

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ТАЛАШ ВАЛЕРІЯ ЮРІЇВНА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри політології
та державного управління
д.політ.н., професор
Чальцева О. М.
«____» _____ 2024 р.

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:
Чальцева О.М., завідувач кафедри
політології та державного управління,
д. політ. н., професор

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ	
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	8
1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг в системі публічного	
управління.....	8
1.2. Теоретичні основи сервісної держави.....	15
РОЗДІЛ 2. ПОЛІТИКО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ	
ПОСЛУГ.....	23
2.1. Міжнародні стандарти правового регулювання надання адміністративних	
послуг.....	23
2.2. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні.....	30
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	38
3.1. Вплив інноваційних систем на надання якісних послуг населенню.....	38
3.2. Особливості та вектори розвитку адміністративних послуг в	
Україні.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	60
ДОДАТКИ.....	70

Талаш В.Ю. Адміністративні послуги в Україні під час війни

У даному дослідженні виявлено особливості надання адміністративних послуг в Україні за умов війни та проаналізовано їх політико-правове регулювання. Крім того, розглянуто концепцію сервісної держави та її вплив на якісне публічне управління та надання адміністративних послуг. Окрема увага приділена інноваційним системам надання адміністративних в Україні та їх впливу на розбудову системи надання ефективних адміністративних послуг.

Зокрема проведено SWOT-аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні та на основі цього вироблено рекомендації.

Ключові слова: послуги, адміністративні послуги, публічне управління, сервісна держава, сервісно-орієнтоване управління, війна.

Talash V. Administrative services in Ukraine during the war

This study identifies the peculiarities of administrative services in Ukraine during the war and analyzes their political and legal regulation. In addition, the concept of a service state and the provision of administrative services are considered. Particular attention is paid to innovative systems of administrative service delivery in Ukraine and their impact on the development of an effective administrative service delivery system.

In particular, a SWOT-analysis of the administrative service delivery system in Ukraine is carried out and recommendations are developed on this basis.

Keywords: services, administrative services, public administration, service state, service-oriented management, war.

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає в тому, що наразі Україна перебуває у надзвичайно складних умовах, що пов'язано з повномасштабною збройною агресією росії. Зокрема система публічного управління та адміністрування швидко трансформується через виникнення багатьох складнощів, які потребують негайної адаптації до нових реалій сьогодення. Та актуальність обумовлюється тим, що суспільство потребує отримувати якісні адміністративні послуги, які цілком задовільняють їх потреби та відображають сучасний стан та тенденції в державі та її управлінні. Досить цікавим для дослідження є концепція «сервісної держави» та «держави у смартфоні», адже протягом останніх років Україна швидко рухається у напрямку реалізації інноваційних ідей, що покращують сам процес надання адміністративних послуг.

Адміністративні послуги мають забезпечувати непереривність публічного управління та підтримки базових адміністративних сервісів для населення в умовах воєнного стану. Крім того, потрібно постійно розвивати систему надання адміністративних послуг підлаштовуючись під сучасні тренди державного управління. Тому важливо розуміти сучасні проблеми сервісної діяльності органів публічної влади в Україні та розробляти шляхи їх розв'язання з урахуванням кращих практик.

Стан наукової розробки теми. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів адміністративних послуг зробили вітчизняні науковці: К. Афанасьєв [3], В. Авер'янов, О. Буханевич [5; 6], С. Верительник [7], Н. Гончарук, Ю. Даньшина [11], Р. Калюжний, С. Клімова [24], І. Костюк [25], К., В. Петренко, Є. Легеза [29], Коцюба [26], О. Харитонova А. Школик [62], І. Динник [17], С. Прокопенко [54] та ін.

В. Тимошук [59], О. Циганков [61], Д. Тихонова, І. Клименко, О. Буханевич [4; 5], Ю. Туровець [60] та ін. значну увагу приділяли механізмам надання

адміністративних послуг в Україні та їх вдосконалення, розглядаючи зарубіжний досвід.

Праці В. Бережного [4], Ю. Битяка, В. Авер'янова, В. Мартиненка, М. Лажихи [28], О. Карпенко [23] та ін. присвячені дослідженню сутності об'єктів державного управління.

Дослідженню сервісно-орієнтованого державного управління та його особливостям присвячені праці А. Ангела [2], І. Гнатенка [10], М. Дзевелюка [15], О. Євасюкової [20], О. Євтушенка [21], А. Наконечного [31], Т. Сиволапенко [55], Н. Сидоренка [56; 57] та ін.

Водночас комплексні дослідження, присвячені безпосередньо адміністративним послугам під час війни, перебувають на стадії становлення. Тож слід активніше досліджувати трансформації адміністративних послуг в умовах військової агресії та працювати над створенням механізмів адаптації системи надання адміністративних послуг.

Мета — визначити особливості надання адміністративних послуг в Україні під час війни, виявити проблемні аспекти та запропонувати шляхи їх вирішення. Заради досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- виявити теоретичні основи поняття адміністративних послуг, їх сутність та місце в системі публічного управління;
- розглянути концепцію сервісної держави;
- здійснити аналіз міжнародних стандартів правового регулювання адміністративних послуг;
- дослідити нормативно-правову базу, що регулює надання адміністративних послуг в Україні;
- проаналізувати вплив інноваційних систем на якість надання адміністративних послуг;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні.

Об'єктом магістерської роботи є процес реформування системи надання адміністративних послуг відповідно до сучасних трендів державного управління.

Предметом дослідження виступає система адміністративних послуг в Україні.

Методи дослідження. Досягнення мети та розв'язання поставлених завдань стало можливим за допомогою поєднання загальнонаукових (діалектичний, аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний, структурно-функціональний) та емпіричних (контент-аналіз, аналіз статистичних даних, івент-аналіз, SWOT-аналіз) методів наукового дослідження.

Загальнонаукові методи: *аналіз і синтез* використовувались для визначення головних аспектів та особливостей надання адміністративних послуг під час війни в Україні. За допомогою індуктивного методу було виявлено загальні тенденції, проблеми та успішні практики надання адміністративних послуг і конкретизовано та узагальнено окремі факти. *Дедуктивний метод* дав змогу одержати часткові висновки на основі загальних положень. *Системний і структурно-функціональний методи* дозволили розглянути процес надання адміністративних послуг як комплексну систему зі складовими частинами та зв'язками між ними.

Емпіричні методи *контент-аналіз* та *аналіз статистичних даних* використовувалися в процесі дослідження змісту нормативно-правових актів і документів пов'язаних з наданням адміністративних послуг. *Метод івент-аналіз* дозволив проаналізувати події, явища та виокремити їх наслідки для системи надання адміністративних послуг. Зокрема встановити причинно-наслідкові зв'язки між окремими подіями та змінами в організації надання послуг. *SWOT-аналіз* дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у системі надання адміністративних послуг у воєнний час, а також сформулювати рекомендації для покращення системи.

Наукова гіпотеза дослідження: за умов дотримання принципів сервісно-орієнтованого державного управління в Україні під час воєнного стану відбувається підвищення якості та доступності адміністративних послуг.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами: Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана в рамках тематичного плану НДР Донецького національного університету імені Василя Стуса ініціативного фундаментального дослідження кафедри політології та державного управління: «Публічна політика і державне управління в умовах війни та повоєнного відновлення України» (реєстраційний номер 0123U101423).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що: - удосконалено понятійно-категоріальний апарат у сфері надання адміністративних послуг; - дістали подальшого розвитку механізми забезпечення якості та доступності адміністративних сервісів; - розроблено рекомендації щодо системи адміністративних послуг.

Апробація результатів дослідження:

1) Талаш В.Ю. Функціонування мобільних ЦНАП під час війни в Україні. *Публічна політика і державне управління в умовах війни*. 2024. С. 90-93. URL: <https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/15716>;

2) Талаш В.Ю. Електронні адміністративні послуги: правові аспекти та перспективи розвитку. *Весняні юридичні читання – 2024*. С. 234-237. URL <https://dnu.sharepoint.com/portals/law/Lists/List5/Attachmen162>;

3) Чальцева О.М., Прямухіна Н.В., Талаш В.Ю. Специфіка соціальних видатків під час війни в Україні. *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень*. 2023. С. 120-122. URL: <https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/14786>.

Структура роботи зумовлена логікою дослідження, що впливає з його мети і основних завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на шість підрозділів, висновків, списку джерел та додатків.

Загальний обсяг магістерської роботи становить 73 сторінки, з яких основний зміст – 59 сторінок. Список використаних джерел та літератури містить 80 найменування обсягом десять сторінок. Додатки розміщені на трьох сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг в системі публічного управління

Одним з напрямків поліпшення публічного управління виступає вдосконалення ефективності здійснення функцій в системі надання адміністративних послуг та покращення їх якості. А в самих державних програмах розбудова цифрової держави займає центральне місце. У цьому контексті головним завданням цифрової держави є задоволення потреб громадян в адміністративних послугах. І сьогодні питання надання адміністративних послуг набуває все більшого значення в процесі розвитку державного управління. Тому необхідно всебічно вивчати вищезазначені категорії.

Безумовно, широкий спектр послуг надається як державними, так і місцевими органами влади. І для того, щоб дати визначення послуг, що надаються виконавчими органами влади і виступають головною передумовою для здійснення прав і свобод громадян, чинна нормативна база користується різними поняттями, які вважаються тотожними, наприклад: «адміністративна послуга», «публічна послуга», «управлінська послуга», «державна послуга». Вслід за цим йде давня суперечка не тільки серед вітчизняних, а й серед зарубіжних вчених про різноманітність підходів до визначення суті поняття «послуга». Проте спільним у його трактуванні є те, що робота надавачів послуг має бути якісною і задовольняти потреби споживачів цих послуг. Тому термін «послуга» використовується як корисна дія, яка допомагає іншій людині при досягненні чітко визначеної мети і використанні різних інструментів в її досягненні.

Безліч наукових досліджень зосереджені саме на інтерпретації поняття «публічна послуга», заснованої на соціально-економічному підході до

функціонування уряду, спрямованому на задоволенні суспільних інтересів. Та основна неясність у чіткому розмежування понять створюється через термін «public», який створює плутанину між поняттями «державний» і «громадський». Для позначення терміну «публічні послуги» в англійській мові вживається термін «public services», але через нюанси перекладу у нас цей термін довго вживався як «державні послуги». Так само і «public administration» перекладається як «публічна адміністрація» чи «державне управління».

У контексті теоретичного осмислення сутності адміністративних послуг варто розглянути наукову працю І. Котюка, який здійснив ґрунтовний аналіз вже існуючих концептуальних підходів до розуміння цього феномену. Науковець виокремлює три основні теоретичні напрями трактування адміністративної послуги. Перший розкриває її як специфічну форму взаємодії державних органів із громадянами та організаціями. Другий підхід акцентує увагу на сервісному аспекті діяльності органів державної влади щодо задоволення потреб населення та юридичних осіб. Третій напрям розглядає адміністративні послуги крізь призму цивільно-правового регулювання, де виконавча влада виступає гарантом належної організації їх надання. Особливу увагу привертає запропонована дослідником концепція комплексного поняття «публічні послуги», яка охоплює весь спектр послуг, що реалізується різними суб'єктами за рахунок публічного фінансування. В межах цієї концепції адміністративні послуги постають як один із різновидів публічних послуг [25, с. 106-107].

С. Клімова виділяє два ключових аспекти реалізації адміністративних послуг в системі публічного управління. Перший аспект характеризує адміністративні послуги як специфічний прояв владних повноважень органів публічного управління, основною метою якого є гарантування та практична реалізація законних прав та інтересів отримувачів послуг. Другий аспект висвітлює адміністративні послуги як кінцевий результат реалізації владних повноважень публічною адміністрацією, що має подвійний ефект. З одного боку, формує репутаційний капітал конкретного органу публічного управління, а з

іншого впливає на загальний рівень суспільної довіри до всієї системи органів публічного управління в державі. Така концепція підкреслює не лише функціональне, але й соціально-політичне значення адміністративних послуг в системі публічного управління [24].

Як визначає К. Афанасьєв: «адміністративні послуги – це публічні (тобто державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування й іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень» [3, с. 28].

В. Тимошук надає адміністративним послугам такого визначення: «... а) публічно-владна діяльність адміністративного органу, спрямована на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи; б) як результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи» [59, с. 9].

Є. Легеза визначає адміністративну послугу, як: «... державна послуга, яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень щодо прийняття згідно з нормативно-правовими актами на звернення фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків (отримання дозволу (ліцензії), сертифіката, посвідчення та інших документів, реєстрація тощо)» [29, с. 207].

Фундаментом якісного публічного управління виступають концепції «good governance» та «good administration», які характеризуються спільними засадничими елементами: верховенством права, прозорістю, підзвітністю, партисипативністю, об'єктивністю, неупередженістю, демократичністю, та інституційністю. Європейська адміністративно-правова наука приділяє значну

увагу дослідженню концепції «good administration» як основі європейського адміністративного права.

А. Школик на основі ґрунтовного аналізу європейської адміністративно-правової думки запропонував систему визначальних характеристик «good administration». Спершу це — якісний вимір публічного адміністрування, що здійснюється уповноваженими органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та іншими. Наступна характеристика розкривається через протиставлення «good administration» явищу «maladministration» — неналежному адміструванню, якому притаманні упередженість, недбалість, зволікання, некомпетентність, бюрократичність та зловживання повноваженнями. Тобто, якщо «maladministration» характеризується недотриманням обов’язкових правил та принципів, то «good administration» передбачає їх неухильне дотримання в адміністративних процедурах. «Good administration» виходить за межі формального дотримання правил, охоплюючи загальне правове поле та вимагаючи гнучкого застосування законодавства з урахуванням актуальних соціальних, економічних, політичних та культурних факторів. Також акцентується увага на збалансованому врахуванні публічних інтересів та інтересів всіх зацікавлених сторін при прийнятті адміністративних рішень та здійсненні владних повноважень [62].

