окремих громадах відсутність належної координації призводить до дублювання функцій або неефективного використання ресурсів.

Розвиток ЦНАПів значною мірою залежить від кадрового потенціалу. Водночас у багатьох громадах спостерігається дефіцит кваліфікованих адміністраторів, здатних працювати з великим обсягом документів, електронними системами та громадянами. Нерідко працівники ЦНАПів не

мають належної підготовки з адміністративного права, етики публічної служби або навичок комунікації. Відсутність системної підготовки кадрів у закладах освіти або через спеціальні програми підвищення кваліфікації лише посилює цю проблему.

Крім того, існує недосконалість управлінських механізмів на місцевому рівні. У частині громад відсутні стратегічні документи розвитку ЦНАПів, система моніторингу якості послуг, механізми зворотного зв'язку з громадянами. Через це процес управління часто набуває ситуативного характеру, що знижує ефективність діяльності та перешкоджає сталому розвитку системи.

Вагомим стримувальним чинником залишається обмежене фінансування діяльності ЦНАПів, особливо у малих громадах. Попри державні субвенції та міжнародну допомогу (зокрема в межах програм U-LEAD with Europe та EGAP), значна частина витрат покладається на місцеві бюджети. У кризових економічних умовах це ускладнює оновлення обладнання, оплату праці персоналу, модернізацію приміщень, розвиток електронних сервісів [60].

Недостатня фінансова спроможність громад також впливає на інфраструктурну нерівність між ЦНАПами. У великих містах центри мають сучасні приміщення, електронні системи черги, інтегровані інформаційні ресурси, тоді як у сільській місцевості ЦНАПи часто розміщуються у тимчасових або непридатних для прийому громадян будівлях. Це створює дисбаланс у рівні сервісу та доступності адміністративних послуг.

Незважаючи на активне впровадження електронного урядування, рівень цифрової інтегрованості ЦНАПів залишається недостатнім. Не всі громади підключені до національних електронних реєстрів, системи «Трембіта» чи платформи «Дія». У деяких випадках відсутній стабільний інтернет-зв'язок або технічне обладнання для забезпечення повноцінної роботи електронних сервісів.

Також спостерігається проблема інформаційної ізольованості – відсутність належної комунікації між ЦНАПами різних рівнів, що перешкоджає

обміну досвідом, розробці єдиних стандартів обслуговування, створенню спільних інформаційних баз.

Окремої уваги потребує низький рівень цифрової грамотності населення, особливо у старших вікових групах і в сільських районах. Це обмежує можливості використання електронних послуг і знижує ефективність цифрової трансформації сфери адміністративних послуг.

Попри зазначені проблеми, розвиток мережі ЦНАПів має значний потенціал. Передусім перспективним напрямом є подальша цифровізація адміністративних послуг, зокрема розширення інтеграції з платформою «Дія», автоматизація внутрішніх процесів, впровадження систем електронного документообігу та дистанційного надання послуг. Це дозволить зменшити навантаження на персонал, підвищити оперативність і прозорість роботи.

Важливим напрямом є розвиток мережі мобільних і віддалених ЦНАПів, які забезпечують доступність послуг для мешканців віддалених територій. Успішна практика створення мобільних пунктів обслуговування (на базі спеціально обладнаних автомобілів або виїзних робочих місць) уже показала свою ефективність у громадах з малою щільністю населення.

Подальший розвиток системи потребує інституційного зміцнення ролі місцевого самоврядування та підвищення кадрової спроможності ЦНАПів. Запровадження системи професійної сертифікації адміністраторів, розробка навчальних програм у закладах вищої освіти, створення постійних центрів підвищення кваліфікації дозволить забезпечити стабільність кадрового потенціалу.

Не менш перспективним напрямом є розширення партнерства між державними структурами, бізнесом і громадянським суспільством. Залучення громадських організацій до моніторингу якості послуг, проведення опитувань та соціальних аудитів сприятиме підвищенню рівня підзвітності влади. Водночас взаємодія з бізнесом може забезпечити додаткові ресурси для розвитку інфраструктури ЦНАПів через механізми державно-приватного партнерства.

**Висновки до другого розділу.** Як бачимо, система центрів надання адміністративних послуг в Україні перебуває на етапі становлення та активної трансформації. Основними проблемами залишаються недостатнє нормативне узгодження, нерівномірність розвитку мережі, кадровий дефіцит, фінансова нестабільність та обмежена цифрова інтегрованість. Водночас перспективи подальшого розвитку пов'язані з поглибленням децентралізації, цифровізацією управління, удосконаленням кадрової політики та розширенням партнерських форматів взаємодії. Реалізація цих напрямів сприятиме створенню в Україні сучасної, ефективної та орієнтованої на громадянина системи адміністративних послуг, що відповідає європейським стандартам належного врядування.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) є ключовою ланкою у системі публічного управління, покликаною забезпечити ефективну реалізацію прав громадян на отримання якісних, зручних і доступних адміністративних послуг. Їх створення зумовлено потребою підвищення рівня відкритості влади, оптимізації управлінських процесів, а також реалізації принципів сервісної держави, орієнтованої на потреби людини. Діяльність ЦНАПів регламентується, насамперед, Законом України «Про адміністративні послуги» (2012 р.), постановами Кабінету Міністрів України, методичними рекомендаціями Міністерства цифрової трансформації та іншими нормативно-правовими актами.

Основною метою функціонування центрів є забезпечення зручних умов для звернення громадян до органів влади та отримання результатів послуг без необхідності відвідування багатьох установ. ЦНАПи реалізують концепцію «єдиного вікна», що дозволяє здійснити подання документів, консультації та отримання готового результату в одному місці, незалежно від того, який орган влади є безпосереднім надавачем послуги. Такий підхід суттєво зменшує адміністративні бар'єри, скорочує час обслуговування, а також знижує ризики проявів корупції [31].

До основних функцій центрів надання адміністративних послуг належать:

- інформаційно-консультативна функція, що передбачає надання громадянам повної та достовірної інформації про порядок отримання адміністративних послуг, необхідні документи, терміни розгляду звернень, розмір адміністративних зборів тощо;
- організаційно-координаційна функція, спрямована на узгодження дій між суб'єктами надання послуг (місцевими органами влади, державними установами, реєстраторами, дозвільними органами);

- реєстраційна функція, що полягає у прийомі, обробці та передачі документів до відповідних органів, веденні баз даних, формуванні електронних справ;
- контрольна функція, яка забезпечує перевірку повноти поданих документів, дотримання термінів розгляду, а також контроль за якістю наданих послуг;
- комунікативна функція, що реалізується через забезпечення ефективної взаємодії між громадянами, органами влади та бізнесом;
- інноваційна функція, яка виявляється у впровадженні цифрових технологій, електронного документообігу, онлайн-запису, мобільних застосунків тощо [33].

Ці функції відображають стратегічну роль ЦНАПів у забезпеченні ефективності публічного адміністрування та сприяють підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій.

Діяльність центрів ґрунтується на низці основних принципів, які забезпечують належну якість послуг і підзвітність органів влади. Першим і базовим серед них є принцип законності, який означає, що всі дії ЦНАПів повинні відповідати вимогам чинного законодавства України. Другим – принцип доступності, що передбачає можливість отримання послуг усіма громадянами незалежно від місця проживання, соціального статусу, фізичних обмежень чи рівня цифрової грамотності.

Важливим є також принцип прозорості та відкритості, який передбачає забезпечення громадян інформацією про діяльність центрів, умови надання послуг, результати роботи та використання бюджетних ресурсів. Цей принцип реалізується через офіційні вебсайти, інформаційні стенди, електронні сервіси та публічні звіти.

Не менш значущим є принцип орієнтації на споживача послуг. Він передбачає, що діяльність ЦНАПів має бути спрямована на задоволення потреб громадян, підвищення їхньої довіри до влади, мінімізацію часових і матеріальних витрат при отриманні послуг.

Принцип комплексності означає, що в межах одного центру громадяни мають змогу отримати широкий спектр послуг від різних органів влади, що забезпечує зручність і ефективність обслуговування. Принцип оперативності полягає у дотриманні встановлених строків розгляду звернень, скороченні бюрократичних процедур і швидкому наданні результатів.

У сучасних умовах дедалі більшої актуальності набуває принцип цифрової відкритості, який передбачає інтеграцію електронних технологій у діяльність ЦНАПів, використання електронних підписів, онлайн-платформ і сервісів «Дія».

Функції та принципи діяльності центрів надання адміністративних послуг формують цілісну систему публічного сервісу, орієнтовану на ефективне задоволення потреб громадян і підвищення якості взаємодії держави з суспільством. Саме завдяки дотриманню зазначених принципів ЦНАПи стають не лише структурним елементом адміністративного управління, а й символом демократичних перетворень та цифрової трансформації України.

Система центрів надання адміністративних послуг в Україні є важливою складовою публічного управління, яка забезпечує реалізацію прав громадян і суб'єктів господарювання на отримання послуг державного та муніципального характеру. Види адміністративних послуг, що надаються через ЦНАПи, визначаються як законодавчими актами, так і рішеннями органів місцевого самоврядування, з урахуванням специфіки територіальних громад, потреб населення та рівня розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури [36].

Відповідно до статті 9 Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання послуг за зверненням фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав і обов'язків такої особи. Таким чином, ЦНАПи виступають посередницькою інституцією між громадянином і державою, забезпечуючи реалізацію публічних інтересів у найзручніший для користувача спосіб [68].

Залежно від суб'єкта надання та змісту процедур, адміністративні послуги можна умовно поділити на кілька основних груп:

1. Реєстраційні послуги. До цієї категорії належать дії, пов'язані з реєстрацією місця проживання особи, реєстрацією бізнесу, громадських формувань, речових прав на нерухоме майно, транспортних засобів тощо. Особливе місце займають послуги, пов'язані з оформленням паспортних документів, видачею ідентифікаційних кодів, реєстрацією земельних ділянок у Державному земельному кадастрі. ЦНАПи забезпечують прийом документів і взаємодію з державними реєстраторами, що значно спрощує доступ громадян до цих процедур.

2. Дозвільні послуги передбачають видачу документів дозвільного характеру – ліцензій, сертифікатів, дозволів на будівництво, ведення господарської діяльності, використання природних ресурсів тощо. Завдяки впровадженню принципу «єдиного вікна», підприємці можуть отримати необхідні дозволи безпосередньо через ЦНАП, без необхідності окремо звертатися до кількох державних установ. Такий підхід суттєво зменшує адміністративний тиск на бізнес та сприяє розвитку підприємництва на місцях.

3. Соціальні та житлово-комунальні послуги. До них належать оформлення субсидій, допомоги малозабезпеченим сім'ям, посвідчень осіб з інвалідністю, пільгових категорій населення, а також послуги, пов'язані з обліком житла, реєстрацією договорів оренди, оформленням права власності на об'єкти житлового фонду. Завдяки електронній взаємодії ЦНАПів із органами соціального захисту, час розгляду заяв суттєво скоротився, а громадяни отримали змогу відстежувати стан звернення онлайн.

