

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.5>

УДК 352:338.465:711.4(045)

A. П. Лелеченко,

д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Державний університет “Київський авіаційний інститут”

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>

T. M. Дерун,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-2206>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СТОЛИЧНОМУ МЕГАПОЛІСІ

A. Lelechenko,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration,
The State University “Kyiv Aviation Institute”*

T. Derun,

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of
the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE SERVICE DELIVERY IN A METROPOLITAN MEGAPOLIS

У статті досліджено організаційно-правовий механізм державного управління системою надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі. Обґрунтовано, що ефективність функціонування цієї системи залежить від комплексності правового регулювання, оптимізації організаційної структури, запровадження цифрових технологій та забезпечення належного контролю й підзвітності відповідних органів влади. Аналізом доведено, що в умовах столичного мегаполісу надання адміністративних послуг має критичне значення через високу концентрацію населення, інтенсивний соціально-економічний розвиток та зростаючі вимоги до якості державного сервісу. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює надання адміністративних послуг в Україні, зокрема Конституцію України, Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інші нормативні акти. Встановлено, що незважаючи на наявність законодавчого регулювання, існує проблема фрагментарності та неузгодженості нормативно-правових актів, що ускладнює процес отримання адміністративних послуг громадянами. Досліджено організаційну структуру органів державної влади з питань надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі. Виявлено, що існуюча система характеризується багаторівневістю та складністю, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів координації між органами влади на різних рівнях управління. Окреслено основні проблеми, що існують у системі надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі, серед яких: недосконалість законодавства, низька якість правової підтримки, недостатня ефективність роботи органів, їх перевантаженість, слабка взаємодія між органами влади та громадськістю, відсутність чіткої координації між різними рівнями влади, застаріле обладнання та інфраструктура. Запропоновано шляхи удосконалення організаційно-правового механізму надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі, зокрема: оновлення та вдосконалення законодавства, підвищення кваліфікації фахівців, автоматизація процесів, інтеграція в єдину систему електронного урядування, реорганізація та створення спеціалізованих підрозділів, впровадження сучасних цифрових технологій, посилення

взаємодії між органами влади та громадськістю, розвиток міжвідомчої координації, інвестування в модернізацію інфраструктури.

The article examines the organizational and legal mechanism of public administration of the system of administrative service delivery in a metropolitan megapolis. It is substantiated that the efficiency of this system depends on the complexity of legal regulation, optimization of the organizational structure, implementation of digital technologies, and ensuring proper control and accountability of the relevant government bodies. The analysis confirms that in the conditions of a metropolitan megapolis, the provision of administrative services is of critical importance due to the high population density, intensive socio-economic development, and increasing demands for the quality of public services. The study analyzes the regulatory framework governing the provision of administrative services in Ukraine, including the Constitution of Ukraine, the Law of Ukraine "On Administrative Services," the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine," and other regulatory acts. It has been established that despite the existence of legislative regulation, there is a problem of fragmentation and inconsistency of regulatory acts, which complicates the process of obtaining administrative services for citizens. The organizational structure of government bodies responsible for providing administrative services in the metropolitan megapolis has been studied. It has been revealed that the existing system is characterized by multi-level complexity, necessitating the improvement of coordination mechanisms between government bodies at different levels of administration. The main problems existing in the system of administrative service delivery in the metropolitan megapolis have been outlined, including: imperfections in legislation, low quality of legal support, insufficient efficiency of government agencies, overload of government bodies, weak interaction between government agencies and the public, lack of clear coordination between different levels of government, outdated equipment and infrastructure. Ways to improve the organizational and legal mechanism of administrative service delivery in the metropolitan megapolis have been proposed, including updating and improving legislation, enhancing the qualifications of specialists, process automation,

integration into a unified e-government system, reorganization and creation of specialized units, implementation of modern information technologies, strengthening interaction between government agencies and the public, development of interagency coordination, and investment in infrastructure modernization.