Різноманітний та комплексний характер системи надання адміністративних послуг зумовлює необхідність їх систематизації за різними ознаками. Тому слід розглянути основні типології. Фінансовий аспект надання послуг є одним з найважливіших критеріїв, згідно з яким виокремлюються послуги, що передбачають оплату і ті, що надаються безкоштовно. Важливо відзначити, що питання оплати послуги і її розміру не завжди прописане в законі. Виділяють три основні канали отримання адміністративних послуг: через уповноважених суб’єктів, через ЦНАП, а також за допомогою Єдиного державного порталу адміністративних послуг. За змістовним наповненням адміністративної діяльності виокремлюють такі категорії послуг: дозвільні процедури, реєстраційні дії з

веденням відповідних реєстрів, процедури легалізації, носртификації та верифікації документів, а також послуги у соціальній сфері. Об'єктами звернення отримання послуг можуть бути фізичні, юридичні особи, підприємці, а також іноземці.

Щоб краще зрозуміти сутність адміністративних послуг доцільно розглянути їх головні характеристики. Перша основна ознака полягає в тому, що адміністративні послуги надаються виключно на підставі письмової заяви або звернення фізичної чи юридичної особи. Це безпосередньо пов'язано з реалізацією повноважень суб'єкта та забезпеченням чіткої процедури отримання необхідної послуги. Друга характеристика визначає коло суб'єктів надання адміністративних послуг — виключно адміністративні інституції, наділені владними повноваженнями. Отримати адміністративну послугу можна лише в офіційно уповноваженій установі, яка реалізує функції публічного управління відповідно законодавства. Наступна ознака передбачає обов'язкове нормативно-правове підґрунтя для отримання адміністративної послуги. Як для фізичних, так і для юридичних осіб право на отримання послуги та повноваження адміністративної інституції щодо її надання мають бути чітко регламентовані чинним законодавством. Остання характеристика полягає в результаті надання адміністративної послуги. Тобто складання адміністративного акта індивідуального характеру. Таким актом може бути дозвіл або інше рішення адміністративного органу, що безпосередньо задовольняє звернення особи та адресується одержувачу послуги.

Нарешті, у 2023 році найбільший внесок у розтлумачені та фіксації принципів публічного адміністрування зробила програма SIGMA спільно з ЄС та ОЕСР, яка закріпила аж 32 принципи такі, як: 1) комплексне, надійне та стале державне адміністрування, що сприяє інноваціям та постійному вдосконаленню; 2) послідовна державна політика, що ефективно координується центральною владою; 3) уряд планує та контролює державну політику в ефективний та інклюзивний спосіб, відповідно до фіскального простору уряду; 4) державна

політика розробляється на основі фактів та аналізу, з дотриманням чітких правил законотворчості; закони та нормативні акти є легкодоступними; 5) під час розробки політики проводяться консультації з усіма зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами та широкою громадськістю; 6) державна політика ефективно впроваджується та оцінюється, покращуючи результати та зменшуючи витрати; 7) парламент ефективно контролює формування політики та забезпечує її з законодавством; 8) забезпечується підзвітності державних службовців і захист їх від неправомірного впливу та звільнення; 9) приймаються на роботу компетентних людей на основі їх заслуг; 10) ефективному лідерству сприяють компетентність, стабільність; 11) державні службовці вмотивовані, отримують конкурентоспроможну заробітну плату і мають хороші умови праці; 12) професійний розвиток, підвищення кваліфікації державних службовців; 13) організація та управління державним адмініструванням сприяють підвищенню підзвітності та результативності; 14) дотримується принцип субсидіарності та місцевої автономії; 15) державне адміністрування є прозорим та відкритим; 16) вищий орган фінансового контролю ефективно контролює державне адміністрування; 17) право на належне адміністрування підтримується за допомогою адміністративних процедур, судового контролю та публічної відповідальності; 18) узгоджена система доброчесності мінімізує ризики корупції; 19) користувачі знаходяться в центрі уваги при розробці та наданні адміністративних послуг; 20) надаються якісні адміністративні послуги; 21) адміністративні послуги легкодоступні онлайн та офлайн з урахуванням різних потреб та обмежень; 22) цифровізація допомагає у здійсненні рішень; 23) бюджет сформований враховуючи нагальні потреби; 24) уряд підтримує виконання бюджету та надання послуг шляхом забезпечення ліквідності; 25) використовується бюджет відповідно до кошторису; 26) ресурси використовуються ефективно; 27) здійснюється внутрішній аудит; 28) законодавство про державні закупівлі ґрунтується на пропорційності та прозорості; 29) закупівлі здійснюються ефективно та економно; 30) незалежна

система оскарження закупівель; 31) кошти перевіряються незалежним аудитором; 32) регіональні та місцеві органи влади мають фінансову автономію [79].

В сучасних умовах трансформації публічного управління основним завданням постає формування динамічної та результативної системи, що відповідає принципам та зосереджена на задоволенні потреб громадян як споживачів послуг. Модернізація державного управління спрямована на підвищенні ефективності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, особливо в контексті реалізації їх основних функцій та наданні адміністративних послуг населенню. Особливої актуальності набуває впровадження та дотримання критеріїв оцінювання якості адміністративного сервісу, що надається громадянам.

Визначення рівня якості адміністративних послуг можливе через застосування різних методик оцінювання в системі управління якістю. Окремої уваги заслуговує метод управління за цілями, який передбачає аналіз досягнення встановлених органом державної влади цілей у сфері якості. Цей метод базується на систематичному моніторингу та аналізі якісних і кількісних індикаторів, що дозволяє своєчасно впроваджувати коригувальні заходи та формувати нові орієнтири розвитку.

Методологічним підґрунтям забезпечення якості адміністративних послуг виступає система управління якістю ДСТУ ISO 9001:2015. Формування та функціонування систем управління якістю ґрунтується на семи фундаментальних принципах, визначених стандартом ISO 9000: 1) зосередження на клієнтоорієнтованості, що вимагає від керівництва глибокого розуміння нагальних потреб та передбачуваних потреб громадян, прагнення не лише задовольнити їх запити, а й перевершити їх очікування; 2) лідерство є визначальним для успішного управління установою; 3) залучення персоналу до управлінських процесів, що посилює відповідальність і та мотивацію працівників; 4) процесний підхід передбачає структурування діяльності установи; 5) постійне вдосконалення; 6) прийняття рішень на основі фактичних даних, що забезпечує

об'єктивність та обґрунтованість управлінських рішень; 7) управління взаємовідносинами, спрямоване на формування партнерських відносин із зацікавленими сторонами для створення додаткової цінності для споживачів послуг.

Впровадження процесного підходу при розробці системи управління якістю, що ґрунтується на розумінні та координації взаємопов'язаних процесів сприяє підвищенню результативності установи в досягненні цілей. Процесний підхід передбачає розробку процедур, управління ними для досягнення поставлених цілей. Його застосування в системі управління якістю дозволяє глибше розуміти та задовольняти вимоги споживачів, аналізувати процеси з точки зору створення додаткової цінності, забезпечувати ефективність процесів та постійно вдосконалювати їх на основі аналізу даних та інформації [57, с. 31].

З огляду на міжнародну практику, найефективнішим шляхом удосконалення діяльності органів влади з урахуванням очікувань громадян є імплементація стандартизованих процедур, які гармонізують управлінські системи державного та приватного секторів. Система управління якістю, що базується на міжнародних стандартах ISO та ДСТУ, успішно функціонує в державних установах та органах місцевого самоврядування більшості європейських країн. На території України впровадження системи управління якістю регламентується Постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 року «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» [42].

Отже, адміністративні послуги виступають ключовим інструментом реалізації публічного управління, що забезпечує ефективну комунікацію між державними інституціями та громадянами, сприяє розвитку демократичних принципів урядування та підвищенню рівня якості життя громадян.

1.2. Теоретичні основи сервісної держави

Концепція сервісної держави трансформує державне управління в цілому, зокрема, і в сфері надання адміністративних послуг, де центральне місце посідає

якість обслуговування громадян. Концепція базується на визначенні держави як сервісної організації, що покликана забезпечувати населення якісними адміністративними послугами. Концепція служіння держави людині/громадянину лежить в основі розуміння сервісної держави та доктрини адміністративних послуг. Ще наприкінці 1980-х років провідні держави світу — Великобританія, США, Канада, Швеція та ін. розпочали впровадження інноваційних моделей обслуговування громадян, запозичуючи успішні практики приватного сектора.

Ідея сервісних відносин між громадянським суспільством та державою має глибоке історичне коріння, що бере свій початок від філософських праць античних мислителів Платона та Аристотеля. Вони розглядали активну участь громадян в управлінні полісами як невід'ємну складову суспільного блага та розвитку демократії. Подальший розвиток теоретичних засад сервісної функції держави відбувся в XVI-XVII століттях завдяки працям видатних філософів епохи Просвітництва. Джон Локк, Жан-Жак Руссо та Томас Гоббс сформували фундаментальну політико-правову концепцію, згідно з якою держава має служити інтересам суспільства, що заклало основи розуміння сервісної природи державних функцій. Значний внесок у розвиток сервісного підходу до реалізації публічних функцій органів влади зробили наприкінці XXI - початку XX століття Георг Елінек та Хайнріх Майер. Наукові праці цих авторів стали основою для формування сучасного розуміння ролі держави у наданні публічних послуг. Особливе місце в розвитку теорії сервісної держави належить німецькому вченому – адміністративісту Ернсту Форстхоффу, який здійснив революційний внесок у розумінні трансформації сутності держави в умовах технологічного розвитку. Він першим обґрунтував необхідність переходу від «зобов'язкової» до «обслуговуючої» моделі державного управління. Він розглянув управління публічними послугами охоплюючи соціальні, економічні, правові та політичні сфери. Ключовою ідеєю його концепції стало становлення партнерських відносин між державою та громадянами. Де управління здійснюється не лише через владні механізми, але й через організаційні дії [56, с. 100-101].

Крім того, у контексті сервісної держави відбувається переосмислення сутності адміністративних послуг. Вони розглядаються не як прояв владних повноважень, а як результат взаємодії між державою та громадянами, де громадяни сприймаються як клієнти, які маю право на якісне обслуговування.

Сучасний етап в розвитку теорії надання публічних послуг відтворюється через представників лібертаріанської економічної школи. Серед яких такі теоретики, як Фрідріх Август фон Хайєк, Мілтон Фрідман, Людвіг фон Мізес та Мюррей Ротбард, який запропонував революційний погляд на природу взаємодії між державою та громадянами.

У своїх фундаментальних працях Ротбард розвинув концепцію сервісної держави, яка кардинально переосмислює традиційне розуміння державних функцій. Відповідно до цього, державні функції виступають інструментом реалізації послуг для громадян. Ротбард наголошує на необхідності розглядати будь-яку політичну систему крізь призму сервісного підходу, де центральною фігурою виступає громадянин як споживач послуг [76].

У документі від Всесвітнього банку «Звіт про світовий розвиток — 1997» визначено, що метою розвитку є ефективна держава, яка економічно та соціально розвивається як партнер приватного бізнесу та громадян [80].

Дональд Кеттл розглядаючи концепцію сервісної держави напрацював чотири стратегічні напрямки, які формують основу для створення дієвої моделі державного управління, орієнтованої на надання послуг громадянам. Перший передбачає, що державні установи мають постійно вдосконалювати методи роботи, використовуючи інноваційні підходи до збільшення обсягу та якості послуг при оптимізації або навіть скороченні бюджетних витрат. Другий напрямок фокусується на впровадженні ринкових механізмів у державне управління для подолання бюрократичних вад. Третій стратегічний вектор зосереджується на кардинальному переосмисленні процесу надання адміністративних послуг. Замість використання усталених бюрократичних механізмів пропонується розвивати систему обслуговування населення,

забезпечуючи інтереси та потреби громадян. Останній напрямок фокусується на децентралізації владних повноважень для наближення процесу прийняття рішень до кінцевих споживачів послуг [69].

Український дослідник Євтушенко О. вважає, що сервісна держава — це особлива форма організації публічної влади, яка володіє спеціальним управлінським апаратом, який спрямований на надання послуг індивіду. Крім того, забезпечення гідного життя людини, соціально-правовими гарантіями її прав та свобод. А сама ідея сервісно-орієнтованого державного розвитку заснована економічній схемі. Яка охоплює стабільність і легітимність державних інституцій через виявлення і реалізацію інтересів та потреб індивідів, а також груп, включаючи соціальні потреби територіальних громад [21].

Це пов'язано з тим, що загальносвітова тенденція переходу держави до сервісно-орієнтованої моделі забезпечує баланс між інтересами населення і національними інтересами регіональних і територіальних спільнот, а також розвиток їх функціонування.

М. Дзевелюк при дослідженні моделі сервісної держави виділив шість основних її характеристик: 1) більшість державних функцій реалізується реактивно, тобто «за зверненням»; 2) конкурентний механізм функціонування сервісної держави; 3) соціальна місія держави — надання унікальних послуг, недоступних для самостійного отримання через інші інститути; 4) сервісна держава — «скромна» інституція, функціонування якої підпорядковане раціональній ринковій логіці; 5) формування вузькоспеціалізованих фахівців, орієнтованих не стільки на класичне адміністрування, скільки на досягнення максимальної ефективності та швидкості прийняття рішень; 6) трансформація уніфікованих стратегій до гнучких, адаптивних алгоритмів прийняття рішень, здатних оперативно реагувати на мінливі суспільні потреби [15].