4. Послуги у сфері земельних відносин та архітектури. Значна частина ЦНАПів надає послуги, пов'язані з видачею витягів із земельного кадастру, присвоєнням адрес об'єктам нерухомості, погодженням містобудівної документації, видачею будівельних паспортів тощо. Ці послуги особливо важливі для територіальних громад, де активно розвивається житлова забудова та земельна реформа.

5. Послуги у сфері громадянства, міграції та реєстрації актів цивільного стану. В умовах адміністративної децентралізації ЦНАПи виконують низку функцій, пов'язаних із реєстрацією народження, шлюбу, смерті, зміни імені, оформленням паспорта громадянина України та закордонного паспорта. Така інтеграція державних сервісів під одним дахом суттєво підвищує зручність для населення, особливо у невеликих громадах.

6. Інформаційно-довідкові та консультаційні послуги. Вони передбачають надання інформації про порядок отримання адміністративних послуг, перелік необхідних документів, терміни розгляду, можливість онлайн-запису чи подачі заяв через електронні платформи. У більшості центрів діють спеціальні консультанти, які супроводжують заявників протягом усього процесу отримання послуги [38].

У цілому, перелік адміністративних послуг, які можуть надаватися через ЦНАПи, є відкритим і постійно розширюється. Це обумовлено як розвитком нормативно-правової бази, так і зростанням попиту громадян на нові види сервісів. Наприклад, з 2020-х років значного поширення набули послуги, пов'язані з електронними документами – цифровим підписом, витягами з державних реєстрів, електронною ідентифікацією особи.

Важливо зазначити, що зміст і обсяг адміністративних послуг можуть відрізнятися залежно від типу центру (територіальний, мобільний, віддалене робоче місце, центр при військових адміністраціях тощо). Великі міські ЦНАПи, такі як у Києві, Харкові, Львові чи Дніпрі, пропонують понад 400–500 видів послуг, тоді як у громадах районного рівня цей показник може становити 100–150 послуг, залежно від кадрового потенціалу та технічного забезпечення.

Одним із важливих напрямів діяльності ЦНАПів є інтеграція державних електронних сервісів у свою роботу. На сьогодні більшість центрів підключені до Порталу «Дія», завдяки чому громадяни можуть оформити довідки, витяги чи дозволи в онлайн-режимі, без необхідності особистого візиту до установи. Ця практика відповідає європейським стандартам *good governance* і формує

підґрунтя для переходу до концепції «Paperless» – безпаперового документообігу в державному секторі.

Сучасна мережа ЦНАПів надає широкий спектр адміністративних послуг, які охоплюють практично всі сфери життєдіяльності громадян та суб'єктів господарювання. Їхня класифікація та зміст постійно удосконалюються, що свідчить про динамічний розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні. Забезпечення прозорості, доступності та зручності таких послуг є необхідною умовою побудови ефективної системи публічного управління та підвищення рівня довіри населення до держави.

Сучасний етап розвитку системи центрів надання адміністративних послуг в Україні характеризується активним упровадженням інноваційних підходів, що базуються на принципах цифровізації, автоматизації процесів і клієнтоорієнтованості. Інноваційна діяльність ЦНАПів є не лише технічним удосконаленням форм надання послуг, а й відображенням глибинних трансформацій у сфері публічного управління, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та якості обслуговування громадян.

Впровадження інновацій у роботу ЦНАПів зумовлене кількома ключовими чинниками. По-перше, розвитком інформаційного суспільства та підвищенням очікувань громадян щодо швидкості та зручності отримання послуг. По-друге, реформою децентралізації, яка стимулювала органи місцевого самоврядування до впровадження нових моделей управління та сервісного підходу. По-третє, цифровою трансформацією держави, що здійснюється під егідою Міністерства цифрової трансформації України та реалізується через проєкти «Держава у смартфоні» і «Дія» [41].

Одним із ключових напрямів інновацій у діяльності ЦНАПів є розвиток електронних сервісів. Це передбачає перехід від традиційної паперової форми документообігу до електронної, що забезпечує зручність, оперативність і мінімізацію людського чинника у процесі надання послуг. Інтеграція ЦНАПів із Порталом державних послуг «Дія» дозволила громадянам подавати заяви, отримувати довідки, витяги з державних реєстрів, оформлювати дозволи та

ліцензії в онлайн-режимі. Внаслідок цього відбулося суттєве скорочення часу обслуговування та підвищення рівня задоволеності користувачів.

Важливим інноваційним кроком стало впровадження електронного документообігу між ЦНАПами та органами влади. Використання електронних підписів, автоматизованих систем обліку звернень, електронних черг і CRM-систем дозволяє забезпечити контроль за проходженням документів і виключити дублювання процедур. Зокрема, система електронної черги дає змогу громадянам попередньо зареєструватися для відвідування ЦНАПу, що зменшує черги й покращує організацію роботи персоналу.

Одним із сучасних інноваційних рішень є створення мобільних ЦНАПів, які функціонують на базі спеціально обладнаних транспортних засобів. Такі мобільні центри обслуговують мешканців віддалених сіл, осіб з обмеженими можливостями пересування, внутрішньо переміщених осіб тощо. Цей формат роботи особливо актуальний у контексті воєнного стану, коли багато громад зазнали руйнувань і втратили стаціонарну інфраструктуру. Мобільні ЦНАПи забезпечують безперервність надання адміністративних послуг і сприяють реалізації принципу рівного доступу громадян до державних сервісів [47].

Інноваційні напрями розвитку ЦНАПів включають також запровадження терміналів самообслуговування (кіосків), які дозволяють самостійно заповнити заяви, подати електронні документи, здійснити оплату адміністративного збору або отримати інформацію про стан розгляду звернення. Такі рішення активно використовуються у великих містах, як-от Київ, Львів, Дніпро, що відповідає світовим тенденціям розвитку системи «smart governance».

Серед інших важливих інновацій варто відзначити створення електронних кабінетів користувачів на сайтах ЦНАПів. Через такі персоналізовані платформи громадяни можуть відстежувати статус своїх заяв, завантажувати електронні копії документів, отримувати повідомлення про готовність послуги. Це підвищує зручність користування сервісом та зміцнює довіру до цифрових інструментів взаємодії з владою.

Особливе значення для підвищення якості обслуговування має використання цифрових технологій штучного інтелекту та аналітики даних. Деякі ЦНАПи починають застосовувати чат-боти та голосових асистентів для консультацій, аналізують типові звернення громадян, щоб оптимізувати навантаження на персонал і прогнозувати попит на певні послуги. Такі технології сприяють переходу від реактивної до проактивної моделі державного сервісу, коли громадянин отримує послугу автоматично, без додаткового звернення (наприклад, при досягненні пенсійного віку чи народженні дитини).

У межах цифрової трансформації в Україні активно впроваджується концепція «Paperless», що передбачає відмову від паперових документів у державному секторі. ЦНАПи є основними майданчиками реалізації цієї ініціативи, оскільки саме вони забезпечують практичне застосування електронних документів і цифрових підписів у щоденній роботі. Це не лише підвищує ефективність управління, а й зменшує витрати часу та ресурсів на обробку документів.

Окрему роль у впровадженні інновацій відіграє розвиток кадрового потенціалу ЦНАПів. Підвищення цифрової компетентності працівників, участь у тренінгах і програмах підготовки, зокрема від Міністерства цифрової трансформації, є необхідною умовою ефективного функціонування нових технологічних рішень. Персонал ЦНАПів поступово переходить від виконання суто адміністративних функцій до ролі сервісних менеджерів, здатних ефективно використовувати електронні ресурси та комунікувати з клієнтами в цифровому середовищі.

Варто зазначити, що інноваційний розвиток ЦНАПів має не лише внутрішньоорганізаційний, але й стратегічний вимір. Він сприяє реалізації державної політики цифрового врядування (e-governance) і формуванню нової культури взаємодії громадян із владою, заснованої на принципах відкритості, ефективності та відповідальності. Розширення можливостей електронних сервісів також сприяє прозорості адміністративних процедур, зниженню корупційних ризиків і підвищенню довіри населення до державних інституцій.

Інноваційні напрями діяльності ЦНАПів охоплюють комплекс організаційних, технологічних та комунікаційних змін, що перетворюють систему надання адміністративних послуг на сучасну, клієнтоорієнтовану й ефективну. Подальше розширення електронних сервісів, автоматизація процесів та інтеграція цифрових платформ є запорукою сталого розвитку ЦНАПів і важливим чинником формування електронної держави в Україні.

Ефективність функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) значною мірою залежить від налагодження системної взаємодії між усіма учасниками процесу надання послуг – громадськістю, суб'єктами господарювання та органами публічної влади. Така взаємодія є не лише інструментом обміну інформацією, а й механізмом формування довіри, партнерства та спільної відповідальності за якість публічних сервісів.

У сучасних умовах ЦНАПи виконують не лише функцію посередника між владою та громадянином, а й виступають комунікаційними платформами для інтеграції різних соціальних груп у процеси публічного управління. Це відповідає концепції «сервісної держави», у центрі якої перебуває людина як головний споживач і співтворець управлінських рішень.

Співпраця центрів надання адміністративних послуг із громадськістю ґрунтується на принципах відкритості, прозорості та підзвітності. Громадськість виступає як споживач адміністративних послуг, носій суспільних потреб і водночас партнер у формуванні якісної системи обслуговування.

Основні напрями такої взаємодії включають:

- інформування населення про перелік, умови, строки та процедури отримання адміністративних послуг;
- збір зворотного зв'язку шляхом анкетування, електронних звернень, громадських слухань;
- залучення громадських організацій до моніторингу якості надання послуг;

– проведення інформаційно-просвітницьких заходів (днів відкритих дверей, консультаційних сесій, тренінгів з цифрової грамотності тощо) [51].

Розвиток електронних каналів комунікації став важливою умовою для забезпечення постійного діалогу з громадськістю. Через офіційні сайти, соціальні мережі та мобільні застосунки ЦНАПи інформують громадян про нові послуги, зміни у законодавстві, графік роботи тощо. Зокрема, інтеграція ЦНАПів із порталом «Дія» розширила можливості зворотного зв'язку, дозволивши громадянам не лише отримувати послуги, а й оцінювати їхню якість онлайн.

Важливим елементом партнерства між ЦНАПами та громадськістю є громадський контроль. Згідно з положеннями Закону України «Про звернення громадян» і «Про доступ до публічної інформації», громадяни мають право отримувати інформацію про діяльність центрів, витрати коштів, результати аудиту. Це створює додаткові механізми підзвітності та сприяє підвищенню довіри до органів влади [71].

Окрему категорію користувачів послуг становить бізнес-сектор, для якого швидкість, прозорість і зручність адміністративних процедур є визначальними чинниками економічної активності. Саме тому взаємодія ЦНАПів із підприємницьким середовищем спрямована на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу.

На базі багатьох центрів запроваджено спеціалізовані сервісні напрямки для підприємців, що охоплюють:

- державну реєстрацію юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців;
- надання дозвільних документів;
- оформлення ліцензій;
- консультації щодо регуляторних процедур [16].

Завдяки створенню єдиних офісів взаємодії з бізнесом, зменшилася кількість контактів підприємців із чиновниками, що сприяло зниженню корупційних ризиків і підвищенню інвестиційної привабливості територій.

