

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МОСТОВА АННА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:

в.о. завідувача кафедри політології
та державного управління

д.політ.н., професор

_____ Чальцева О.М.

«_____» _____ 2024 р.

**НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:

Прямухіна Н.В., професор

кафедри політології та державного управління

д.е.н, професор

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Мостова А.О. Напрями реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації.

Робота присвячена напрямам реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації. В роботі розкрито аспекти вітчизняного та зарубіжного механізму надання публічних послуг. Особлива увага приділяється цифровізації адміністративних послуг, механізмам і стратегії її поширення з метою підвищення ефективності їх надання.

Окреслено наукову новизну роботи, яка полягає в кількох ключових аспектах, а саме: забезпечено впровадження інноваційних цифрових технологій; передбачено модернізацію нормативно-правової бази, здійснено аналіз досвіду провідних країн, здійснено оцінку впливу цифровізації на громадян та бізнесу.

Основні результати дослідження включають у себе визначення стратегічних напрямів реформування, розробку рекомендацій щодо впровадження нових технологій, аналіз ефективності та очікувані результати реформ, виявлення та усунення бар'єрів у процесі цифровізації, оцінку соціально-економічного ефекту, створення моделі інтегрованої цифрової системи і розробку заходів для забезпечення кібербезпеки.

Ключові слова: цифровізація, адміністративні послуги, реформування, публічні послуги, адміністративні послуги, концепція, громадяни, публічний менеджмент, електронні сервіси, швидкі послуги.

Бібліограф.: 40 найм.

Mostova A.O. Directions of reforming the system of providing administrative services in Ukraine in conditions of digitalization.

The work is devoted to directions of reforming the system of providing administrative services in Ukraine in conditions of digitalization. Aspects of the domestic and foreign mechanism for providing public services are revealed in the work. Special attention is paid to the digitization of administrative services, mechanisms and strategies for its distribution in order to increase the efficiency of their provision.

The scientific novelty of the work is outlined, which consists in several key aspects, namely: the implementation of innovative digital technologies is ensured; the modernization of the legal framework is foreseen, the experience of leading countries has been analyzed, and the impact of digitalization on citizens and businesses has been assessed.

The main results of the study include the identification of strategic directions for reform, the development of recommendations for the introduction of new technologies, the analysis of the effectiveness and expected results of reforms, the identification and elimination of barriers in the digitalization process, the assessment of the socio-economic effect, the creation of a model of an integrated digital system, and the development of measures for ensuring cyber security.

Key words: digitalization, administrative services, reforms, public services, administrative services, concept, citizens, public management, electronic services, fast services.

Bibliography: 40 items.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	9
1.1. Роль адміністративних послуг в державному управлінні	9
1.2. Сучасні концепції та моделі надання адміністративних послуг в Україні	17
1.3. Роль цифровізації в трансформації адміністративних процесів	26
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	33
2.1. Характеристика системи надання адміністративних послуг в Україні	33
2.2. Огляд результатів та тенденцій надання адміністративних послуг в Україні.....	40
2.3. Огляд впливу цифровізації на систему надання адміністративних послуг.....	48
Висновки до 2 розділу	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	57
3.1 Напрями реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації.....	57
3.2 Перспективи розвитку цифрових інструментів надання адміністративних послуг в Україні.....	60
Висновки до 3 розділу.....	65
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному інформаційному суспільстві розвиток державних адміністративних послуг тісно пов'язаний з процесом цифровізації та використанням сучасних технологій. Це викликає необхідність постійного вдосконалення системи надання адміністративних послуг, щоб відповідати потребам суспільства та вимогам сучасного діджиталізованого світу.

Україна, як і багато інших країн, активно впроваджує цифрові технології в адміністративні процеси з метою поліпшення доступності, якості та ефективності державних послуг. Зростання інформатизації суспільства вимагає не лише переходу до електронного взаємодії з органами влади, а й впровадження нових методів та підходів до надання послуг, що відповідають вимогам сучасного часу.

Тема реформування системи надання адміністративних послуг в Україні набуває особливого значення в контексті цифровізації та сучасних викликів. У науковій літературі, нормативно-правових документах і практичних дослідженнях розглядаються різні аспекти цієї проблематики.

Мета - проаналізувати сучасний стан системи надання адміністративних послуг в Україні, вивчити та узагальнити сучасні концепції та моделі надання адміністративних послуг, а також визначити перспективи розвитку цифрових інструментів у цій сфері.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз ролі адміністративних послуг в державному управлінні, зосереджуючись на їх важливості для ефективного функціонування державних структур.
2. Дослідити сучасні концепції та моделі надання адміністративних послуг в Україні, зокрема їхню структуру, принципи та основні характеристики.
3. Вивчити роль цифровізації у трансформації адміністративних процесів, визначити переваги та виклики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій у надання адміністративних послуг.

4. Провести характеристику системи надання адміністративних послуг в Україні, визначивши основні складові, структуру та особливості її функціонування.

5. Здійснити аналіз результатів та тенденцій надання адміністративних послуг в Україні з метою виявлення проблемних аспектів та можливостей для покращення.

6. Проаналізувати вплив цифровізації на систему надання адміністративних послуг, виявити позитивні та негативні наслідки цього процесу.

7. Визначити основні напрями реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації, зокрема шляхи оптимізації та вдосконалення процесів.

8. Розглянути перспективи розвитку цифрових інструментів надання адміністративних послуг в Україні, визначити ключові технологічні та організаційні виклики та можливості.

Об'єктом дослідження є система надання адміністративних послуг в Україні, а предметом – вплив цифровізації на її трансформацію.

Предмет дослідження полягає у вивченні процесів, механізмів, принципів та інструментів модернізації системи адміністративних послуг із врахуванням викликів і можливостей цифрової трансформації.

Методи дослідження. У роботі використовуватимуться методи теоретичного аналізу, порівняльного аналізу. Крім того, планується використання документальних та науково-методичних джерел для отримання об'єктивної та комплексної інформації. Методи базуються на міждисциплінарному підході, що поєднує методи суспільних, управлінських та інформаційних наук. Зокрема, у роботі використано методи: теоретичного аналізу, порівняльного аналізу, емпіричні методи, статистичного аналізу, метод моделювання, прогнозування.

Комбінація цих методів дозволяє комплексно дослідити напрями реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації та запропонувати практичні рекомендації.

Наукова гіпотеза. Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації сприятиме підвищенню ефективності, доступності та прозорості адміністративних процесів через впровадження сучасних цифрових технологій. Зокрема, оптимізація роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) завдяки електронним сервісам і автоматизації процесів забезпечить скорочення часу обслуговування громадян, зниження корупційних ризиків та підвищення рівня задоволеності користувачів адміністративними послугами.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні нових підходів до реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації. У дослідженні запропоновано сучасні моделі впровадження цифрових технологій у роботу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що враховують найкращі міжнародні практики та специфіку українського законодавства. Також вперше розроблено концепцію інтеграції різних цифрових платформ для забезпечення безперервності надання послуг, підвищення зручності для громадян і мінімізації бюрократичних бар'єрів. Дослідження пропонує практичні рекомендації щодо вдосконалення електронних сервісів та оцінює їхній вплив на якість і ефективність адміністративного обслуговування.

Науково-практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів для вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. Рекомендації та розроблені напрями реформування можуть бути використані державними органами та керівництвом Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) для оптимізації процесів обслуговування громадян. Запропоновані підходи до цифровізації допоможуть забезпечити ефективніше надання послуг, знизити адміністративне навантаження на персонал та підвищити рівень задоволеності користувачів. Практична реалізація результатів дослідження сприятиме підвищенню прозорості та доступності адміністративних процедур, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом їх представлення та обговорення на науково-практичній конференції:

Анна Мостова Цифрова трансформація соціальної сфери в умовах війни. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 01 листопада 2024 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024

Структура роботи обґрунтована логікою та послідовністю вирішення поставлених завдань, що пов'язані з дослідженням напрямів реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації. Робота складається з вступу, основної частини, що поділена на кілька розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі викладено актуальність теми дослідження, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, а також обґрунтовано наукову новизну і практичну значущість.

Основна частина складається з розділів, у яких послідовно розглядаються теоретичні засади надання адміністративних послуг, сучасний стан та проблеми системи ЦНАП, а також пропонуються конкретні напрями та моделі цифровізації послуг. Кожен розділ завершується узагальненням і висновками щодо проведеного аналізу.

У висновках підсумовано основні результати дослідження, надано рекомендації щодо практичного впровадження запропонованих підходів.

Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, що включає основний текст, ілюстративний матеріал, а також список використаних джерел з 40 найменувань, які містять додаткову інформацію, необхідну для розкриття теми.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1. Роль адміністративних послуг в державному управлінні

Існує широкий спектр послуг, які надають державні та місцеві органи влади, включаючи публічні, управлінські та адміністративні послуги. Ці терміни часто вживаються як синоніми, іноді без чіткої відмінності між ними. Наприклад, в Концепції адміністративної реформи в Україні використовуються терміни "публічні послуги" та "управлінські послуги" без чіткого визначення різниці. Розуміння сутності цих послуг і їх відмінностей може бути важливим для ефективного взаємодії з органами влади. Тому важливо розглянути співвідношення між цими категоріями для кращого розуміння їхнього значення та впливу на суспільство.

Поняття "послуга" широко розглядається як економічна категорія, що вперше було представлено Ж. Сеємом у 1803 році в його "Трактаті з політичної економії". Він розглядав виробництво не лише як створення матеріальних благ, але і як утворення послуг, підкреслюючи взаємини між робітником та капіталістом як обмін послугами [9, с.43].

Сучасні науковці, як вітчизняні, так і зарубіжні, розглядають різноманітні підходи до визначення сутності "послуги", що вказує на багатогранність цієї категорії. Однак загальне розуміння полягає в тому, що послуга – це корисна дія, спрямована на задоволення потреб споживачів, з використанням різноманітних інструментів для досягнення мети [12, с.17].

Також важливо відзначити, що поняття "публічні послуги" є складною категорією, яка потребує аналізу сутнісних ознак.

Українська термінологія для категорії "державні послуги" іноді відрізняється від англійської через проблеми перекладу. Наприклад, "public services" перекладається як "державні послуги". Аналогічно, "public administration" перекладається як "державне адміністрування" або "державне

управління". В українській концепції адміністративної реформи терміни "державна служба" та "адміністративна послуга" використовуються паралельно, але різниця між ними чітко не визначена. Останнім часом термін "адміністративні послуги" набув більшого поширення, оскільки "адміністративні послуги" вже мають визначене значення в економіці [18, с.34].

О. Григораш виокремлює декілька підходів до визначення поняття "публічна послуга" [25, с.115]:

- 1) під публічними послугами розуміють адміністративну діяльність органів та службовців публічної влади, пов'язану з їх роботою з громадянами, підприємствами та організаціями;
- 2) комунальні послуги визначаються як діяльність органів державної влади з організації послуг та надання товарів, необхідних громадянам, підприємствам та організаціям. Ця діяльність відрізняється від першого підходу тим, що стосується організації діяльності організацій, які надають послуги населенню;
- 3) публічні послуги, що надаються населенню в рамках цивільно-правового регулювання, але мають масовий характер і за організацію яких відповідають публічні інституції.

На думку О. Дацаківської, публічні послуги – це послуги, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування з метою забезпечення прав і свобод фізичних осіб, а також прав і законних інтересів юридичних осіб. До цих послуг не належать платні послуги економічного характеру, такі як ксерокопіювання та ламінування, які вважаються негативними для суспільства [40, с.21].

Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні визначає державні послуги як послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами та іншими суб'єктами владних повноважень.

За словами І. Венедіктової, публічна послуга – це суспільно значуща діяльність, чітко регламентована законодавством, для якої характерні добровільний інтерес споживача та індивідуальний характер надання. Ця

послуга надається безоплатно або за визначеними державою цінами і доступна для кожної особи, яка має на це право чи звертається за реалізацією своїх прав і законних інтересів [27, с. 67].

Можна визначити "публічні послуги" як діяльність різних суб'єктів, таких як органи публічної влади, громадянські об'єднання, фізичні та інші суб'єкти, яка здійснюється за рахунок публічних і приватних коштів. Ця діяльність передбачає надання або передачу певних матеріальних чи нематеріальних благ фізичним та юридичним особам, які мають соціальне значення та приносять користь суспільству й державі [3, с. 33].

Л. Богдар визначає *характеристики* публічних послуг наступним чином [18, с.33]:

- спрямовані на задоволення конкретних потреб фізичних та юридичних осіб;
- надаються за зверненням фізичних або юридичних осіб;
- надаються шляхом безпосереднього особистого контакту із заявником;
- нематеріальні за своєю природою та чітко адресні;
- невіддільні від організації, що надає послугу;
- характеризується надавачем послуги;
- соціально значущі;
- визначається суспільним інтересом;
- фінансується будь-яким органом державної влади;
- процедури та принципи надання послуг регулюються законом.

Адміністративні (публічні, державні, управлінські тощо) послуги це послуги, що надаються всіма структурними елементами держави в Україні на всіх рівнях управління та в усіх сферах суспільного життя. Концепція "сервісної держави" була популяризована та впроваджена у 1980-1990-х роках в адміністративну діяльність США та багатьох країн Західної Європи. Встановлення відповідних стандартів відповідальних та ефективних державних послуг є складним і важливим завданням для України. Вивчення досвіду інших

країн у забезпеченні якості адміністративних послуг допомагає зрозуміти масштаб викликів, що стоять перед українською владою.

У нашій країні назріла необхідність переосмислення способів взаємодії влади з громадськістю в контексті реформ. Новим критерієм оцінки цих відносин стають послуги, які влада надає населенню. Організаційно-правові механізми надання публічних послуг ще недостатньо вивчені і потребують уваги та наукового аналізу.

І. Котюк визначає адміністративну послугу як поняття в сфері адміністративного права, що породжує адміністративні правовідносини, коли адміністративний орган діє у публічній сфері для забезпечення отримання певного результату фізичною або юридичною особою за її заявою [49].

М. Ославський та К. Афанасьєв визначають адміністративні послуги Державні послуги, що надаються адміністративними органами, органами місцевого самоврядування та іншими компетентними органами при здійсненні ними своїх повноважень [7, с.45].

І. Котюк визначає адміністративну послугу як поняття в сфері адміністративного права, що породжує адміністративні правовідносини, коли адміністративний орган діє у публічній сфері для забезпечення отримання певного результату фізичною або юридичною особою за її заявою [49, с.36].

Ю. Шаров у своїй "Енциклопедії державного управління" дає таке визначення адміністративної послуги. "Адміністративна послуга - це результат здійснення владних повноважень уповноваженим органом, який відповідно до закону юридично оформлює умови реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб за їх заявою. Такі послуги зазвичай включають видачу дозволів, ліцензій, свідоцтв, сертифікатів, документів та реєстрацію. Адміністративні послуги є важливою складовою державних і муніципальних (публічних) послуг [84, с.12].

Підхід І. Котюка виділяє декілька підходів до визначення адміністративної послуги. Ці підходи включають характеристику діяльності органів державної влади, обслуговування населення та регулювання цивільним правом. Дослідник

також обґрунтовує потребу в уведенні "інтегрального" поняття "публічні послуги", наданих за рахунок публічних коштів, де адміністративні послуги розглядаються як її складова частина [49, с.104].

Основні ознаки адміністративних послуг за Демським Е. [42, с.46]:

- 1) надання адміністративної послуги здійснюється виключно за зверненням особи, яка має право на таку послугу, з метою забезпечення конкретної реалізації її владних повноважень;
- 2) адміністративні послуги надаються адміністративними установами виключно в межах їх владних повноважень, які передбачені законодавством;
- 3) право на одержання адміністративної послуги передбачено чинним нормативно-правовим забезпеченням і доступне як юридичним, так і фізичним особам;
- 4) в результаті надання адміністративної послуги формується адміністративний акт, такий як дозвіл або інше рішення адміністративного органу, що має індивідуальний характер і адресований особі, яка звернулася до цього органу.

