УДК 35.077.6:004.738.5(477)

https://doi.org/10.68134/ah.2026-11-20.012

Сердюк Тетяна Олегівна
студент, ХНЕУ ім.Семена Кузнеця

НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Анотація. В умовах трансформації системи публічного управління, цифровізації суспільних відносин та європейської інтеграції України особливого значення набуває питання підвищення якості адміністративних послуг. Ефективність їх надання є одним із ключових показників спроможності держави забезпечувати реалізацію прав, свобод і законних інтересів громадян. Актуальність проблематики посилюється необхідністю функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану, відновлення територіальних громад та зростання потреб громадян у доступних і якісних адміністративних послугах. Метою дослідження є визначення основних напрямів і розроблення практичних шляхів удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні з урахуванням сучасних тенденцій розвитку публічного управління, цифровізації та європейських стандартів належного врядування. Визначено шість пріоритетних напрямів удосконалення: подальша цифровізація адміністративних послуг, вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг, спрощення адміністративних процедур, підвищення професійної компетентності персоналу, запровадження дієвих механізмів контролю якості та адаптація системи до потреб вразливих категорій населення й умов воєнного стану. Реалізація запропонованих заходів має сприяти формуванню людиноцентричної, доступної, прозорої та ефективної системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на реальні потреби суспільства.

Ключові слова: адміністративні послуги, публічне управління, цифровізація, центри надання адміністративних послуг, електронне урядування, адміністративні процедури, якість обслуговування.

Abstract. In the context of public administration transformation, digitalization of social relations and Ukraine's European integration, the issue of improving the quality of administrative services gains special significance. The efficiency of their provision is one of the key indicators of the state's capacity to ensure the realization of citizens' rights, freedoms and legitimate interests. The relevance of this issue is reinforced by the need for public authorities to operate under martial law, the restoration of territorial communities and the growing demand for accessible and high-quality administrative services. The purpose of the study is to identify the main directions and develop practical ways to improve the system of administrative services provision in Ukraine, taking into account current trends in public administration development, digitalization and European standards of good governance. Six priority directions for improvement are identified: further digitalization of administrative services, improvement of administrative service centers, simplification of administrative procedures, enhancement of personnel professional competence, introduction of effective quality control mechanisms, and adaptation of the system to the needs of vulnerable population groups under martial law conditions. Implementation of the proposed measures should contribute to the formation of a human-centered, accessible, transparent and effective system of administrative services provision oriented to the real needs of society.

Keywords: administrative services, public administration, digitalization, administrative service centers, e-governance, administrative procedures, service quality.

Вступ

Актуальність дослідження. В умовах трансформації системи публічного управління, цифровізації суспільних відносин та європейської інтеграції України особливого значення набуває питання підвищення якості адміністративних послуг. Ефективність їх надання є одним із ключових показників спроможності держави забезпечувати реалізацію прав, свобод і законних інтересів громадян. Сучасна модель публічного адміністрування передбачає перехід

від бюрократично орієнтованої системи управління до сервісної держави, у центрі діяльності якої перебуває людина, її потреби та інтереси.

Актуальність зазначеної проблематики посилюється необхідністю функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану, відновлення територіальних громад, внутрішнього переміщення населення та зростання потреб громадян у доступних і якісних адміністративних послугах. За таких обставин удосконалення механізмів їх надання є не лише напрямом адміністративної реформи, а й важливою передумовою зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

Мета і завдання

Мета дослідження полягає у визначенні основних напрямів і розробленні практичних шляхів удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні з урахуванням сучасних тенденцій розвитку публічного управління, цифровізації та європейських стандартів належного врядування.

Результати та обговорення

Виклад основного матеріалу. Адміністративні послуги посідають важливе місце в системі публічного адміністрування, оскільки безпосередньо пов'язані із забезпеченням реалізації прав та законних інтересів фізичних і юридичних осіб. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованим на набуття, зміну чи припинення прав та обов'язків такої особи відповідно до закону.

Сучасна система адміністративних послуг в Україні характеризується поступовим розширенням мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), розвитком електронних сервісів, запровадженням принципу «єдиного вікна» та спрощенням окремих адміністративних процедур. Водночас наявність нормативно-правової бази та інституційної інфраструктури не усуває всіх проблем, пов'язаних із доступністю, оперативністю, прозорістю та якістю обслуговування громадян [1, 2].

Серед основних проблем доцільно виокремити надмірну бюрократизацію окремих процедур, дублювання документів, недостатній рівень міжвідомчої електронної взаємодії, нерівномірність територіальної доступності послуг, недостатню цифрову грамотність окремих категорій населення, а також кадрові й технічні обмеження в діяльності органів місцевого самоврядування. Особливо гостро ці проблеми проявляються в територіальних громадах, які зазнали наслідків бойових дій, мають пошкоджену інфраструктуру або приймають значну кількість внутрішньо переміщених осіб.

У зв'язку із цим удосконалення системи адміністративних послуг має здійснюватися комплексно та охоплювати декілька взаємопов'язаних напрямів.

Першим пріоритетним напрямом є подальша цифровізація адміністративних послуг. Розвиток електронного урядування повинен передбачати не лише переведення традиційних адміністративних процедур в онлайн-формат, а й докорінне переосмислення механізмів взаємодії між громадянами та органами публічної влади. Важливим завданням є створення єдиної цифрової екосистеми, яка забезпечуватиме можливість отримання максимальної кількості послуг дистанційно, без необхідності особистого відвідування відповідних установ.