В свою чергу Т. Сиволапенко бачить модель сервісно-орієнтованої держави як складну, багаторівневу організаційну систему управлінської взаємодії. Особливістю якої є функціонування спеціалізованих суб'єктів управління,

діяльність яких структурована відповідно до чітко визначених принципів, завдань та функціонального спрямування. Основні характеристики такої системи включають: - цільову орієнтацію на планування, організацію та контроль процесів надання послуг населенню; - спрямованість на постійне вдосконалення якості соціально значущих послуг; - комплексне використання різноманітних методологічних інструментів та механізмів впливу. Структурно механізм сервісно-орієнтованої держави формується з двох ключових компонентів. Перший компонент — виконавчі органи, які забезпечують практичну реалізацію державної політики у сфері обслуговування населення. Вони виступають постачальниками послуг, створюючи інституційну основу сервісної моделі. Другий — система правових норм, що регламентує організаційну структуру виконавчих органів, внутрішні процеси їх функціонування, алгоритми надання соціально значущих послуг, механізми контролю та оцінки ефективності [55].

Як зазначає А. Гнатенко, зміст і соціальна значимість сервісної держави пов'язані з процесом надання державних послуг. Сервісна ідея адміністративного розвитку заснована на вже звичній економічній схемі «виробник послуг — споживач», в якій стабільність і легітимність державних інститутів пов'язана з ефективністю виявлення, моделювання та реалізації інтересів і потреб окремих громадян і груп. Зважаючи на це вдосконалення інформаційно-комунікаційних процесів, спрямованих на підвищення якості державних послуг населенню виступає головним функціональним змістом діяльності електронного уряду. Формування електронного уряду передбачає розвиток публічних послуг, комунікаційних технологій для їх контролю планування, адресність надання інформації за запитом споживача та розвиток різних користувацьких інформаційних сервісів в Інтернеті. Державні інституції в демократичній політичній системі повинні бути публічними та відкритими для діалогу з населенням. Такі дії підвищують роль інформаційної підтримки адміністрування і забезпечують зворотній зв'язок з суспільством [10, с. 40]

З огляду на вища зазначене, вражаючим є результати дослідження United Nations «E-Government Survey 2024» [68]. Згідно з якими Україна посідає 30 місце в рейтингу електронного урядування зі 193 країн світу. Слід зазначити, що ще в 2020 році Україна посідала 69 місце. Тобто, за чотири роки держава зробила прорив та піднялась в рейтингу майже на 40 сходинок. В рейтингу електронної участі Україна взагалі посіла перше місце, що аж на 45 позицій більше, ніж у 2020 році.

У звіті дослідження йдеться про те, що Україна досягла вражаючого прогресу в області цифрового розвитку незважаючи на війну з росією. Визначальним є те, що уряд переносить усі державні інформаційні активи та сервіси на закордонні хмарні платформи, щоб забезпечити безпеку та цифрову стійкість критичної інформації. Супутниковий зв'язок забезпечує безперебійне підключення до Інтернету. Державно-приватне партнерство зіграло ключову роль у цифровій трансформації країни. Такі цифрові провайдери, як Microsoft, Amazon Web Service, Space X, Palantir дозволили Україні використовувати найсучасніші технології та інфраструктури. Такі партнерські відносини також сприятимуть зусиллям з відновлення, зокрема, у розробці рішень на основі штучного інтелекту для розмінування та розслідування військових злочинів [68].

Загалом, підхід України позиціонує країну як стійкого і далекоглядного цифрового лідера, що захищає цифрові активи, підтримує економічну діяльність, активність та державні послуги навіть за умови війни.

Отже, методологічний базис сервісно-орієнтованого державного управління постійно розвивається, враховуючи нові потреби та можливості. Головним аспектом виступає інтеграція традиційних підходів державного управління з інноваційними практиками, що дозволяє створювати все ефективніші моделі надання послуг. Крім цього, зосереджується фокус на основних цінностях публічного управління — справедливість, рівність та суспільне благо. Теоретичні основи сервісної держави здійснюють комплексний вплив на систему надання

адміністративних послуг, стимулюючи її трансформацію відповідно до сучасних стандартів якості та потреб громадян.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи можна стверджувати, що у системі публічного управління адміністративні послуги посідають головне місце, адже вони виступають ключовим механізмом взаємодії між державою та громадянами. Концептуально адміністративна послуга являє собою результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг, спрямований на забезпечення умов для реалізації прав фізичних та юридичних осіб. Крім того, сприяють прозорості та підзвітності органів влади, підвищують ефективність публічного адміністрування та зміцнюють довіру суспільства до державних інституцій.

Сутність адміністративних послуг розкривається через їх основні характеристики та принципи надання. Ключовою ознакою є те, що їх надання відбувається за заявним принципом, тобто лише за зверненням людини. При цьому суб'єктами надання виступають органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші уповноважені суб'єкти, що надають адміністративні послуги.

Теоретичне осмислення та практична реалізація концепції адміністративних послуг є фундаментальним аспектом становлення сервісної держави. Вона передбачає принципово новий формат взаємодії між владою та громадянами, де на перший план виходять партнерські відносини, взаємна повага та орієнтація на потреби людини. Трансформація систем публічного управління у розвинених країнах протягом останніх десятиліть характеризується посиленою увагою до підвищення якості надання послуг.

Така трансформація спрямована на подолання традиційної бюрократичної інертності та створення гнучкої, орієнтованої на потреби громадян системи надання послуг. Важливим елементом цих реформ стало впровадження новий підходів до оцінювання ефективності роботи органів влади, які базуються на

врахуванні очікувань та задоволеності споживачів послуг. Такий підхід демонструє принципову зміну вектору державного управління — від адміністративного тиску до партнерської взаємодії між державою та громадянами.

Комплексний підхід до управління якістю адміністративних послуг створює підґрунтя для підвищення ефективності публічного управління та задоволеності громадян якістю отриманих послуг. При цьому важливо забезпечити системність та послідовність у впровадженні принципів та підходів, що дозволить покращувати якість адміністративних послуг.

Ефективність системи надання адміністративних послуг оцінюється за такими індикаторами, як доступність, своєчасність, професійність персоналу, зручність процедур, відсутність корупційних ризиків та рівень задоволеності споживачів. Постійний моніторинг та вдосконалення цих індикаторів є необхідною умовою розвитку системи адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів публічного управління.

Наразі публічне управління вимагає постійного вдосконалення системи адміністративних послуг. Основними напрямками розвитку яких є:

- цифровізація сервісів;
- уніфікація стандартів;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- імплементація кращих міжнародних практик;
- посилення громадського контролю.

РОЗДІЛ 2

ПОЛІТИКО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

2.1. Міжнародні стандарти правового регулювання надання адміністративних послуг

Міжнародні стандарти системи надання адміністративних послуг є універсальними загальноприйнятими принципами, вимогами та сукупністю рекомендацій, які спрямовані на забезпечення високоякісних та доступних адміністративних послуг громадянам. Такі стандарти формуються в різноманітних міжнародних організаціях, конвенціях, резолюціях, та інших документах, які визначають найкращі підходи до організації надання адміністративних послуг. Важливість міжнародних стандартів полягає в тому, що вони є орієнтирами для вдосконалення національних систем публічних послуг, сприяють гармонізації підходів і забезпечують дотримання базових принципів, притаманних розвиненим демократичним країнам. Міжнародні стандарти є результатом інтеграції найкращих практик та напрацювань різних країн, що дозволяє їх запроваджувати найбільш ефективні та результативні моделі надання адміністративних послуг. Також вони відіграють важливу роль у забезпеченні якості та доступності адміністративних послуг громадянам.

Слід зазначити, що концепція «good governance» та її принципи (- участь у прийнятті державних рішень громадян; - консенсус при прийнятті рішень; - стратегічне бачення; - зворотній зв'язок між владою та суспільством; - ефективність під час проведення державної політики; - відповідальність всіх учасників процесу; - прозорість; - рівність; - верховенство права) лежать в основі більшості міжнародних договорів, які стосуються управління та адміністрування. Та й у країнах ЄС існує консенсус щодо застосування принципів належного врядування. Крім того, відбувається офіційна легалізація цих принципів на різних

рівнях адміністративного права, тобто, від конституційних норм до окремих нормативних актів. Таким чином, значення вище зазначених принципів є суттєвим у наданні послуг громадянам, адже вони встановлюють стандарти і спонукають державних службовців забезпечувати дотримання суспільних інтересів.

В свою чергу, концепція «good administration», яка виплила з концепції «good governance» бере свій початок з діяльності Ради Європи та ЄС. А саме з Резолюції 77 (31), ухваленої Комітетом Ради Міністрів 28 вересня 1977 року, в якій зазначено, що з розвитком держав, державні адміністративні заходи набувають все більшого і більшого значення, відповідно до чого індивіди стали більш залежними від адміністративних процедур. І саме тому необхідно було ухвалити правила, які гарантують поліпшення адміністративного та процедурного статусу індивіда у взаємодії з органами публічної влади. З цією метою Резолюція містить у собі такі принципи, що стосуються вимог належного та ефективного адміністрування: - право бути заслуханим; - доступ до інформації; - допомога і представництво; - мотивація; - засоби правового захисту [72].

Щоб доповнити Резолюцію (77) 31, було розроблено Рекомендацію № R (80) 2 від 11 березня 1980 року Комітетом Міністрів Ради Європи «Про здійснення дискреційних повноважень адміністративними органами» [66]. Ця рекомендація спрямована на визначення загальних принципів, якими мають користуватися адміністративні органи під час реалізації свої дискреційних повноважень, серед яких: - переслідування мети, для якої повноваження надано; - дотримання об'єктивності та неупередженості, врахування лише релевантних обставин; - дотримання принципу рівності перед законом, недопущення несправедливої дискримінації; забезпечення належного балансу між несприятливими наслідками для прав, свобод та інтересів осіб та метою; - прийняття рішень протягом встановленого строку; - послідовне застосування загальних адміністративних настанов з урахуванням особливостей кожного конкретного випадку. Публічними гарантіями в документі виступають

публічність або доведення до відома осіб загальних адміністративних установ, які регулюють здійснення дискреційних повноважень та обов'язок інформування осіб про мотиви рішень, які відхиляються від загальних настанов і зачіпають права, свободи чи інтереси людини. Рекомендація закріплює можливість судового або іншого незалежного контролю за законністю рішень, прийнятих у порядку дискреційних повноважень, право особи оскаржити бездіяльність адміністративного органу, якщо ним не прийнято рішення у визначений термін та надання контролюючим органам необхідних повноважень для отримання інформації.

Рекомендація № R (87) 16 Комітету Ради Європи «Про адміністрування як надання послуг, громадськість як клієнт» від 17 вересня 1987 року [70] спрямовані для забезпечення балансу між потребами ефективного управління та захистом прав, свобод та інтересів осіб, на яких впливають адміністративні рішення. Особлива увага приділяється гарантіям осіб, які проживають чи мають інтереси на території сусідніх держав та можуть бути зачепленими такими рішеннями.

А от Рекомендація CM/REC (2007) 7 «Про належне адміністрування» [71] від 20 червня 2007 року стосується встановлення загальних принципів та стандартів належного функціонування публічного адміністрування в її взаємовідносинах з приватними особами. Рекомендація охоплює діяльність всіх публічних органів, включаючи державні, місцеві та автономні органи влади, а також приватні організації, що здійснюють публічні функції. Цей документ став найбільшим кроком у процесі утвердження концепції «good administration» для країн-членів ЄС, адже до нього йде додаток під назвою «Кодекс належного адміністрування» (Code of good administration), який визначив ключові принципи належного адміністрування: - законність; - рівність; - безсторонність; - пропорційність; - правова визначеність; - своєчасність; - участь; - повага до приватності; - прозорість. В Кодексі також містяться правила, які регулюють

адміністративні рішення, а ще є розділ щодо оскарження адміністративних рішень та компенсації.

Як стверджує Н. Галіцина: «У формуванні концепції належного адміністрування слід підкреслити роль судової практики (case-law) ЄС, оскільки саме суди ЄС створили неписане адміністративне право через свою судову практику, підкресливши важливість процесуальних гарантій як протизавагу адміністративному розсуду та визначивши перелік загальних адміністративних принципів (управління на основі права; недискримінація; пропорційність; правова визначеність; захист законних очікувань; право бути почутим до прийняття публічною владою несприятливого рішення) [9, с. 107]».

Та все-таки основними документами ЄС висвітлення концепції «good administration» прийнято вважати Хартію основних прав Європейського Союзу [65] та Кодекс належної адміністративної поведінки [78]. Змістовними частинами концепції «good administration» є статті 41-43 Хартії основних прав Європейського Союзу. Стаття 41 говорить про те, що право на належне адміністрування дає людині право очікувати і вимагати від державних органів певних стандартів поведінки, заснованих на верховенстві права. Таке право й відрізняється від решти основних прав, таких, як свобода думки, людська гідність, свобода совісті та релігії тим, що воно не тільки визнає їх існування, а й захищає їх інтереси, визначаючи форми і процедури, яких повинні дотримуватися органи державної влади. Підбиваючи деякі підсумки, можна зробити висновок, що з точки зору ефективного управління процедурні механізми так само важливі, як і їх результати. Встановлення права на належне адміністрування стало основою й для інших прав, наприклад, право на захист людини у взаємодії з державною адміністрацією, яке викладено у статті 42 про право на доступ до документів. Стаття 41 (1) підтверджує це загальне право. Воно базується на верховенстві закону й обумовлене потребою рівного відношення. Обов'язок адміністрації — бути неупередженою, справедливою і вирішувати справу кожної людини у визначені для цього терміни.