В. Тимощук вказує на те, що крім основних характеристик адміністративних послуг, існує ще одна, другорядна, але не менш важлива. Вона особливо важлива для адміністративних послуг, що надаються за принципом "єдиного вікна", коли спілкування між адміністративними установами та громадянами відбувається переважно "в письмовій формі" і в принципі не передбачає особистого контакту з особою [77, с.69].

С. Дембіцький поділяє адміністративні послуги на дві категорії: *обов'язкові* (надаються споживачам безоплатно відповідно до чинного законодавства) та *добровільні* (платні з метою захисту інтересів споживачів та підтримки бюджетів органів місцевого самоврядування) [43, с.23].

Основними принципами надання адміністративних послуг О. Циганов визначає доступність, відповідність стандартам, обґрунтованість витрат і зборів та відкритість [81, с.33].

На основі літературних джерел автор розробив класифікацію адміністративних послуг.

Адміністративні послуги відображають специфіку державної діяльності, яка ініціюється, розробляється та надається органами державної влади, що мають монопольний характер. Класифікація "адміністративних послуг" також вказує на те, що ці органи виконують свої регуляторні функції адміністративними методами (рис. 1.1.) [73].



Рис.1.1 Класифікація адміністративних послуг

Кількість суб'єктів, що здійснюють надання адміністративних послуг збільшилась. Це породжує проблему систематизації та скорочення їх кількості в органах публічного управління. Для споживачів послуг також виникають труднощі у отриманні необхідної інформації та процесу подання заявок через складнощі у процедурі та відсутність необхідних вказівок.

У дослідженні системи надання адміністративних послуг населенню важливу роль відіграють різні суб'єкти, які безпосередньо займаються цією діяльністю. Зокрема, серед них можна виділити органи державної влади, місцевого самоврядування та спеціалізовані установи, які здійснюють адміністрування послуг для громадян. На рисунку 1.2 зображені основні суб'єкти, котрі надають адміністративні послуги населенню, що дозволяє краще

зрозуміти структуру та взаємозв'язки між ними. Цей рисунок наочно демонструє, як різні організації взаємодіють між собою та забезпечують ефективне надання послуг громадянам.



Рис.1.2 Суб'єкти, котрі надають адміністративні послуги населенню [73]

Зв'язок між адміністративними послугами та довірою до влади є складним і багатогранним явищем, яке має суттєве значення для функціонування суспільства. Якість надання адміністративних послуг значною мірою впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій. Адміністративні послуги, які є швидкими, прозорими та ефективними, сприяють формуванню позитивного ставлення до влади, оскільки громадяни відчують себе почутими та підтриманими. Це, своєю чергою, зміцнює легітимність влади та підвищує рівень суспільної підтримки її дій і рішень.

Кунцевич М. вказує, що одним із ключових аспектів цього зв'язку є прозорість процесів надання послуг. Коли громадяни мають доступ до чіткої та зрозумілої інформації щодо процедур, вимог та термінів отримання послуг, це

зменшує ризики корупції та сприяє більшому довір'ю до органів влади. Довіра зростає також завдяки використанню сучасних технологій, які забезпечують зручність і доступність послуг [50, с.17]. Наприклад, електронні сервіси та портали державних послуг дозволяють зекономити час та уникнути бюрократичної тяганини, що підвищує задоволеність громадян від взаємодії з державними установами.

Водночас, Кушнір М. додає про важливу роль компетентності та професійності працівників, які надають адміністративні послуги. Їхня здатність оперативно і ввічливо вирішувати питання громадян позитивно відбивається на загальному сприйнятті влади. Якщо ж у процесі надання послуг виникають проблеми, такі як затримки, некомпетентність чи недоброзичливе ставлення, це призводить до зниження довіри та формування негативного іміджу державних інституцій [54, с.95].

Крім того, важливою складовою є сприйняття справедливості в наданні адміністративних послуг. Громадяни мають бути впевнені, що послуги надаються без дискримінації та з урахуванням їхніх прав та потреб. Це забезпечується через дотримання принципів рівності та недискримінації, а також через наявність механізмів оскарження рішень та дій посадовців, що дозволяє громадянам відстояти свої права у випадку несправедливого чи некоректного ставлення.

Отже, з огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що публічні послуги мають публічний характер, суспільну значущість, потребують відповідальності та гарантій. У нормативних документах часто відсутні чіткі визначення публічних і приватних послуг. Оскільки існують різні підходи до розуміння поняття "публічні послуги", необхідно узагальнити ці підходи. Загалом, публічні послуги можна визначити як важливу роботу органів державної та місцевої влади, установ та організацій, яка спрямована на задоволення суспільних потреб та інтересів.

Узагальнюючи основні та другорядні характеристики адміністративних послуг, можна зробити висновки про такі специфічні аспекти адміністративних

послуг, як їх орієнтація на публічну владу. Цю сутність можна зрозуміти, інтегрувавши такі поняття, як "публічний" (публічний, відкритий, доступний) та "адміністративний" (пов'язаний з владою, державними функціями, органами державної влади).

Ефективна система надання адміністративних послуг є важливим чинником формування довіри до влади. Вона впливає на сприйняття громадянами державних інституцій, їхню готовність підтримувати ініціативи влади та брати активну участь у суспільному житті. Тому вдосконалення адміністративних послуг має бути пріоритетом для державної політики, спрямованої на підвищення якості державного управління та зміцнення демократичних інституцій.

1.2. Сучасні концепції та моделі надання адміністративних послуг в Україні

Сьогодні Україна прагне бути державою, яка несе соціальну відповідальність і ставить себе як "сервісна" держава. Орієнтація політики надання послуг в такому контексті полягає в створенні умов для забезпечення належного рівня життя і розвитку кожної особи. У цьому контексті будь-яку взаємодію між органами влади та громадянами можна вважати послугою.

Проект Стратегії розвитку України на період до 2030 року ставить за мету підвищення добробуту громадян, у тому числі шляхом надання якісних адміністративних послуг, що потребує розробки відповідних правових, організаційних та економічних механізмів. Питання надання та підвищення якості послуг в Україні пов'язане з важливим аспектом взаємодії між громадянами та державою. Однією з найпоширеніших теорій організації держави є концепція, в основі якої лежить ідея моделі державних послуг [73].

Впровадження моделі управлінських послуг фокусується на якості публічних та адміністративних послуг, що надаються громадянам, і має на меті

оптимізацію діяльності державних установ, органів місцевого самоврядування та інших органів управління. Модель дозволяє передавати функції з надання адміністративних послуг приватному або громадському сектору. Концепція сервісу виникла у 80-90-х роках 20 століття в США та деяких країнах Західної Європи і визначила роль держави в обслуговуванні громадян і держави.

Ідея розвитку адміністративної системи на основі сервісної моделі базується на класичній економічній схемі "виробник послуг - споживач". У цьому контексті задоволеність споживачів визнається важливим фактором ефективності. Держава відповідає за безпеку і загальний добробут та забезпечує задоволення інтересів і потреб окремих осіб і груп.

Для покращення надання адміністративних послуг деякі дослідники рекомендують використовувати інструменти нового публічного менеджменту, такі як бенчмаркінг, аутсорсинг, електронне урядування, маркетинг та прозорість.

Публічний менеджмент – це нова модель управління, яка забезпечує максимальну участь громадськості в управлінні державою та громадський контроль над владою. Це забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення пріоритетних цілей держави [27, с.51].

Починаючи з моменту прийняття Закону України "Про адміністративні послуги", у системі надання адміністративних послуг відбуваються значні зміни в організаційному плані. Особливу увагу приділено створенню мережі ЦНАПів (центрів надання адміністративних послуг) та делегуванню повноважень щодо надання популярних адміністративних послуг на місцевий рівень. Проте це не зменшує значення розвитку механізмів зворотного зв'язку з громадянами, які є важливими для підвищення якості послуг і впровадження сучасних стандартів.

Пошук ефективних механізмів надання адміністративних послуг у нашій державі обумовлений дисбалансом у впровадженні реформ, втратою довіри громадян до владних структур, а також проблемами корупції. Трансформація цієї системи може відбуватися за допомогою різних підходів, включаючи комплексний, процесний, ресурсний та клієнтоорієнтований.

Деякі дослідники вказують на важливість використання CRM-систем для автоматизації взаємодії з громадськістю, які забезпечують опрацювання та зберігання інформації про клієнтів та сприяють побудові ефективних відносин з кожним окремим клієнтом. Такий підхід допоможе полегшити адміністративний тиск, зменшити витрати і покращити якість обслуговування.

Перехід до використання електронних послуг є не лише технологічним, але й соціальним процесом. Механізми надання електронних послуг виступають основними складовими системи електронного урядування і можуть бути класифіковані за різними компонентами. Впровадження сервісних механізмів у систему публічного управління супроводжується автоматизацією адміністративних процедур та впровадженням офіційного електронного документообігу.

У сучасній системі державного управління важливе місце займає надання електронних послуг, що забезпечує швидкість і зручність взаємодії між громадянами та державними інституціями. На рисунку 1.3 представлена класифікація механізмів надання електронних послуг, яка включає різні підходи та інструменти, що використовуються для забезпечення доступу до цих послуг.

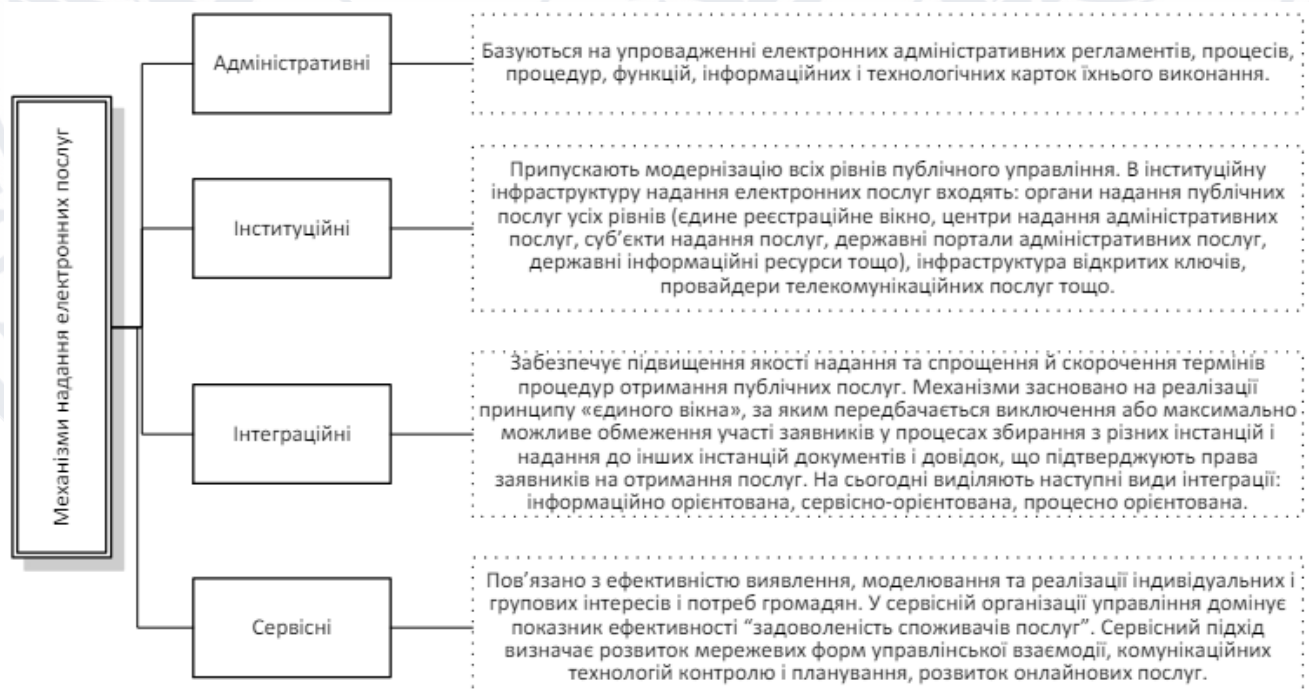


Рис. 1.3 Класифікація механізмів надання електронних послуг

Ця класифікація допомагає зрозуміти різноманітність методів, що застосовуються для надання електронних послуг, а також їхні переваги та особливості, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності та прозорості державних сервісів.

Також слід відзначити, що у МВС України замість створення інтегрованих ЦНАП виробляються "сервісні центри МВС", що базуються на комерційній мотивації. Цей підхід має свої переваги та недоліки: у деяких випадках клієнтам цих послуг доведеться відвідувати кілька установ, а не один інтегрований офіс; також є розпорошеність ресурсів на окремі офіси. Створення відомчих мереж сервісних центрів МВС усуває ключову мету мережі ЦНАП - надання максимальної кількості популярних адміністративних послуг в одному місці. Також варто відзначити, що делегування деяких послуг сервісних центрів МВС ЦНАП передбачено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року №523-р [65].

Це пов'язано з організаційними труднощами, але їх можна подолати, запровадивши ефективні механізми взаємодії та чіткі алгоритми надання послуг. Спільні зусилля органів влади у цій сфері спрямовані на підвищення якості послуг, що надаються громадянам, та підвищення доступності державних послуг. Процес замовлення послуг у сервісних центрах МВС, як у випадку з Кременчуцьким ЦНАПом, демонструє затребуваність таких послуг: з 18 липня 2019 року через ЦНАП можна замовити послуги, які надаються Регіональними сервісними центрами МВС в Полтавській області. Оскільки ці послуги надаються за принципом екстериторіальності, громадяни можуть звернутися до Кременчуцького ЦНАПу незалежно від місця проживання [68].

Сучасні концепції та моделі надання адміністративних послуг в Україні відображають стрімкий розвиток публічної адміністрації та постійні зусилля вдосконалення взаємодії між владними структурами та громадянами. Ці концепції і моделі спрямовані на поліпшення доступності, ефективності та якості адміністративних послуг, що надаються органами влади.

Однією з ключових концепцій є перехід до "єдиного вікна" (One-Stop-Shop), який передбачає об'єднання різноманітних адміністративних послуг у єдиному центрі, де громадяни можуть отримати доступ до різних послуг без зайвих перешкод та бюрократичних процедур [84, с.81].

Також важливим елементом є впровадження електронного урядування (E-Government), що передбачає надання послуг через онлайн-платформи та електронні системи, спрощуючи процес взаємодії між владою та громадянами.

Крім того, модель "сервісних центрів" стає все більш популярною, де різні органи влади об'єднують свої послуги в одному місці, щоб забезпечити зручний доступ для громадян.

Необхідність постійного аналізу та вдосконалення процесів надання адміністративних послуг веде до появи нових концепцій та моделей, спрямованих на забезпечення ефективного та якісного обслуговування громадян у відповідь на їх потреби та вимоги.

Ще однією важливою концепцією є застосування принципів "нового публічного управління" (New Public Management), які передбачають застосування методів та практик приватного сектору у державних установах. Це може включати в себе впровадження більш ефективних методів управління, заохочення конкуренції між установами, аутсорсинг послуг, а також застосування інших стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та якості надання адміністративних послуг [57, с.34].

До інших інноваційних підходів в цьому контексті можуть відноситись бенчмаркінг, що дозволяє порівнювати ефективність та результативність діяльності різних установ, а також використання маркетингових стратегій для підвищення задоволеності громадян від отриманих послуг.

Важливим аспектом є також розробка стандартів та критеріїв якості надання адміністративних послуг, що дозволяє оцінювати їх ефективність та відповідність потребам громадян [55, с.126].

У цілому, розвиток концепцій та моделей надання адміністративних послуг в Україні спрямований на покращення взаємодії між владою та

громадянами, спрощення процедур та забезпечення більш ефективного та доступного обслуговування громадян.