Важливим напрямом є також цифровізація послуг для бізнесу. Електронна взаємодія ЦНАПів із державними реєстрами (зокрема, ЄДР, Реєстром платників ПДВ, Реєстром ліцензій) забезпечує оперативність оброблення даних і спрощує адміністративні процедури. Розвиток «електронного документообігу» та підключення до платформи «Дія.Бізнес» дозволяє підприємцям отримувати консультаційні, навчальні та сервісні послуги в одному цифровому просторі.

Взаємодія ЦНАПів із бізнесом має не лише сервісний, а й партнерський характер. Органи місцевого самоврядування спільно з підприємницькими асоціаціями, торгово-промисловими палатами та бізнес-інкубаторами проводять форуми, круглі столи, консультації щодо вдосконалення процедур. Такий формат дозволяє враховувати потреби бізнесу при оновленні місцевих нормативних актів і впровадженні нових адміністративних послуг.

Ефективна діяльність ЦНАПів неможлива без узгодженої взаємодії з органами державної влади, які є суб'єктами надання адміністративних послуг. ЦНАП виконує роль інтегратора між громадянами та органами виконавчої влади, забезпечуючи єдине вікно для подання документів і отримання результату.

На практиці така взаємодія охоплює кілька рівнів:

- Організаційний рівень – координація між ЦНАПами, районними та обласними державними адміністраціями, територіальними підрозділами міністерств;
- Інформаційно-технологічний рівень – обмін даними через електронні системи («Трембіта», державні реєстри, автоматизовані бази);
- Нормативний рівень – узгодження процедур, регламентів, стандартів послуг [53].

Особливе значення має вертикальна координація між центральними органами виконавчої влади (Міністерством цифрової трансформації, Міністерством юстиції, Міністерством економіки) та місцевими органами, які забезпечують практичну реалізацію політики у сфері адміністративних послуг.

Завдяки такій координації формується єдина державна політика у сфері сервісного обслуговування населення.

Водночас горизонтальна взаємодія між ЦНАПами різних громад сприяє обміну досвідом, поширенню кращих практик, спільному використанню інформаційних ресурсів і розробці типових рішень. Прикладом такої співпраці є діяльність регіональних мереж ЦНАПів, створених за підтримки програми U-LEAD with Europe, які здійснюють методичну допомогу та консультування новостворених центрів.

Налагоджена взаємодія між ЦНАПами, громадськістю, бізнесом та органами влади є ключовою передумовою сталого розвитку системи адміністративних послуг. Вона забезпечує зворотний зв'язок між владою та суспільством, сприяє формуванню культури сервісного управління, зменшує адміністративні бар'єри та підвищує якість публічних послуг.

Успішні приклади інтегрованої співпраці демонструють, що ЦНАП може стати не лише інструментом отримання довідок чи дозволів, а й центром громадського життя, простором взаємодії між владою, бізнесом і громадянами. Такий підхід відповідає європейським стандартам «good governance» – належного врядування, що передбачає ефективність, підзвітність і участь громадян у прийнятті управлінських рішень.

Взаємодія центрів надання адміністративних послуг із громадськістю, бізнесом та органами влади має багаторівневий і комплексний характер. Вона охоплює комунікаційні, організаційні, інформаційні та партнерські механізми, спрямовані на підвищення прозорості, зручності та результативності надання послуг. Подальший розвиток цієї взаємодії потребує розширення цифрових каналів комунікації, посилення ролі громадського контролю, підтримки інституційної співпраці між різними рівнями влади. Реалізація цих напрямів дозволить зміцнити довіру громадян до публічної влади та утвердити ЦНАПи як ключові елементи сучасної системи публічного сервісу в Україні [56].

Ефективність діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) є ключовим показником успішності реалізації державної політики у

сфері публічного сервісу. Вона визначає рівень задоволеності громадян, прозорість управлінських процедур, а також ступінь адаптації органів влади до сучасних стандартів належного врядування. Оцінювання ефективності ЦНАПів дає змогу виявляти проблеми в їх роботі, коригувати управлінські рішення та планувати подальший розвиток системи адміністративних послуг на державному й місцевому рівнях.

В українській практиці оцінювання ефективності ЦНАПів здійснюється на основі комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні показники. До основних критеріїв належать:

- результативність (кількість наданих послуг, рівень виконання запитів, швидкість оброблення звернень);
- доступність (зручність розташування, графік роботи, інклюзивність приміщень, наявність електронних сервісів);
- якість обслуговування (час очікування, рівень компетентності персоналу, ставлення до відвідувачів);
- прозорість (інформаційне забезпечення, відкритість регламентів, наявність публічних звітів);
- задоволеність користувачів (рівень довіри, позитивні відгуки, кількість повторних звернень).

У практиці Міністерства цифрової трансформації та Програми U-LEAD withEurope застосовується також індекс інституційної спроможності ЦНАПів, який охоплює параметри управління, кадрового потенціалу, організації процесів і використання ІТ-рішень. Такий підхід дозволяє не лише порівнювати ефективність центрів у різних громадах, а й визначати пріоритети для розвитку [60].

Важливим інструментом оцінювання є моніторинг користувацького досвіду (UX) – опитування громадян, які безпосередньо користуються послугами ЦНАПів. На основі цих даних формується зворотний зв'язок щодо зручності процедур, рівня комунікації з персоналом і якості інформаційного супроводу.

Ефективність діяльності ЦНАПів значною мірою залежить від організаційної моделі управління. Центри, які мають чітко визначену структуру, функціональні повноваження та ефективну систему внутрішнього контролю, демонструють вищі результати.

До важливих чинників підвищення ефективності належать:

- кадрова компетентність персоналу – систематичне навчання, сертифікація адміністраторів, розвиток комунікативних навичок;
- стандартизація процесів – уніфікація процедур, типізація документів, автоматизація обліку звернень;
- використання цифрових технологій – електронна черга, CRM-системи, онлайн-консультації, відеоідентифікація;
- ефективна комунікація з органами влади – налагоджені канали обміну інформацією, інтеграція з державними реєстрами [58].

Суттєву роль відіграє матеріально-технічна база: наявність сучасного обладнання, комфортних умов для відвідувачів, системи безпеки даних. ЦНАПи, що функціонують у приміщеннях, адаптованих до потреб маломобільних груп населення, мають вищі показники задоволеності клієнтів.

Удосконалення діяльності ЦНАПів відбувається у кількох взаємопов'язаних напрямках: організаційному, технологічному, кадровому та комунікаційному.

Організаційне вдосконалення передбачає оптимізацію управлінських процесів, скорочення бюрократичних процедур і впровадження принципу «єдиного вікна». Це забезпечує зменшення часу на обробку звернень і підвищує рівень задоволеності користувачів.

Технологічна модернізація охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних систем, які дозволяють інтегрувати ЦНАП із державними електронними реєстрами. Зокрема, використання системи «Трембіта» забезпечує автоматизований обмін даними між установами без участі громадянина.

Розвиток людського капіталу включає системне підвищення кваліфікації працівників ЦНАПів, проведення тренінгів з етикету спілкування, конфліктології, діджитал-грамотності. Високий рівень професіоналізму персоналу є запорукою якісного надання послуг.

Підвищення прозорості та підзвітності досягається через оприлюднення річних звітів про роботу ЦНАПів, проведення громадських обговорень і публічне оцінювання результатів діяльності.

Залучення громадськості до процесів управління – шляхом створення консультативно-дорадчих органів, які формують рекомендації щодо вдосконалення сервісу.

Впровадження цих інструментів створює передумови для формування сервісно орієнтованої моделі публічного управління, у центрі якої перебуває громадянин як активний учасник адміністративного процесу.

Сучасний етап розвитку адміністративних послуг в Україні характеризується активною цифровізацією процесів. Це відкриває нові можливості для підвищення ефективності ЦНАПів, зокрема через:

- інтеграцію з електронними платформами «Дія», що дозволяє автоматизувати частину послуг і забезпечити безпаперовий документообіг;
- розвиток омніканальних сервісів – можливість отримання послуг через різні канали (онлайн, офлайн, через мобільний застосунок);
- аналітичний моніторинг показників діяльності за допомогою електронних дашбордів;
- впровадження систем оцінювання якості надання послуг у режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на скарги та пропозиції громадян [63].

Перспективним напрямом є створення регіональних аналітичних центрів, які здійснюватимуть моніторинг роботи ЦНАПів у громадах, узагальнюватимуть дані та надаватимуть рекомендації для підвищення ефективності.

Крім того, подальше вдосконалення діяльності центрів має спиратися на принципи сталого розвитку, що передбачає енергоефективність приміщень, екологічно безпечні технології, цифрову інклюзію та рівний доступ до послуг для всіх категорій населення.

Оцінювання ефективності діяльності центрів надання адміністративних послуг є невід’ємною складовою системи управління якістю публічних сервісів. Воно дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність і результативність у сфері надання послуг громадянам і бізнесу. Підвищення ефективності ЦНАПів потребує системного підходу – від удосконалення управлінських процесів і цифровізації до розвитку кадрового потенціалу та зміцнення партнерства з громадськістю.

В умовах цифрової трансформації ЦНАПи мають усі передумови для того, щоб перетворитися на інноваційні сервісні хаби, які об’єднують державні, муніципальні та комерційні послуги, забезпечуючи громадянам зручний, прозорий і безпечний доступ до адміністративних сервісів. Саме через підвищення ефективності їхньої діяльності формується нова модель публічного управління – від «влади як контролю» до влади як сервісу, орієнтованої на потреби людини.

**Висновки до третього розділу.** Як бачимо, основною метою функціонування центрів є забезпечення зручних умов для звернення громадян до органів влади та отримання результатів послуг без необхідності відвідування багатьох установ. Сучасна мережа ЦНАПів надає широкий спектр адміністративних послуг, які охоплюють практично всі сфери життєдіяльності громадян та суб’єктів господарювання. Серед інших важливих інновацій варто відзначити створення електронних кабінетів користувачів на сайтах ЦНАПів. Особливе значення для підвищення якості обслуговування має використання цифрових технологій штучного інтелекту та аналітики даних. Одним із ключових напрямів інновацій у діяльності ЦНАПів є розвиток електронних сервісів і створення мобільних ЦНАПів, які функціонують на базі спеціально обладнаних транспортних засобів. Такі мобільні центри обслуговують

мешканців віддалених населених пунктів. Особливе значення для підвищення якості обслуговування має використання цифрових технологій штучного інтелекту та аналітики даних.

Отже, у сучасних умовах ЦНАПи виконують не лише функцію посередника між владою та громадянином, а й виступають комунікаційними платформами для інтеграції різних соціальних груп у процеси публічного управління. Це відповідає концепції «сервісної держави», у центрі якої перебуває людина.

## РОЗДІЛ 4

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Розвиток системи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні є важливою складовою реформи публічного управління, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та якості державного сервісу. Формування сучасної мережі ЦНАПів відображає перехід від застарілої бюрократичної моделі управління до нової, сервісно орієнтованої системи, у центрі якої перебуває громадянин як отримувач адміністративних послуг. Цей процес є невід’ємною частиною реалізації концепції належного врядування, що ґрунтується на принципах ефективності, відкритості, підзвітності та участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень.