А щодо Кодексу належної поведінки, який затвердив Європейський Парламент, то він встановлює такі норми і принципи, як законність, пропорційність, недискримінація, заборона на зловживання владою, неупередженість, об'єктивність, законні терміни очікування, послідовність, поінформованість, справедливість, ввічливість, відповіді на листи мовою громадян, право бути почутим та висловлювати свою думку. Ще й обозначає зобов'язання такі, як: направляти рішення до компетентного органу, розкривати причину прийняття рішення, підтверджувати його отримання, вказувати відповідальних і можливість оскарження, захист даних і відповідь на інформаційні запити.

Також в «Рекомендації Ради щодо регуляторної політики та управління» Організації економічного співробітництва та розвитку [75] 2012-го року акцентується увага на дотриманні принципів підзвітності, послідовності, цілеспрямованості та ефективності при регулюванні надання адміністративних послуг. До речі, Україна у 2023 році Розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалила проект листа Уряду України до Організації економічного співробітництва та розвитку про запит стосовно до приєднання до Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку щодо регуляторної політики та управління [53].

Не слід забувати й про те, що у компасі Цифрового десятиліття ЄС 2021-го року йдеться про те, що оцифровані адміністративні послуги є головним завданням, адже серед основних цілей документу є те, щоб до 2030 року всі адміністративні послуги надавались в режимі онлайн для громадян та підприємців і щоб громадяни користувалися цифровою ідентифікацією [63]. Проте варто сказати, що розробка електронного урядування в ЄС розпочалась задовго раніше, але ця проблема не була вирішена через складність визначення можливостей ЄС у цій галузі та побоювання держав-членів щодо втрати конфіденційних даних і обмежень суверенітету. З 2001 року Європейський парламент запевняє прийняти уніфіковані правила електронного урядування, щоб забезпечити довіру громадян

до адміністрації ЄС. З переходом на цифрові технології зростає потреба в централізації та гармонізації правових норм, що регулюють надання адміністративних послуг. Наразі багато країн, в тому числі і Європейських, наприклад, Естонія, яка лідирує у впровадженні електронного урядування, хочуть впровадити практику українського додатку «Дія». Але слід розуміти, що набагато простіше вибудувати таку систему в одній країні на єдиній законодавчій базі. А що стосується ЄС, то уніфікувати 27 правових систем є доволі складним процесом.

Якщо взяти до уваги дослідження eGovernment Benchmark 2024, створене Європейською Комісією, то можна виявити, що воно розроблене з урахуванням світових тенденцій. Дослідження ґрунтувалось на таких чотирьох індикаторах, як: 1) орієнтація на користувача — в якій мірі послуги надаються онлайн, наскільки вони пристосовані до мобільних пристроїв і які є механізми онлайн підтримки та зворотного зв'язку; 2) прозорість — чи надають державні адміністрації чітку, відкриту інформацію про те як надаються їх послуги, чи є вони прозорими та як обробляються персональні дані громадян; 3) основні засоби — технологічні засоби для надання послуг; 4) транскордонні послуги — наскільки легко громадяни з-за кордону можуть отримати доступ до онлайн послуг і які механізми онлайн підтримки є для транскордонних користувачів. Відповідно до цих показників Україна має 51 бал, а от, наприклад, Естонія — 92, Латвія — 85, Молдова — 32. Дослідження приходить до висновку, що стійкість і суверенітет є головними принципами, які лежать в основі актуальних політичних тенденцій у сфері електронного урядування. Інтегрованість встановлює основу для спрощення та модернізації адміністрування [67].

На основі міжнародного досвіду організації надання адміністративних послуг можна виділити ряд головних аспектів та успішних практик їх здійснення, які заслуговують на увагу. У різних країнах світу підходи до організації адміністративних послуг мають свої особливості та специфіку, проте, всі вони

спрямовані на забезпечення максимальної зручності та доступності послуг для громадян.

Наприклад, особливий інтерес представляє досвід Німеччини, де впроваджено чітку спеціалізацію у наданні послуг. Німецьку офіси надання адміністративних послуг мають обмежений функціонал — вони не займаються соціальними послугами, реєстрацією актів цивільного стану та видачею будівельних дозволів, оскільки ці функції закріплені за спеціалізованими державними органами. Проте у країні успішно працює принцип «єдиного вікна» з розвиненою мережею кол-центрів та інформаційних порталів, що забезпечують інформаційну підтримку громадян [11, с. 2].

Нідерланди демонструють один з найбільших європейських прикладів організації «універсамів послуг». Особливістю нідерландської моделі є дворівнева структура надання послуг. Тобто є центральний офіс, розташований у муніципалітеті та мережа районних офісів. Деякими перевагами такої організації надання послуг є саме зручність і економія часу, не взаємодія з посадовими особами. Таким чином, повністю усуваються ризики корупції та створюються підстави для ефективного виконання обов'язків співробітників. Досвід Польщі цікавий з точки зору проведення адміністративно-територіальної реформи та створення системи Відділів обслуговування мешканців, які працюють за принципом відмежування прийому звернень від процесу прийняття рішень, що допомагає мінімізувати корупційні ризики та підвищити ефективність роботи. Великобританія незважаючи на свій консерватизм провела масштабні адміністративні реформи, впровадивши загальнонаціональні стандарти послуг та принцип «документи рухаються, а не громадяни». Британська система характеризується високим рівнем стандартизації послуг при збереженні гнучкості. США зробили значний внесок у розвиток електронного урядування та цифровізації адміністративних послуг. Американська модель базується на концепції «клієнтів уряду» та передбачає максимальне спрощення взаємодії між

громадянами та державними органами через розгалужену систему урядових веб-сайтів та електронних сервісів [21].

Ініціативи з підвищення якості та доступності адміністративних послуг активно просуваються в усьому світі. Це пов'язано з тим, що підвищення якості та доступності адміністративних послуг може сприяти зміні суспільно сприйняття державних послуг та підвищенню довіри громадян до органів влади. Так, як теорія публічних послуг у західноєвропейських країнах є більш давньою та розвиненою, ніж в Україні, то при формуванні напрямів удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні необхідно враховувати основні тенденції розвитку соціально-правової системи.

Отже, міжнародні стандарти у сфері надання адміністративних послуг є потужним інструментом забезпечення якості, доступності та ефективності публічного надання адміністративних послуг. Їх впровадження в національні системи дозволяє наблизити стандарти надання послуг до кращих світових практик та підвищити рівень задоволеності населення ними.

2.2. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні

Оскільки сфера надання адміністративних послуг безпосередньо пов'язана із задоволенням законних прав та інтересів, правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні являє собою комплекс нормативних правових актів різної юридичної сили, які визначають правову основу для реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян, фізичних та юридичних осіб при наданні адміністративних послуг. Основою правового регулювання надання адміністративних послуг є звичайно ж Конституція України, яка закріплює основні правові засади взаємодії держави і громадян, права громадян на звернення до державних органів місцевого самоврядування, а також обов'язки цих установ, що діють лише в межах своєї компетенції та в порядку, передбаченому Конституцією та законами України.

А. Ангел у своїй статті виділяє чотири етапи розвитку нормативно-правового забезпечення системи надання адміністративних послуг в Україні: 1) 1990-2017 роки — заснування системи надання адміністративних послуг у взаємодії з суб'єктами господарювання; 2) 2008-2013 роки — утворення системи надання адміністративних послуг та оформлення нормативних засад; 3) 2014-2018 роки — збільшення повноважень органів місцевого самоврядування у наданні адміністративних послуг; 4) 2019-сьогодні — становлення ЦНАП та діджиталізація [2, с. 278]. Проте, було б доречним виділити окремий етап від 2022 року, адже в цей період сталося багато труднощів у наданні адміністративних послуг, а також реалізовано багато цікавих проєктів у спробі їх вирішення.

Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні пройшов складний шлях становлення, який почався з прийняття Закону України «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 15 лютого 2006 року [52]. Цей документ став основою для розуміння публічних послуг як комплексної категорії, що інтегрує державні та муніципальні, а от адміністративні послуги визначаються як важлива складова як державних, так і муніципальних послуг. Адміністративні послуги було визначено як специфічний результат владних повноважень, спрямований на юридичне оформлення умов реалізації прав та законних інтересів фізичних і юридичних осіб. В Концепції також йдеться про те, що для підвищення якості надання цих послуг треба децентралізувати їх надання, розробити їх стандарти, забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, а також закріплено нормативну базу формування Реєстру.

На основі цієї Концепції у 2010 році було розроблено Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг» [40], Закон України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» [38] та Закон України «Про захист персональних даних» [44].

А от у 2009 році в Указі Президента України «Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних

(державних) послуг» від 3 липня 2009 р. [45] основними цілями були підвищення якості надання адміністративних послуг, забезпечення прозорості адміністративних процедур, захист прав споживачі адміністративних послуг та мінімізація корупційних ризиків у сфері публічного адміністрування.

Звісно, законодавче регулювання адміністративних послуг в Україні значно трансформувалось з прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року [35]. Він став фундаментальним документом, що кардинально змінив парадигму взаємодії держави та громадян. Акт регламентував права та обов'язки учасників адміністративних процедур, зокрема: доступ до релевантної інформації, право на професійну правову підтримку. Особливу увагу приділено процедурі адміністративного оскарження з деталізацією порядку подання та розгляду скарг, що значно посилює захист прав суб'єктів адміністративних правовідносин. Основною особливістю закону є чітке визначення адміністративної послуги як владного повноваження, що реалізується за зверненням фізичної або юридичної особи. Особливу увагу приділено процедурі адміністративного оскарження з деталізацією порядку подання та розгляду скарг, що значно посилює захист прав суб'єктів адміністративних правовідносин. Закон запровадив такі інноваційні механізми публічного адміністрування, як інституціоналізація ЦНАП, уніфікація процедур отримання послуг, впровадження принципу «єдиного вікна», створення інформаційних та технологічних карток послуг. Водночас, закон має певні недоліки, зокрема, відсутність уніфікованих національних стандартів якості послуг та відсутність критеріїв оцінювання результативності адміністративних процесів.

«Концепція Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року» [50] спрямована на впровадження інноваційних механізмів комунікації між громадянами та державними інституціями. Програма передбачала комплексну цифровізацію адміністративних процесів через розбудову системи електронної міжвідомчої взаємодії державних органів, запровадження Єдиного державного

порталу адміністративних послуг та створення цілодобової Урядової телефонної довідки.

Становлення нормативно-правового забезпечення адміністративних послуг у 2014 році характеризувалося впровадженням низки визначальних документів, спрямованих на систему оптимізації публічного адміністрування. Наприклад, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» стало важливим кроком уніфікації адміністративних сервісів. Документ регламентував базовий перелік послуг, що надаються ЦНАПами, зокрема, послуги міграційної служби, реєстраційної служби та агентства земельних ресурсів.

«Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [51] також мала велике значення у процесі трансформації адміністративних послуг, адже в ньому також зроблений акцент на забезпеченні доступності та якості публічних послуг з урахуванням різних потреб населення.

Визначною подією стало затвердження Кабінетом Міністрів України «Плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки» [41]. Він окреслив стратегічні напрямки цифровізації адміністративних процедур. Особлива увага приділялася розбудові системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів. Інноваційним аспектом стало запровадження щорічного оцінювання якості електронних послуг з імплементацією європейських стандартів.

Беззаперечно, війна внесла свої корективи у правове регулювання адміністративних послуг в Україні. Перші зміни законодавства після повномасштабного вторгнення звісно відображені у Законі України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [43]. Вслід за цим через хакерські атаки відбулося закриття державних реєстрів, щоб унеможливити злиття персональних даних громадян. Та згодом все-таки реєстри почали поступово відкриватись, наприклад:

Таблиця 2.2. Перші відновлені послуги та державні реєстри

Паспортні послуги	Відновлено з 13.04.2022 у Єдиному демографічному реєстрі.
Посвідчення водія	Відновлено з 02.05.2024 у Єдиному реєстрі МВС України.
Реєстрація бізнесу	Відновлено з 01.06.2022 у Державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.
Реєстрація нерухомості	Відновлено з 06.05.2022 у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно.

Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб» було зупинено строки надання адміністративних послуг суб'єктами їх надання та видачу дозвільними органами документів дозвільного характеру на час воєнного стану в Україні, а також зазначається про поновлення зупинених строки у місячний термін після припинення чи скасування воєнного стану на відповідній території України [14]. Та ця постанова втратила чинність на підставі Постанови «Про поновлення строків надання адміністративних послуг і видачі документів дозвільного характеру та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України» від серпня 2023 року [47].

Війна значно вплинула на роботу ЦНАПів, адже з перших днів повномасштабної війни та окупації надання адміністративних послуг було перервано. Та навіть у такій кризовій ситуації ЦНАПи продовжували свою надавати допомогу перетворюючись на центр гуманітарної допомоги та пункти незламності. Згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» від 12 травня 2022 року затверджено багато змін щодо діяльності ЦНАПів та встановлено, що в районах, які постраждали від конфлікту, деталі надання адміністративних послуг можуть визначатися самостійно [37]. На жаль, кількість територіальних громад, які знаходяться під окупацією збільшується. Та ми стикнулися з подібною проблемою ще у 2014 році і щоб врегулювати правовий статус тимчасово

окупованих територій було прийнято Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території» від 15 квітня 2014 року [39], що встановлює порядок реєстрації з місцем проживання, продажу майна, умови для підприємницької діяльності, соціального захисту людей та накладає певні обмеження для громадян, які проживають на цих територіях. З більшості районів активних бойових дій установи, що надають адміністративні послуги, були переведені в безпечні райони, адже їх приміщення здебільшого були пошкоджені або ж взагалі зруйновані. Тому, після закінчення війни потрібно буде зробити акцент на відновленні ЦНАПів.