Іншим ключовим аспектом є впровадження електронних сервісів, які спрощують доступ до адміністративних послуг для громадян. Це включає в себе створення електронних платформ, де громадяни можуть звертатися за різними послугами без необхідності фізичного відвідування офісів. Електронні системи дозволяють зменшити час очікування, спростити процедури та забезпечити більшу доступність послуг для різних категорій населення.

Крім того, значна увага приділяється впровадженню прозорих та ефективних механізмів контролю за наданням адміністративних послуг, що сприяє запобіганню корупції та забезпеченню високої якості обслуговування.

Необхідно також враховувати соціокультурні та економічні особливості кожного регіону України при розробці та впровадженні концепцій та моделей надання адміністративних послуг. Це допоможе забезпечити адаптовані та ефективні рішення, які враховують потреби та інтереси місцевого населення.

Загалом, розвиток сучасних концепцій та моделей надання адміністративних послуг в Україні спрямований на покращення якості життя громадян, підвищення їхнього довіри до державних інституцій та забезпечення більш ефективної та доступної публічної служби.

Діяльність суб'єктів надання адміністративних послуг організована таким чином, що кожен з них пропонує велику кількість різних послуг. Це ще більше ускладнює ситуацію для споживачів, яким і так важко зорієнтуватися. Навіть якщо інформація доступна на відповідних веб-сайтах, не всі мають можливість з нею ознайомитися. З метою оптимізації системи надання адміністративних послуг та реформування регіональної організації влади місцеві органи влади створили центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Працюючи за принципом єдиного вікна, вони використовують електронні черги для прискорення процедур та задоволення потреб своїх клієнтів. Однак ця проблема не є повністю вирішеною.

Оцінюючи існуючу систему, можна більш детально описати алгоритм надання послуг фахівцями ЦНАП. Перший етап складається з наступних кроків [49, с.43]:

1) отримання скарги споживача у відповідний спосіб (особисто або через Інтернет);

2) технічне опрацювання заяви;

3) аналіз інформації експертами;

4) отримання результатів у вигляді відповідних документів.

Організація діяльності суб'єктів, які надають адміністративні послуги, є ключовим аспектом ефективного державного управління. На рисунку 1.4 представлено алгоритм організації діяльності цих суб'єктів, який демонструє послідовність дій та етапи взаємодії між різними організаціями та установами. Чітко структурований процес дозволяє забезпечити прозорість, підвищити ефективність та зменшити час надання послуг, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню задоволеності громадян та довіри до влади.



Рис.1.4 Алгоритм організації діяльності суб'єктів надання послуг

Загалом, можна відзначити, що в сфері надання адміністративних послуг зараз спостерігається тенденція до наближення до споживача і спрощення організації цього процесу. Проте, на наш погляд, одна з найважливіших проблем досі залишається невирішеною. Велика кількість адміністративних послуг, які надають органи публічного управління та інші суб'єкти, свідчить про високий рівень бюрократії в країні. Для поліпшення механізму надання адміністративних послуг потрібне не лише створення належних умов і покращення взаємодії між

усіма учасниками процесу, а й спрощення на законодавчому рівні, щоб юридичні та фізичні особи мали можливість звертатись за отриманням адміністративних послуг.

На практиці в Україні існує багато проблем при наданні адміністративних послуг, що підтверджено не лише досвідом більшості громадян, але й даними професійних соціологічних досліджень. Найбільш поширеною проблемою є складна процедура отримання адміністративних послуг, яка передбачає відвідування багатьох інстанцій, подачу великої кількості документів та отримання різних проміжних рішень. Іншою серйозною проблемою є занадто довгі терміни надання послуг, що часто призводять до корупційних схем. У більшості випадків рішення затягуються до останніх днів законодавчого строку. В Україні практично відсутні "швидкі послуги", тобто ті, які можна отримати за один візит.

Для досягнення цих цілей важливо продовжувати розвивати і вдосконалювати існуючі моделі надання адміністративних послуг. Одним із напрямків може бути посилення використання інформаційних технологій та цифровизації процесів надання послуг. Це включає в себе розширення можливостей онлайн-звернень, використання електронних платформ для отримання послуг, а також впровадження електронного документообігу та електронного підпису.

Крім того, важливо покращувати систему моніторингу та оцінки якості надання послуг, залучати громадські організації та експертні групи до процесу контролю за дотриманням стандартів обслуговування та вчасності виконання заявлених процедур.

Також слід звертати увагу на навчання та підвищення кваліфікації працівників, які надають адміністративні послуги, щоб забезпечити їм необхідні знання та навички для ефективної роботи з громадянами та використання сучасних інструментів та технологій.

Нарешті, важливо підтримувати відкритий та прозорий діалог з громадськістю та залучати громадян до участі у формуванні та вдосконаленні

системи надання адміністративних послуг. Це сприятиме збільшенню довіри громадян до державних інституцій та покращенню якості обслуговування.

Отже, сучасні концепції та моделі надання адміністративних послуг в Україні вимагають постійного вдосконалення та розвитку. Зокрема, важливо активно використовувати інформаційні технології для забезпечення доступності та ефективності надання послуг, а також посилювати контроль за якістю обслуговування та вчасністю виконання процедур.

Для досягнення цих цілей важливо підтримувати відкритий діалог з громадськістю, залучати громадян до участі у формуванні та вдосконаленні системи надання адміністративних послуг. Також потрібно надавати належну увагу навчанню та підвищенню кваліфікації працівників, що надають послуги, та забезпечувати їм доступ до сучасних інструментів та технологій.

Незважаючи на значний прогрес у розвитку механізмів, моделей і алгоритмів надання адміністративних послуг, існують певні недоліки, які потребують уваги та вдосконалення.

Одним з основних недоліків є недостатня інтегрованість інформаційних систем, що призводить до дублювання даних та затримок у процесі обробки запитів. Це створює додаткові труднощі для громадян, які змушені повторно надавати інформацію або чекати на результати довше, ніж це могло б бути необхідно. Також спостерігається нерівномірність у доступності послуг, що особливо помітно у віддалених регіонах, де рівень технічного забезпечення та кваліфікація персоналу може бути недостатніми.

Додатковою проблемою є недостатня прозорість деяких процедур, що може спричиняти зниження довіри громадян до державних інституцій.

Важливою залишається проблема забезпечення захисту особистих даних, оскільки недосконалість у цій сфері може призводити до витоку інформації та порушення приватності. Відсутність стандартизації та чітких регламентів у процесах надання послуг може створювати плутанину та непорозуміння як серед громадян, так і серед працівників, що безпосередньо займаються наданням цих послуг.

Загалом, подальший розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні повинен ґрунтуватися на принципах ефективності, доступності та відкритості, щоб забезпечити громадянам максимально комфортний та ефективний доступ до державних послуг. Необхідно звернути увагу на вирішення зазначених недоліків шляхом удосконалення технологічних рішень, підвищення кваліфікації працівників та забезпечення більшої прозорості й стандартизації процесів.

1.3. Роль цифровізації в трансформації адміністративних процесів

Цифровізація відкриває нові можливості для державного управління, роблячи його більш оперативним, гнучким і доступним для громадян. Однією з основних переваг є зменшення витрат на утримання системи службовців завдяки оптимізації процесів та автоматизації. Цифрові технології дозволяють ефективніше розпоряджатися обмеженими ресурсами, особливо в умовах обмежень, таких як період дії правового режиму воєнного стану.

Аналіз стану цифровізації адміністративних послуг світовими країнами, наведено нижче у таблиці 1.1., можна виявити різноманітність підходів та рівень прогресу у впровадженні цифрових технологій у сфері державного управління.

Таблиця 1.1.

Рівень цифровізації країн світу у 2020 році

Країна	Рівень цифровізації (макс. 100)	Ключові досягнення та особливості
Естонія	95	Повністю інтегрована система е-урядування, електронна ідентифікація, е-резиденція
Данія	92	Високий рівень електронних послуг, єдина платформа для держпослуг, цифровий підпис
Південна Корея	90	Розвинута інфраструктура е-урядування, мобільні додатки для адміністративних послуг
Фінляндія	88	Центральний портал для е-послуг, електронна ідентифікація
Сінгапур	87	Смарт-нація, інтегровані платформи для державних та комунальних послуг

Країна	Рівень цифровізації (макс. 100)	Ключові досягнення та особливості
Нідерланди	85	Зручність доступу до послуг, цифрові платформи для громадян та бізнесу
Швеція	84	Електронна ідентифікація, цифрові сервіси для різних життєвих ситуацій
Канада	82	Розвинена система е-урядування, електронне подання заявок та документообіг
Норвегія	80	Цифрова інфраструктура для громадян, е-здоров'я, електронні послуги у сфері оподаткування
Австралія	79	Центральний портал MyGov, електронні сервіси для різних потреб громадян
Україна	75	Платформа "Дія", цифрові послуги для громадян та бізнесу, електронні документи, впровадження е-послуг на різних рівнях управління

Джерело [57, с.16]

Як видно з таблиці лідерами у цій сфері є країни, що активно впроваджують інноваційні технології в управлінські процеси. Наприклад, Естонія, яка посідає перше місце з рівнем цифровізації у 95 балів, відома своєю повністю інтегрованою системою е-урядування та послугами е-резиденції.

Водночас Україна з 75 балами, також демонструє значний прогрес завдяки платформі "Дія" та впровадженню цифрових послуг на різних рівнях управління. Це свідчить про те, що цифровізація стає невід'ємною частиною сучасного державного управління, сприяючи його модернізації та підвищенню ефективності.

Цифровізація значно впливає на якість адміністративних послуг як в Україні, так і в усьому світі. Завдяки впровадженню сучасних технологій, управлінські процеси стають більш ефективними, швидкими та прозорими. В Україні, наприклад, платформа "Дія" дозволяє громадянам отримувати доступ до різноманітних державних послуг онлайн, що спрощує їхнє життя та зменшує бюрократичні перепони.

У світі також спостерігається схожий тренд: країни-лідери в цифровізації, такі як Естонія та Данія, демонструють високий рівень якості адміністративних

послуг завдяки інтегрованим системам електронного урядування та інноваційним технологіям.

Цифровізація також забезпечує зручний доступ до послуг для громадян та бізнесу, сприяючи підвищенню їхньої задоволеності та довіри до державних інституцій. Однак, необхідно враховувати, що успішна цифрова трансформація потребує не лише технологічних рішень, але й культурних змін у владі та суспільстві, а також забезпечення кібербезпеки та захисту особистої інформації.

Багато країн світу активно розвивають цифрову економіку та суспільство, включаючи стратегії розвитку цифрової економіки та програми цифрової трансформації. Україна не виняток і долучилася до таких ініціатив, зокрема до Програми "Цифрова Європа" до 2027 року [53, с.74]. Це сприятиме не лише відновленню економіки, а й зближить Україну з Єдиним цифровим ринком Європейського Союзу, що відкриє нові можливості для розвитку та співпраці.

Українська модель цифровізації враховує адаптацію населення до зручності отримання цифрових послуг, що є характерним для західних розвинених країн. Проте ця трансформація також призводить до збільшення рівня нерівності та порушення соціальної згуртованості. Звіт про досягнення цілей сталого розвитку за 2023 рік свідчить про значну різницю між країнами у доступі до Інтернету: понад 96% населення розвинених країн проти 30% і 17% у країнах, що розвиваються [72].

Набуття чинності Законом України "Про адміністративну процедуру" (ЗАП) є важливою подією, яка впливає на діяльність публічної адміністрації. Цей закон втілює європейські стандарти належного адміністрування та регулює відносини між органами влади та фізичними та юридичними особами [64]. Він також передбачає можливості електронної комунікації та використання цифрових технологій у вирішенні адміністративних справ. Проте не всі громадяни мають доступ до Інтернету або можливість використовувати цифрові технології, що вимагає розробки балансованих підходів до захисту їхніх прав та обов'язків у цифровій епохі.

Закон України "Про адміністративну процедуру" передбачає використання цифрових технологій у судочинстві. "Адміністративна процедура" - це сукупність процедурних дій та рішень, що здійснюються адміністративним органом, які завершуються виданням адміністративного акту. Використання цифрових технологій у цьому контексті має на меті досягнення кількох цілей [64].

По-перше, це забезпечує комунікацію між особою та адміністративним органом. Учасники процедури зобов'язані надати адміністративному органу свої контактні дані та своєчасно повідомляти про будь-які зміни. Адміністративний орган може надавати особі пояснення або залучати особу до участі в процедурі за допомогою різних засобів зв'язку, таких як електронна пошта або відеоконференції.

По-друге, остаточне рішення у справі, тобто адміністративне рішення, може бути надіслане особі електронною поштою або іншими засобами телекомунікації. Це спрощує процес комунікації між особою та адміністративним органом і сприяє швидкому обміну інформацією.

Ефективна комунікація між адміністративним органом та особою гарантує дотримання принципу участі в адміністративному провадженні. Ця взаємодія спрямована на забезпечення справедливого вирішення справи і включає різні способи комунікації, що передбачені Законом України "Про адміністративну процедуру" [64].

Особі надається можливість обирати між традиційними та цифровими засобами комунікації з адміністративним органом. Це дозволяє особі обрати найбільш зручний спосіб зв'язку, а адміністративному органу – діяти ефективно та економічно.

Крім того, заяви або скарги можуть бути подані в електронній формі відповідно до вимог закону про електронні документи та електронний документообіг. Такі заяви чи скарги можуть бути перевірені за допомогою електронних повідомлень, які надсилаються автоматично, що спрощує процес реєстрації та забезпечує швидке та ефективне вирішення питання.

Іншим способом звернення до адміністративних органів є усне звернення особи по телефону, яке потребує розпізнавання голосу для підтвердження особи та відповідей на контрольні запитання. Для забезпечення оперативного реагування на звернення громадян, бізнесу та інших організацій функціонують урядові контактні центри, створені постановою Кабінету Міністрів України, а з 2018 року в Україні також діє послуга відео зв'язку для людей з вадами слуху.

Розпізнавання голосу особи, яка звертається до адміністрації телефоном, стало можливим завдяки розробці відповідної технології.

Забезпечення принципу гласності означає надання сторонам доступу до матеріалів справи, що може бути здійснено в режимі реального часу в приміщенні адміністративної установи або шляхом віддаленого доступу до електронних документів, у тому числі через Єдиний державний веб-портал електронних послуг.

Для отримання доступу до матеріалів справи необхідно подати запит до адміністративного органу. Віддалений доступ надається лише за наявності такої можливості та за умови, що матеріали справи зберігаються в електронному вигляді.

Іншим способом інформування зацікавлених осіб про порушення та хід адміністративного провадження є офіційні веб-сайти та засоби масової інформації. Це особливо актуально для справ, що стосуються великої кількості осіб, коли адміністративний орган зобов'язаний оприлюднити справу. Це можна зробити через засоби масової інформації та офіційні веб-сайти органів влади. Для забезпечення формальності адміністративні органи можуть також обрати інші засоби комунікації, такі як соціальні мережі, оголошення в будівлях або на транспортних зупинках.

Згідно зі статтею 75 Закону України "Про адміністративну процедуру", адміністративні акти, що стосуються великої кількості осіб, мають бути оприлюднені шляхом публічного повідомлення або іншої публікації [64].

Іншим аспектом є інтероперабельність. Інтероперабельність – це те, що дозволяє державним реєстрам і базам даних працювати разом і оптимізує

адміністративні процедури. Наприклад, згідно зі статтею 53 Закон України "Про адміністративні послуги", дані з відповідних державних електронних інформаційних ресурсів та результати обробки даних в автоматизованому режимі можуть бути використані як докази в адміністративному провадженні [64].

Крім того, з метою забезпечення принципу офіційності в адміністративному провадженні державні органи, органи місцевого самоврядування та інші організації, які розглядають справу, можуть витребувати документи та інформацію, що містяться в публічному реєстрі.