Ключові слова: *державне управління, організаційно-правовий механізм, система надання адміністративних послуг, столичний мегаполіс, цифровізація, модернізація інфраструктури, електронне урядування, взаємодія між органами влади та громадськістю, міжвідомча координація.*

Key words: *: public administration, organizational and legal mechanism, system of providing administrative services, metropolitan metropolis, digitization, modernization of infrastructure, e-government, interaction between authorities and the public, interagency coordination.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасна система надання адміністративних послуг позиціонується як один із основних елементів, що детермінують ефективність державного управління, оскільки вона є інтеграційною ланкою взаємодії між державою та суспільством. Враховуючи, що цей процес спрямований на задоволення різноманітних потреб населення, надання адміністративних послуг має безпосередній вплив на соціально-економічний стан громадян та результативність державної політики. З огляду на стратегічну значущість цієї сфери для сталого суспільного розвитку, організаційно-правове забезпечення системи адміністративних послуг відіграє вирішальну роль у досягненні цілей модернізації державного управління.

Особливого значення досліджувана проблема набуває у контексті столичного мегаполісу, де концентруються основні ресурси держави, а підвищена увага до організаційно-правового механізму надання адміністративних послуг є необхідною умовою для ефективного реагування

на потреби значної кількості громадян. Це охоплює надання послуг у таких важливих сферах, як реєстрація суб'єктів господарювання, оформлення документів, що посвідчують особу, отримання дозволів та ліцензій, а також забезпечення доступу до соціальних та медичних послуг.

Правова основа організації системи надання адміністративних послуг є вирішальним фактором формування основоположних принципів та стандартів, якими регулюється процес надання публічних послуг. Від чіткості законодавчого забезпечення залежить не лише якість надання адміністративних послуг, але й рівень правових гарантій для громадян, ефективність механізмів контролю та підзвітності органів, що здійснюють надання таких послуг. Організаційна структура органів, відповідальних за управління цією системою, відіграє головну роль у визначенні механізмів розподілу функцій та повноважень між різними рівнями публічної влади - центральними, місцевими та регіональними органами. Цей розподіл безпосередньо впливає на якість організації та оперативність адміністративних процедур, рівень доступності, швидкості та ефективності надання адміністративних послуг громадянам.

Відтак, дослідження організаційно-правового механізму державного управління системою надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі є актуальним та має важливе значення для розвитку теорії та практики державного управління, а також для забезпечення прав та законних інтересів громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Науковці все більше уваги приділяють питанням діяльності органів, що надають адміністративні послуги, зокрема правового регулювання, а також організації їх роботи з метою забезпечення доступності та якості послуг для громадян [1]. В умовах цифрової трансформації суспільства особливого значення набуває питання впровадження електронних

послуг у сферу державного управління. Дослідники активно вивчають можливості використання інформаційних та цифрових технологій для підвищення ефективності надання адміністративних послуг [2]. Окрім того, увага зосереджується на питаннях удосконалення діяльності ЦНАП, розширення їх повноважень, підвищення якості обслуговування [3]; проблемах забезпечення високої якості адміністративних послуг, їх доступності для різних категорій громадян, а також на механізмах контролю за діяльністю органів, що надають такі послуги тощо [4]. Водночас, незважаючи на значний внесок науковців у розробку досліджуваної проблеми, низка питань потребує подальшого дослідження. Серед них: удосконалення правового регулювання діяльності органів, що надають адміністративні послуги; оптимізація організаційної структури органів, що надають адміністративні послуги; впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу надання адміністративних послуг; підвищення професійної компетентності посадових осіб, що надають адміністративні послуги та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) - дослідити проблеми правового регулювання та організації діяльності органів, що надають адміністративні послуги у столичному мегаполісі, та розробити рекомендації щодо удосконалення організаційно-правового механізму з метою забезпечення прав громадян та підвищення якості адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні ґрунтується на комплексі законодавчих актів, які визначають правові засади організації та функціонування системи адміністративних послуг, процедури їх надання, права та обов'язки суб'єктів звернення, а також компетенцію органів влади у цій сфері. Основоположним правовим актом, що регламентує надання адміністративних послуг, є Конституція України, зокрема: стаття 3 закріплює

принцип людиноцентризму, згідно з яким утвердження і забезпечення прав та свобод людини є головним обов'язком держави; стаття 19 встановлює принцип законності діяльності органів державної влади, згідно з яким вони діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений законом; статті 38, 40 закріплюють право громадян на участь у державному управлінні та право на звернення до органів влади, що безпосередньо пов'язано з механізмом отримання адміністративних послуг.