Неабияку роль в контексті війни зіграли електронні адміністративні послуги. Крім того, що більшість послуг в електронний формат, так ще й було реалізовано проєкт Міністерства цифрової трансформації «єДокумент», який засвідчує особу на час воєнного стану. В ньому є унікальний електронний ідентифікатор, тобто QR-код. В першу чергу, це було розроблено для громадян, які втратили паперові документи і регулюється така нова система Постановою Кабінету Міністрів про «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» від 18 березня 2022 року [12].

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації» від 26 березня 2022 року [46] на порталі «Дія» можна надіслати інформаційне повідомлення про пошкоджене або знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, а вже Міністерство цифрової трансформації забезпечує доступ органі влади до цих повідомлень. Таке повідомлення прирівнюється до заявки про компенсацію за пошкоджені та знищені об'єкти майна.

Завдяки опитуванню, яке було проведено за допомогою методу face-to-face Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з Центром політичної соціології можна дійти висновку, що якість надання адміністративних послуг, незважаючи на військові дії продовжує покращуватись, адже кількість

негативних оцінок впала з 39,5% у 2014 році до 16% у 2023 році. У 2014 році кількість повністю задоволених/переважно задоволених сягала 59,3%, у 2019 році – 82%, а у 2023 році – 84,4% [33].

Отже, система правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні постійно вдосконалюється з урахуванням практики застосування законодавства та потреб суспільства. Важливим напрямком розвитку є подальша децентралізація повноважень з надання адміністративних послуг, розширення мережі ЦНАП, продовження впровадження технологічних рішень, законодавчо їх закріплюючи, тим самим підвищувати якість обслуговування громадян.

Висновки до другого розділу

В цілому, міжнародні акти створюють всеосяжну нормативну базу, що регулює різні аспекти надання адміністративних послуг. Вони формують єдиний підхід до організації надання послуг, забезпечують дотримання основних прав і свобод громадян і визначають напрямки розвитку для постійного вдосконалення системи надання послуг на державному рівні.

По-перше, міжнародні стандарти встановлюють основні принципи, яких повинні дотримуватись органи влади при наданні адміністративних послуг, наприклад: законність, рівність, прозорість, своєчасність та ін. Дотримання цих принципів є запорукою якісного та ефективного надання послуг.

По-друге, міжнародні стандарти наголошують на необхідності зробити адміністративні послуги фізично, економічно та інформаційно доступними для всіх громадян, включаючи вразливі верстви населення, що передбачає створення належної інфраструктури, розробку зручних для користувачів сервісів та надання послуг за допомогою різних форматів і каналів зв'язку.

По-третє, стандарти встановлюють вимоги щодо захисту прав споживачів адміністративних послуг та забезпечення можливості оскарження рішень, дій та бездіяльності органів публічної влади, що сприяє підвищенню підзвітності органів влади.

По-четверте, ці стандарти роблять акцент на необхідності впровадження систем управління якістю, регулярного моніторингу задоволеності користувачів та вжиття заходів для постійного вдосконалення, що допомагає підтримувати високі стандарти обслуговування та швидко реагувати на потреби громадян.

По-п'яте, стандарти приділяють велику увагу професійному розвитку персоналу, який безпосередньо надає адміністративні послуги. Вони вимагають регулярне навчання, клієнтоорієнтований підхід та відповідний рівень культури обслуговування.

Підводячи підсумок, можна відзначити, що правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні являє собою складну і динамічну систему, яка постійно розвивається і вдосконалюється. Основними тенденціями розвитку є цифровізація, децентралізація, спрощення процедур і це все, нажаль, наразі проходить під впливом війни. Подальший розвиток даної системи має бути направлено на забезпечення максимальної доступності та зручності отримання адміністративних послуг усіма категоріями населення, забезпечуючи при цьому надійний захист прав та інтересів громадян.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Вплив інноваційних систем на надання якісних послуг населенню

У контексті безперервного технологічного прогресу, використання інноваційних систем та технологій набуває великого значення для розвитку та модернізації системи надання адміністративних послуг. Сучасні технології не тільки спрощують доступ до цих послуг, а й сприяють покращенню взаємодії між громадянами та владою. Протягом останніх років електронне урядування та цифрові платформи для надання адміністративних послуг значно розвинулись. У багатьох розвинених країнах електронні портали, інтерактивні сервіси та системи електронної ідентифікації стали загальноприйнятою нормою, що спрощує взаємодію та комунікацію громадян з державними установами. Завдяки впровадженню електронних платформ, онлайн-ресурсів та сервісно-орієнтованого державного управління, ефективність та зручність надання адміністративних послуг значно зростають.

Якщо взяти до уваги досвід європейських країн, то інноваційні технології давно в них стали ключовим інструментом для трансформації системи надання адміністративних послуг. Основними тенденціями виступають впровадження електронного урядування, використання штучного інтелекту, блокчейну та хмарних технологій для підвищення ефективності та прозорості державних послуг. Однією з найуспішніших моделей є естонська система електронного урядування, яка дозволяє громадянам отримувати більшість державних послуг онлайн — від реєстрації бізнесу до отримання медичних послуг. Електронне громадянство (e-Residency) стало одним із революційних нововведень, яке дозволяє підприємцям з усього світу вести бізнес в Естонії дистанційно.

У Данії та Фінляндії використовують хмарні технології для забезпечення швидкого та безпечного доступу до адміністративних послуг. Громадяни цих

країн мають змогу використовувати єдиний портал для отримання різноманітних послуг. Штучний інтелект також впроваджується у роботу держаних установ, допомагаючи аналізувати запити громадян. Технологія блокчейну, яка успішно впроваджується у Швеції та Сінгапурі, забезпечує захищеність та прозорість при роботі з реєстрами та іншими важливими державними базами даних, що дозволяє значно знизити ризики кібератак та корупції у сфері адміністративних послуг.

Досвід таких країн виступає орієнтиром для України, яка активно просуває реформи в сфері цифровізації адміністративних послуг. Та саме завдяки платформі «Дія» Україна вже досягла значних успіхів у цьому напрямку, дозволяючи громадянам отримувати послуги онлайн, наприклад, реєстрація бізнесу, оформлення соціальних виплат і навіть цифрові документи. Впровадження електронних паспортів та посвідчень через мобільний додаток «Дія» є унікальним та великим кроком до побудови цифрової держави. Портал «Дія» (держава і я) [18] є інноваційною платформою, яка була запущена Міністерством цифрової трансформації України 2 квітня 2020 року та стала революційним проєктом у сфері надання державних послуг онлайн. Основною метою створення порталу «Дія» було забезпечення максимально зручного доступу громадян до державних послуг та документів в електронному форматі. Ця платформа реалізує концепцію «держава у смартфоні», що передбачає можливість отримання широкого спектру послуг дистанційно, без необхідності особистого відвідування державних установ, що є особливо актуальним в умовах поступової цифровізації суспільства та необхідності забезпечення безперервного доступу до державних послуг в умовах воєнного стану. Важливою особливістю є те, що цифрові документи в «Дії» мають таку ж юридичну силу, як і фізичні. Також портал безперервно розвивається та додає нові функції та послуги, які підлаштовуються під потреби суспільства та наявні чинники. Безумовно, особлива увага приділяється захисту персональних даних користувачів через використання передових технологій шифрування та багаторівневої системи автентифікації. Успіх порталу «Дія» підтверджується постійно зростаючою

кількістю користувачів, високими оцінками міжнародних експертів та визначається іншими країнами як приклад успішної цифрової трансформації державного сектору.

Слід також відзначити, що інформаційна система «**Вулик**» була розроблена в рамках впровадження реформи децентралізації для автоматизації роботи центрів надання адміністративних послуг та для підвищення якості і доступності адміністративних послуг для громадян України. Програмний комплекс автоматизації центрів надання адміністративних послуг «Вулик», як підсистема Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) розроблено в рамках проєкту EGOV4UKRAINE спільно з Державним агентством з питань електронного урядування для центрів надання адміністративних послуг. На сьогоднішній день до цієї системи підключено понад 800 ЦНАП і цей показник щодня зростає. Супроводження та оновлення системи заплановано в рамках бюджетних видатків, тому для ЦНАП система є безоплатною. Технічним адміністратором ІС «Вулик» є Державне підприємство «ДІА» [48]. «Вулик» забезпечує автоматизацію всіх основних процесів роботи ЦНАПу від моменту звернення громадян до видачі результатів послуги. Система дозволяє вести електронний документообіг, формувати електронні черги, вести облік звернень громадян, генерувати статистичні звіти та здійснювати моніторинг якості надання послуг. Система також інтегрована з іншими реєстрами та базами даних, що дозволяє прискорити процес надання послуг та зменшити кількість документів, які повинен надавати суб'єкт звернення. Важливою особливістю системи є можливість відстежування статусу розгляду заявки в режимі реального часу, попереднього запису на прийом, що допомагає оптимізувати робочий процес ЦНАПу та зменшити час очікування для відвідувачів. Система також включає модуль аналітики, який дозволяє керівництву ЦНАПів отримувати детальну інформацію про ефективність роботи центру, навантаження на працівників, попит на різні послуги, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати роботу центру відповідно до потреб громадян. Особлива увага в

системі приділяється захисту персональних даних, що в свою чергу, забезпечує надійне зберігання інформації, розмежування прав доступу користувачів та ведення журналів аудиту всіх дій у системі. Це відповідає вимогам чинного законодавства про захист даних та забезпечує конфіденційність інформації про звернення громадян та система оновлюється відповідно до змін у законодавстві і нових потреб ЦНАПу.

В процесі модернізації держаного управління було також розроблено альтернативні, але менш популярні системи автоматизації центрів надання адміністративних послуг. Серед яких комп'ютерна програма **е-ЦНАП Free** [19], яка є безкоштовною. Програма дозволяє: - відмовитися від ручного заповнення бланків; - автоматично формувати заяви та супровідні документи для друку, що значно скорочує час обслуговування громадян, вести журнали прийому та консультацій в електронному вигляді; - встановлювати розумну дату контролю надання адміністративної послуги уже під час оформлення заяви; - здійснювати швидкий і якісний пошук необхідної інформації за всіма параметрам вхідних даних; - зберігати дані про особу для швидкого обслуговування при повторному зверненні. Програму можна інсталювати локально на одному комп'ютері або на декількох з метою ведення єдиної бази даних. Оновлення версій програми здійснюється за зверненнями центрів надання адміністративних послуг та у разі змін у законодавстві. Для встановлення знадобиться усього лише 30 хвилин. Напрацьована база даних здатна до взаємодії та функціонування з іншим програмним забезпеченням. Беззаперечними перевагами е-ЦНАП Free є: - гарантована технічна підтримка; - інтуїтивно зрозумілий інтерфейс; - незалежність від доступу до мережі інтернет. Нині понад 150 ЦНАПів України використовують цю програму.

Програмне забезпечення «**Автоматизація ЦНАП та ВДР**» на базі системи документообігу FossDoc [1] — це також інтегрована платна система, яка забезпечує автоматизацію всіх ключових процесів надання адміністративних послуг та здійснення державної реєстрації. Система розроблена з урахуванням

специфіки роботи державних установ та відповідає всім вимогам законодавства України. Функціональні можливості системи включають реєстрацію та облік звернень громадян, формування електронних справ, автоматичне заповнення шаблонів документів, ведення реєстрів послуг, генерацію звітності та статистичних даних. Програма має розвинену підсистему електронного документообігу, який забезпечує повний цикл обробки документів від їх створення до архівування. Важливою особливістю є можливість використання електронного підпису, що забезпечує юридичну силу електронних документів. Також в програмі можна формувати різноманітні звіти та аналізувати ефективність роботи установи. Програмне забезпечення має багаторівневу систему захисту, включаючи шифрування даних, розмежування прав доступу користувачів, ведення журналів аудиту всіх дій у системі. Система має зручний та зрозумілий інтерфейс, який дозволяє працівникам швидко освоїти роботу з програмою, адже включає модуль навчання, який містить детальні інструкції та навчальні матеріали для користувачів.

Система електронного документообігу **sX-Space.Government** [77] являє собою сучасне комплексне програмне рішення, розроблене спеціально для забезпечення ефективного документообігу в державних органах України. Така система виступає інструментом цифрової трансформації процесів діловодства та міжвідомчої взаємодії в державі. SX-Space.Government розроблена на основі сучасних технологій та відповідає всім вимогам законодавства України щодо електронного документообігу в державних установах. Система забезпечує повний цикл документів від створення до архівного зберігання, включаючи реєстрацію, погодження, підписання, відправлення та контроль виконання. Крім того, підтримує роботу з різними типами документів, включаючи організаційно-розпорядчі документи, листи, звернення громадян та інші. Важливо, що система інтегрована з основними центрами сертифікації ключів України та підтримує різні форми електронних підписів та забезпечує захист інформації відповідно до вимог

законодавства. В системи є можливість інтеграції з іншими інформаційними системами та державними реєстрами.