По-шосте, як передбачено статтею 62 Закону України "Про адміністративну процедуру", сама адміністративна процедура в певних випадках може здійснюватися автоматично за допомогою програмного забезпечення [64]. Законодавець зобов'язує адміністративні органи вживати заходів для розгляду справ в автоматизованому режимі. Це вимагає активної участі публічної адміністрації в процесі діджиталізації адміністративних послуг.

Таким чином, адміністративна процедура як модель оцінки та вирішення адміністративних справ може використовувати цифрові технології для досягнення таких цілей. Важливо зазначити, що закон не покладає використання цифрових технологій на громадян і дозволяє їм обирати між аналоговими та електронними засобами комунікації та робить їх доступними для всіх, незалежно від їхніх цифрових можливостей.

Використання цифрових технологій в адміністративних процедурах сприяє забезпеченню принципу ефективності, гарантуючи право на участь, доступ до матеріалів справи та повноважень органів державної влади.

Висновки до розділу 1

Внаслідок огляду теоретичних основ організації надання адміністративних послуг в Україні можна зробити висновки:

Поняття "послуга" розглядається як корисна дія, спрямована на задоволення потреб споживачів, що є ключовим аспектом як у теорії, так і у практиці державного управління. Важливо враховувати, що термінологічні особливості та переклад понять можуть впливати на сприйняття сутності публічних послуг, тому розуміння їхньої сутності допомагає уникнути непорозумінь та покращити взаємодію між державою та громадянами.

Важливо відзначити, що поняття "публічні послуги" та "адміністративні послуги" відіграють важливу роль у взаємодії між державою та громадянами. Визначення публічних послуг як суспільно значущої діяльності, що здійснюється органами влади з метою задоволення потреб та інтересів громадян та підприємств, є ключовим аспектом організації державного управління.

Дослідження різних підходів до визначення адміністративних послуг свідчить про їхню складність та багатогранність. Важливо враховувати їхню соціальну значущість, доступність та відповідність законодавству.

Україна намагається стати "сервісною" державою, яка несе соціальну відповідальність та працює на користь своїх громадян. Орієнтація політики надання послуг полягає в створенні умов для забезпечення належного рівня життя та розвитку кожної особи. Це відображено в Проекті Стратегії розвитку України до 2030 року, який покликаний підвищити добробут громадян через надання якісних адміністративних послуг.

У МВС України замість інтегрованих ЦНАП виробляються "сервісні центри", що базуються на комерційній мотивації. Цей підхід має свої переваги та недоліки, зокрема, розпорошеність ресурсів та потреба відвідувати кілька установ. Проте, спільні зусилля органів влади в напрямку підвищення якості та доступності послуг для громадян демонструють зростаючу важливість сучасних концепцій та моделей надання адміністративних послуг.

Цифровізація стає ключовим фактором у модернізації державного управління, забезпечуючи більшу оперативність, гнучкість та доступність для громадян. Однією з основних переваг є зменшення витрат на утримання службовців завдяки оптимізації процесів та автоматизації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика системи надання адміністративних послуг в Україні

Розвиток мережі ЦНАП значною мірою базується на належному нормативно-правовому забезпеченні, яке систематично адаптується до постійних змін в українському законодавстві та визначає стратегічний напрям розвитку у цій сфері. Основні етапи розвитку нормативно-правової бази системи надання адміністративних послуг в Україні можна узагальнити наступним чином створення інфраструктури системи надання адміністративних послуг для взаємодії з суб'єктами господарювання (до 2005 року), початок формування системи надання адміністративних послуг (2006-2008 роки), нормотворча діяльність зі стандартизації сфери надання адміністративних послуг (2009-2013 роки), посилення повноважень органів місцевого самоврядування у цій сфері (2014-2017 роки), розвиток мережі ЦНАП та цифрова трансформація сфери публічних послуг (2014-2017 роки).

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади створила передумови для прийняття норм, які розширили повноваження органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг. Наразі ЦНАП надають широкий спектр послуг, які можна поділити на реєстрацію речових прав та іпотеки, ліцензування, реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, нотаріальні послуги, реєстрацію місця проживання, місця перебування та місця проживання фізичних осіб, реєстрацію актів цивільного стану, паспортизацію та інші послуги. Тому розглянемо та проаналізуємо деякі закони, які надають певні повноваження органам місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг [40].

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) в Україні є ключовими елементами системи надання адміністративних послуг населенню. Вони

функціонують в рамках децентралізованої адміністративної структури і є важливою ланкою між громадянами та державними органами. Структура та підпорядкування ЦНАПів подані на рис. 2.1.

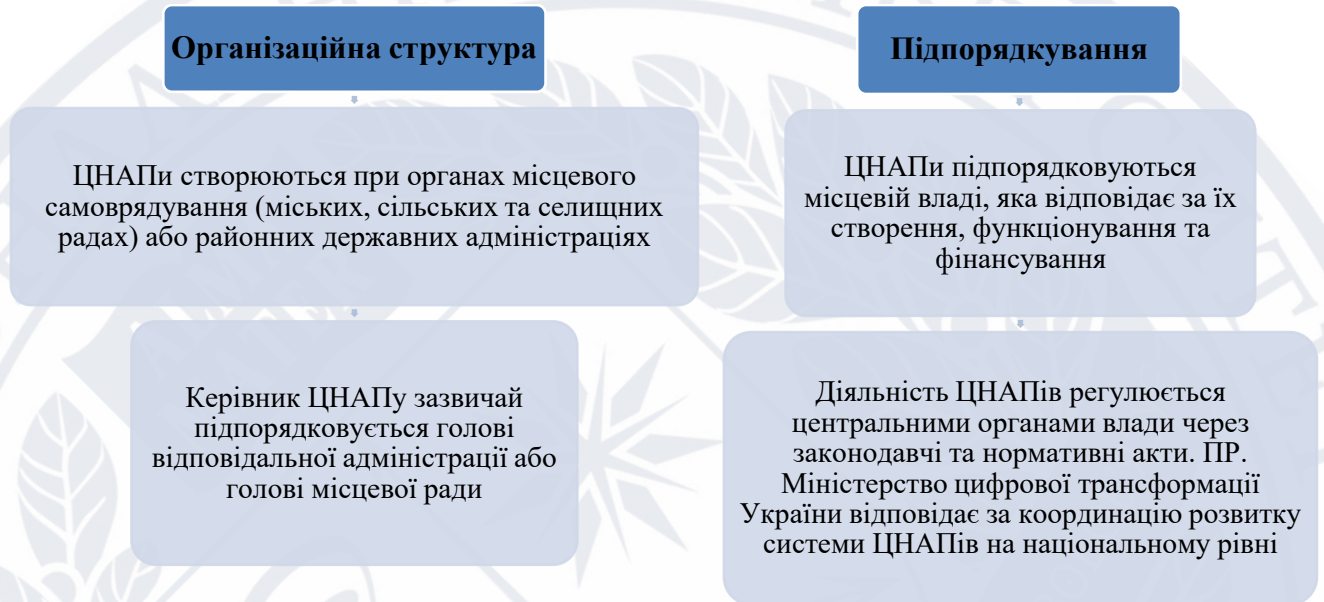


Рис. 2.1 Структура та підпорядкування ЦНАПів

Джерело [4, с. 48].

Структура ЦНАПів сформована таким чином, щоб забезпечити систему підпорядкування та дієвість електронних сервісів поряд із прозорістю діяльності та потенціалом для вдосконалення. Особливості функціонування ЦНАПів подано на рис. 2.2.

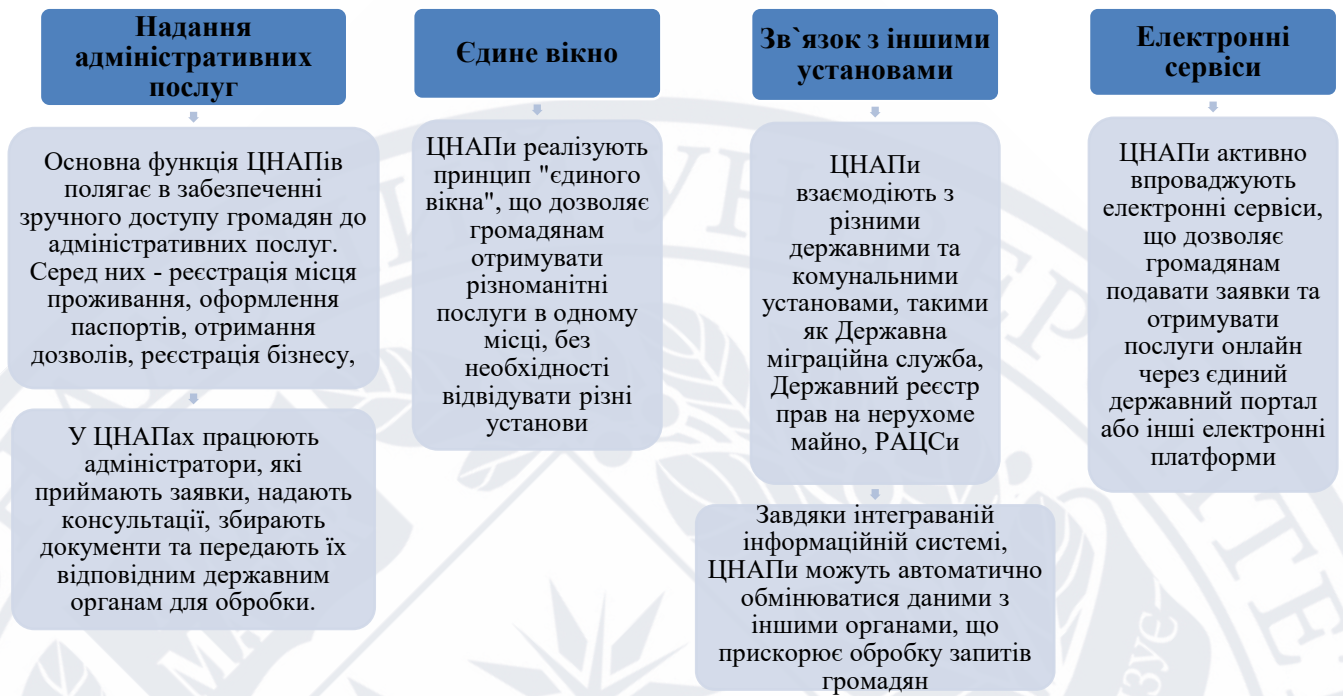


Рис. 2.2 Функціонування ЦНАПів

Джерело [4, с. 56].

Таким чином, ЦНАПи відіграють важливу роль в забезпеченні доступу до державних послуг на місцевому рівні, полегшуючи взаємодію громадян з державою та сприяючи підвищенню якості та швидкості надання послуг.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) є важливим елементом системи адміністративних послуг в Україні. Вони були створені з метою забезпечення доступу громадян до державних послуг у зручному, прозорому та ефективному форматі.



Рис. 2.3. Динаміка кількості ЦНАПів за останні 3-5 років

Джерело 3.

Ця тенденція до зростання пояснюється урядовою політикою децентралізації та реформуванням системи державного управління. Особливо активно відкривались ЦНАПи у малих містах та об'єднаних територіальних громадах (ОТГ).

Динаміка кількості послуг, що надаються ЦНАПами:

- 2018 рік: кількість послуг в середньому становила 120-150 на один ЦНАП.
- 2020 рік: кількість послуг збільшилася до 180-200.
- 2022 рік: середня кількість послуг сягнула 250-300.
- 2023 рік: кількість послуг перевищила 350, що свідчить про розширення функціональних можливостей ЦНАПів.

Збільшення кількості послуг зумовлене розширенням повноважень органів місцевого самоврядування та передачею нових функцій від центральних органів влади на місця. Це дозволяє надавати ширший спектр послуг на місцевому рівні, включаючи реєстрацію бізнесу, видачу паспортів, оформлення соціальної допомоги тощо.

Фінансування ЦНАПів:

Фінансування ЦНАПів відбувається за рахунок:

- Державного бюджету: Центральний уряд фінансує створення та підтримку ЦНАПів у рамках загальнонаціональних програм.
- Місцевих бюджетів: Основне джерело фінансування на утримання та розвиток ЦНАПів. Це включає ремонт приміщень, забезпечення персоналу, покриття поточних витрат.
- Міжнародної технічної допомоги: Важливе джерело фінансування, особливо для створення ЦНАПів в об'єднаних територіальних громадах та у віддалених районах. Наприклад, Європейський Союз, ПРООН, Світовий банк та інші міжнародні партнери надають фінансову підтримку для розвитку інфраструктури та підвищення якості надання послуг.

Завдяки такому комплексному підходу ЦНАПи продовжують розвиватися, збільшуючи як свою кількість, так і обсяг послуг, що надаються громадянам.

Державні органи, що реалізують концепцію електронного уряду, перебувають у процесі переосмислення своєї взаємодії з громадянами та комерційними організаціями без розкриття їх повноважень, функцій та організаційних характеристик, використання офіційних веб-порталів як єдиної точки доступу до інформації та послуг, структурування інформації та послуг зрозумілим чином відповідно до потреб споживачів. Це дозволяє державним органам надавати громадянам і комерційним організаціям єдину точку входу, яка є частиною процесу забезпечення прозорості уряду і усуває необхідність того, щоб громадяни знали про внутрішню структуру державного адміністративного апарату.

Різні типи взаємодії та інформаційного обміну між громадянами, суб'єктами господарювання та органами публічної влади включають статичні дані (наприклад правила, закони, нормативні акти), доступ до динамічних даних (наприклад запити до баз даних), запити на послуги, трансакції тощо.

Залежно від глибини автоматизації процесу надання послуг існує 3 типи сервісів:

1. Медіа-розрив: надання послуг включає використання інформаційних систем та ресурсів, а також перетворення даних з одного типу носія на інший (друк електронних документів, сканування паперових документів, перетворення їх у електронну форму тощо);

2. Відсутність дефіциту засобів масової інформації: процес надання послуг електронного уряду повністю заснований на використанні ІКТ, і в той же час проблема дефіциту засобів масової інформації повністю усунена, наприклад, необхідно повторно вводити інформацію в інформаційну систему не з паперових документів, а з адміністративної системи. З його точки зору, державні службовці повинні приймати рішення в процесі надання послуг;

3. Повна автоматизація: процес надання послуг повністю заснований на використанні ІКТ, але проблема нестачі Мультимедіа повністю усунена, і процес виконується в автоматичному режимі. Для надання послуги не потрібно додаткової участі державних службовців.

Велика увага приділяється взаємодії між користувачами адміністративних послуг (громадяни, комерційні організації), фронт-офісом (відділ користувачів, автентифікація, авторизація, інтеграція процесів, безпечне торговельне середовище тощо) та бек-офісом (середовище реалізації ключових процесів).

Виділяють наступний етап процесу надання адміністративних послуг в електронному вигляді (регламент):

- Повідомлення про запити користувача (може отримати інформацію про послугу та дізнатися, як подати заявку, контактну інформацію та обов'язкові умови). Інформація може бути надана в режимі онлайн, отримавши електронну версію форми і відправивши документи звичайною поштою або особистим повідомленням. Інформаційна фаза може бути реалізована у формі односторонніх або двонаправлених взаємодій. У першому випадку інформація публікується на порталі, а в другому передбачається інтерактивний діалог з установою;

- Підписання договору (форма заповнюється і відправляється, узгоджений договір підписується і стає договірним зобов'язанням), потім вступає в силу процес управління (домовленість). Заявки на надання послуг передаються з рівня фронт-офісу на рівень бек-офісу для подальшої обробки;

- Надання та оплата послуг (здійснюється транзакція, а результат відправляється користувачеві, який оплатив надані послуги). На цьому етапі виконуються всі етапи і процедури процесу, починаючи з простого і структурованого, а також здійснюється прийняття рішень і виконання демократичних процедур;

- Етапи після надання послуг (процес (регламент) не завершений після надання послуг державним установам); на цьому етапі необхідно забезпечити можливість обробки скарг і повторних звернень, а також заявок.