Стратегічні орієнтири розвитку системи ЦНАПів визначаються державними пріоритетами реформування публічного сектору, а також потребами суспільства у спрощенні доступу до якісних послуг. Основні засади подальшого розвитку визначено у Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг до 2030 року, схваленій урядом України. Вона передбачає створення єдиної, інтегрованої системи, яка забезпечить кожному громадянину незалежно від місця проживання рівні можливості для отримання послуг у зручний спосіб – як офлайн через мережу ЦНАПів, так і онлайн через електронні платформи.

Ключовим напрямом стратегічного розвитку є цифровізація процесів надання адміністративних послуг, що передбачає широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію процедур і мінімізацію людського фактору. Цифрова трансформація дає змогу зменшити кількість контактів громадян із чиновниками, скоротити терміни обробки звернень, підвищити прозорість процесів і зменшити корупційні ризики. Інтеграція ЦНАПів із державними електронними ресурсами, зокрема платформою «Дія», створення електронних кабінетів користувача, систем

електронної черги, онлайн-консультацій і чат-ботів є важливими інструментами реалізації стратегії цифрової держави [35].

Водночас стратегічні орієнтири розвитку ЦНАПів охоплюють інституційне зміцнення всієї мережі. Це передбачає створення нових центрів у малих громадах, модернізацію існуючих офісів, забезпечення їх належною матеріально-технічною базою, зручністю, доступністю для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Важливим завданням є підвищення рівня кадрової спроможності працівників ЦНАПів шляхом систематичного навчання, удосконалення управлінських навичок, цифрової грамотності та професійної етики. Саме якість людського капіталу визначає ефективність реалізації реформ і сприйняття ЦНАПів населенням як сучасних сервісних установ.

Одним із ключових стратегічних завдань є формування єдиної державної системи надання адміністративних послуг, що об'єднає усі ЦНАПи в інтегровану мережу з уніфікованими стандартами роботи. Така система має забезпечити сумісність інформаційних платформ, узгодженість управлінських процедур і централізовану координацію діяльності центрів. Це дозволить забезпечити однаковий рівень якості сервісу по всій території країни, незалежно від місця проживання громадянина, і сприятиме ефективнішій взаємодії між державними органами, бізнесом та населенням.

У процесі розвитку мережі ЦНАПів особливе значення має децентралізація, яка створює умови для передачі повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Місцеві громади стають безпосередніми учасниками управління сервісною інфраструктурою, а отже, можуть оперативно реагувати на потреби населення та адаптувати перелік послуг до регіональної специфіки. Така модель управління забезпечує гнучкість, підвищує ефективність роботи центрів і водночас сприяє розвитку інститутів місцевого самоврядування. Важливою умовою реалізації цієї політики є формування сталої системи взаємодії між центральними органами виконавчої влади, обласними

адміністраціями та органами місцевого самоврядування, яка дозволить узгоджувати стратегічні пріоритети та уникати дублювання функцій [58].

Інституційне оновлення системи ЦНАПів також включає розширення партнерства з міжнародними організаціями, що надають технічну та методологічну допомогу Україні у процесі реформ. Програми Європейського Союзу, Ради Європи, ініціатива «U-LEAD with Europe», а також підтримка таких структур, як GIZ чи SKL International, сприяють упровадженню європейських стандартів надання послуг, підвищенню управлінської спроможності органів місцевого самоврядування та розвитку інноваційних практик адміністрування. Досвід країн ЄС демонструє, що ключовими чинниками успіху є поєднання технологічної модернізації, кадрового розвитку та підвищення довіри громадян до влади.

Сучасна стратегія розвитку ЦНАПів передбачає трансформацію їх із традиційних адміністративних установ у багатофункціональні сервісні екосистеми. Такі центри мають забезпечувати не лише адміністративні, а й соціальні, муніципальні, фінансові, консультативні та інші послуги, що підвищує їхню роль як універсальних точок доступу до публічних сервісів. Застосування концепції «сма́рт-ЦНАПу», що поєднує офлайн- і онлайн-інструменти, клієнтоцентричний підхід, використання аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизації процесів, є передумовою створення нового покоління сервісних установ, орієнтованих на потреби людини [11].

Поступовий перехід до інтегрованого цифрового простору адміністративних послуг, де ЦНАП виконує функцію сервісного хабу, відповідає європейському принципу «одноразового подання даних» (*once only principle*), за яким громадяни та бізнес передають інформацію державі лише один раз, а органи влади здійснюють її обмін між собою без залучення користувача. Реалізація цього принципу сприятиме скороченню бюрократичних процедур, підвищенню зручності та довіри до державних інституцій.

Стратегічні орієнтири розвитку системи центрів надання адміністративних послуг в Україні базуються на поєднанні принципів

сервісності, цифровізації, відкритості та децентралізації. Головною метою є формування єдиної, сучасної, орієнтованої на громадянина системи публічних сервісів, що забезпечує рівний доступ до якісних послуг і сприяє утвердженню демократичних засад державного управління. Подальша реалізація стратегічних завдань потребує узгодженої політики між державними та місцевими органами влади, удосконалення нормативно-правової бази, розвитку кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій. Саме за таких умов ЦНАПи можуть стати ключовими інституціями нової моделі публічного управління, яка забезпечує ефективність, прозорість і довіру громадян до держави [21].

Цифровізація стала ключовим чинником трансформації системи публічного управління в Україні, а центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) – головним інструментом реалізації цієї політики на практиці. В умовах розвитку електронного урядування, зростання очікувань громадян щодо швидкості та зручності сервісів, а також необхідності забезпечення прозорості управлінських процесів, цифрові технології виступають основою для підвищення ефективності роботи ЦНАПів. Їх упровадження спрямоване на створення нової моделі публічного сервісу, у якій взаємодія між владою і громадянами набуває електронної форми, а отримання послуг стає максимально простим, доступним і безконтактним.

Розвиток цифрової інфраструктури ЦНАПів відбувається у межах реалізації державної стратегії цифрової трансформації, що передбачає інтеграцію електронних сервісів у систему публічного адміністрування. Одним із визначальних кроків у цьому напрямі стало створення Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та мобільного застосунку «Дія», які забезпечили можливість отримання багатьох адміністративних послуг онлайн без необхідності особистого відвідування установ. ЦНАПи, у свою чергу, стали своєрідними офлайн-хабами, що підтримують цифрову взаємодію, допомагають громадянам скористатися електронними ресурсами та сприяють розвитку цифрової грамотності населення [17].

Інформаційно-комунікаційні технології суттєво змінюють організаційні процеси всередині самих ЦНАПів. Автоматизація документообігу, впровадження електронних черг, інтеграція з державними реєстрами та створення єдиних баз даних забезпечують оперативність прийому та обробки звернень. Використання сучасних програмних рішень дозволяє працівникам центрів швидше знаходити необхідну інформацію, мінімізувати помилки й уникати дублювання дій. Одночасно цифровізація сприяє скороченню бюрократичних процедур і зменшенню корупційних ризиків, адже більшість операцій відбувається автоматизовано й підлягає електронному контролю.

Важливим напрямом упровадження інновацій у діяльність ЦНАПів є створення систем дистанційного обслуговування громадян. Зокрема, усе більшого поширення набувають сервіси онлайн-запису, електронні консультації, чат-боти для попереднього інформування користувачів, а також механізми електронної ідентифікації особи. В умовах розвитку технологій штучного інтелекту можливим стає використання автоматизованих систем для первинного розгляду звернень, попереднього заповнення документів або надання рекомендацій у стандартних ситуаціях. Це дозволяє зменшити навантаження на працівників центрів і водночас підвищити зручність для громадян.

Цифровізація ЦНАПів є також важливим елементом розвитку принципу «держави без паперу». Поступова відмова від паперових документів на користь електронного документообігу не лише спрощує адміністративні процедури, а й зменшує витрати держави, сприяє екологічній сталості та відповідає європейським стандартам управління. Створення інтегрованих електронних реєстрів, запровадження єдиних ідентифікаційних номерів користувачів, а також забезпечення сумісності між інформаційними системами різних органів влади формують основу для реалізації принципу «одноразового подання даних» (*onceonlyprinciple*), який передбачає, що громадяни або бізнес надають необхідну інформацію державі лише один раз [37].

Інноваційні технології у діяльності ЦНАПів спрямовані не лише на автоматизацію процесів, а й на формування клієнтоцентричного підходу до надання послуг. Сучасний ЦНАП розглядається як багатофункціональний сервісний простір, що поєднує офлайн- та онлайн-інструменти обслуговування. Це проявляється у розвитку концепції «смарт-ЦНАПів» – установ нового покоління, які використовують інтелектуальні системи управління чергою, цифрові сенсори, безконтактні технології та платформи збору зворотного зв'язку від відвідувачів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень комфорту громадян, а й забезпечити ефективний моніторинг якості надання послуг у режимі реального часу.

Особливу увагу в процесі цифровізації ЦНАПів приділяють питанням інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Розширення обсягів оброблюваної інформації та інтеграція з національними базами даних підвищують ризики несанкціонованого доступу або втрати даних. Тому одним із пріоритетних напрямів є створення надійних систем кіберзахисту, резервного копіювання інформації та дотримання вимог законодавства у сфері захисту персональних даних. Одночасно актуальним завданням залишається підвищення рівня цифрової культури працівників і користувачів, адже саме людський фактор часто стає найслабшою ланкою у системі безпеки.

Важливо зазначити, що цифровізація ЦНАПів тісно пов'язана з процесами децентралізації, оскільки розвиток локальних електронних сервісів сприяє посиленню спроможності територіальних громад. На місцевому рівні реалізуються проєкти зі створення мобільних ЦНАПів, відкриття віддалених робочих місць адміністраторів у малих населених пунктах, впровадження електронних платформ для комунікації між громадянами та органами місцевої влади. Такі ініціативи сприяють розширенню доступу до послуг і зменшують цифрову нерівність між містом і селом.

Досвід країн Європейського Союзу підтверджує, що цифровізація є ключовою передумовою ефективного функціонування адміністративних сервісів. Впровадження електронного урядування в Естонії, Данії чи Фінляндії

продемонструвало, що поєднання цифрових технологій із високими стандартами безпеки, прозорості та відкритості може забезпечити не лише зручність для громадян, а й суттєву економію державних ресурсів. Україна активно переймає цей досвід, адаптуючи найкращі практики до власних умов і створюючи підґрунтя для формування єдиної цифрової екосистеми публічних послуг [51].

Цифровізація та впровадження інноваційних технологій у діяльність ЦНАПів є не лише технічним, а передусім управлінським і соціальним процесом, що змінює філософію взаємодії держави з громадянами. Вона сприяє зменшенню адміністративного навантаження, підвищенню довіри до органів влади, забезпеченню прозорості рішень і розвитку відкритого врядування. Подальший прогрес у цьому напрямі потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення законодавчої бази, підвищення кваліфікації персоналу та формування цифрової культури суспільства. У перспективі впровадження інноваційних технологій дасть змогу ЦНАПам перетворитися на повноцінні інтегровані платформи надання публічних послуг нового покоління, що забезпечуватимуть громадянам максимально зручний, швидкий і безпечний доступ до державних сервісів.

Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні відбувається у тісному зв'язку з процесом європейської інтеграції та впровадженням принципів належного врядування, характерних для країн Європейського Союзу. Вивчення європейського досвіду має важливе значення для вдосконалення національної моделі ЦНАПів, оскільки саме у державах ЄС сформувалися високі стандарти якості публічних послуг, орієнтовані на потреби громадян, прозорість процедур і ефективність управління. Україна поступово переймає ці практики, адаптуючи їх до власних соціально-економічних умов та адміністративно-територіальної структури.

Європейська модель надання адміністративних послуг ґрунтується на концепції сервісної держави, у якій головним завданням органів влади є не лише регулювання суспільних процесів, а й надання якісних, доступних і

зручних послуг громадянам. Однією з базових характеристик цієї моделі є принцип клієнтоорієнтованості, що передбачає максимальне спрощення процедур, скорочення термінів розгляду звернень, усунення бюрократичних бар'єрів та цифровізацію процесів обслуговування. Водночас у країнах ЄС надання послуг здійснюється за єдиними стандартами, що забезпечують рівний доступ громадян незалежно від їхнього місця проживання [73].

Серед країн, які досягли найбільших успіхів у розвитку системи адміністративних сервісів, особливо показовим є приклад Естонії. Вона стала однією з перших держав, що повністю перевела більшість державних послуг в електронний формат. Завдяки системі *e-Estonia* громадяни можуть отримати понад 99 % публічних послуг онлайн, включно з реєстрацією бізнесу, голосуванням, поданням податкових декларацій чи зверненням до органів місцевого самоврядування. Естонська модель побудована на принципі «одноразового подання даних» (*onceonlyprinciple*), який виключає дублювання інформації та передбачає автоматичний обмін даними між державними інституціями. Для забезпечення безпеки електронної взаємодії використовується національна система цифрової ідентифікації, що гарантує високий рівень довіри та захисту персональних даних.

Досвід Данії, Фінляндії та Швеції також демонструє ефективність поєднання цифрових технологій із сервісною культурою у сфері публічного управління. У цих країнах функціонують інтегровані центри публічних послуг, які об'єднують доступ до державних, муніципальних і соціальних сервісів в одному місці. Значна увага приділяється розвитку концепції «єдиного вікна», що дозволяє громадянину вирішити всі адміністративні питання під час одного візиту або через одну електронну платформу. Важливу роль відіграє також постійний моніторинг якості надання послуг, який здійснюється шляхом опитувань користувачів, незалежних аудитів та використання цифрових індикаторів ефективності.

У Німеччині система адміністративних послуг базується на поєднанні федерального та муніципального рівнів управління. Функціонують *Bürgerbüro*

(громадські офіси), які надають широкий спектр послуг – від реєстрації місця проживання до оформлення документів соціального забезпечення. Усі процеси максимально стандартизовані, а інформаційні системи інтегровані між різними адміністративними рівнями. Німецький досвід є показовим для України, оскільки демонструє, як ефективно можна організувати систему публічних сервісів в умовах децентралізованої моделі управління.

Не менш важливим для українських реформ є досвід Польщі, яка протягом останніх двох десятиліть здійснила масштабну модернізацію публічної адміністрації. Польські *Urzędy Miasta* та *Centrum Obsługi Mieszkańców* (центри обслуговування громадян) стали аналогами українських ЦНАПів, орієнтованими на прозорість, доступність та електронізацію процедур. Польща зробила значні кроки у розвитку електронного документообігу, впровадженні цифрового підпису та використанні державного порталу *gov.pl*, який забезпечує інтеграцію між усіма рівнями влади. Цей досвід особливо близький Україні, адже обидві країни мають схожу адміністративну традицію та проходили схожий шлях реформування.

Аналізуючи європейські практики, можна виокремити кілька спільних тенденцій, що мають безпосереднє значення для подальшого вдосконалення української системи ЦНАПів. По-перше, це повна інтеграція електронного урядування у структуру адміністративних процесів. Європейські країни демонструють, що цифровізація не є додатковим інструментом, а стає основою взаємодії держави й громадян. По-друге, ключову роль відіграє кадрова професіоналізація – розвиток компетентностей працівників, підвищення їхньої кваліфікації, формування етичних стандартів обслуговування. По-третє, у всіх державах ЄС важливе місце займає постійний діалог між владою та суспільством, який забезпечує відкритість, підзвітність і можливість громадян брати участь у формуванні політики у сфері публічних послуг.

Можливості адаптації європейського досвіду в Україні полягають у впровадженні принципів стандартизації, цифровізації та багаторівневої координації системи надання послуг. Україна вже активно рухається в цьому

напрямі, зокрема через розвиток порталу «Дія» та інтеграцію електронних сервісів у роботу ЦНАПів. Водночас для досягнення європейського рівня ефективності необхідно забезпечити уніфікацію законодавства, удосконалити механізми взаємодії між центральними і місцевими органами влади, створити сталі фінансові механізми підтримки мережі ЦНАПів. Важливо також посилювати міжнародне співробітництво, розширювати обмін досвідом і брати участь у європейських програмах підтримки публічних реформ [81].

Адаптація європейських практик має відбуватися з урахуванням національних реалій, регіональних відмінностей та рівня цифрової зрілості громад. Надмірне копіювання іноземних моделей без належної адаптації може призвести до неефективності або втрати довіри користувачів. Тому головним завданням є формування власної української моделі сервісної держави, яка спирається на європейські стандарти, але водночас враховує соціальні, культурні та економічні особливості країни.

Європейський досвід розвитку системи надання адміністративних послуг є цінним джерелом знань і практичних рішень для подальшого вдосконалення мережі ЦНАПів в Україні. Запровадження принципів цифровізації, клієнтоцентричності, прозорості та ефективності управління дозволить сформувати сучасну систему публічних сервісів, орієнтовану на потреби громадян і бізнесу. Використання найкращих європейських практик сприятиме підвищенню довіри до держави, зміцненню інститутів місцевого самоврядування та інтеграції України у спільний європейський адміністративний простір.

Якість надання адміністративних послуг є одним із ключових показників ефективності функціонування системи публічного управління та діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). У сучасних умовах розвитку сервісної держави саме професійність персоналу, належна організація управлінських процесів і здатність до інноваційного розвитку визначають спроможність ЦНАПів забезпечувати громадянам доступні, оперативні та зручні послуги. Підвищення якості надання адміністративних послуг вимагає

системного підходу, який охоплює кадрову політику, управлінську культуру, використання цифрових інструментів, стандартизацію процедур і моніторинг результатів.

Першочерговим чинником, який визначає якість роботи ЦНАПу, є кадровий потенціал. Працівники центрів безпосередньо взаємодіють із громадянами, формуючи імідж органів влади та довіру до державних інституцій. Тому особлива увага має приділятися професійній підготовці, підвищенню кваліфікації та розвитку комунікативних і цифрових компетентностей персоналу. Згідно з рекомендаціями Міністерства цифрової трансформації України, фахівці ЦНАПів повинні володіти знаннями законодавчої бази, навичками роботи з електронними системами документообігу, а також умінням надавати консультації громадянам різних соціальних груп у доступній та зрозумілій формі.

Одним із напрямів підвищення кадрового потенціалу є створення системи постійного навчання. На базі регіональних центрів підвищення кваліфікації державних службовців упроваджуються навчальні програми, присвячені етиці публічного управління, культурі обслуговування, антикорупційним стандартам, управлінню конфліктами, роботі з цифровими платформами та електронними сервісами. Важливо також запроваджувати наставництво для нових працівників, обмін досвідом між ЦНАПами різних регіонів і стажування у провідних європейських адміністративних структурах. Така практика сприяє формуванню сучасного кадрового корпусу, здатного ефективно реагувати на виклики публічного управління [83].

Кадровий потенціал неможливо розглядати ізольовано від управлінського. Ефективність діяльності ЦНАПів значною мірою залежить від організаційної культури, системи мотивації та управлінських рішень керівництва. Успішні центри характеризуються гнучкою системою управління, чітким розподілом повноважень, внутрішнім контролем за якістю обслуговування та запровадженням механізмів зворотного зв'язку з відвідувачами. Розвиток управлінського потенціалу передбачає орієнтацію на

стандарти ISO серії 9001, які визначають вимоги до систем управління якістю в організаціях, що надають послуги. Впровадження таких стандартів дозволяє ЦНАПам забезпечити сталість процедур, підвищити прозорість діяльності та покращити координацію між структурними підрозділами [102].

Сучасна тенденція розвитку публічного сектору полягає у впровадженні концепції *NewPublicManagement* (нового державного менеджменту), яка акцентує на ефективності, клієнтоорієнтованості та результативності діяльності органів влади. У контексті ЦНАПів це означає перехід від бюрократичної моделі управління до моделі сервісного управління, у якій громадянин розглядається як клієнт, а держава – як постачальник якісних послуг. Керівники ЦНАПів мають застосовувати сучасні методи стратегічного планування, управління людськими ресурсами, проєктного менеджменту та аналітики результативності. Особливе значення набуває формування корпоративної культури, що підтримує інноваційність, ініціативність і командну взаємодію працівників.

Важливою складовою підвищення якості адміністративних послуг є цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій не лише спрощує роботу персоналу, але й дозволяє громадянам отримувати послуги швидше, без черг і зайвої паперової бюрократії. В Україні активно впроваджується система «Дія», яка інтегрує електронні сервіси з діяльністю ЦНАПів. Це створює умови для розвитку електронного документообігу, автоматизованого контролю строків виконання послуг і підвищення прозорості процедур. Управлінський персонал ЦНАПів має володіти навичками роботи з цифровими інструментами, у тому числі з аналітичними системами моніторингу ефективності.

Не менш важливим є запровадження системи оцінювання якості обслуговування. У більшості європейських країн діють стандартизовані методики оцінки задоволеності споживачів публічних послуг. В Україні також впроваджується практика електронного зворотного зв'язку, коли громадяни можуть залишати відгуки про роботу ЦНАПу через термінали або онлайн-

платформи. Результати таких опитувань слугують основою для управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення процесів. Крім того, на національному рівні функціонує система моніторингу якості надання адміністративних послуг, що дозволяє виявляти проблемні аспекти та розробляти шляхи їх усунення.

Підвищення кадрового та управлінського потенціалу ЦНАПів також передбачає створення стимулюючих механізмів для працівників. Мотивація персоналу може здійснюватися як матеріальними, так і нематеріальними засобами: преміюванням, визнанням досягнень, кар'єрним зростанням, участю в інноваційних проєктах тощо. Формування позитивного іміджу професії адміністратора ЦНАПу сприяє залученню молодих фахівців і підвищенню загального рівня сервісної культури.

Якість надання адміністративних послуг безпосередньо залежить від рівня кадрової компетентності та управлінської зрілості працівників ЦНАПів. Формування сучасної системи розвитку персоналу, упровадження стандартів управління якістю, цифрових технологій та інноваційних підходів до управління дозволить створити ефективну, професійну й відкриту мережу центрів надання адміністративних послуг. У перспективі це сприятиме підвищенню довіри громадян до органів влади, зміцненню інституційної спроможності публічної адміністрації та утвердженню України як сучасної сервісної держави, орієнтованої на потреби людини [88].