Та всі ці системи об'єднує підключення до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», яка забезпечує надійний та безпечний обмін даними між різними державними реєстрами та інформаційними системами органів державної влади в Україні. Основу системи Трембіта складає досконала естонська платформа обміну даними X-ROAD, яка є фундаментом естонського цифрового суспільства [49]. Основною метою системи виступає забезпечення швидкого та захищеного обміну даними між державними органами. Завдяки «Трембіті» різні державні установи можуть отримувати необхідну інформацію безпосередньо з першоджерела, не вимагаючи від громадян подання додаткових довідок та документів. Система працює за принципом «єдиного вікна» для обміну даними, забезпечуючи при цьому високий рівень захисту інформації. Всі дії в систему фіксуються та можуть бути відстежені, що забезпечує прозорість та підзвітність процесів. «Трембіта» інтегрована з багатьма важливими державними реєстрами та базами даних, включаючи Єдиний державний реєстр юридичних та фізичних осіб-підприємців, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, реєстри Пенсійного фонду та інші.

Станом на сьогодні в Україні налічується понад 300 державних реєстрів. Одним з головних завдань для більшості державних реєстрів є збирання, зберігання та обробка інформації. Тому, державні реєстри України є фундаментальною складовою системи надання адміністративних послуг та відіграють ключову роль у процесі цифрової трансформації держави. Наприклад:

- *Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань* є одним з найважливіших реєстрів, який містить повну інформацію про всіх суб'єктів господарювання в Україні. Цей реєстр значно спростив процедури реєстрації бізнесу, отримання виписок та довідок, а також забезпечив прозорість бізнес-середовища.

- *Єдиний державний демографічний реєстр* містить важливу інформацію про громадян України, іноземців та осіб без громадянства. Тому реєстр є базовим для виготовлення біометричних документів та забезпечує достовірність персональних даних при наданні адміністративних послуг.

- *Державний реєстр актів цивільного стану громадян* містить інформацію про народження, шлюби, розлучення, зміну імен та смерть громадян. Завдяки цьому реєстру значно спрощується процедура отримання відповідних документів та довідок.

- *Реєстр територіальних громад* дозволяє ефективно вести облік місця проживання громадян та забезпечує коректність надання адміністративних послуг за місцем проживання.

Саме тому важливу роль відіграє інтеграція державних реєстрів між собою через систему «Трембіта», що дозволяє органам влади обмінюватися даним в електронному форматі без потреби вимагання додаткових документів від громадян. Це реалізується методом одноразового введення інформації та багаторазового її використання. Державні реєстри суттєво впливають на якість надання адміністративних послуг через:

- скорочення часу на обробку запитів завдяки автоматизації процесів;
- зменшення кількості документів, які повинен подавати заявник;
- підвищення достовірності даних;
- зниження корупційних ризиків через прозорість та автоматизацію;
- можливість отримання послуг онлайн без особистого відвідування установ;
- зменшення адміністративного навантаження на органи влади.

Розвиток державних триває постійно, адже впроваджуються нові технологічні рішення, розширюється функціонал, покращується захист даних та зручність користування. Особлива увага приділяється питанням кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки реєстри мають чутливу інформацію. Електронна взаємодія між реєстрами сприяє розвитку електронного урядування та

покращення якості надання адміністративних послуг, що дозволяє реалізувати принцип «держава в смартфоні», коли громадяни можуть отримувати більшість послуг онлайн через Єдиний портал державних послуг. Важливим аспектом є також те, що державні реєстри забезпечують органи влади актуальною інформацією для прийняття управлінських рішень, планування та реалізації державної політики в різних сферах. Це сприяє підвищенню ефективності державного управління в цілому.

Ще одним з основних елементів у процесі цифровізації адміністративних послуг є **електронна ідентифікація**. Така ідентифікація здійснюється за допомогою використання електронних даних, що визначають фізичну або юридичну особу інформаційних системах. Основними засобами електронної ідентифікації в Україні є кваліфікований електронний підпис, система BankID, система MobileID та інтегрована система електронної ідентифікації. Кожен з цих інструментів має свої особливості та рівень довіри, що визначає можливість їх використання для різних типів послуг.

Кваліфікований електронний підпис є найбільш захищеним засобом електронної ідентифікації. Він використовується для підписання важливих документів, здійснення фінансових операцій та доступу до державних послуг. Його можна отримати в акредитованих центрах сертифікації ключів.

Система *BankID* дозволяє громадянам використовувати свої банківську дані для ідентифікації при отриманні електронних послуг. Це зручний спосіб, оскільки багато громадян вже мають доступ до інтернет-банкінгу. Система працює через захищені канали зв'язку та забезпечує високий рівень безпеки персональних даних.

MobileID — це сервіс, що дозволяє використовувати мобільний телефон для електронної ідентифікації та підписання документів. Спеціальна SIM-карта з криптографічним модулем забезпечує надійний захист та зручність використання. Цей спосіб зручний для мобільних користувачів.

Інтегрована система електронної ідентифікації об'єднує різні способи ідентифікації та забезпечує єдину точку доступу до державних електронних послуг. Вона дозволяє громадянам використовувати різні засоби ідентифікації на їх власний розсуд.

Важливим аспектом електронної ідентифікації є забезпечення захисту персональних даних та запобігання шахрайству. Всі системи електронної ідентифікації в Україні відповідають вимогам законодавства про захист персональних даних та використовують сучасні технології шифрування та захисту інформації. Електронна ідентифікація активно використовується для доступу до порталу державних послуг «Дія», системи електронного документообігу, електронних кабінетів платників податків, порталів медичних послуг та інших державних інформаційних систем. Це дозволяє громадянам отримувати широкий спектр послуг онлайн без необхідності особистого відвідування установ. Тому впровадження електронної ідентифікації має значний позитивний вплив на розвиток електронного урядування через підвищення доступності державних послуг, зменшенню бюрократії, покращення безпеки транзакцій та розвиток бізнесу. Також відіграє важливу роль у протидії корупції та підвищенні прозорості державного управління.

Для покращення якості обслуговування громадян у центрах надання адміністративних послуг було створено у 2020 році додаток **PQService** [80]. Він автоматизує процес формування черги, розподіляє відвідувачів між адміністраторами та збирає статистичні дані про якість обслуговування. Важливою особливістю є можливість попереднього запису на прийом через Інтернет, що дозволяє громадянам планувати свій візит заздалегідь, уникаючи необхідності очікування в живій черзі і надсилає SMS-повідомлення про наближення часу прийому.

Отже, одним з найбільших досягнень України в сфері цифрової трансформації є портал «Дія», який забезпечує великий спектр доступу громадян

до онлайн-послуг. Та всі вище вказані інновації підвищують якість, доступність та прозорість процесів надання адміністративних послуг в Україні.

3.2. Особливості та вектори розвитку адміністративних послуг в Україні

Незважаючи на складні обставини, Україна продовжує розвиватись у сфері надання адміністративних послуг. Приймаючи тяжкі реалії сьогодення та пристосовуючись до всіх труднощів, держава активно долає проблеми та розбудовує шлях до успішного майбутнього. Та в основі вдалої реалізації сучасних викликів перед якими постає Україна лежить сервісно-орієнтоване управління, що являє собою сучасну концепцію державного управління, де громадянин розглядається як клієнт, а держава виступає як сервісна організація, яка покликана задовольняти потреби громадян у якісних адміністративних послугах. На сучасному етапі розвитку України відбувається складний і динамічний перехід до становлення сервісної держави, в якій питання підвищення ефективності державних інститутів набули особливої ваги та соціального значення.

Щоб детальніше проаналізувати систему надання адміністративних послуг в Україні, слід почати з основної установи їх здійснення — ЦНАПу. Щоб забезпечити якість та доступність послуг, вони облаштовуються відповідно до єдиних стандартів та вимог. Насамперед, ЦНАПи розміщуються у центральних та легкодоступних частинах міста чи територіальній громаді, поблизу зупинок громадського транспорту. Будівлі, де розташовані центри, дотримуються принципу безбар'єрності, тобто там обов'язково є пандуси або підйомники для людей з інвалідністю та батьків з дитячими візочками і сам процес обслуговування здебільшого завжди проходить на першому поверсі центру, якщо ж ні, то для зручності обов'язково передбачено встановлення ліфту. У деяких ЦНАПах передбачені навіть санітарні кімнати для людей з інвалідністю. Люди з

інвалідністю зі слуху можуть легко скористатись допомогою «Сервісом УТОГ 24/7» [8]. Це система цілодобового дистанційного зв'язку з перекладачем жестової мови Українського товариства глухих, яка забезпечує безперешкодну комунікацію аби усі громадяни мали однакову можливість отримувати адміністративні послуги швидко та якісно. А для людей з порушенням зору, більшість ЦНАПів оснащені табличками зі шрифтом Брайля.

Особлива увага приділяється інформаційному забезпеченню. На стінах розміщуються інформаційні стенди з переліками послуг, зразками заяв та документів, графіком роботи та іншої корисної інформації. Часто встановлюються електронні інформаційні кіоски, де транслюється додаткова актуальна інформація. Зона очікування облаштовується зручними місцями для сидіння, столиками для заповнення документів. Тут же зазвичай розташована електронна система керування чергою, яка допомагає організувати потік відвідувачів та зробити очікування більш комфортним. У багатьох ЦНАПах є дитячі куточки з іграшками та розвагами для дітей, що особливо важливо для батьків, які приходять з дітьми, а також встановлені кулери з питною водою. Робочі місця адміністраторів обладнані комп'ютерами та принтерами, а прийом громадян здійснюється за принципом «єдиного вікна». Також ЦНАП пропонують широкий спектр і супутніх послуг (безпосередньо не є адміністративними, але доповнюють процес обслуговування клієнтів) для громадян, серед яких:

- консультаційні послуги, тобто допомога у заповненні документів, надання інформації щодо процедур;
- ксерокопія та друк документів;
- надання доступу до Інтернету для самостійного заповнення онлайн-форм чи отримання електронних послуг;
- платіжні послуги, тобто можливість оплати адміністративних зборів та послуг через термінали чи банк. Такі послуги значно полегшують процес отримання послуг, роблячи його більш зручним і швидким для відвідувачів.

А от Дія Центри [34] — це інноваційний формат надання адміністративних послуг в Україні, який являє собою новий сучасний стандарт обслуговування громадян з використанням сучасних технологій та клієнтоорієнтованого підходу. Найбільша кількість відкритих таких Центрів спостерігається в Тернопільській області (див. додаток А). Це модернізована версія ЦНАПів, яка працює за принципом прозорого офісу та забезпечує максимальну зручність для відвідувачів. Вони також слугують пілотним майданчиком для тестування нових сервісів та технологій перед їх впровадженням у загальнонаціональному масштабі. Особливістю Дія Центрів є їх сучасний дизайн, створений за брендбуком, що робить їх легко впізнаваними. А також обладнані найсучаснішою технікою, включаючи електронні черги, інформаційні кіоски, комп'ютерне та офісне обладнання. В облаштованих зонах самообслуговування відвідувачі можуть самостійно отримати електронні послуги через Портал «Дія». Персонал центрів проходить спеціальне навчання не лише щодо надання адміністративних послуг, але й стосовно комунікації з відвідувачами, роботи в стресових ситуаціях та надання допомоги людям з особливими потребами. Особлива увага приділяється доступності послуг для всіх категорій громадян, тобто приміщення обладнані пандусами, тактильною плиткою, куточком для дітей.

Зокрема впроваджено систему оцінки якості обслуговування, що дозволяє постійно вдосконалювати рівень надання послуг. Отримавши послугу чи послуги можна відсканувати QR-код та пройти анкету, яка складається з 11 питань й залишити відгук. Результати оцінювання використовуються для постійного вдосконалення роботи центрів. На основі аналізу відгуків та статистичних даних приймаються рішення щодо оптимізації процесів, покращення матеріально-технічної бази, додаткового навчання персоналу. Також враховуються пропозиції та зауваження громадян щодо розширення переліку послуг та вдосконалення процедур їх надання.

«Проект PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» є шведсько-українським проектом для України з підтримки реформи

децентралізації. Її мета – посилити потенціал місцевих органів влади надавати послуги на благо жителів України. Особливий акцент приділений підтримці громад у створенні та модернізації ЦНАП, покращенні доступу мешканців до послуг, налагодженні діалогу між жителями та керівництвом громад» [74]. Проєкт є важливою міжнародною ініціативою, що реалізується за підтримки уряду Швеції через Шведське агентство міжнародного розвитку (SIDA), яка складається з чотирьох складових: 1) законодавча підтримка та адвокація — допомагає покращити законодавство, державну політику та підвищити доступність і якість послуг у громадах; 2) експертна підтримка — допомога територіальним громадам у відкритті або вдосконаленні ЦНАП, збільшення кількості послуг; 3) тренінгові програми та обміни досвідом; 4) інформування та залучення населення.

Та через повномасштабне вторгнення росії система адміністративних послуг в Україні зіткнулась з безліччю проблем. Багато ЦНАПів у регіонах активних бойових дій були змушені припинити роботу, деякі приміщення зазнали пошкоджень або зовсім були зруйновані. Масова евакуація персоналу та громадян призвело до тимчасового припинення надання послуг у багатьох населених пунктах. Однак, відбулась швидка адаптація до нових умов. В цьому допомогли мобільні ЦНАПи. Та й сама система надання адміністративних послуг значно розширилася, щоб відповідати новим потребам громадян. Однією з найперших і найважливіших послуг стала реєстрація внутрішньо переміщених осіб. Ця послуга суттєво спрощена та цифровізована, що дозволило громадянам отримувати статус ВПО як через додаток «Дія», так і через ЦНАП. З'явилися нові послуги, пов'язані з оформленням допомоги від держави для ВПО. Це включає можливість подання заяв на отримання щомісячної фінансової допомоги, подання документів для отримання компенсації за комунальні послуги для тих, хто прихистив переселенців, компенсація за працевлаштування ВПО, а також кредит на житло для ВПО. Слід зазначити, що уряд швидко зреагував на загальні суспільні потреби і тому було реалізовано багато креативних рішень у вирішенні нагальних питань. Зокрема було продовжено строк дії «протермінованих»

паспортів і посвідчень водія, автоматично продовжено соціальні виплати, перенесено місця виплат пенсій і соціальних допомог незалежно від зареєстрованого місця проживання, введено можливість телефонного підтвердження статусу безробітного, створено резервні державні реєстри і перенесено їх в хмару, з'явилась можливість зареєструвати шлюб протягом доби без доплат, використовуючи відеозв'язок, розроблено програму державної грошової допомоги «ЄДопомога» (6 500 грн) також можна обміняти посвідчення водія без медичної довідки.