Розгорнута схема надання електронних адміністративних послуг, яка демонструє зв'язок ЦНАПів, органів та структур, які забезпечують надання адмінпослуг наведено на рисунку 2.4

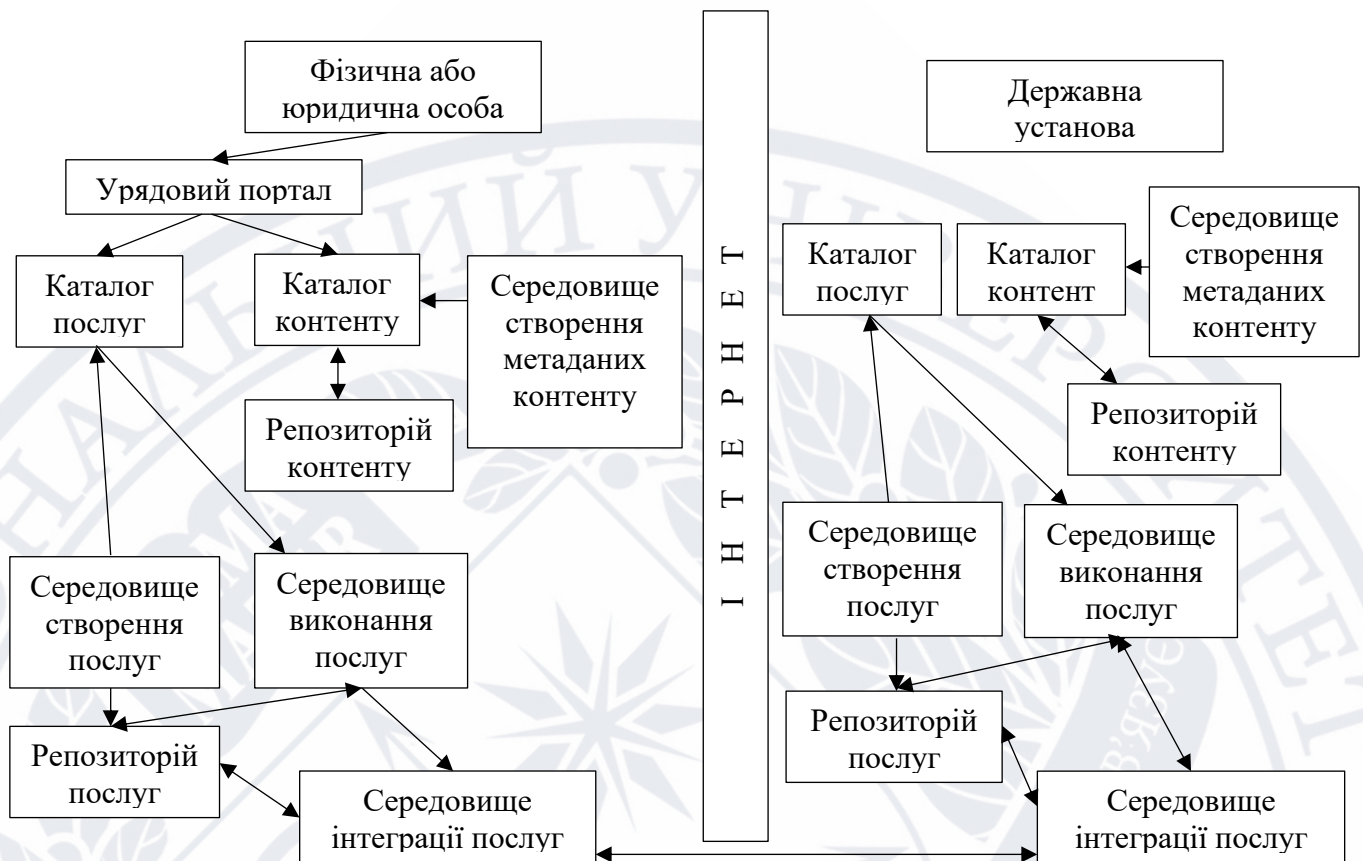


Рисунок. 2.4. Схема реалізації електронних адміністративних послуг

Джерело [2, с. 2-6]

Надання адміністративних послуг вимагає дотримання певних стандартів та вимог, що забезпечують ефективність, прозорість та доступність процесу для громадян і юридичних осіб. Перш за все, важливо, щоб послуги були чітко регламентовані відповідними нормативно-правовими актами, які визначають порядок їх надання, строки розгляду заявок та вимоги до документів. Це забезпечує правову визначеність та захищеність прав громадян.

Процес надання послуг має бути максимально спрощеним та зрозумілим для всіх категорій користувачів. Це передбачає наявність доступної інформації про послуги, чіткі інструкції щодо подання заявок та повний перелік необхідних документів. Інформація повинна бути доступною як у фізичних центрах надання послуг, так і в електронному вигляді на офіційних веб-сайтах відповідних органів.

Впровадження електронних сервісів і реєстрів значно спрощує процес надання адміністративних послуг. Використання сучасних технологій дозволяє зменшити час на обробку заявок, уникнути черг та знизити адміністративні витрати. Електронні кабінети для громадян та підприємств, інтегровані з державними реєстрами, забезпечують можливість подання заявок та отримання послуг онлайн, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації суспільства.

Таким чином, надання адміністративних послуг має бути орієнтоване на потреби громадян, забезпечувати високу якість, доступність та прозорість процесу, а також максимально використовувати можливості сучасних технологій для підвищення ефективності роботи державних органів.

2.2. Огляд результатів та тенденцій надання адміністративних послуг в Україні

Відповідно до статистичних даних Міністерства цифрової трансформації України, загальна кількість наданих адміністративних послуг зростає щороку. Наприклад, у 2022 році було надано понад 25 мільйонів адміністративних послуг через ЦНАПи та електронні сервіси. Найбільш запитаними є послуги, пов'язані з реєстрацією актів цивільного стану (народження, шлюб, розлучення), реєстрацією місця проживання, видачею паспортів та водійських посвідчень. Значна кількість запитів також стосується земельних питань та нерухомості.

Один з важливих показників якості – це час, необхідний для обробки заявок. Згідно з даними, середній час обробки заявок значно зменшився з моменту впровадження електронних сервісів. Кількість скарг на роботу ЦНАПів та інших органів, що надають адміністративні послуги, також є важливим показником. Зі збільшенням кількості електронних послуг кількість скарг на затримки та некомпетентність зменшилася. Опитування громадян показують високий рівень задоволеності роботою ЦНАПів та електронних сервісів. Згідно

з опитуванням, проведеним у 2023 році, понад 80% користувачів оцінили роботу ЦНАПів як "добре" або "відмінно".

Впровадження portalу "Дія" значно підвищило доступність послуг. Кількість користувачів portalу зростає щороку, і на 2023 рік вже понад 15 мільйонів громадян користуються послугами "Дії".

Введення цифрових документів, таких як ID-картки та електронні паспорти, зменшує необхідність фізичного відвідування органів влади. Автоматизовані системи обробки заявок значно підвищують ефективність надання послуг.

У деяких регіонах України доступність та якість адміністративних послуг можуть бути нижчими через недостатнє фінансування або технічні обмеження. Зміни у законодавстві та впровадження нових технологій вимагають постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Основні показники свідчать про позитивні тенденції в кількості та якості надання адміністративних послуг в Україні. Проте є ще багато роботи, особливо в напрямку вирівнювання рівня послуг у різних регіонах та подальшого розвитку електронного урядування.

Для ефективної оцінки адміністративних послуг важливо мати чіткі показники кількості та якості. Протягом останнього року було надано 1,2 мільйона послуг, з яких 800 тисяч були надані через центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), а 400 тисяч – через електронні сервіси. Було подано 1,3 мільйона заявок на отримання послуг, при цьому 65% заявок були подані в електронному вигляді, що демонструє зростання популярності онлайн-сервісів.

Середній час обробки заявок склав 7 робочих днів, причому 85% заявок були оброблені у встановлені строки. Незважаючи на це, було зафіксовано 5 тисяч відмов у наданні послуг, що становить лише 0,4% від загальної кількості заявок. Це свідчить про високу точність і правильність поданих документів.

Загалом, розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні рухається в напрямку підвищення доступності, ефективності та якості послуг для громадян та бізнесу [49].

Додатково, на фоні цих тенденцій можна відзначити зростання зацікавленості у використанні електронних та онлайн-сервісів серед населення. Громадяни все частіше використовують можливості електронного взаємодії з державними органами, що сприяє зменшенню черг та економії часу на отримання необхідних послуг.

Ще одним важливим елементом удосконалення системи надання адміністративних послуг є постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який надає послуги у ЦНАПах та інших адміністративних центрах. Це забезпечує високий рівень професіоналізму та компетентності персоналу, що є важливим фактором надання якісних послуг громадянам.

Було проведене опитування серед працівників органів місцевого самоврядування у якому взяло участь 442 учасники. До вашої уваги результати та ключові висновки щодо аспектів, які потрібно покращити задля більшої доступності до послуг на місцях.

Більшість учасників на високому рівні оцінили взаємодію зі СНАП (територіальними підрозділами ЦОВВ), лише ПФУ та сервісні центри МВС мали дещо гірші показники (наведено нижче). При цьому, сервісні центри МВС ймовірно мають низькі оцінки через проблеми з бланковою продукцією, що по факту залежить не від них, а від Поліграф комбінату «Україна». Загалом, досить позитивні результати співпраці не зовсім корелювались з проблемними питаннями щодо співпраці ЦНАП із СНАП в рамках наступних питань.

Питання адміністративного збору і далі є гострою проблемою для ОМС. Багато ставок адміністративного збору є нижчими за банківську комісію, а адміністрування таких платежів призводить до більших публічних витрат ніж загальний розмір від таких надходжень. Середня мінімальна вартість для платних адміністративних послуг була визначена учасниками на рівні 100 грн, водночас найбільше опитаних підтримали встановлення мінімальної ставки в діапазоні від 20 до 50 грн. Багато учасників зазначали про важливість прив'язки адміністративного збору до певного змінного мірила, переважно мова йшла про

прожитковий мінімум, але також згадували і мінімальну заробітну плату, і неоподаткований мінімум доходів громадян.

Взаємодія із заявниками:

- відсутні умови для інклюзивного, комфортного надання адмінпослуг та сплати адмінзбору в окремих ЦНАП;
- низький рівень обізнаності населення щодо порядку надання адмінпослуг та цифрової грамотності.

Персонал:

- підвищене навантаження на працівників ЦНАП (збільшення роботи, попиту на адмінпослуги, паралельно зі зменшенням штату);
- відсутність державних реєстраторів нерухомості та бізнесу в частині ЦНАП через блокування доступу до професії Мінюстом;
- емоційне вигорання від взаємодії з відвідувачами;
- відчувається брак актуальних роз'яснень щодо змін до законодавства та запровадження нових адміністративних послуг.

Загалом, активна діджиталізація створила безліч переваг (електронні адмінпослуги, документи у смартфоні, тощо), але є і нові виклики для ОМС. Наявна комп'ютерна техніка часто не достатньо потужна для роботи з реєстрами та програмними комплексами. Крім того, в більшості випадків програмні комплекси не взаємодіють між собою.

Ключові проблеми:

1. Нерівномірний розвиток регіонів. Проблемою цього є нерівномірний розвиток інфраструктури та доступу до адміністративних послуг у різних регіонах України. Причинами є нерівномірний розподіл фінансових ресурсів, відмінності в рівні підготовки кадрів, різна доступність технологій та інтернету в міських і сільських районах.

2. Технічні проблеми. Проблемою є технічні збої та недостатня інтеграція електронних сервісів. Причинами цього є відсутність належної інфраструктури для підтримки електронних послуг, недостатнє фінансування

для модернізації існуючих систем, складнощі з інтеграцією різних інформаційних систем між собою.

3. Кадрові проблеми. Проблемою є низький рівень кваліфікації та мотивації працівників, що надають адміністративні послуги. Причини такі як недостатня підготовка та відсутність систематичного підвищення кваліфікації, низький рівень заробітної плати, що не сприяє залученню кваліфікованих фахівців, велике навантаження на працівників через високий попит на послуги.

4. Бюрократія та корупція. Проблемою є бюрократичні процедури та корупційні практики, що ускладнюють надання послуг. Основними причинами є відсутність прозорих процедур та чітких регламентів, недостатній контроль за діяльністю посадовців, вкорінена система корупційних схем, яка важко викорінюється.

5. Низький рівень цифрової грамотності. Проблемою є низький рівень цифрової грамотності серед населення, що ускладнює використання електронних послуг. Причини такі як відсутність належної освіти та навчальних програм з цифрової грамотності, відсутність доступу до сучасних технологій у деяких регіонах, низька зацікавленість громадян у використанні електронних сервісів через брак довіри до них.

6. Недостатнє фінансування. Провідною проблемою є недостатнє фінансування розвитку адміністративних послуг. Причиною є обмежений бюджет на державному та місцевому рівнях, низька ефективність використання наявних ресурсів, пріоритетність інших напрямків фінансування.

7. Низький рівень співпраці між органами влади. Проблемою цього є відсутність ефективної координації та співпраці між різними органами влади. Першорядні причини це відсутність інтегрованої системи управління процесами, конфлікти інтересів між різними відомствами та установами, низький рівень комунікації та обміну інформацією.

Для подолання вищезазначених проблем необхідно вжити комплексних заходів, включаючи модернізацію технічної інфраструктури, підвищення кваліфікації працівників, зменшення бюрократичних процедур, боротьбу з

корупцією та підвищення рівня цифрової грамотності серед населення. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню якості та доступності адміністративних послуг в Україні.

Як ви оцінюєте взаємодію ЦНАП з територіальними підрозділами ЦОВВ (СНАП), що відповідають за надання найбільш затребуваних послуг

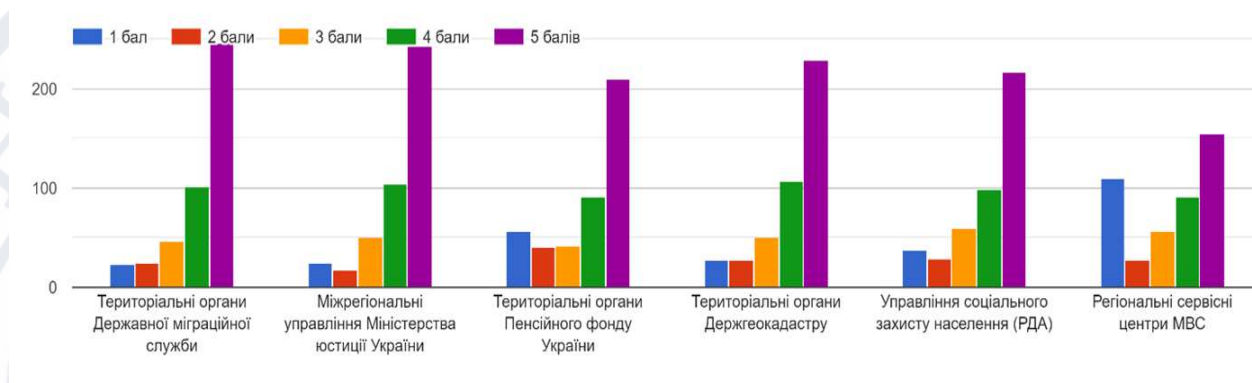


Рис. 2.5 Взаємодія ЦНАПу з територіальними підрозділами

Джерело 1.