Інтеграція центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) у цифрову інфраструктуру публічного управління є одним із ключових напрямів трансформації системи державного сервісу в Україні. Сучасні тенденції розвитку електронного урядування засвідчують, що цифровізація стає не лише інструментом оптимізації процесів, а й основою для створення якісно нової моделі взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. У цьому контексті ЦНАПи виступають не просто сервісними установами, а інтеграційними вузлами, які забезпечують доступ до публічних послуг у зручній, технологічно оснащених і прозорій формі.

Розвиток цифрової інфраструктури в Україні відбувається у межах реалізації державної політики цифрової трансформації, що закріплена у Стратегії цифрової держави та Концепції розвитку електронного урядування. Одним із головних інструментів реалізації цієї політики є Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», який поєднує функціонал електронного кабінету громадянина, реєстрових даних та інтегрованих адміністративних сервісів. Інтеграція ЦНАПів із платформою «Дія» забезпечує синхронізацію офлайн- і онлайн-послуг, що дозволяє громадянам вибрати найбільш зручний формат звернення. Такий підхід відповідає принципу «єдиного вікна» та сприяє скороченню термінів надання послуг і зменшенню адміністративного навантаження.

Цифрова інтеграція ЦНАПів передбачає створення єдиної інформаційної екосистеми, у межах якої відбувається обмін даними між державними реєстрами, інформаційними системами органів влади та внутрішніми базами центрів. Це дає змогу реалізувати принцип «одноразового подання даних» (*once only principle*), коли громадянин або бізнес суб'єкт подає інформацію лише один раз, а всі інші органи отримують необхідні дані шляхом міжвідомчої взаємодії. Така система значно підвищує ефективність процесів, усуває дублювання функцій і зменшує ризики помилок при опрацюванні документів.

Інтеграція ЦНАПів у цифрову інфраструктуру публічного управління також сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади. Використання інформаційних систем управління дозволяє автоматично фіксувати всі етапи обробки заяв, контролювати строки виконання, вести статистику звернень і формувати аналітичні звіти. Це створює умови для моніторингу ефективності надання послуг і підзвітності перед громадськістю. Більше того, публічний доступ до частини таких даних через електронні портали сприяє зміцненню довіри громадян до органів влади та підвищує рівень відкритості державного управління [7].

Окремого значення набуває питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Інтеграція великої кількості державних реєстрів і систем

передбачає створення високорівневих механізмів автентифікації, шифрування та контролю доступу. У цьому контексті важливу роль відіграє впровадження національної системи електронної ідентифікації (*ID.GOV.UA*), електронного підпису та технологій багатофакторної перевірки. Вони гарантують, що всі цифрові транзакції в межах ЦНАПів здійснюються безпечно, відповідно до вимог чинного законодавства та міжнародних стандартів кіберзахисту.

У процесі цифрової інтеграції важливо не лише забезпечити технічну сумісність систем, але й підготувати персонал ЦНАПів до ефективного використання нових технологій. Працівники мають володіти цифровими навичками, знати алгоритми роботи з інформаційними платформами, розуміти принципи електронного документообігу та конфіденційності даних. Тому доцільним є створення системи постійного навчання персоналу у сфері цифрової грамотності, зокрема через онлайн-курси, тренінги та сертифікаційні програми, організовані Міністерством цифрової трансформації України.

Інтеграція ЦНАПів у цифрову інфраструктуру також сприяє реалізації концепції «розумних громад» (*smartcommunities*), у межах якої муніципальні органи влади використовують інтелектуальні системи управління ресурсами, транспортом, енергетикою та соціальними послугами. ЦНАПи можуть виступати ключовими точками доступу громадян до таких сервісів, забезпечуючи інтеграцію між локальними цифровими платформами та загальнодержавною системою електронних послуг. Це відкриває нові можливості для розширення спектра послуг, які можна отримати через один канал – від реєстрації місця проживання до подання заяв на соціальну допомогу чи участі у громадських ініціативах.

Важливим напрямом подальшого розвитку цифрової інтеграції є розбудова національної інтероперабельності – технічної та організаційної сумісності інформаційних систем. Україна поступово рухається до створення єдиної державної цифрової екосистеми, у якій ЦНАПи будуть інтегровані з основними реєстрами, такими як Реєстр територіальних громад, Єдиний державний демографічний реєстр, Реєстр юридичних осіб і фізичних осіб-

підприємців, а також системами місцевого самоврядування. Завдяки цьому забезпечується не лише швидкість обміну даними, а й точність, актуальність і надійність інформації.

Окрім технічних аспектів, інтеграція ЦНАПів у цифрову інфраструктуру має важливий соціальний вимір. Вона сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг для громадян, зокрема для мешканців віддалених територій, осіб з інвалідністю чи тих, хто не має змоги особисто відвідати центр. Завдяки дистанційним сервісам, мобільним додаткам і відеоконсультаціям громадяни отримують змогу взаємодіяти з органами влади без територіальних чи часових обмежень. Це відповідає європейським стандартам інклюзивності та рівності доступу до публічних послуг.

Інтеграція ЦНАПів у цифрову інфраструктуру публічного управління є не лише технологічним, а й стратегічним завданням, спрямованим на формування цілісної системи електронного урядування. Її успішна реалізація передбачає взаємодію центральних органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, ІТ-сектору та громадянського суспільства. Вона забезпечить перехід до нової моделі публічного сервісу, у якій всі адміністративні процеси здійснюватимуться в електронній формі, а громадянин стане активним користувачем і співтворцем державних послуг.

Інтеграція ЦНАПів у цифрову інфраструктуру публічного управління є необхідною умовою розвитку сучасної сервісної держави. Вона сприяє підвищенню ефективності та прозорості адміністративних процесів, зменшенню бюрократичного навантаження, забезпеченню зручності та безпеки для громадян. У довгостроковій перспективі це дозволить сформувати в Україні цілісну екосистему електронного врядування, де ЦНАПи відіграватимуть ключову роль як інтеграційна ланка між державою та суспільством.

Перспективи розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) в Україні тісно пов'язані з процесом євроінтеграції та імплементацією європейських стандартів публічного управління, а також із завданнями регіонального розвитку, що поставлені перед державою в умовах

децентралізації. Інтеграція України в європейський політико-економічний простір створює додаткові виклики й одночасно відкриває значні можливості для модернізації сервісної інфраструктури на місцях: від уніфікації стандартів та гармонізації законодавства до доступу до міжнародних програм фінансування і технічної допомоги, які можуть суттєво прискорити розвиток ЦНАПів у регіонах [93].

У контексті євроінтеграції ключовим завданням є адаптація національних нормативно-правових актів та адміністративних процедур до європейських практик, що забезпечують високу якість, прозорість і доступність послуг. Це передбачає не лише формальну гармонізацію законодавства, а й практичну імплементацію таких принципів, як «one-stop-shop», «onceonly» та стандарти сервісної поведінки, котрі вже довели свою ефективність у країнах Європейського Союзу. Впровадження цих принципів у роботу ЦНАПів сприятиме зниженню адміністративних бар'єрів для громадян і бізнесу, підвищенню інвестиційної привабливості регіонів та зміцненню довіри до місцевої влади.

Європейська інтеграція також відкриває для українських громад доступ до програм технічної та фінансової підтримки, що мають важливе значення для розвитку інфраструктури ЦНАПів. Участь у міжнародних проєктах дозволяє забезпечити модернізацію приміщень, впровадження сучасних ІТ-рішень, проведення навчальних програм для персоналу та обмін досвідом із кращими практиками. Для регіонів це означає можливість отримати додаткові ресурси та методичну підтримку для розвитку мобільних ЦНАПів, віддалених робочих місць адміністраторів і смарт-сервісів, що особливо важливо для віддалених або депресивних територій. Ефективне залучення міжнародних ресурсів має супроводжуватися прозорими механізмами співфінансування і чітким плануванням проєктів з урахуванням місцевих потреб.

З огляду на регіональний розвиток, ЦНАПи виступають каталізаторами місцевого сервісного середовища і можуть стати центрами адміністративної, соціальної та економічної активності. Розширення функціоналу ЦНАПів –

зокрема шляхом об'єднання послуг соціального забезпечення, працевлаштування, місцевого бізнес-сервісу та консультаційних платформ – сприяє створенню умов для комплексної підтримки населення та підприємницької ініціативи на місцях. Така трансформація підсилює роль місцевого самоврядування в регіональному розвитку, сприяє локальній економічній активності і знижує потребу в поїздках до обласних центрів для вирішення стандартних адміністративних питань.

Не менш важливою є перспектива розвитку трансграничних та регіональних ініціатив у сфері надання послуг. За умов активізованої євроінтеграції прикордонні регіони можуть отримати вигоди від створення спільних сервісних центрів, гармонізації процедур і взаємного визнання документів, що спростить переміщення громадян і бізнесу, зменшить адміністративні витрати та посилить транскордонне співробітництво. Такі ініціативи вимагають координації на державному рівні, але мають високий потенціал для розвитку регіональної економіки та підвищення якості життя у прикордонних громадах.

Разом із тим реалізація перспектив євроінтеграційного та регіонального розвитку мережі ЦНАПів стикається з певними викликами. По-перше, це нерівномірність фінансових можливостей громад: не всі територіальні одиниці мають достатні ресурси для швидкої модернізації інфраструктури та запровадження цифрових сервісів. По-друге, існує розрив у рівні цифрової грамотності населення та працівників ЦНАПів, що ускладнює швидке впровадження інновацій. По-третє, процеси гармонізації законодавства та адміністративних процедур потребують системного міжвідомчого підходу і тривалої координації на центральному рівні, аби стандарти не залишалися декларативними, а почали реально застосовуватися на місцях.

Подолати ці виклики можливо через комплекс заходів: посилення фінансової підтримки малих та віддалених громад (через субвенції, гранти та інструменти державно-приватного партнерства), масштабні програми підвищення цифрової грамотності та професійної підготовки працівників

ЦНАПів, а також створення механізмів міжрегіонального обміну досвідом і централізованих технічних рішень, доступних для всіх громад. Важливо також вбудувати процеси моніторингу та оцінювання успішності впровадження євроінтеграційних процедур і регіональних ініціатив, що дозволить коригувати політики в режимі реального часу.

У перспективі ЦНАПи можуть стати основою для реалізації багатьох європейських стандартів на місцевому рівні, якщо буде забезпечено стратегічне поєднання децентралізації, цифрової модернізації та міжнародної співпраці. Такий розвиток створить передумови для більш рівномірного регіонального розвитку, зростання ефективності надання послуг та інтеграції українських громад у європейський адміністративний простір. Розбудова мережі ЦНАПів у контексті євроінтеграції також сприятиме підвищенню сталої спроможності громад до адміністрування місцевих послуг, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

Перспективи розвитку ЦНАПів у контексті євроінтеграції та регіонального розвитку є взаємопов'язаними і взаємовигідними: євроінтеграційна політика створює нормативні, фінансові та методичні передумови для модернізації мережі ЦНАПів, а розвинені місцеві сервіси підсилюють спроможність громад адаптуватися до європейських стандартів. Для досягнення цих цілей необхідна послідовна державна стратегія, активна місцева ініціатива та ефективна міжнародна співпраця, що разом забезпечать стійкий і інклюзивний розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні.