Важливим напрямком стали послуги, пов'язані з пошкодженням або втраченим майном. Це включає подання заяв про пошкодження або знищення майна внаслідок бойових дій, фіксацію пошкоджень, оформлення документів для отримання компенсації. Зокрема є можливість подати такі заяви через «Дію».

Розширився спектр послуг, пов'язаних з документуванням. Тобто з'явилися спрощені процедури відновлення втрачених документів для постраждалих від війни, можливість оформлення документів за місцем фактичного проживання.

Крім цього, нововведенням стали послуги з реєстрації пошкодженого або втраченого бізнесу, а також можна приєднатися до програми «Відновлення як бізнес» та отримати компенсації і допомогу для релокації підприємств.

З'явилися нові послуги для військовослужбовців та їх сімей. Наприклад, оформлення статусу члена сім'ї загиблого, оформлення одноразової грошової допомоги у разі загибелі, пораненні або інвалідності військовослужбовця, допомогу в отриманні статусу учасника бойових дій. Та нині активно впроваджується принцип «єдиного вікна ветерана», який полягає в тому, щоб ветеран міг отримати всі необхідні послуги та оформити всі йому належні пільги в одному місці, не витрачаючи час на відвідування різних установ та органів влади. Для цього в ЦНАПах поступово створюються окремі робочі місця або відділи, де спеціально підготовлені фахівці надають послуги ветеранам. Працівники проходять спеціальну підготовку щодо особливостей роботи з ветеранами та володіють необхідними навичками психологічної підтримки. Тому,

цей принцип є важливим кроком у напрямку підтримки захисників України та їх сімей.

Для детального дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища системи надання адміністративних послуг, доречним методом аналізу є SWOT-аналіз. Тому, беручи до уваги все вищевикладене маємо такий результат:

Таблиця 3.2. SWOT-аналіз системи надання адміністративних послуг в Україні.

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
- наявність законодавчої бази для функціонування сфери адміністративних послуг; - дотримання принципу безбар'єрності та доступності послуг; - цифровізація та запровадження електронних послуг; - адаптивність та пристосування до різних умов; - готовність громадян використовувати альтернативні канали отримання послуг.	- руйнування інфраструктури центрів надання адміністративних послуг внаслідок бойових дій; - дефіцит кадрових та технічних ресурсів через обмежені можливості фінансування; - низький рівень цифрової грамотності частини населення для е-послуг; - логістика та безпека під час пересування для отримання адміністративних послуг; - брак доступу до більшості баз даних та реєстрів в окупованих районах.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
- розширення мобільних відділів ЦНАП для обслуговування найбільш віддалених районів; - диджиталізація та подальше переведення послуг в онлайн-режим; - залучення міжнародної технічної допомоги, фінансування; - навчання персоналу та підвищення його професійної підготовки в кризових умовах; - просвітницькі кампанії з підвищення цифрової грамотності населення.	- подальша ескалація військових дій, окупація території та виведення з ладу центрів надання адміністративних послуг; - руйнування об'єктів критичної інфраструктури; - відтік кваліфікованих кадрів через міграцію; - кібератаки та збої в роботі електронних реєстрів та баз даних; - брак коштів на відновлення та модернізацію системи.

З огляду на проведений аналіз, можна надати певний перелік рекомендацій. Перш за все, важливим аспектом є оптимізація процесів надання послуг. Необхідно продовжувати максимально спрощувати процедури, скоротити кількість необхідних документів, впроваджувати електронні сервіси там, де це можливо, але при цьому зберігати можливість особистого звернення тих, хто не може користуватися електронними послугами. Для цього треба, щоб персонал, який надає адміністративні послуги проходив регулярне навчання, підвищення

кваліфікації, а найголовніше — психологічну підготовку для роботи з різними верствами суспільства, включаючи людей з інвалідністю, літніх людей, ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб.

Слід забезпечити прозорість та зрозумілість процедур надання послуг. Кожний етап має бути чітко описаний, а інформація про необхідні документи, терміни та вартість послуг — легкодоступною. Детальніше про рекомендації щодо окремих послуг можна подивитись у *додатку Б*. Корисно було б ще впровадити стандарти якості надання послуг, які включатимуть максимальний час очікування, термін розгляду справи, критерії якості обслуговування.

У сучасних умовах особливу увагу варто приділяти інформаційній безпеці та захисту персональних даних. Необхідно постійно оновлювати програмне забезпечення, яке відповідатиме сучасним стандартам та проводити навчання персоналу щодо кібербезпеки.

Принцип офіційності, перебачений Законом України «Про адміністративну процедуру», повинен бути врахований під час надання будь-якої адміністративної послуги. Інформація про заявника, яка вже є у володінні держави, а також інші необхідні дані не повинна повторно запитуватися у заявників. Тому, для цього повинні бути впроваджені ефективні механізми отримання необхідної інформації, насамперед шляхом цифровізації процесів. Для цього потрібно покращувати електронні системи. Це можна зробити шляхом внесення змін до законодавства для закріплення обов'язкового переведення всіх адміністративних послуг в електронний формат на Єдиному державному веб-порталі адміністративних послуг; законодавчо закріпити вимоги до захисту персональних даних та кібербезпеки при наданні електронних послуг; законодавчо врегулювати питання інтероперабельності різних електронних систем і реєстрів для безперешкодного обміну даними; провести інформаційну кампанію для роз'яснення громадянам переваг електронних адміністративних послуг; інтегрувати між собою інформаційні системи органів влади для безперебійного обміну даними.

Важливо також забезпечувати територіальну доступність до послуг. Це можна зробити через розвиток мережі віддалених робочих місць адміністраторів та збільшення кількості мобільних ЦНАПів у територіальних громадах, які цього потребують. «...можна виділити такі рекомендації щодо діяльності мобільних ЦНАП під час війни, як: проведення тренінгів та навчання для персоналу мобільних ЦНАП, що будуть стосуватися професійної та психологічної підготовки, а також надання першої медичної допомоги, правил безпеки та дій у разі екстрених ситуацій. Необхідно перш за все подбати про безпеку персоналу та громадян. Наприклад, обирати локацію біля укриття, забезпечити персонал засобами індивідуального захисту (бронежилети, каски та ін.) якщо послуги надаються у прифронтовій зоні, мати резервні канали зв'язку (радіозв'язок, супутникові телефони) для надзвичайних ситуацій, використовувати шифрування даних та захищені з'єднання для обміну інформацією. Доречно також використовувати мобільні ЦНАП додатково для гуманітарної допомоги або евакуації населення, регулярно інформувати громадян про розклад роботи та місця розташування мобільних ЦНАП через різні канали (соцмережі, мобільні додатки, оголошення та ін.), забезпечити попередній запис на консультацію за допомогою гарячих ліній або онлайн чатів» [58].

Окрему увагу слід приділити плануванню бюджету ЦНАПів. Потрібно ретельно враховувати всі статті витрат: заробітна платня працівників, комунальні платежі, витрати на утримання приміщень, оновлення технічного обладнання, програмного забезпечення, навчання персоналу тощо. Важливим аспектом є впровадження механізмів фінансової мотивації персоналу, наприклад, премії за якісне обслуговування більшої кількості відвідувачів. Також необхідно передбачати резервні фонди для реагування на надзвичайні ситуації та непередбачені витрати. В умовах воєнного стану це особливо актуально для забезпечення безперервності надання послуг та швидкого відновлення роботи у разі пошкоджень інфраструктури. Рекомендується розвивати механізми державно-приватного партнерства для залучення додаткових коштів. Це можуть

бути спільні проекти з бізнесом щодо впровадження інноваційних технологій, розвиток інфраструктури тощо.

Не слід забувати і про завдання, які стоять перед державою щодо надання адміністративних послуг в умовах постконфлікту, серед яких головне — це відновлення роботи ЦНАПів на деокупованих територіях та розвиток мережі надання послуг офлайн, а також актуалізація переліку обов'язкових для надання послуг через ЦНАП у зв'язку зі змінами у порядку їх надання через воєнний стан з метою наближення їх до громадян, зокрема, для громадян, які постраждали від війни. І звісно безперервна актуалізація і наповнення Платформи центрів Дія, ведення ветеранської політики та вдосконалення системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг.

Отже, Україна щодня зіштовхується з новими викликами, але стійко та рішуче намагається їх подолати. І навіть в умовах воєнного стану система надання адміністративних послуг постійно розвивається, впроваджуючи нові технології та актуальні послуги.

Висновки до третього розділу

Інноваційні системи здійснюють вирішальний вплив на якість та доступність адміністративних послуг для населення України, формуючи нові стандарти обслуговування та відкриваючи нові можливості для громадян. Ключовим елементом інноваційного розвитку стало впровадження електронних сервісів, зокрема, Портал «Дія», який дозволив громадянам отримувати широкий спектр послуг дистанційно, без необхідності особистого відвідування ЦНАПів, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Електронні системи керування чергою, автоматизовані системи документообігу, електронні кабінети — все це значно підвищує ефективність та зменшує час очікування послуг для громадян. Важливим напрямком впровадження інновацій є розвиток систем захисту інформації та кібербезпеки, що забезпечує надійний захист персональних даних при наданні електронних послуг. Впровадження системи електронної

ідентифікації та електронного підпису відкриває нові можливості для дистанційного отримання послуг, що особливо важливо для людей з обмеженими можливостями та мешканців віддалених населених пунктів. Розвиток міжвідомчої електронної взаємодії дозволяє різним державним органам ефективно обмінюватися інформацією, що значно спрощує процес надання послуг для громадян. Війна стала каталізатором багатьох позитивних змін у сфері надання адміністративних послуг. Зросла гнучкість системи, покращилася міжвідомча взаємодія, прискорилося впровадження електронних сервісів. Досвід роботи в екстремальних умовах став основою для подальшого вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні та попереду ще багато роботи для вирішення нагальних проблем.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження адміністративних послуг в Україні під час війни приходимо до таких висновків:

1. Адміністративні послуги є ключовим інструментом взаємодії між органами публічної влади та громадянами, що в свою чергу становить важливу складову системи публічного управління. Сутність адміністративних послуг полягає в забезпеченні реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян. Їх специфіка полягає в імперативності та цільовою орієнтацією на безпосереднє якісне обслуговування населення. Теоретичний аналіз дозволив визначити, що адміністративні послуги виступають важливим механізмом реалізації принципів сервісної держави. Також вони виступають індикатором рівня розвитку державного управління, відображаючи ступінь демократизації та клієнтоорієнтованості публічного управління.

2. Концепція сервісної держави являє собою новий підхід до взаємовідносин між державою та громадянами. Вона передбачає клієнтоорієнтованість системи, де громадянин розглядається як клієнт та повноправний споживач послуг. Теоретичне обґрунтування сервісної держави базується на визначенні пріоритету прав та інтересів індивіда, орієнтація державних інституцій на забезпечення якісних та доступних адміністративних послуг. Таке управління базується на принципах партнерства, прозорості, підзвітності та взаємоповазі. Ключовими характеристиками сервісної держави є: спрощення процедур, впровадженні сучасних інформаційно-комунікативних технологій, забезпечення максимальної зручності громадян при отриманні адміністративних послуг. Особливого значення набуває діджиталізація сервісів, за допомогою якої можна суттєво підвищити ефективність та доступність послуг. Перевагами цієї концепції є підвищення рівня довіри громадян до влади, забезпечення прозорості та підзвітності.

3. Міжнародні стандарти правового регулювання адміністративних послуг являють собою систему уніфікованих принципів, норм та рекомендацій, спрямованих на забезпечення високої якості, доступності та ефективності надання адміністративних послуг. Основними принципами виступають клієнтоорієнтованість, прозорість, результативність, підзвітність, максимальне спрощення адміністративних процедур. Ключовими міжнародними документами, що визначають стандарти адміністративних послуг, є акти Європейського Союзу, рекомендації Організації економічного співробітництва та ін. Ці документи формують комплексну нормативно-правову базу, спрямовану на забезпечення високої якості надання адміністративних послуг. Характерними тенденціями розвитку є цифровізація та диджиталізація адміністративних процесів, впровадження інноваційних технологій управління, розширення можливостей електронного урядування.

4. Нормативно-правова база регулювання адміністративних послуг являє собою складну, багаторівневу систему законодавчих та підзаконних актів, що визначають правову, організаційні та процедурні аспекти. Її формування відображає послідовний та поступовий процес змін системи публічного управління до сервісно-орієнтованого. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють адміністративні послуги є Конституція України, Закон України «Про адміністративні послуги», Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України та ін. Трансформація нормативно-правової бази демонструє послідовний рух від фрагментарного регулювання до формування цілісної системи правового забезпечення адміністративних послуг. Визначальними етапами цього процесу стало прийняття Закону України «Про адміністративні послуги», впровадження електронного урядування, імплементація європейських стандартів, розвиток інституції ЦНАП.