Ключові проблеми які негативно впливають на роботу ЦНАП та обслуговування населення (на опитаних учасників):

Взаємодія з суб'єктами надання послуг

107 відповідей – 24% стосувались поганої співпраці ЦНАП зі СНАП з яких:

- зазначали про погану взаємодію зі СНАП;
- висловили нарікання на невчасність отримання від СНАП результатів розгляду справ та вимагання не передбачених інформаційними картками документів (переважно УСЗН). Окремо викликають занепокоєння такі тези з відповідей:
 - низький рівень взаємодії з УСЗН (в одному з ЦНАП станом на 09.09.2022р за квітень-вересень надано лише 45 результатів надання адмінпослуг, ще 1523 відповідей очікується з порушенням строків розгляду);
 - УСЗН не вчасно нараховує виплати, а деякі ВПО вже місяцями не отримують своїх виплат через недопрацювання УСЗН, а негатив у відвідувачів до ЦНАП;

- вимагання СНАП довідок чи документів (перш за все УСЗН, ПФУ), які не передбачені ІК.
- Учасники опитування часто вважають, що актуальна проблема з реєстрацією транспортних засобів та видачею посвідчень водія (по факту через брак бланків) виникла через ТСЦ МВС[2]. Тому взаємодію з ТСЦ МВС вважають проблемною. Додатково звучали наступні коментарі:
 - Бланки та нове обладнання пріоритетно постачають СЦ МВС, а ЦНАП практично зупинили надання відповідних послуг;
 - В разі наявності узгодженого рішення між ЦНАП та СЦ МВС – документи, подані через ЦНАП опрацьовують в останню чергу;
 - Складною назвали співпрацю з територіальними підрозділами Держгеокадастру.

ЦНАП, які вирішити отримати повноваження у сфері ДРАЦС зазначали про відсутність бажання співпраці з боку відділів ДРАЦС та складну процедуру підключення до реєстру ДРАЦСГ. Незважаючи на те, що наділення посадових осіб ОМС повноваженням з державної реєстрації народження, шлюбу, смерті прямо передбачено законодавством, виконання відповідних норм на належному рівні не відбувається.

Також учасники опитування звертають увагу на скорочення мережі територіальних підрозділів ЦОВВ, що в діючих умовах погіршує взаємодію, зокрема, через логістичні питання та відсутність ефективних рішень для електронної взаємодії із ЦНАП та заявниками. В окремих випадках територіальні підрозділи (відділи ДМС) можуть бути єдиною точкою доступу до відповідних послуг у територіальній громаді.

Додатково піднімаються питання щодо безумовного дотримання заборони на прийом документів СНАП в разі інтеграції відповідних послуг у ЦНАП. Це питання може вирішитись еволюційним шляхом, а зараз всі точки доступу до послуг є корисними. Хоча паралельний прийом документів в межах однієї територіальної громади у ЦНАП та СНАП може свідчити про неефективне використання публічних коштів.

Багато нарікань було на роботу реєстрів, пов'язаних з наданням адміністративних послуг. Саме ЦОВВ в більшості випадків відповідають за створення та адміністрування реєстрів до яких необхідно підключатися ЦНАП. Загалом, невдоволення роботою реєстрів та складністю підключення (відновлення доступу) висловили 53 опитаних. Окремо виділялись наступні питання:

- погана взаємодія між реєстрами, доводиться збирати необхідну інформацію в ручному режимі або вимагати її у заявників чи, окремих випадках, працювати в різних програмних комплексах для отримання необхідної інформації;
- відсутність доступу до окремих реєстрів в режимі перегляду;
- відсутній доступ у органів державної влади до реєстру територіальної громади призводить до значної втрати часу на підготовку інформації на запити відповідних органів;
- відсутність підключення до реєстрів ДРРП, ДМС в зонах, приєднаних до бойових дій (хоча такі дії органів влади виглядають виправданими).

Водночас є приклади поганої взаємодії ЦНАП з іншими підрозділами в межах ОМС.

Окремо виділялися проблеми із зупиненням децентралізації повноважень у сфері адміністративних послуг. Мова йде про послуги ДРАЦС, АПСХ, ДЗК (передача повноважень кадастрових реєстраторів посадовим особам ОМС).

Рівень задоволеності громадян є важливим показником якості. Згідно з опитуваннями, 92% користувачів залишилися задоволеними якістю наданих послуг у ЦНАПах, а 88% оцінили позитивно обслуговування через онлайн-платформи. Це свідчить про високий рівень компетентності працівників та зручність електронних сервісів.

2.3. Огляд впливу цифровізації на систему надання адміністративних послуг

Темпи цифровізації в Україні останніми роками демонструють суттєвий прогрес, особливо у сфері державних послуг, бізнесу та соціальних ініціатив. Діджиталізація спрямована на підвищення ефективності управління, спрощення взаємодії громадян з державними органами та стимулювання економічного зростання за рахунок новітніх технологій. Поширення цифровізації різниться залежно від регіонів, і його визначають кілька факторів: інфраструктура, доступ до інтернету, рівень технічної освіти та активність місцевих громад.

1. Загальні темпи цифровізації

- Державні послуги онлайн: Україна зробила великий крок у наданні державних послуг через інтернет завдяки платформі "Дія". Вона дозволяє громадянам отримувати понад 100 послуг онлайн, включаючи реєстрацію бізнесу, отримання довідок, цифрові документи та інше. Досягнута цифровізація адміністративних послуг значно полегшила доступ громадян до державних установ і зменшила бюрократичні бар'єри.

- Електронний уряд: Україна просуває ідеї електронного врядування на всіх рівнях, що включає впровадження електронних документів, електронних петицій та системи електронних закупівель ProZorro.

2. Цифровізація у регіонах

Темпи цифровізації у різних регіонах України значно варіюються через рівень розвитку інфраструктури, політичної волі місцевих органів влади та економічної ситуації.

- Великі міста: Київ, Львів, Дніпро, Одеса та Вінниця є лідерами у цифровізації. Ці міста мають розвинену інфраструктуру, високий рівень впровадження електронних сервісів для громадян, інноваційні проекти у сфері транспорту, ЖКГ та безпеки.

- Наприклад, Київ активно впроваджує «розумні» технології у сфері управління містом, транспортну систему, електронні квитки та мобільні додатки для комунальних послуг.

- Львів також є прикладом активного розвитку IT-інфраструктури та місцевого бізнесу, що сприяє поширенню цифрових рішень у міських процесах.

- Середні та малі міста: У цих регіонах цифровізація відбувається повільніше через брак фінансових ресурсів та людських кадрів. Проте деякі міста активно працюють у цьому напрямку. Наприклад, у таких містах як Тернопіль, Івано-Франківськ, Житомир впроваджуються локальні програми "розумних" міст, спрямовані на цифровізацію транспорту, освітніх закладів та муніципальних послуг.

- Сільські території та невеликі громади: Тут темпи цифровізації є найповільнішими через обмежений доступ до швидкісного інтернету, відсутність цифрової інфраструктури та низьку активність місцевих органів влади. Водночас децентралізація та підтримка інновацій на рівні громад, особливо через міжнародні гранти, сприяють поступовому розвитку цифрових рішень у невеликих населених пунктах.

3. Основні драйвери та перешкоди цифровізації

Драйвери:

- IT-сектор: Український IT-сектор, один з найбільших у Європі, є рушійною силою цифровізації. Завдяки розвитку IT-бізнесу країна отримала широкий доступ до новітніх технологій та експертизи.

- Міжнародна підтримка: Україна отримує значну допомогу від міжнародних організацій, таких як ЄС, Світовий банк, USAID, які підтримують цифрові реформи та діджитал-проекти в регіонах.

- Попит з боку громадян: Пандемія COVID-19 підсилила необхідність дистанційних послуг, що прискорило процес цифровізації в багатьох регіонах.

Перешкоди:

- Нерівномірний доступ до інтернету: У сільській місцевості досі існують проблеми з доступом до швидкісного інтернету, що значно уповільнює темпи цифровізації.
- Низький рівень цифрової грамотності: У деяких регіонах, особливо серед літнього населення, залишається низький рівень навичок використання цифрових технологій, що ускладнює доступ до нових сервісів.
- Недостатнє фінансування: Місцеві органи влади в малих містах та сільській місцевості мають обмежені фінансові можливості для реалізації масштабних цифрових проектів.

4. Плани та перспективи

Уряд України планує розширювати цифровізацію за кількома ключовими напрямками:

- Розвиток широкосмугового інтернету: До 2025 року планується забезпечити доступ до швидкісного інтернету навіть у найвіддаленіших регіонах.
- Електронна освіта: Впровадження сучасних технологій у навчальних закладах, зокрема у школах та університетах, є важливим напрямком для забезпечення доступу до якісної освіти.
- Цифровізація медицини: Розвиток електронної системи охорони здоров'я (E-Health), що включає електронні медичні записи, консультації та реєстрацію пацієнтів онлайн.

Темпи цифровізації в Україні суттєво зросли завдяки впровадженню сучасних технологій у державне управління, бізнес та соціальні послуги. Великі міста є лідерами у цьому процесі, тоді як малі міста та сільські території потребують додаткових ресурсів та підтримки для подолання технологічного розриву. Зусилля уряду та міжнародних партнерів, спрямовані на розвиток цифрових інфраструктур та підвищення цифрової грамотності населення, є ключовими для успіху діджиталізації в Україні.

Позитивне сприйняття цифровізації в Україні має значний вплив на показники соціально-економічного розвитку країни. Цифровізація активно

трансформує ключові сфери життя, такі як державне управління, економіка, освіта, охорона здоров'я, що призводить до підвищення ефективності, зростання конкурентоспроможності та поліпшення якості життя громадян. Нижче наведено основні аспекти позитивного впливу цифровізації на розвиток України.

1. Покращення державного управління

- Електронні державні послуги: Платформа "Дія" стала важливим інструментом спрощення взаємодії громадян з державою. Завдяки можливості отримання документів, довідок, реєстрації бізнесу та інших послуг онлайн, громадяни витрачають менше часу та зусиль на бюрократичні процедури.

- Прозорість та антикорупційні механізми: Електронні системи управління, такі як ProZorro, зробили державні закупівлі прозорішими та зменшили корупційні ризики. За даними міжнародних досліджень, Україна зменшила рівень корупції у сфері державних закупівель завдяки цим інструментам, що позитивно впливає на її міжнародний імідж.

Результатом є те, що Україна суттєво піднялася в рейтингах Doing Business, що відображає поліпшення умов для бізнесу та прозорість державних процедур, прискорення процесів управління зменшило адміністративне навантаження на громадян та бізнес, сприяючи економічному зростанню.

2. Зростання економіки через цифрові рішення

- Розвиток ІТ-сектору: ІТ-галузь в Україні продовжує стрімко зростати і є однією з основних експортних сфер. За даними IT Ukraine Association, у 2022 році ІТ-сектор забезпечив понад 5% ВВП країни, зростаючи швидкими темпами навіть під час глобальних криз. Це результат позитивного ставлення до цифрових технологій і підтримки розвитку ІТ-бізнесу.

- Цифровізація бізнесу: Малі та середні підприємства активніше впроваджують цифрові рішення, що підвищує їх конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Зокрема, електронна комерція та впровадження CRM-систем сприяють ефективнішому управлінню та доступу до нових ринків.

Підсумком цього стало зростання ІТ-сектору та експорту цифрових послуг сприяє покращенню економічних показників, таких як валовий внутрішній продукт (ВВП) та рівень зайнятості, цифрові інновації покращують ефективність підприємств, сприяючи зростанню їхнього доходу та підвищенню якості продукції та послуг.

3. Підвищення якості освіти

- Дистанційна освіта та онлайн-курси: Цифрові платформи для дистанційного навчання, такі як Prometheus і EdEra, відкрили доступ до якісної освіти для тисяч громадян, незалежно від місця їх проживання. Цифрові освітні ресурси також відіграли ключову роль під час пандемії COVID-19, забезпечуючи безперервність навчального процесу.

- STEM-освіта: У школах та університетах України збільшується впровадження STEM-предметів (наука, технології, інженерія та математика), що готує молодь до роботи в сучасному цифровому світі. Це сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності та створенню кваліфікованих фахівців для ІТ-сектору та інших галузей.

Як наслідок з'явилося поліпшення якості освіти сприяє підвищенню людського капіталу, що є ключовим показником економічного розвитку, доступ до якісної освіти розширює можливості для молоді, сприяючи інноваціям і розвитку нових технологій.

4. Охорона здоров'я та соціальні послуги

- E-Health: Впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth) забезпечило пацієнтам доступ до медичних записів, консультацій з лікарями онлайн, а також можливість запису на прийом через інтернет. Це поліпшило доступ до медичних послуг і підвищило ефективність системи охорони здоров'я.

- Соціальні послуги: Платформа "Дія" також дозволила спростити отримання соціальних послуг, таких як соціальна допомога та виплати, що підвищило зручність для громадян і зменшило бюрократичні бар'єри.

Стало покращення доступу до охорони здоров'я позитивно впливає на показники якості життя, середню тривалість життя та зниження рівня захворювань.

Попит на електронні послуги, такі як eHealth та платформа "Дія", в Україні суттєво зріс, особливо на тлі викликів війни. Електронна система охорони здоров'я (eHealth) стала однією з найбільших державних ІТ-систем, яка охоплює близько 35 млн українців. Система щоденно обробляє понад 1700 запитів за секунду, забезпечуючи роботу з величезними обсягами електронних медичних записів, рецептів та направлень. Це допомагає спрощувати доступ до медичних послуг і підвищує прозорість медичної системи, що позитивно впливає на задоволеність населення.

Що стосується платформи "Дія", вона продовжує розширювати можливості для громадян у різних сферах, включаючи охорону здоров'я. "Дія" активно впроваджує нові функції, як-от електронні медичні висновки для процесів усиновлення та отримання водійських посвідчень, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, свідоцтва про освіту, дипломи а також нові реєстри та системи управління запасами лікарських засобів.

Індекс цифровізації в регіонах України характеризує рівень розвитку цифрових технологій, інфраструктури та цифрових послуг на місцевому рівні. Він зазвичай оцінюється за низкою критеріїв, таких як:

- Доступність і якість інтернет-зв'язку;
- Використання електронних послуг (е-урядування, е-комерція тощо);
- Рівень цифрових навичок населення;
- Впровадження технологій у бізнесі та державному управлінні;
- Кількість стартапів і ІТ-компаній.

Динаміка індексу цифровізації по регіонах України в останні роки демонструє тенденцію до збільшення. Особливо це стосується великих міст і центральних регіонів. Наприклад, Київ, Львів, Харків та Одеса є лідерами з розвитку цифрової економіки завдяки потужним ІТ-секторам, інноваційним хабам та вищому рівню інтернет-покриття. Західні регіони також демонструють

зростання завдяки активному впровадженню цифрових технологій у місцевий бізнес і сферу послуг.

Водночас, регіони на сході та півдні країни мають певні труднощі з цифровізацією через інфраструктурні виклики та наслідки військового конфлікту. Проте і в цих регіонах спостерігаються позитивні зміни завдяки державним програмам цифровізації та міжнародним ініціативам.

Загалом, цифровізація в Україні розвивається нерівномірно, але позитивна динаміка помітна у всіх регіонах, особливо завдяки зусиллям уряду, приватного сектору та міжнародних партнерів.

Цифровізація впливає на процеси надання адміністративних послуг через значне спрощення процедур, підвищення їхньої прозорості та зручності для громадян. Схема впливу цифровізації на ці процеси може бути окреслена такими етапами:

1. Автоматизація адміністративних процедур

- Зменшення людського фактору: Багато процесів, які раніше вимагали ручного виконання (обробка запитів, видача дозволів), тепер автоматизуються через спеціальні платформи або програмні системи.
- Прискорення процесів: Завдяки автоматизації скорочується час обробки запитів, оскільки документи та дані передаються в електронному вигляді без потреби фізичного контакту з органами влади.