Особливу увагу необхідно приділити інтеграції інформаційних систем державних органів, розвитку електронного документообігу, використанню електронного підпису та автоматизованому обміну інформацією між державними реєстрами. Це дозволить реалізувати принцип одноразового подання інформації, відповідно до якого громадянин не повинен повторно надавати державі відомості, що вже перебувають у розпорядженні публічних органів.

Водночас цифровізація має супроводжуватися належним рівнем кібербезпеки, захисту персональних даних та безперервності функціонування інформаційних систем.

Другим напрямом є вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг. ЦНАП виступають основною інституційною ланкою забезпечення доступності адміністративних послуг на місцевому рівні. Тому їх подальший розвиток повинен передбачати модернізацію матеріально-технічної бази, розширення переліку доступних послуг, покращення умов обслуговування та запровадження єдиних стандартів якості.

Важливим практичним кроком є розвиток мобільних ЦНАП та виїзного обслуговування населення, особливо у віддалених населених пунктах, де відсутня належна транспортна інфраструктура. Такий підхід сприятиме забезпеченню рівного доступу до адміністративних послуг незалежно від місця проживання особи. Крім того, доцільно посилити безбар'єрність центрів, забезпечивши їх фізичну доступність для осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інших маломобільних груп населення [3].

Третім важливим напрямом є спрощення адміністративних процедур та оптимізація нормативно-правового регулювання. Надмірна кількість документів, складність процедур і тривалі строки розгляду заяв негативно впливають на якість адміністративного обслуговування. У зв'язку із цим необхідним є проведення систематичного перегляду адміністративних процедур з метою усунення застарілих вимог, скорочення кількості необхідних документів та ліквідації дублювання повноважень між органами влади.

Доцільним є ширше застосування принципів пропорційності, правової визначеності, обґрунтованості адміністративних рішень та презумпції правомірності дій особи. Важливим інструментом оптимізації має стати стандартизація процедур, установлення чітких строків надання послуг та забезпечення зрозумілого інформування заявників про порядок їх отримання. Це сприятиме зменшенню адміністративного навантаження як на громадян, так і на суб'єктів надання послуг.

Четвертим напрямом виступає підвищення професійної компетентності працівників, залучених до надання адміністративних послуг. Якість адміністративного обслуговування значною мірою залежить від професійної підготовки персоналу, його комунікативних навичок, правової культури та здатності ефективно взаємодіяти з громадянами. У цьому контексті необхідно запроваджувати систематичне підвищення кваліфікації працівників ЦНАП і державних органів, організовувати навчання з питань цифрової грамотності, адміністративного законодавства, антикорупційних стандартів та інклюзивної комунікації.

Водночас важливо формувати в працівників орієнтацію на потреби людини, що передбачає не формальне виконання посадових обов'язків, а надання якісної, своєчасної та доступної допомоги заявникам. Доцільним є також упровадження систем оцінювання результативності роботи персоналу з урахуванням відгуків громадян та об'єктивних показників якості обслуговування.

П'ятим напрямом є запровадження дієвих механізмів контролю та оцінювання якості адміністративних послуг. Ефективна система публічного управління повинна передбачати постійний моніторинг якості адміністративного обслуговування. Для цього доцільно використовувати соціологічні опитування, електронні системи оцінювання, аналіз звернень і скарг громадян, а також регулярне проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг.

Оцінювання доцільно здійснювати за такими критеріями, як доступність, своєчасність, прозорість, зручність, результативність та задоволеність отримувачів послуг. Важливо, щоб результати такого оцінювання не мали виключно статистичного характеру, а використовувалися для виявлення системних недоліків і прийняття управлінських рішень щодо їх усунення [4].

Шостим напрямом є адаптація системи адміністративних послуг до потреб вразливих категорій населення та умов воєнного стану. Особливого значення набуває забезпечення

безперервності надання послуг внутрішньо переміщеним особам, ветеранам війни, особам з інвалідністю, постраждалим від збройної агресії та громадянам, які проживають на деокупованих територіях. Для цього необхідно розвивати дистанційні та мобільні формати обслуговування, забезпечувати належне інформаційне супроводження заявників, удосконалювати механізми міжвідомчої взаємодії та створювати умови для оперативного відновлення роботи ЦНАП у разі пошкодження їх інфраструктури.

Окремої уваги потребує впровадження принципу безбар'єрності, який передбачає не лише фізичну доступність установ, а й зрозумілість інформації, доступність цифрових ресурсів та можливість отримання допомоги особами з різними потребами.

Таким чином, реалізація зазначених напрямів потребує узгоджених дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Важливо забезпечити належне фінансування відповідних заходів, удосконалити міжвідомчу координацію та сформувати систему стратегічного планування розвитку адміністративних послуг на державному й місцевому рівнях.

Висновки

Отже, удосконалення системи адміністративних послуг в Україні є комплексним завданням, реалізація якого потребує поєднання правових, організаційних, інституційних, кадрових і технологічних заходів. Основними пріоритетами мають стати поглиблення цифровізації, модернізація діяльності ЦНАП, спрощення адміністративних процедур, підвищення професійної компетентності персоналу, запровадження ефективного контролю якості та забезпечення безбар'єрності адміністративного обслуговування.

Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів має стати формування людиноцентричної, доступної, прозорої та ефективної системи надання адміністративних послуг, орієнтованої на реальні потреби суспільства. При цьому принципово важливим є перехід від формального виконання адміністративних процедур до забезпечення якісного результату для отримувача послуги. Саме такий підхід відповідатиме європейським стандартам належного врядування, сприятиме підвищенню довіри громадян до публічної влади та зміцненню інституційної спроможності Української держави.

Список використаних джерел

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 19.11.2026)
2. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (дата звернення: 19.11.2026)
3. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20 (дата звернення: 19.11.2026)
4. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-р (дата звернення: 19.11.2026)