Центральним нормативним актом, який комплексно регулює сферу адміністративних послуг, є Закон України «Про адміністративні послуги» [5]. Його ключові положення наступні:

- визначення адміністративної послуги як результату здійснення владних повноважень, спрямованого на реалізацію прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб;
- встановлення принципів надання послуг, зокрема доступності, відкритості, рівності, законності, оперативності та якості;
- регулювання діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) як основних інституцій для взаємодії громадян з органами влади;
- визначення порядку плати за адміністративні послуги, встановлення чітких вимог до термінів їх надання.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6] визначає компетенцію органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг. Відповідно до статті 26, органи місцевого самоврядування мають право створювати ЦНАПи, встановлювати місцеві правила надання окремих адміністративних послуг, здійснювати контроль за їхньою якістю.

Оскільки адміністративні послуги надаються державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування, Закон України «Про державну службу» [7] визначає вимоги до компетентності та відповідальності осіб, які безпосередньо забезпечують їхнє надання.

Окремі питання надання адміністративних послуг деталізуються

підзаконними актами. Зокрема, постанова Кабінету Міністрів України (КМУ) № 118 від 20 лютого 2013 року [8] затверджує Примірне положення про центр надання адміністративних послуг, встановлюючи загальні засади їхньої діяльності. Щодо переліку адміністративних послуг, на сьогодні відсутній єдиний закон або постанова, яка б містила вичерпний перелік таких послуг. Постанова КМУ № 565 від 2020 року Про затвердження плану заходів щодо створення та запровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва [9] регламентує заходи щодо цифровізації процедур у будівельній галузі, що є важливою складовою реформи адміністративних послуг у сфері містобудування.

У 2015 році був зареєстрований Проект Закону України «Про перелік адміністративних послуг» [10], однак він не був прийнятий. Крім того, Міністерство економіки України розробило проект Закону України «Про перелік адміністративних послуг та плату (адміністративний збір) за їх надання» [11], який також не був прийнятий. Натомість, перелік адміністративних послуг, які надаються через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), регулюється окремими нормативно-правовими актами. Зокрема, Розпорядженням КМУ від 16 травня 2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» затверджено відповідний перелік послуг [12].

Таким чином, єдиний законодавчо затверджений перелік адміністративних послуг на сьогодні відсутній, а їх надання регулюється окремими нормативно-правовими актами та рішеннями КМУ.

Процеси цифровізації державного управління зумовлені необхідністю підвищення ефективності надання адміністративних послуг, усунення бюрократичних бар'єрів, забезпечення прозорості управлінських процесів та створення умов для швидкої й зручної взаємодії громадян і бізнесу з органами влади. В Україні стратегічним напрямом цифрової трансформації стало впровадження єдиної платформи електронного врядування –

державного сервісу «Дія», який забезпечує можливість отримання широкого спектра державних послуг у цифровому форматі, включаючи використання електронних документів, подання заяв і декларацій, реєстрацію підприємницької діяльності, а також участь громадян у цифрових ініціативах, зокрема електронному голосуванні та консультаціях із владою.

Впровадження цифрових сервісів вимагає належного нормативно-правового забезпечення, яке формує основу для функціонування електронного документообігу, механізмів електронної ідентифікації та верифікації особи, інформаційної безпеки та правових гарантій захисту персональних даних. Основну роль у цьому процесі відіграють такі нормативні акти, як Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [13], який унормовує використання електронного підпису, електронної печатки, засобів електронної ідентифікації та інших довірчих послуг, що створюють правові підстави для дистанційної взаємодії громадян із державними органами, а також Закон України «Про електронну комерцію» [14], який забезпечує правове регулювання електронних правочинів та є важливим для цифрових послуг у сфері підприємництва. Постанова КМУ від 4 грудня 2019 року № 1137 «Про затвердження Порядку функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» [15] регламентує організаційно-правові засади функціонування двох важливих інструментів у сфері адміністративних послуг – Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг.