2. Централізація та інтеграція даних

- Єдиний доступ до послуг: Замість того, щоб громадянам доводилося звертатися до різних установ, цифрові платформи об'єднують надання послуг в одному місці, як-от через портали типу «Дія» в Україні.
- Єдині реєстри: Всі дані про громадян зберігаються в єдиних реєстрах, що спрощує їхню обробку, а також мінімізує дублювання інформації.

3. Прозорість та підзвітність

- Відкритість інформації: За допомогою цифрових платформ громадяни можуть перевіряти статус своїх запитів, отримувати детальну інформацію про процедури та їхню вартість.

- Мінімізація корупційних ризиків: Оскільки цифрові послуги не передбачають безпосередньої взаємодії громадянина з чиновником, це знижує ризик корупційних дій.

4. Інклюзивність та доступність

- Цілодобовий доступ: Цифрові послуги доступні в будь-який час і з будь-якого місця, що робить їх доступними для громадян з різними рівнями зайнятості.

- Доступність для осіб з обмеженими можливостями: Спеціальні сервіси або пристосування до потреб осіб з інвалідністю сприяють підвищенню інклюзивності.

5. Безпека та захист даних

- Шифрування та захист: Впроваджуються надійні системи кібербезпеки, щоб захистити персональні дані громадян.

- Ідентифікація користувачів: Цифрові підписи та системи ідентифікації (наприклад, BankID) забезпечують захист доступу до адміністративних послуг.

Тенденції та перспективи:

1. Розширення спектру цифрових послуг: У майбутньому кількість адміністративних послуг, що надаються онлайн, буде збільшуватися, включаючи послуги, які наразі вимагають особистої присутності (наприклад, нотаріальні дії, судові розгляди).

2. Штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання: Інтеграція ШІ дозволить автоматично обробляти складніші запити, передбачати потреби громадян, а також покращувати якість обслуговування через чат-боти та інші технології.

3. Інтероперабельність і співпраця між країнами: Цифрові адміністративні послуги можуть стати основою для транснаціональної співпраці, коли громадяни однієї країни можуть отримувати послуги в іншій країні через спільні системи.

4. Посилення персоналізації послуг: В майбутньому цифрові системи зможуть підлаштовуватися під індивідуальні потреби кожного користувача, надаючи йому рекомендації та полегшуючи доступ до тих послуг, які йому найбільше потрібні.

5. Цифрова інклюзивність: Активна робота над тим, щоб якомога більше верств населення мали доступ до цифрових послуг, особливо в сільських регіонах та серед менш забезпечених громадян.

Ці перспективи вказують на те, що цифровізація адміністративних послуг продовжить глибоко трансформувати взаємодію громадян з державою, роблячи ці процеси простішими, швидшими та більш доступними для всіх.

Висновки до 2 розділу

У Розділі 2 розглядаються характеристики системи надання адміністративних послуг в Україні, аналізуються результати та тенденції у сфері надання адміністративних послуг, а також вплив цифровізації на систему.

Характеристика системи надання адміністративних послуг в Україні свідчить, що її процеси є складними і часто неоднорідними, оскільки вони відрізняються між регіонами та містами країни. Різні проблеми, такі як бюрократія, корупція та неефективність, залишаються актуальними в контексті надання адміністративних послуг.

Темпи цифровізації в Україні суттєво зросли завдяки впровадженню сучасних технологій у державне управління, бізнес та соціальні послуги. Великі міста є лідерами у цьому процесі, тоді як малі міста та сільські території потребують додаткових ресурсів та підтримки для подолання технологічного розриву. Зусилля уряду та міжнародних партнерів, спрямовані на розвиток цифрових інфраструктур та підвищення цифрової грамотності населення, є ключовими для успіху діджиталізації в Україні.

Вплив цифровізації на систему надання адміністративних послуг є значним, але потребує ретельного аналізу та вдосконалення. Використання цифрових технологій підвищує доступність та ефективність послуг, але водночас вимагає захисту персональних даних та гарантування безпеки інформаційних систем.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Напрями реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації

Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації передбачає комплексний підхід і використання сучасних управлінських механізмів. Основні напрями реформування та відповідні механізми включають:

1. Впровадження сучасних інформаційних технологій
 - Управлінські механізми: Розробка та інтеграція єдиної державної платформи для надання послуг онлайн; запровадження електронних реєстрів; цифровізація документообігу.
 - Ризики: Недостатнє фінансування, відсутність кваліфікованих ІТ-фахівців, кіберзагрози та можливість витоку персональних даних.
2. Спрощення та оптимізація адміністративних процесів
 - Управлінські механізми: Ревізія та усунення зайвих бюрократичних процедур; використання автоматизованих систем для обробки заявок; впровадження електронних підписів.
 - Ризики: Опір змін з боку працівників, які звикли до традиційних методів роботи, а також ризики технічних збоїв, що можуть впливати на безперервність надання послуг.
3. Підвищення рівня цифрової грамотності працівників ЦНАП
 - Управлінські механізми: Організація регулярних тренінгів та курсів з ІТ для персоналу, розробка програм підвищення кваліфікації.
 - Ризики: Високі витрати на навчання, повільна адаптація деяких працівників до нових технологій, необхідність постійного оновлення знань.
4. Покращення взаємодії з громадянами та зворотного зв'язку

- **Управлінські механізми:** Впровадження онлайн-платформ для збору зворотного зв'язку; використання аналітики для оцінки ефективності послуг; розширення каналів комунікації, таких як мобільні додатки та чат-боти.

- **Ризики:** Низька активність громадян у наданні зворотного зв'язку, недовіра до онлайн-систем, ризик технічних помилок у обробці відгуків.

5. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних

- **Управлінські механізми:** Створення ефективних систем кіберзахисту; розробка політик безпеки даних; проведення регулярних аудитів безпеки.

- **Ризики:** Підвищена ймовірність кібератак, збоїв у системах безпеки, витрати на впровадження передових технологій захисту.

6. Розширення доступу до цифрових послуг для населення

- **Управлінські механізми:** Створення точок доступу до інтернету у віддалених регіонах; розробка програм цифрової інклюзії; надання послуг через мобільні застосунки.

- **Ризики:** Нерівномірний доступ до інтернету в різних регіонах, складність адаптації літніх людей та соціально вразливих груп до цифрових сервісів.

7. Міжвідомча координація та інтеграція баз даних

- **Управлінські механізми:** Створення міжвідомчих комісій для координації процесів; забезпечення інтеграції різних державних баз даних для спрощення надання послуг.

- **Ризики:** Відсутність чіткої координації між відомствами, можливі конфлікти інтересів, труднощі з технічною інтеграцією.

Загальні ризики:

1. **Соціальна нерівність:** Відсутність навичок користування цифровими послугами серед певних верств населення.

2. **Фінансові виклики:** Висока вартість впровадження сучасних технологій.

3. **Технічна надійність:** Ризики технічних збоїв, що можуть паралізувати роботу системи.

4. **Культурний опір:** Опір змінам як серед працівників ЦНАП, так і серед користувачів послуг.

Таким чином, для успішного реформування важливо враховувати ці виклики та передбачити заходи для їх мінімізації, забезпечивши гнучкість і адаптивність управлінських механізмів.

Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації охоплює кілька важливих напрямів, кожен з яких має на меті спростити та покращити якість послуг для громадян та бізнесу. Ці напрями можна охарактеризувати так:

1. Діджиталізація та розвиток електронного урядування

- Оцифрування державних реєстрів та документів: Цифрові реєстри спрощують доступ до інформації та знижують ризик втрати чи підробки документів. Оцифрування дозволяє громадянам і бізнесу подавати документи онлайн, зменшуючи час, витрачений на особисті візити.

- Розширення функціональності онлайн-платформ, як-от “Дія”: Мобільний застосунок та портал “Дія” об’єднують десятки адміністративних послуг у цифровий формат, доступний в режимі 24/7. Це дає можливість, наприклад, реєструвати бізнес, отримувати соціальні виплати або змінювати місце проживання онлайн.

- Застосування електронного підпису (ЕЦП): ЕЦП є важливим інструментом для ідентифікації особи в онлайн-системах, що дозволяє користувачам безпечно підписувати документи електронно та отримувати державні послуги без фізичної присутності.

2. Розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)

- Створення єдиних центрів для надання послуг: ЦНАПи зосереджують державні та муніципальні послуги в одному місці, що зменшує кількість установ, які громадянам потрібно відвідувати для отримання послуг. Це спрощує доступ до послуг, підвищує комфорт і зменшує черги.

- Модернізація існуючих ЦНАПів: Оновлення технічного обладнання та інфраструктури, а також навчання персоналу допомагає забезпечити якісніше обслуговування. Впровадження електронних черг і автоматизованих систем обробки даних також сприяє скороченню часу очікування.

- Розвиток віддалених точок доступу до ЦНАПів у сільській місцевості: Це дає змогу жителям сільських регіонів отримувати якісні адміністративні послуги без необхідності їхати в міста. Віддалені точки можуть працювати на базі місцевих громад, поштових відділень або мобільних офісів.

3. Спрощення адміністративних процедур та оптимізація регламентів

- Скасування застарілих і надлишкових процедур: Оптимізація регламентів передбачає спрощення процесів шляхом скасування зайвих довідок і скорочення кількості кроків для отримання послуг. Це полегшує процедуру надання послуг та знижує навантаження на працівників державних органів.

- Автоматизація перевірок та зменшення людського фактору: Використання алгоритмів для автоматизованої перевірки документів дозволяє швидко і точно перевіряти інформацію, знижуючи ризики помилок та корупційні ризики.

- Впровадження принципу “єдиного вікна”: Це означає, що громадяни можуть звертатися в одну установу для отримання всього комплексу необхідних послуг, навіть якщо для їх надання залучені різні державні органи.

4. Підвищення прозорості та боротьба з корупцією

- Моніторинг та відстеження етапів надання послуг: Оцифрування дозволяє вести облік кожної дії та кожного етапу надання послуги, що полегшує відстеження та контроль, а також зменшує можливості для корупції.

- Механізми зворотного зв'язку та оцінка якості обслуговування: Державні платформи, як-от “Дія”, дають можливість громадянам залишати відгуки та оцінки, що стимулює органи влади до підвищення якості послуг і допомагає виявляти проблемні моменти в роботі системи.

- Прозорість тендерних процедур: Оцифрування державних закупівель через систему ProZorro допомагає мінімізувати корупцію та забезпечити прозорість у процесах закупівель.

5. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних

- Інвестування в захист інформації та інфраструктури: Розвиток технологій потребує значних інвестицій у кібербезпеку, щоб захистити

персональні дані громадян від хакерських атак та забезпечити надійність цифрових систем.

- Шифрування даних та двофакторна автентифікація: Шифрування персональних даних користувачів і застосування багаторівневої автентифікації підвищують безпеку систем і знижують ризики несанкціонованого доступу до інформації.

- Навчання населення з питань кібербезпеки: Програми з підвищення цифрової грамотності для громадян і службовців державних установ сприяють захисту персональних даних і підвищують загальний рівень безпеки.

6. Інтеграція з міжнародними стандартами та європейським цифровим ринком

- Адаптація українських стандартів до європейських норм: Інтеграція з європейськими стандартами допомагає Україні впроваджувати найкращі практики та технології, підвищуючи якість надання послуг відповідно до міжнародних вимог.

- Міжнародна взаємодія в електронних послугах: Це передбачає створення умов для визнання українських електронних документів і цифрових підписів у країнах ЄС, що полегшить процеси для українців, які подорожують або працюють за кордоном.

- Підтримка міжнародних проєктів і програм: Співпраця з міжнародними організаціями, як-от ЄС, Світовий банк і ООН, дозволяє отримувати фінансову та технічну підтримку, спрямовану на вдосконалення цифрової інфраструктури.

Ці напрями реформ забезпечують інтегроване і системне поліпшення державних послуг, яке відповідає світовим трендам розвитку цифрового суспільства та полегшує доступ громадян до адміністративних послуг у зручній і швидкій формі.

3.2. Перспективи розвитку цифрових інструментів надання адміністративних послуг в Україні

Зазвичай стратегія визначає всі масштаби зусиль у сфері цифровізації, тобто що саме необхідно цифровізувати в конкретній установі, такий як Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП). Це сприяє кращому розумінню пріоритетів і можливостей.

Цілі структурують у вигляді ієрархії, що представляє загальну мету. Для її досягнення розробляють чіткі та конкретні підцілі, які стосуються різних етапів роботи. Чіткі підцілі допомагають зрозуміти, які кроки слід зробити, і є важливою частиною планування. Наприклад, у контексті роботи ЦНАП можна визначити рівні цілей: «Цілі» — конкретизують завдання, а «Фокус» спрямований на забезпечення доступності та ефективності цифрових послуг для громадян.

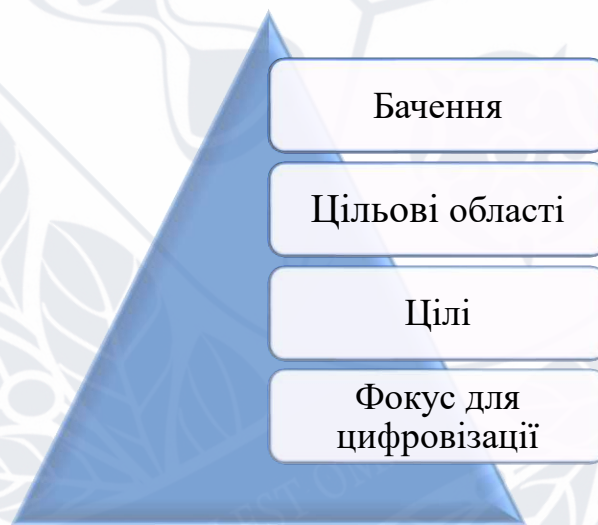


Рис. 3.1 Центр надання адміністративних послуг з позиції цифровізації

Досягнення доступності послуг передбачено через:

- розширення доступу через використання цифрових послуг;
- забезпечення швидкого доступу громадян до інформації та цифрових сервісів;
- надання послуг з урахуванням зручності користування та дотримання принципів інформаційної безпеки.

Стратегія розвитку ЦНАПів має окреслювати ключові етапи та кроки для досягання поставлених цілей, вказуючи на взаємозв'язок дій. Це допомагає бачити як короткострокові, так і довгострокові перспективи, що забезпечують підготовку до реалізації проектів та етапів з урахуванням ресурсів і часу.

Доступність послуг має покращуватися завдяки використанню цифрових послуг. Слід забезпечити надання актуальної інформації про свою діяльність та інтерактивні послуги за допомогою цифрових платформ, доступних у будь-який час і з будь-якого місця. Цифрові послуги повинні бути легко доступними та адаптованими до суворих стандартів інформаційної безпеки. Використання цих ключових принципів забезпечить, що кожен, хто приймає рішення щодо впровадження нових цифрових послуг, враховуватиме доступність, захист інформації, простоту використання, надання важливої інформації та інтерактивність як найвищі пріоритети.

Стратегія розвитку ЦНАПів має чітко визначити основні проекти та етапи, які необхідно виконати, а також показати їх взаємозв'язок. Оскільки стратегія охоплює довгострокову перспективу (не менше кількох років), планування повинно бути здійснене на загальному рівні, а деталі залишаються для керівних комітетів, менеджерів проектів та інших відповідальних осіб. Деякі проекти та етапи стратегії орієнтовані на створення цінності для установи та користувачів (громадян, компаній, партнерів тощо). Інші проекти та етапи потрібні для забезпечення подальшого розвитку й додаткової цінності. Усе це має бути відображено в стратегії.

Залежно від підходу до управління ЦНАП, розділ планування в Стратегії може бути виключений. Це рішення є доцільним, якщо операційне планування здійснюється іншими методами й описано в інших керівних документах, наприклад, у бізнес-планах. Таке, наприклад, практикується у багатьох муніципалітетах Швеції. Однак якщо усунути зв'язок між стратегічними цілями та заходами, стратегія може втратити практичне значення і стати просто формальним документом. Варто обрати проміжний підхід, щоб мінімізувати цей ризик. Він передбачає включення в Стратегію мінімального рівня планування,

але використання ієрархії цілей як основи для звітування про політичні рішення у сфері цифровізації.