**Висновки до четвертого розділу.** Ключовим напрямом стратегічного розвитку є цифровізація процесів надання адміністративних послуг, що передбачає широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію процедур і мінімізацію людського фактору. Стратегічні орієнтири розвитку ЦНАПів охоплюють інституційне зміцнення всієї мережі. Це передбачає створення нових центрів у малих громадах, модернізацію існуючих офісів, забезпечення їх належною матеріально-технічною базою та ін.

Одним із ключових стратегічних завдань є формування єдиної державної системи надання адміністративних послуг, що об'єднає усі ЦНАПи в інтегровану мережу з уніфікованими стандартами роботи. Особливе значення має децентралізація, яка створює умови для передачі повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Сучасна стратегія розвитку ЦНАПів передбачає трансформацію їх із традиційних адміністративних установ у багатофункціональні сервісні екосистеми. Отже, стратегічні орієнтири розвитку системи ЦНАПів визначаються державними пріоритетами реформування публічного сектору, а також потребами суспільства у спрощенні доступу до якісних послуг

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало можливість комплексно проаналізувати становлення, організацію, функціонування та перспективи розвитку центрів надання адміністративних послуг в Україні як ключової інституції сучасної системи публічного управління. ЦНАПи стали одним із найбільш успішних результатів адміністративної реформи, спрямованої на побудову сервісної держави, орієнтованої на потреби громадянина та принципи ефективності, прозорості й підзвітності.

У результаті роботи з'ясовано, що формування мережі ЦНАПів базується на комплексному нормативно-правовому підґрунті, центральним елементом якого є Закон України «Про адміністративні послуги» (2012 р.), а також низка підзаконних актів, що регламентують стандарти, процедури, організаційну структуру та принципи надання послуг. Децентралізаційна реформа значно вплинула на розвиток ЦНАПів, оскільки передала органам місцевого самоврядування повноваження та відповідальність за створення, матеріально-технічне забезпечення, кадровий потенціал і якість роботи центрів. Це забезпечило можливість адаптації сервісної інфраструктури до потреб конкретних громад та сприяло зростанню інституційної спроможності територіальних громад.

Дослідження організаційних аспектів показало, що ЦНАПи виконують широкий спектр функцій: від забезпечення реалізації принципу «єдиного вікна» та координації діяльності суб'єктів надання послуг – до інформаційного супроводу, консультаційної підтримки, цифрової взаємодії з реєстрами та забезпечення доступності послуг для соціально вразливих груп. Ефективність їх роботи значною мірою зумовлена налагодженістю комунікації з органами державної влади, структурними підрозділами місцевих рад, підприємствами, установами та організаціями, що є адміністраторами чи суб'єктами надання державних сервісів.

Окремий акцент дослідження зроблено на аналізі цифрової трансформації сфери адміністративних послуг. В умовах розвитку електронного урядування та цифрової держави ЦНАПи інтегруються у національну цифрову інфраструктуру, зокрема через платформу «Дія», систему взаємодії державних реєстрів, інструменти електронного документообігу та електронної ідентифікації. Це дозволяє поєднати офлайн- та онлайн-моделі надання послуг, розширити можливості громадян у дистанційній взаємодії з владою, скоротити строки опрацювання заяв та мінімізувати корупційні ризики. Водночас цифровізація висвітлила проблеми нерівномірності технічного забезпечення громад, недостатності навичок персоналу та потреби у системному підвищенні цифрової грамотності населення.

Дослідження засвідчило, що мережа ЦНАПів, попри значні успіхи, стикається з низкою проблем: недостатнє фінансування в окремих громадах, нестача кваліфікованих кадрів, технічні обмеження, відсутність уніфікованої системи управління якістю послуг, диспропорції між великими містами та сільськими громадами. Також актуальним залишається питання стандартизації внутрішніх процесів, удосконалення процедур міжвідомчої взаємодії та забезпечення інтероперабельності інформаційних систем на всіх рівнях управління.

У ході роботи визначено перспективи розвитку ЦНАПів у контексті європейської інтеграції України. Європейські стандарти ефективного врядування, зокрема принципи субсидіарності, відкритості, цифрової інклюзивності, стандартизації послуг і міжсистемної сумісності, формують стратегічні орієнтири для модернізації українських адміністративних сервісів. Інтеграція до європейського адміністративного простору передбачає не лише гармонізацію законодавства, а й впровадження кращих практик цифрового урядування, створення єдиної інформаційної платформи для ЦНАПів, удосконалення управління якістю та забезпечення доступності послуг для всіх категорій населення.

На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо вдосконалення системи ЦНАПів, серед яких: розширення цифрових послуг та інтегрованих сервісів; мінімізація дублювання адміністративних процедур; розбудова кадрового потенціалу через системну підготовку та підвищення кваліфікації працівників; впровадження єдиних стандартів якості; розвиток мобільних та віддалених форм надання послуг; забезпечення рівного доступу громад до сучасних технологій; активізація міжнародної співпраці у сфері електронного урядування. Запропоновані заходи сприятимуть формуванню в Україні високоефективної, стійкої та орієнтованої на громадянина системи надання адміністративних послуг.

Узагальнюючи результати, варто наголосити, що ЦНАПи відіграють ключову роль у модернізації публічного управління, зміцненні довіри до влади та розвитку регіонів. Вони є першою точкою контакту громадянина з державою, а відтак – визначають якість взаємодії між людиною та владою. Подальший розвиток мережі ЦНАПів, її цифрова інтеграція, професіоналізація персоналу та наближення до європейських стандартів постають важливими умовами для формування сервісної держави, здатної забезпечити високий рівень життя громадян і сприяти сталому демократичному розвитку України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Г. Н. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Центральноукраїнський вісник права і публічного управління*. 2023. Вип. 1. С. 5–11. URL: <https://cuju.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/3/1>.
2. Бублейник В. А. Діяльність центрів надання публічних послуг: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 3. № 84. С. 24–29. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/312378/303391>.
3. Васильєва Н. В. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку системи надання адміністративних послуг на регіональному рівні : автореф. дис. ... д. держ. упр. : 25.0.0.02. Київ, 2014. 38 с.
4. Всеукраїнська асоціація центрів надання адміністративних послуг : спільнота практики URL: <https://www.facebook.com/cnap.org.ua/>.
5. Галуцько В. Публічний інтерес в адміністративному праві. *Форум права*. 2010. № 4. С. 178–182. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2010-4/10gvvvp.pdf>.
6. Голосніченко І. Правове регулювання надання державних управлінських послуг та вирішення адміністративних спорів. *Право України*. 2003. № 10. С. 86–89.
7. Горбатюк В. І. Механізми надання адміністративних послуг у сфері управління державними фінансами : дис... к. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2014. 192 с.
8. Горемикіна Ю. Моніторинг і оцінювання якості та ефективності соціальних послуг: прикладний аспект. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 3(28). С. 122–132.
9. Гуненкова О. В. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади України : автореф. дис. к.держ.упр. : 25.00.04. Одеса, 2019. 20 с.

10. Даньшина Ю. В. Розвиток механізмів надання адміністративних послуг в Україні : автореф. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.02. Київ: КПУ, 2013. 20 с.

11. Департамент «Центр надання адміністративних послуг у місті Луцьку». *Офіційний сайт Луцької міської ради*. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/departments/departament-cnap-lutsk>.

12. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 трав. 2014 р. № 523/2014. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-п>.

13. Деякі питання створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг, у тому числі послуг соціального характеру, в форматі «Прозорий офіс» : розпорядження Кабінету Міністрів України № 736-р від 11 жовт. 2017 р. *Офіційний Вісник України*. 2017. № 88. С. 55.

14. Динаміка змін у якості надання адмінпослуг в Україні. URL: <https://www.pravo.org.ua/img/zstored/files>.

15. Діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації: досвід, аналіз, методичні рекомендації : посібн. / О. Андреев, П. Остапенко. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2017. 96 с. URL: [http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2018/04/TSNAPs\\_manualprinted\\_final\\_2018.pdf](http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2018/04/TSNAPs_manualprinted_final_2018.pdf).

16. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : практ. посіб. / авт. : І. Бригілевич ; упоряд.: І. Лепьошкін. Київ : Проект «Партнерство для розвитку міст», 2017. 40 с. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/09/Reports-color-web.pdf>.

17. ДК 010-98. Державний класифікатор управлінської документації. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=61658](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=61658)

18. Драган І. О. Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2014\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_3_3).

19. ДСТУ 2732:2004. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять : Держспоживстандарт України. 2005. 36 с. URL: [https://vn.court.gov.ua/userfiles/27\\_2732-2004\(1\).pdf](https://vn.court.gov.ua/userfiles/27_2732-2004(1).pdf) .

20. ДСТУ 2732:2004. Національний стандарт України. Діловодство та архівна справа. URL: [https://00d6bca3-6b43-4d11-ac3d-a4410af9eb56.filesusr.com/ugd/913a3c\\_6e01c395c6694ffa9195d88190d5b0a2.pdf](https://00d6bca3-6b43-4d11-ac3d-a4410af9eb56.filesusr.com/ugd/913a3c_6e01c395c6694ffa9195d88190d5b0a2.pdf)

21. ДСТУ 3844-99. Державна уніфікована система документації. Основні положення. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=58905](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=58905)

22. ДСТУ 3844-99. Державна уніфікована система документації. Формуляр-зразок. Вимоги до побудови. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=71954](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=71954)

23. ДСТУ 4163-2003. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=24770](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=24770)

24. Єдиний державний портал електронних послуг «Дія» URL: <https://diia.gov.ua/>.

25. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>.

26. Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 1(56). С. 137–145.

27. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. Київ: НАДУ, 2012. 56 с.

28. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні : автореф. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 20 с.

29. Ілюстрований звіт 2016–2018 Початкової фази напрямку з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/06/U-LEAD-Visual-Report2016-2018-UA-small-1.pdf>.

30. Ілюстрований звіт 2019–2020 напрямку з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою» / Програма «U-LEAD з Європою». 2020. 82 с. URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20\\_All.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/VR20_All.pdf).

31. Інформація та документація Керування документацією. URL: <https://studfile.net/pre-view/5043936/page:2>.

32. Ковальчук В. Адаптація надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник*. 2024. № 1. С. 273–281. URL: [http://yurvisnyk.in.ua/v1\\_2024/32.pdf](http://yurvisnyk.in.ua/v1_2024/32.pdf).

33. Козаченко Ю. Запровадження критеріїв оцінювання якості надання публічних послуг / Ю. Козаченко // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. С. 82–86.

34. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: Моногр. Київ: Факт, 2002. 260 с.

35. Концепція адміністративної реформи в Україні : схвалена Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. *Офіційний вісник України*. 1999. № 21. С. 32.