Отже, в умовах столичного мегаполісу цифровізація адміністративних послуг відіграє особливу роль, оскільки велика кількість звернень до органів державного управління та місцевого самоврядування, висока мобільність населення та потреба в швидкому отриманні державних сервісів потребують використання ефективних технологічних рішень. Функціонування цифрового середовища адміністративних послуг у Києві базується на можливостях платформи «Дія», яка забезпечує громадянам доступ до електронних

документів, таких як цифровий паспорт, водійське посвідчення, технічний паспорт на транспортний засіб, студентський квиток тощо, що значно спрощує процеси верифікації особи та отримання послуг. Крім того, завдяки цифровим механізмам громадяни можуть отримувати витяги з державних реєстрів, реєструвати місце проживання, подавати заявки на соціальні виплати, декларувати доходи фізичних осіб-підприємців, здійснювати електронну реєстрацію бізнесу та подавати дозвільні документи без необхідності фізичної присутності у відповідних державних установах. Разом із цим, у межах платформи реалізуються проекти, пов'язані з електронною освітою та цифровою грамотністю, що сприяють адаптації громадян до нових цифрових стандартів державного управління.

Однак, попри значні успіхи у сфері цифровізації адміністративних послуг, процес упровадження електронного урядування в Україні та, зокрема, в межах столичного мегаполісу, супроводжується низкою викликів, серед яких найбільш актуальними є питання кібербезпеки та захисту персональних даних, адже використання єдиної цифрової екосистеми для надання державних послуг передбачає обробку великого масиву чутливої інформації, що потребує надійних механізмів захисту від витоків і кібератак.

Не менш важливим питанням є необхідність подальшої інтеграції державних реєстрів, оскільки їхня фрагментарність може спричиняти уповільнення процесів обміну даними та знижувати ефективність електронного врядування. Окремою проблемою залишається цифрова нерівність, зумовлена різним рівнем доступу громадян до цифрових технологій, що особливо актуально для людей похилого віку, мешканців віддалених районів або соціально вразливих категорій населення, які можуть мати обмежені можливості для користування електронними адміністративними послугами.

Таким чином, цифровізація адміністративних послуг у столиці є одним із основних напрямів трансформації державного управління та місцевого самоврядування, що сприяє оптимізації процесів взаємодії громадян із

владою, підвищенню рівня прозорості та ефективності прийняття рішень. Водночас, ефективність цієї реформи залежить від вдосконалення нормативно-правового забезпечення, впровадження передових технологій кібербезпеки, розширення можливостей цифрової ідентифікації, усунення організаційних бар'єрів, що перешкоджають синхронізації державних реєстрів, а також забезпечення рівного доступу громадян до цифрових адміністративних сервісів. В умовах розвитку глобальних цифрових процесів Україна має унікальну можливість побудувати сучасну систему електронного врядування, яка відповідатиме найкращим міжнародним практикам, однак для цього необхідно не лише підтримувати темпи технологічного розвитку, а й здійснювати системну роботу над усуненням ризиків і бар'єрів, що можуть обмежувати потенціал цифрової трансформації державного управління.

Організаційна структура органів державного управління та місцевого самоврядування, відповідальних за надання адміністративних послуг, є багаторівневою системою, що включає центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та регіональні адміністративні підрозділи, які взаємодіють між собою задля забезпечення доступності, прозорості та ефективності надання державних послуг населенню.