Стратегія цифровізації може містити рекомендації для ухвалення рішень, пов'язаних із викликами цифрової трансформації. Це може стосуватися визначення пріоритетів для трансформації певних сфер діяльності, оптимізації бюджетних витрат або вибору між розробкою власних цифрових послуг і співпрацею із зовнішніми постачальниками.



Рис. 3.2 Основа інформаційної безпеки ЦНАПів

Громадяни очікують, що державні та муніципальні органи забезпечать надійний рівень інформаційної безпеки незалежно від того, чи надаються послуги в цифровій чи аналоговій формі. Інформаційна безпека передбачає захист даних від витоків, спотворень або знищення. Це формалізується через три ключові принципи: конфіденційність, цілісність і доступність (КЦД).

Конфіденційність означає, що лише уповноважені особи повинні мати доступ до інформації. Цілісність передбачає, що інформація зберігає свою точність і не пошкоджується ні випадково, ні навмисно. Доступність означає, що інформація, яка має бути доступною, залишається такою тоді, коли це необхідно, і не стає недоступною через збої серверів, помилки в конфігурації чи інші негативні події.

У минулому, коли дані переважно були аналоговими, контроль за інформацією був простішим. Однак із розвитком інформаційних технологій забезпечення захисту інформації стало більш складним. Тому, обираючи спосіб надання послуг, слід враховувати потребу в належній інформаційній безпеці.

Правильний вибір способу надання послуг і оцінка його впливу на інформаційну безпеку мають вирішальне значення для стратегії цифрової трансформації. Вибір внутрішнього надання послуг замість аутсорсингу може забезпечити більший рівень контролю, хоча й супроводжується іншими наслідками, такими як необхідність найму додаткових працівників і покриття витрат на інфраструктуру. Знайти правильний баланс між витратами та якістю дуже важливо, і це питання зазвичай найкраще вирішувати на тактичному або операційному рівні організації. У деяких випадках стратегічні настанови можуть визначати, які критично важливі послуги не повинні надаватися через аутсорсинг.

Пропонуємо вдосконалити цифрові інструменти надання адміністративних послуг в Україні через:

- *спрощення інтерфейсу цифрових платформ*, що дозволяє зменшити кількість кроків для отримання послуг та підвищити зручність використання для всіх категорій громадян, включаючи людей з обмеженими можливостями;
- *створення єдиних реєстрів та інтеграція існуючих баз даних* для спрощення процесу перевірки документів та скорочення часу на обробку запитів;
- *впровадження сучасних методів захисту персональних даних і підвищення рівня безпеки цифрових сервісів*, щоб запобігти несанкціонованому доступу до інформації;
- *розвиток мобільних застосунків і веб-платформ* для покращення доступу до адміністративних послуг у сільській місцевості та регіонах з обмеженим доступом до стаціонарних центрів обслуговування;
- *використання алгоритмів штучного інтелекту для обробки запитів*, автоматичного заповнення форм і прогнозування потреб громадян.
- проведення освітніх кампаній для підвищення обізнаності населення щодо використання цифрових інструментів;
- створення систем для збору зворотного зв'язку від користувачів та аналізу їхньої задоволеності з метою постійного вдосконалення сервісів.

Такі підходи дозволять підвищити ефективність адміністративних послуг і задовольнити сучасні потреби громадян України.

Перспективи розвитку цифрових інструментів надання адміністративних послуг в Україні є значними, і вони охоплюють кілька ключових напрямків:

1) вдосконалення цифрової інфраструктури: Уряд України активно працює над створенням сучасної цифрової інфраструктури, яка дозволить надавати послуги більш ефективно та надійно. Розширення мережі швидкісного інтернету, зокрема в сільських і віддалених районах, відкриє доступ до цифрових послуг для більшої кількості громадян;

2) створення єдиної цифрової платформи: Перспективним є подальший розвиток єдиного порталу державних послуг, такого як “Дія”, з інтеграцією нових функцій та послуг. Планується розширення можливостей онлайн-запису на прийом, подачі заяв та документів, а також спрощення отримання різноманітних довідок і сертифікатів;

3) впровадження технологій штучного інтелекту: використання штучного інтелекту для автоматизації процесів надання послуг дозволить значно скоротити час обробки запитів і зменшити навантаження на державних службовців. AI-технології можуть також допомогти у виявленні помилок, запобіганні шахрайству та забезпеченні швидкої консультації громадян.

4) захист персональних даних та кібербезпека: зростання обсягу цифрових послуг вимагає посилення заходів безпеки для захисту особистих даних громадян. Інвестиції в сучасні системи кібербезпеки та розробка нових протоколів захисту є пріоритетом для забезпечення довіри громадян до цифрових сервісів;

5) підтримка цифрової грамотності населення: розширення освітніх програм з цифрової грамотності для різних вікових груп сприятиме активнішому використанню електронних послуг. Плануються курси, тренінги та інформаційні кампанії, спрямовані на ознайомлення громадян із можливостями та перевагами цифрових інструментів;

6) мобільні рішення та інновації: мобільні додатки для надання адміністративних послуг стають все більш популярними. У перспективі можна очікувати розробку нових мобільних рішень, які дозволять отримати широкий спектр послуг з будь-якого пристрою, що значно підвищить їх доступність і зручність;

7) міжнародне партнерство та обмін досвідом: Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями для впровадження передових практик і технологій. Партнерство з країнами, що мають успішний досвід у сфері цифрових послуг, сприятиме швидшому розвитку інновацій у цій галузі.

Загалом, розвиток цифрових інструментів в Україні спрямований на створення прозорої, ефективної та зручної системи надання адміністративних послуг, яка відповідатиме сучасним викликам та потребам суспільства.

Висновки до 3 розділу

У розділі 3 приділено увагу основним напрямам та перспективам розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації.

Запропоновані напрями реформування системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах цифровізації сприятимуть їх розвитку та підвищенню ефективності. Пропонується:

1. Розвиток єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для забезпечення широкого доступу громадян до електронних послуг та спрощення процедур отримання адміністративних послуг.

2. Посилення інтеграції адміністративних послуг у всіх сферах життєдіяльності громадян, включаючи соціальний захист, реєстрацію транспортних засобів, медичне обслуговування та інші.

3. Впровадження конкурентних підходів та альтернативних систем надання адміністративних послуг на місцевому рівні для поліпшення якості та доступності послуг для населення.

Перспективи розвитку цифрових інструментів надання адміністративних послуг в Україні включають:

1. Збільшення кількості електронних послуг на порталі «Дія» та їх систематизацію для зручності користувачів.
2. Розширення можливостей мобільного доступу до адміністративних послуг шляхом розвитку мобільних додатків та онлайн-платформ.
3. Залучення приватного сектору та незалежних організацій для розробки та підтримки цифрових інструментів надання адміністративних послуг.

У цілому, реформування адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації в Україні передбачає широке використання цифрових інструментів для забезпечення більшої ефективності, доступності та зручності отримання послуг для громадян.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі розглядаються теоретичні засади організації надання адміністративних послуг в Україні, особливості системи надання адміністративних послуг та напрями її реформування в контексті цифровізації.

Висновки з виконаного дослідження наведемо за розділами роботи.

В результаті теоретичного огляду основ організації надання адміністративних послуг в Україні виявлено наступне:

- 1) поняття «послуга» розглядається як корисна дія, спрямована на задоволення потреб споживачів, що є ключовим аспектом як у теорії, так і у практиці державного управління.
- 2) поняття "публічні послуги" та "адміністративні послуги" відіграють важливу роль у взаємодії між державою та громадянами.
- 3) цифровізація стає ключовим фактором у модернізації державного управління, забезпечуючи більшу оперативність, гнучкість та доступність для громадян.
- 4) однією з основних переваг є зменшення витрат на утримання службовців завдяки оптимізації процесів та автоматизації.

Аналіз системи надання адміністративних послуг дозволяє зазначити:

- 1) впровадження єдиних стандартів обслуговування у ЦНАП забезпечує прозорість та передбачуваність надання послуг. Це сприяє скороченню часу обробки заявок та покращенню якості обслуговування;
- 2) використання інформаційних технологій значно підвищує ефективність системи, зменшує черги та дає можливість отримувати адміністративні послуги онлайн;
- 3) якість надання послуг залежить від професіоналізму працівників ЦНАП. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації допомагають адаптуватися до нових викликів і технологій;

4) оцінка задоволеності користувачів і врахування їхніх пропозицій допомагають удосконалювати систему, роблячи її більш орієнтованою на потреби людей.

У результаті дослідження особливостей системи адміністративних послуг в Україні можемо побачити, що:

- 1) темпи цифровізації в Україні суттєво зросли завдяки впровадженню сучасних технологій у державне управління, бізнес та соціальні послуги;
- 2) вплив цифровізації на систему надання адміністративних послуг є значним, але потребує ретельного аналізу та вдосконалення;
- 3) використання цифрових технологій підвищує доступність та ефективність послуг, але водночас вимагає захисту персональних даних та гарантування безпеки інформаційних систем.

У результаті напрямів реформування адміністративних послуг в Україні під впливом цифровізації було виявлено:

- 1) розвиток єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для забезпечення широкого доступу громадян до електронних послуг та спрощення процедур отримання адміністративних послуг;
- 2) посилення інтеграції адміністративних послуг у всіх сферах життєдіяльності громадян, включаючи соціальний захист, реєстрацію транспортних засобів, медичне обслуговування та інші;
- 3) впровадження конкурентних підходів та альтернативних систем надання адміністративних послуг на місцевому рівні для поліпшення якості та доступності послуг для населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України: словник термінів. Держ. вищ. навч. закл. «Запоріж. нац. унт». Київ: Ін Юре, 2014. 520 с.
2. Адміністративні послуги для Тебе. Посібник громадянину. Тимошук В. (заг. ред.), Школьний Є., Український Д.; ілюстрації Назаров Г. К.: Видав. ФОП Москаленко О.М., 2014. 44 с.(с. 11).
3. Батракова Д.С. Визначення компетенції місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування: проблеми співвідношення. *Юридичний вісник : зб. наук. праць*. 2016. № 1. С. 17–22.
4. Беззубко Л. В. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. Вип. 2.
5. Беспалова, О. І. Сутність та значення координаційних органів як суб'єктів реалізації державної політики. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 6. С. 105-109.
6. Богдар Г.Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2019 р., № 1 (65), с. 32-37
7. Бондарчук В. Сутність і зміст поняття «компетенція» в державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2016, вип. 2 (29), с.19-26
8. Бородін І.Л. Функції публічного управління. *Юридичний вісник*. № 3 (32), 2014. С. 24-29
9. Буханевич О. М. Організаційно-правові аспекти діяльності центрів надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах. *Право і суспільство*. 2015. № 4(2). С. 105-109.
10. Буханевич О.М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2015. Вип. 14(1). С. 71- 73.

11. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики: Аналітичний звіт. К.: АМУ, 2014. 28 с (с. 12).
12. Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін. Адміністративне право України. Повний курс : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.
13. Галуцько В.В., Курило В.І., Короед С.О. та ін. Адміністративне право України. Т. 1. Загальне адміністративне право: навч. посіб. Херсон: вид-цв Грінь Д.С., 2015. 272 с.
14. Глушук Є. Е-урядування як механізм громадянської участі в умовах масштабування інформаційного поля управлінської діяльності. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського, 2019. Вип. 55. С. 309-316.
15. Горбач А.М. Суб'єкти адміністративно-правових відносин. *Науковий вісник публічного та приватного права*. Випуск 2, ч. 4. 2016. С. 172-174
16. Горбач М.І. Класифікація елементів адміністративно-правового статусу суб'єктів адміністративного права. *Вісник пенітенціарної асоціації України*, 2017. № 2. С. 29-40.
17. Гуненкова О.В. Надання адміністративних муніципальних послуг в умовах децентралізації влади в Україні: дис. канд. наук з держ. управл.: 25.00.04. Одеса, 2019. 283 с.
18. Жук Ю. М. Надання адміністративних послуг населенню: орієнтація на якість, Напрями реформування системи місцевого самоврядування в Україні. Теорія та практика державного управління. 2017. №1 (56).
19. Комірчий П. О. Спеціальні та особливі завдання публічної служби в правоохоронній сфері України. *Науковий вісник публічного та приватного права*, 2017. Т. 4, Вип. 6. С. 207–211
20. Курс адміністративного права України: підручник. Видавець: Юрінком Інтер, 2018, с. 904.

21. Кушнір Д. М. До характеристики функцій адміністративних повноважень центрів надання адміністративних послуг. Людина, суспільство, держава: актуальні питання правового регулювання взаємодії: тези доп. учасників. наук.-практ. конф. (Київ, 10 груд. 2020 р.), С. 22-24.

22. Кушнір Д. М. Місце норм адміністративного права в системі правового регулювання діяльності центрів надання адміністративних послуг. Наше право. 2020. № 4. С. 220–225. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

23. Кушнір Д. М. Поняття та елементи адміністративно-правового статусу центрів надання адміністративних послуг. Актуальні проблеми правознавства. 2017. Вип. 1 (9). Т. 2. С. 101–106. 2. Кушнір Д. М. До характеристики організаційно-штатної структури центрів надання адміністративних послуг. Європейські перспективи. 2017. № 4. С. 149–153.

24. 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.

25. Кушнір Д. М. Сутність та особливості поняття адміністративної послуги. Пріоритетні напрямки розвитку правової системи України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ 14-15 листопад 2018 року). Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2018. С. 77-80.

26. Кушнір Д. М. Теоретико-методологічні проблеми визначення адміністративних повноважень центрів надання адміністративних послуг. Концепція соціальної безпеки в Україні : тези доп. учасників наук.-практ. конф. (Харків, 6 лист. 2020 р.), С. 39-40.

27. Літвінов О. В. Громадський моніторинг процесу створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. Аспекти публічного управління. 2014. № 3-4. С. 59-66.

28. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» К.: ФОП Москаленко О.М. 392 с.

29. Петриків А.В. Залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування в питаннях надання адміністративних послуг. *Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ*. - 2016. - № 24. С. 13-19
30. Про адміністративну процедуру : проект Закону України від 28 грудня 2018 р. за № 9456. URL:http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65307 (дата звернення 27.04.2024).
31. Про адміністративну процедуру : проект Закону України від 28 грудня 2018 р. за № 9456. URL:http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65307 (дата звернення 29.04.2024).
32. Про адміністративну процедуру : проект Закону України від 28 грудня 2018 р. за № 9456. URL:http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65307. (дата звернення 25.04.2024).
33. Про врегулювання відносин, пов'язаних зі статусом державного реєстратора : наказ Міністерства юстиції України від 29.12.2015 № 2790/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1667-15>.
34. Рекомендації Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України зі створення сучасних центрів з надання адміністративних послуг в Україні: URL.: dfrt.minregion.gov.ua .
35. Тимошук В. П., Добрянська Н. Л., Курінний О. В. та ін. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування зб. матер. К. : [б. в.], 2015. 428 с
36. Циганов О.Г. Класифікація адміністративних послуг. *Наука і правоохорона*. 2013. № 1(19). С. 60–66.
37. Матеріали сайту: <https://prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/rezultati-opituvannya-oms-shchodo-nadannya-administrativnikh-poslug>.
38. Матеріали сайту: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25408/28.pdf>.

39. Матеріали сайту: <https://dif.org.ua/article/yakist-nadannya-administrativnikh-poslug-v-ukraini-dumka-gromadyan-otsinka-fakhivtsiv-ta-zmini-za-5-rokiv>

40. Матеріали сайту: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf>.