36. Концепція реформування публічної адміністрації URL: [http://pravo.org.ua/files/stat/Concept\\_public\\_administration.pdf](http://pravo.org.ua/files/stat/Concept_public_administration.pdf).

37. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. *Офіційний вісник України*. 2006. № 7. С. 168–170.

38. Коняєва В. В. Організаційно-правові механізми надання державних послуг на регіональному рівні : дис... к. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2012. 220 с.
39. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32 (71). № 4. С. 54–59. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4\\_2021/11.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/11.pdf).
40. Легеза Є. О. Концепція публічних послуг: адміністративно-правовий аспект : дис... д-ра юр. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2017. 374 с.
41. Лепьошкін І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : практ. посіб. Київ : Проміс, 2017. 40 с. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik\\_CNAP.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf).
42. Ліпенцев А., Жук Ю. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність. *Ефективність державного управління*. 2015. № 42. С. 140–148.
43. Лось В. І. Центри надання адміністративних послуг в Україні. *IX Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук»*, 14 листопада 2025 року. Наукове видання. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025. С. 211–214
44. Лось В. І. Центри надання адміністративних послуг в Україні. *X Міжнародна науково-практична конференція «Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми і перспективи»*, 25 листопада 2025 року. Наукове видання : Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 211–214.
45. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1(44). С. 86–91.
46. Маматова Т. В., Сидоренко Н. О. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 6. С. 164–177.

47. Маматова Т. Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 105–112.

48. Маматова Т. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 4 (18). С. 75–83.

49. Мережа центрів надання адміністративних послуг в Україні : звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за I півріччя 2019 року (інформація подана станом на 01.07.2019 згідно звіту МЕРТ, який опубліковано на me.gov.ua). URL: <https://my.gov.ua/be/files/16395/embed>.

50. Мережа Центрів надання адміністративних послуг в Україні. URL: <http://map.cnap.in.ua/>

51. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>.

52. Надольська В. В. Центри надання адміністративних послуг Волинської області як складова розвитку електронного урядування. *Електронні комунікації в бібліотечно-інформаційній освіті, науці та практиці* : тези доп. II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 5 травня 2023 року. Надвірна : ВСП «Надвірнянський фаховий коледж НТУ», 2023. С. 50–53. URL: [ЗБІРНИК ТЕЗ КОНФЕРЕНЦІЇ Надвірна 2023](#).

53. Належний ЦНАП буде у кожній громаді: Верховна Рада прийняла законопроект № 2679. *Децентралізація*. 03 лист. 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12910>.

54. НК 010:2021. Класифікатор управлінської документації. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=95699](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=95699)

55. Новели Закону щодо мережі ЦНАП / В. Тимошук / Програма «ULEAD з Європою». 24 лис. 2020. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/news/novely-zakonu-shhodo-merezhitsnap/?fbclid=IwAR3f9iP23AttS8YMIOgcikuFfHd1Aig6gp0z831MSVVYKuIfP0UFAeeqdc>.

56. Олефіренко О. В., Коновалець В. Р. Роль центрів надання адміністративних послуг у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад: акцент реформ децентралізації та модернізації у період правового режиму воєнного стану в Україні. *Ефективність державного управління*. 2025. № 1(82/83). С. 41–46. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/591/567>.

57. Ольшанський О. В. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 3 (50). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/3/03.pdf>.

58. Опар Н. В. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. *Теорія та історія публічного управління*. 2022. № 2 (33). С. 5–9. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/2/1.pdf>.

59. Організація надання послуг: теорія, методологія, практика : монографія / автор. колектив кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом НАДУ ; за заг. ред. О. І. Васильєвої, О. С. Ігнатенка. Донецьк : Юго-Восток, 2014. 388 с.

60. Офіційний сайт напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://tsnap.ulead.org.ua>.

61. Оцінка ЦНАП 30 найбільших міст України. URL: <https://www.pravo.org.ua/img/zstored/files>

62. Пальчук В. Програма «U-LEAD з Європою» у розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018. № 7. С. 38–45. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2018/7.pdf>.

63. Посібник з інформування та залучення мешканців у роботу ЦНАП : зб. інструментів та рекомендацій на усіх етапах створення та роботи ЦНАП / Програма «U-LEAD з Європою». 2019. 68 с. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/Posibnyk-z-informuvannyata-zaluchennya.pdf>.

64. Посібник з надання адміністративних послуг (для адміністраторів ЦНАП) : практ. пос. / Андрєєв О.В., Гугля О.С., Маценко М.М., Семеніхін В.О., Ткач Н.О., Шамрай Н.В. Київ, 2019. 240 с.

65. Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг : зб. практик та рекомендацій для ЦНАП / Програма «U-LEAD з Європою». 2020. 70 с. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/MMS.pdf>.

66. Примірне положення про центр надання адміністративних послуг (№118): Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text>.

67. Примірний регламент центру надання адміністративних послуг» (№588): Примірне положення про центр надання адміністративних послуг (№118): Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text>.

68. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

69. Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Дніпропетровської області: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 709-р 12 червня 2020 № 24. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennyaadministrativnih-centriv-ta-zatverdzhennya-teritorij-teritorialnih-gromaddnipropetrovskoyi-oblasti-709-120620>.

70. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>.

71. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

72. Про затвердження Класифікатора звернень громадян : постанова Кабінету Міністрів України 24 верес. 2008 р. № 858. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-2008-%D0%BF>.

73. Про затвердження Методики оцінювання рівня організації роботи із зверненнями громадян в органах виконавчої влади : постанова Кабінету

Міністрів України 24 черв. 2009 р. № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/630-2009-%D0%BF>.

74. Про захист персональних даних : Закон України від 1 черв. 2010 р. № 2797-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

75. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг: указ Президента України від 3 лип. 2009 р. № 508/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text>.

76. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22 черв. 1998 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.

77. Про звернення громадян : Закон України від 02 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

78. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

79. Пропозиції програми «U-LEAD з Європою» щодо державної політики у сфері адміністративних послуг. лютий 2020. URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/White-Book\\_web-2.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/White-Book_web-2.pdf).

80. Пропозиції щодо ліквідації ЦНАП РДА Програми «U-LEAD з Європою»). URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2020/01/Analiz-polityky-shhodo-TSNAP-RDA.pdf>

81. Прудіус Л. В. Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід : наук. розробка. Київ : НАДУ. 2010. 40 с.

82. Пухтинський М. О., Павленчик П. Т., Князєв В. М. Розвиток місцевого самоврядування в Україні. Київ: Логос, 2002. 212 с.

83. Рада ухвалила закон щодо вдосконалення доступу до адмінпослуг в електронній формі. *Укрінформ*. 03 лист. 2020 р. URL:

<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3129025-rada-uhvalila-zakon-sodovdoskonalenna-dostupu-do-adminposlug-v-elektronnij-formi.html>.

84. Результати моніторингу 25 пілотних ЦНАП початкової фази Програми «U-LEAD з Європою», напрям з покращення якості надання 313 адмінпослуг для населення / Програми «U-LEAD з Європою». 2019. URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2020/04/Zvit\\_Monitoring-2018-2019\\_TSNA-PochatkovoyiFazy-1.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2020/04/Zvit_Monitoring-2018-2019_TSNA-PochatkovoyiFazy-1.pdf).

85. Результати оцінювання якості надання адміністративних послуг і впровадження рекомендацій щодо покращення діяльності ЦНАП у містах - партнерах Проекту ПРОМІС: аналіт. Звіт / І. Бригілевич. Київ. 2019. 41 с. URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final\\_Zvit2019\\_IL.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/09/Final_Zvit2019_IL.pdf)

86. Розвиток електронних послуг / Кабінет міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivnevryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug>.

87. Романюк Л. В. Характеристика окремих елементів адміністративно-правового статусу громадських об'єднань в Україні. Ученые записки Таврического нац. ун-та им. В. И. Вернадского. Сер. «Юрид. науки». 2013. № 1. Т. 26 (65). С. 95–99.

88. Серьогіна Т. Нормативне закріплення статусу центру надання адміністративних послуг. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* : матер. X наук.-практ. конф. 13 груд. 2018 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 173–175.

89. Серьогіна Т. Окремі аспекти залучення неурядових організацій до надання публічних послуг: досвід європейських країн. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичної інтеграції України* : матер. 16-ї наук.-практ. конф. 16 трав. 2019 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л.Л. Прокопенка. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 224–226.

90. Серьогіна Т. Передумови успішності адміністративно-територіальної реформи в Україні. *Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України* : матеріали XII-ї регіон. наук.-

практ. конф., 15 трав. 2015 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 157–159.

91. Серьогіна Т. Повноваження органів місцевого самоврядування в Україні. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика* : матер. IV наук.-практ. конф., 14 груд. 2012 р., Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 51–53.

92. Серьогіна Т., Савченко В. Підходи до інтерпретації поняття «публічні послуги». *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2018. № 3. С. 26–31.

93. Сороко В. М. Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг в практику діяльності державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2004. № 3. С. 11–19.

94. Спільний («міськрайонний» або «селищно-районний») ЦНАП: причини утворення, переваги і ризики / Програма «U-LEAD з Європою». 2018. 3 с. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2018/02/Spilnyj-TSNAP-perevagy-i-ryzyky-1.pdf>.

95. Топ-10 пріоритетів роботи для розвитку соціальних послуг у громадах. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12555>.

96. Трансформація ЦНАП РДА: відповіді на питання / Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. 27 жовт. 2020 р. URL: <https://thedigital.gov.ua/cnap/Transformaciya-CNAP-RDA>.

97. Тренінговий посібник : збірник тренінгів по підготовці персоналу належних ЦНАП / Програма «U-LEAD з Європою». 2019. 116 с. URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Training-manualukr\\_updated.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/04/Training-manualukr_updated.pdf).

98. Формування системи надання адміністративних послуг органами державної фіскальної служби України: монографія /Л. М. Акімова, С. М. Левчук, О. О. Акімов, О. В. Кузьмін. Херсон: Олді-плюс, 2018. 196 с.

99. Фуглевич К. А. Формування інституту пільг при наданні адміністративних послуг. *Вісник Харківського Національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. 2014. № 1137. С. 265–268.

100. Циндря В. Класифікація адміністративних послуг, що надаються органами внутрішніх справ. *Вісник Академії управління МВС*. 2010. № 4 (16). С. 166–172.

101. Шаров Ю. П. Публічні послуги. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 8 : Публічне врядування / наук. ред. колегія : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011.

102. Як створити належний ЦНАП в ОТГ? Досвід інституційного створення ЦНАП в рамках Програми «U-LEAD з Європою» : посібник / Програма «U-LEAD з Європою» ; Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. 2018. 364 с. URL: [https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2018/11/A4\\_TSNAPE\\_for-web\\_cover\\_block.pdf](https://tsnap.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2018/11/A4_TSNAPE_for-web_cover_block.pdf). ISO15489-2001.

103. Якість надання адміністративних послуг в Україні: думка громадян, оцінка фахівців та зміни за 5 років. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. від 4 вер. 2019 р. URL: <https://dif.org.ua/article/yakist-nadannya-administrativnikh-poslug-v-ukrainidumka-gromadyan-otsinka-fakhivtsiv-ta-zmini-za-5-rokiv>.