На центральному рівні ключову роль у формуванні політики та нормативно-правового регулювання у сфері адміністративних послуг відіграє Кабінет Міністрів України, який затверджує стратегічні напрями, ухвалює нормативні акти, що регулюють порядок надання послуг, а також координує діяльність органів виконавчої влади. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади (зокрема, Міністерство цифрової трансформації, Міністерство юстиції, Міністерство внутрішніх справ тощо) відповідають за розробку та впровадження механізмів надання адміністративних послуг у відповідних сферах, а також за цифровізацію процесів взаємодії держави з громадянами. У цьому контексті важливу роль відіграють такі органи, як Державна податкова служба, Пенсійний фонд України, Державна міграційна служба, які безпосередньо реалізують функції з надання спеціалізованих

адміністративних послуг.

На регіональному рівні відповідальність за організацію надання адміністративних послуг несуть обласні та районні державні адміністрації, що виконують функції координації діяльності територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади. У межах своєї компетенції вони здійснюють контроль за роботою Центрив надання адміністративних послуг (ЦНАП), які є ключовими установами, що забезпечують безпосереднє надання послуг громадянам і бізнесу.

На місцевому рівні органи місцевого самоврядування (міські, сільські, селищні ради та їх виконавчі органи) здійснюють безпосередню організацію роботи ЦНАПів, впроваджують інноваційні підходи до надання послуг, зокрема шляхом використання цифрових сервісів, а також визначають порядок взаємодії між місцевими органами влади та державними структурами. У великих містах, таких як Київ, створюються додаткові адміністративні підрозділи, що виконують функції з координації цифровізації адміністративних послуг, інтеграції даних державних реєстрів та оптимізації процесів надання сервісів громадянам.

Оцінюючи ефективність існуючої структури, варто зазначити, що система державного управління у сфері надання адміністративних послуг в Україні є складною та багатоаспектною, що обумовлено розподілом функцій між різними рівнями влади та необхідністю координації між численними органами. Не зважаючи на значні досягнення у цифровізації, залишаються проблеми, пов'язані з бюрократичною фрагментарністю, недостатньою інтеграцією (інтероперабельністю) реєстрів, а також нерівномірним рівнем розвитку інфраструктури адміністративних послуг у регіонах. Для підвищення ефективності системи необхідно забезпечити подальшу цифрову трансформацію, створення єдиних баз даних, що синхронізуються в режимі реального часу, усунення дублювання функцій між органами влади та запровадження більш гнучких моделей управління, які сприятимуть зручності та швидкості отримання адміністративних послуг громадянами.

Проблеми та заходи із правового та організаційного удосконалення системи надання адміністративних послуг систематизовано та наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Проблеми та заходи щодо правового та організаційного удосконалення системи надання адміністративних послуг

Категорія проблеми	Проблеми	Заходи щодо вирішення/удосконалення
Правові	Недосконалість законодавства в сфері надання адміністративних послуг	Оновлення та вдосконалення законодавчих актів, створення єдиного правового поля для адміністративних послуг
	Низька якість правової підтримки при реалізації адміністративних послуг	Підвищення кваліфікації та правової обізнаності фахівців, покращення консультування громадян
	Відсутність чітких норм щодо відповідальності за порушення в сфері надання адміністрування послуг	Розробка норм, що чітко визначають санкції за порушення в сфері надання адміністративних послуг
	Низький рівень правової обізнаності громадян щодо доступу до адміністративних послуг	Проведення кампаній з підвищення правової обізнаності громадян через медіа, освітні програми
Організаційні	Недостатня ефективність роботи органів, що надають адміністративні послуги	Автоматизація процесів, інтеграція в єдину систему електронного урядування
	Необхідність удосконалення управлінської структури в системі надання адміністративних послуг	Реорганізація, створення спеціалізованих підрозділів, покращення внутрішньої комунікації
	Перевантаження органів державної влади великим обсягом запитів від громадян	Впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматичного оброблення запитів
	Слабка взаємодія між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянами щодо змін в адміністративних процедурах	Проведення громадських обговорень, консультацій та збору відгуків для оптимізації процесів
	Відсутність чіткої координації між різними рівнями управління при наданні послуг	Встановлення чіткої вертикалі управління, створення міжвідомчих комісій для координації дій
	Застаріле обладнання та інфраструктура для надання адміністративних послуг	Інвестування в модернізацію інфраструктури, придбання новітнього обладнання та програмного забезпечення

Джерело: складено автором

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Організаційно-правовий механізм надання

адміністративних послуг у столичному мегаполісі, яким є Київ, функціонує в умовах високої концентрації кількості отримувачів послуг та значного рівня цифровізації управлінських процесів. Водночас існує низка системних проблем, які потребують удосконалення з точки зору як організаційних, так і правових аспектів.

Однією з ключових проблем є фрагментарність управління, що виявляється у відсутності єдиного центру координації адміністративних послуг між державними, регіональними та місцевими органами влади. Незважаючи на існування ЦНАПів, процеси міжвідомчої взаємодії залишаються складними, що призводить до дублювання функцій, затримок у розгляді заяв, а також різного рівня якості обслуговування в різних районах столиці.

Другою вагомою проблемою є недостатня інтеграція цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг. Хоча впровадження платформи «Дія» та електронних сервісів сприяло спрощенню доступу громадян до послуг, проблемним залишається питання розширення функціоналу цифрових платформ, зокрема через автоматизацію міжвідомчого обміну даними, усунення необхідності фізичної присутності громадян у процесі отримання послуг та запровадження алгоритмів на основі штучного інтелекту для обробки запитів.

Також важливою проблемою є недостатня правова визначеність у питаннях відповідальності за порушення у сфері надання адміністративних послуг. Чинне законодавство містить загальні положення щодо обов'язків суб'єктів владних повноважень, однак не завжди передбачає ефективні механізми притягнення до відповідальності за затримки у наданні послуг, неправомірну відмову або технічні збої, що перешкоджають доступу до адміністративних сервісів.

Перспективи удосконалення організаційно-правового механізму можна визначити за такими основними напрямками. По-перше, вважаємо необхідним створити єдиний міський координаційний центр, який буде відповідати за

інтеграцію діяльності різних структур, що надають адміністративні послуги та забезпечить єдині стандарти їх якості. Така модель управління дозволить уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність взаємодії між ЦНАПами, органами місцевого самоврядування та державними установами.

По-друге, слід удосконалити цифрову інфраструктуру шляхом розширення функціональності електронних сервісів та забезпечення їх повної інтеграції з державними реєстрами. Автоматизація ключових процесів надання послуг, впровадження електронних алгоритмів аналізу та прийняття рішень, а також усунення необхідності отримання паперових довідок значно знизить адміністративне навантаження як на громадян, так і на держслужбовців.

По-третє, необхідно внести зміни до законодавства, спрямовані на посилення відповідальності посадових осіб за порушення у сфері надання адміністративних послуг. Це може включати чітке регламентування термінів розгляду запитів, встановлення персональної відповідальності за рівність доступу громадян до електронних сервісів тощо.

Крім того, слід розширювати можливості громадського контролю за якістю адміністративних послуг шляхом залучення незалежних моніторингових організацій, запровадження механізмів зворотного зв'язку та створення відкритих рейтингів ефективності діяльності ЦНАПів та інших суб'єктів, відповідальних за надання послуг. Таким чином, удосконалення організаційно-правового механізму державного управління адміністративними послугами в столиці має бути спрямоване на системну реформу взаємодії між органами влади, цифрову трансформацію сервісів та підвищення рівня відповідальності за якість послуг.

Література

1. Кушнір Д. М. Система суб'єктів надання адміністративних послуг в Україні та місце серед них центрів надання адміністративних послуг. *Наукові записки. Серія: Право.* 2019. Вип. 6. Спецвип. Т. 2. С. 204-208. URL :

<https://cusu.edu.ua/ua/nz-pravo-arhiv/586-general-information/naukovi-chasopysy-tdpu/naukovi-chasopysy-pravo/publikatsii/12761-systema-subyektiv-nadannya-administratyvnykh-poslugh-v-ukrayini-ta-mistse-sered-nykh-tsentriv-nadannya-administratyvnykh-poslugh>

2. Лілікович П. В. Актуальні механізми у сфері надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/103.pdf

3. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ «Підприємство «ВІЕН ЕЙ», 2015. 124 с. URL : <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf>

4. Соломко Ю. І. Розвиток системи надання адміністративних послуг як умова забезпечення ефективності впровадження електронних послуг. *Ефективність державного управління*, 2018. Вип. 3. С. 146-157. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_3_13

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

6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

7. Про державну службу : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

8. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text>

9. Про затвердження плану заходів щодо створення та запровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 2020 року № 565. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2020-%D1%80#Text>

10. Про перелік адміністративних послуг : Проект Закону України

(реєстр. № 3319 від 12.10.2015) URL :
<https://ips.ligazakon.net/document/JH2K700A>

11. Про перелік адміністративних послуг та плату (адміністративний збір) за їх надання : проект Закону України. URL :
<https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9670069b-aaaf-48c2-b507-659813040408&title=ProektZakonuUkraini-proPerelikAdministrativnikhPoslugTaPlatu-administrativniiZbir-ZaYikhNadannia>

12. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>

13. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

14. Про електронну комерцію : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

15. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

References

1. Kushnir, D.M. (2019), “The System of Administrative Service Providers in Ukraine and the Role of Administrative Service Centers”, *Scientific Notes. Series: Law*, Vol. 6, Special Issue, 2, pp. 204-208, Available at: <https://cusu.edu.ua/ua/nz-pravo-arhiv/586-general-information/naukovi-chasopysy-tdpu/naukovi-chasopysy-pravo/publikatsii/12761-systema-subyektiv-nadannya-administratyvnykh-posluh-v-ukrayini-ta-mistse-sered-nykh-tsentriv-nadannya-administratyvnykh-posluh> (Accessed: 05 January 2025).

2. Lilikovych, P.V. (2020), “Current Mechanisms in the Field of Administrative Services Provision in Ukraine”, *Public Administration:*

Improvement and Development, Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/103.pdf (Accessed: 08 January 2025).

3. Tymoshchuk, V. (2015), *Nadannia administratyvnykh posluh u munitsypal'nomu sektori. Navchal'nyj posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriadu* [Provision of Administrative Services in the Municipal Sector. A Training Manual for Local Government Officials], Association of Ukrainian Cities, VIEN AE Ltd, Kyiv, Ukraine, Available at: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwwb.pdf> (Accessed: 17 January 2025).

4. Solomko, Y.I. (2018), “Development of the Administrative Service Provision System as a Condition for Ensuring the Effectiveness of the Introduction of E-Services”, *Efficiency of Public Administration*, vol. 3, pp. 146-157, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_3_13 (Accessed: 25 January 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine “On Administrative Services”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Accessed: 12 January 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed: 02 December 2024).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine “On Public Service”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed: 25 January 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution “On Approval of the Sample Regulation on the Administrative Services Center”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text> (Accessed: 21 December 2024).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution “On Approval of the Action Plan for the Creation and Implementation of the Unified State Electronic System in the Construction Sector”, Available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2020-%D1%80#Text> (Accessed: 25 January 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Draft Law “On the List of Administrative Services”, Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JH2K700A> (Accessed: 25 January 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Draft Law “On the List of Administrative Services and the Fee (Administrative Fee) for Their Provision”, Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9670069b-aaaf-48c2-b507-659813040408&title=ProektZakonuUkraini-proPerelikAdministrativnikhPoslugTaPlatu-administrativniiZbir-ZaYikhNadannia> (Accessed: 25 January 2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution “Some Issues of Administrative Services Provision by Executive Authorities through Administrative Services Centers”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (Accessed: 25 January 2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine “On Electronic Identification and Electronic Trust Services”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (Accessed: 25 January 2025).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine “On Electronic Commerce”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (Accessed: 18 January 2025).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On the Unified State Web Portal of E-Services and the Register of Administrative Services”, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (Accessed: 25 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.02.2025 р.