5. Інноваційні системи надання адміністративних послуг виконують функцію модернізації адміністративно-сервісної діяльності, забезпечуючи новий рівень взаємодії між державними інституціями і громадянами. Їх впровадження

змінює механізми публічного управління, перетворюючи адміністративні послуги на клієнтоорієнтований сервіс. Інноваційні системи напряду впливають на якість адміністративних послуг, адже вони сприяють цифровізації адміністративних процесів, оптимізації комунікативних каналів, підвищенню рівня прозорості та підзвітності, скороченню часових бар'єрів та забезпеченню максимальної зручності для споживачів послуг. Системний аналіз засвідчує, що інноваційні технології створюють нове середовище надання адміністративних послуг, яке характеризується максимальною доступністю, можливістю цілодобового отримання послуг та мінімізацією особистих контактів.

6. Розроблені рекомендації базуються на сучасному стані системи адміністративних послуг. Вони базуються на принципах формування ефективної, прозорої та доступної системи, яка максимально відповідає потребам громадян та європейським стандартам. Ключовими стратегічними напрямками вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні є комплексна діджиталізація адміністративних процесів, уніфікація та стандартизація, продовження впровадження інноваційних технологій та підвищення професійної компетенції адміністраторів. Та насамперед слід продовжувати рухатись до сервісно-орієнтованого державного управління, орієнтуючись на нагальні потреби, забезпечення прав, свобод та інтереси громадян.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на комплексне вивчення механізмів правового регулювання адміністративних послуг, пов'язані з поглибленим вивченням механізмів імплементації сервісної моделі держави та орієнтовані на розроблення рекомендацій для пост конфліктного періоду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Автоматизація ЦНАП та ВДР. Foss.Doc. URL: <https://fossdoc.com/tsnap#price> (дата звернення: 03.10.2024)
2. Ангел А.А. Сервісна політика держави як запорука стійкого розвитку. *Держава та регіони*, 2023. С. 90-94.
3. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги: навчальний посібник. Луганськ: РВВЛДУВС, 2010. 175 с.
4. Бережний В. О. Реформування державного управління у Великобританії. *Теорія та практика державного управління*, 2010. № 2. С. 89 –95.
5. Буханевич О. М. Класифікація адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Право», 2015. Випуск 33. Т. II. С. 7-10.
6. Буханевич О. М. Закордонний досвід надання адміністративних послуг. *Митна справа*, 2014. № 6 (2.1). С. 222–229.
7. Верительник С., Зелінська М. Використання ІКТ у наданні адміністративних послуг. *Актуальні проблеми науки та освіти*, 2024. С. 399-401.
8. Всеукраїнська громадська організація інвалідів «Українське товариство глухих». Сервіс УТОГ – 24/7. URL: <https://utog.org/projects/realizovani-proekti/vseukrainskij-proekt-servis-utog-247> (дата звернення: 09.10.2024)
9. Галіцина Н.В. Принципи “good governance” і “good administration” в адміністративному праві. *Юридичний бюлетень*. Випуск 13, 2020. С. 101-110. URL: <http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2020/13/14.pdf> (дата звернення: 09.10.2024)
10. Гнатенко А. І. Концепція «сервісної держави»: досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації. *Наукові праці НУ ОЮА*, 2021. С. 37-43.
11. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. Випуск 4, 2011. С. 467–475.

12. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2022 року № 314. *Офіційний вісник України*, 2022. № 26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.11.2024)

13. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року № 523-р. *Офіційний вісник України*, 2014. № 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.11.2024)

14. Деякі питання реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 165. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-realizaciyi-prav-svobod-i-zakonnih-interesiv-fizichnih-ta-yuridichnih-osib-165-280222> (дата звернення: 09.11.2024)

15. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави / М. В. Дзевелюк // *Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. / редкол.: В. В. Завальнюк (голов. ред.) [та ін.]. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2017. Вип. 78. С. 60-67.*

16. Динаміка оцінки населенням України якості надання адміністративних послуг. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Dynamika-2014-2023_Otsinka-naselenyam-Ukrayiny-yakosti-nadannya-adminposlug.pdf (дата звернення: 18.09.2024)

17. Динник І. Законодавче регулювання адміністративних послуг в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2024. №3. С. 26-36.

18. Дія. Державні послуги онлайн: веб-сайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 30.09.2024)

19. Е-ЦНАП FREE. Центр надання адміністративних послуг. URL: <https://cnap-kremen.gov.ua/public/showall/729> (дата звернення: 03.10. 2024)
20. Євасюкова О.В. Концепція сервісно-орієнтованого розвитку держави на засадах формування механізмів управління процесами сервісного спрямування органів публічної влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2018. Випуск 5. С. 46-52.
21. Євтушенко О. Н. Роль державно влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісно держави з надання якісних публічних послуг. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. Сер.: Політологія. 2010. Вип. 122. № 109. С. 32–37.
22. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг та можливості його використання в Україні. Home | Peers Int. URL: <https://peers.international/paper/zarubizhniy-dosvid-organizacii-nadannya-administrativnikh-poslug-ta-mozhливosti-yogo> (дата звернення: 20.09.2024)
23. Карпенко О.В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади: монографія / О.В. Карпенко. К.: АМУ, 2014. 408 с.
24. Клімова С. Удосконалення законодавства щодо надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*, 2016. № 3. С. 120-129.
25. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2010. № 84/2010. С. 104–107.
26. Коцюба К. Нормативно-правове регулювання системи надання адміністративних послуг в Україні у контексті становлення та розвитку електронної взаємодії органів виконавчої влади. *Науковий вісник: Державне управління*, 2022. № 2 (12). С. 127-142.
27. Краковська А. Є., Баби́к М. К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія ПРАВО, 2022. Випуск 70. С. 329-334.

28. Лажиха М. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід): монографія /М. Лажиха Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 133 с.
29. Легеза Є. О. Щодо визначення адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*, 2010. № 4. С. 203–208.
30. Мапа Дія Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/cnarp-map> (дата звернення: 10.10.2024)
31. Наконечний А.А., Колісніченко Н.М. Сервісно-орієнтована архітектура е-урядування: характеристики англо-американської моделі та особливості її реалізації в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020. Випуск 4 (47). С. 39-48.
32. Новак-Каляєва Л.М. Сучасні тенденції до конвергенції в концепціях державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2013. № 1. С. 29–41.
33. Оцінки населенням України якості надання адміністративних послуг. Фонд демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Dynamika-2014-2023_Otsinka-naselenyam-Ukrayiny-yakosti-nadannya-adminposlug.pdf (дата звернення: 12.12.2024)
34. Платформа Центрів Дія. URL: <https://center.diia.gov.ua/> (дата звернення: 07.10.2024)
35. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. *Голос України*, 2012. № 188 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 05.11.2024)
36. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. *Відомості Верховної Ради України*, 2023. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 06.11.2024)
37. Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. *Урядовий*

кур'єр, 2022. № 119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 11.11.2024)

38. Про державну реєстрацію актів цивільного стану: Закон України від 1 липня 2010 року № 2398-VI. *Офіційний вісник України*, 2010. № 57. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17#Text> (дата звернення: 03.11.2024)

39. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території: Закон України від 15 квітня 2014 року № 1207-VII. *Відомості Верховної Ради України*, 2014. № 26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text> (дата звернення: 11.11.2024)

40. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 січня 2010 року № 66. *Офіційний вісник України*, 2010. № 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.11.2024)

41. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 року № 37-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.09.2024)

42. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 року № 614. *Офіційний вісник України*, 2006. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.09.2024)

43. Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні: Закон України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX. *Офіційний вісник України*. 2022. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 08.11.2024)

44. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. *Голос України*, 2010. № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 03.11.2024)

45. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг: Указ Президента України від 03.07.2009 року № 508/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text> (дата звернення: 05.11.2024)

46. Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 березня 2022 року № 380. *Офіційний вісник України*, 2022. № 28. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/380-2022-%D0%BF> (дата звернення: 12.12.2024)

47. Про поновлення строків надання адміністративних послуг і видачі документів дозвільного характеру та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 08 серпня 2023 року № 828. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-ponovlennia-strokiv-nadannia-administrativnykh-poslugh-i-vydachi-dokumentiv-dozvilnoho-kharakteru-t80823> (дата звернення: 09.11.2024)

48. Про систему «Вулик». Дія. URL: <https://vulyk.gov.ua/about> (дата звернення: 01.10.2024) (дата звернення: 03.10.2024)

49. Про систему «Трембіта». Дія. URL: <https://trembita.gov.ua/about> (дата звернення: 03.10.2024)

50. Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 614-р. *Офіційний вісник України*, 2013. № 66. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.11.2024)

51. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р. *Офіційний вісник України*, 2010. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8> (дата звернення: 05.11.2024)

52. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Закон України від 15 лютого 2006 року № 90-р. *Офіційний вісник України*, 2006. № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/90-2006-%D1%80> (дата звернення: 03.11.2024)

53. Про схвалення проекту листа Уряду України до Організації економічного співробітництва та розвитку про запит стосовно приєднання до Рекомендації Ради Організації економічного співробітництва та розвитку щодо регуляторної політики та управління. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1076-р. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhhvalennia-proektu-lysta-uriadu-ukrainy-do-orhanizatsii-ekonomichnoho-spivrobitnytstva-ta-rozvytku-pro-zapyt-stosovno-pryiednannia-do-rekomendatsii-rady-i241123-1076> (дата звернення: 09.09.2024)

54. Прокопенко С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління* Т. XII., 2024. № 2. 12 с. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1062/1038> (дата звернення: 11.09.2024)

55. Сиволапенко Т.Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно – орієнтованої держави. *Молодий вчений*, 2018. № 2(1). С. 355 – 358.

56. Сидоренко Н.О. Принципи організації публічно-сервісної діяльності виконавчих органів сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад: теоретико-правовий аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2019. Випуск 9. С. 100-109.

57. Сидоренко Н.О., Шкурят І.В. Методика оцінки якості надання адміністративних послуг центральними органами виконавчої влади України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2021. Випуск 24. С. 30-33.
58. Талаш В.Ю. Функціонування мобільних ЦНАП під час війни в Україні. *Публічна політика і державне управління в умовах війни*. 2024. С. 90-93. URL: <https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/15716> (дата звернення: 10.10.2024)
59. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник / Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. Київ: Софія-А, 2012. 104 с.
60. Туровець Ю.М. Досвід правового регулювання надання адміністративних послуг в ЄС. *Приватне та публічне право*. № 2. 2023. С. 44-48.
61. Циганов О. Г. Зарубіжний досвід ініціатив органів публічної влади щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. *Visegrad Journal on Human Rights*, 2018. Випуск 2. С. 185-190.
62. Школик А. Концепція доброго адміністрування та її вплив на адміністративно-процедурне законодавство. *Вісник Львівського університету*. Серія юридична, 2018. Випуск 66. С. 138–146.
63. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. European Commission, 2021. COM(2021) 118. P. 44. [official site] URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0118> (Last accesses: 09.09.2024)
64. Article 41. Charter of Fundamental Rights of the EU. URL: <https://www.lewik.org/term/12254/right-to-good-administration-article-41-charter-of-fundamental-rights-of-the-eu/> (Last accesses: 08.09.2024)
65. Charter of Fundamental Rights of the European Union. Official Journal of the European Communities, 2000. С 364/01. P. 22. URL: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf (дата звернення: 10.09.2024)

66. Concerning the exercise of discretionary powers by administrative authorities. Council of Europe Committee of Ministers, 1980. Recommendation No. R (80) 2. P. 2. URL: <https://rm.coe.int/16804f22ae> (Last accesses: 02.09.2024)

67. Digital Decade 2024: eGovernment Benchmark. European Commision, 2024. [official site] URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2024-egovernment-benchmark> (Last accesses: 18.09.2024)

68. E-Government Survey 2024. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (Last accesses: 14.09.2024)

69. Kettl D.F. The Global Publik Management Revolution. Washington, D.C., 2005. P. 112.

70. On administrative procedures affecting a large number of persons. Council of Europe Committee of Ministers, 1987. Recommendation № R (87) 16. P. 4. URL: <https://rm.coe.int/16804eaa5c> (Last accesses: 05.09.2024)

71. On good administration Council of Europe Committee of Ministers, 2007. Recommendation CM/Rec (2007) 7. URL: <https://rm.coe.int/cmrec-2007-7-of-the-cm-to-ms-on-good-administration/16809f007c> P. 16 (Last accesses: 05.09.2024)

72. On the protection of the individual in relation to the acts of administrative authorities. Council of Europe Committee of Ministers, 1997. Resolution (77) 31. P. 2. URL: <https://rm.coe.int/cmres-77-31-on-the-protection-of-the-individual/1680a43b6f> (Last accesses: 02.09.2024)

73. PQService. [official site] URL: <https://pqs.com.ua/> (Last accesses: 05.10.2024)

74. PROSTO. [official site] URL: <https://prosto.in.ua/ua/> (Last accesses: 08.10.2024)

75. Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. The Organization for Economic Cooperation and Development, 2012. P. 38. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/recommendation-of-the-council-on-regulatory-policy-and-governance_9789264209022-en (Last accesses: 09.09.2024)

76. Rothbard Murray N. For a New Libertarian Manifesto. Ludwig von Mises Institute Publ., Auburn, Alabama, 2006. 398p.

77. sX-Space.Government. [official site] URL: <https://softxpansion.global/ua/products/softxspace-government> (Last accesses: 05.10.2024)

78. The European Code of Good Administrative Behaviour. European Ombudsman. [official site] URL: https://cpvo.europa.eu/sites/default/files/documents/lex/Ombudsman_European_Code_of_Good_Administrative_Behaviour.pdf (Last accesses: 09.09.2024)

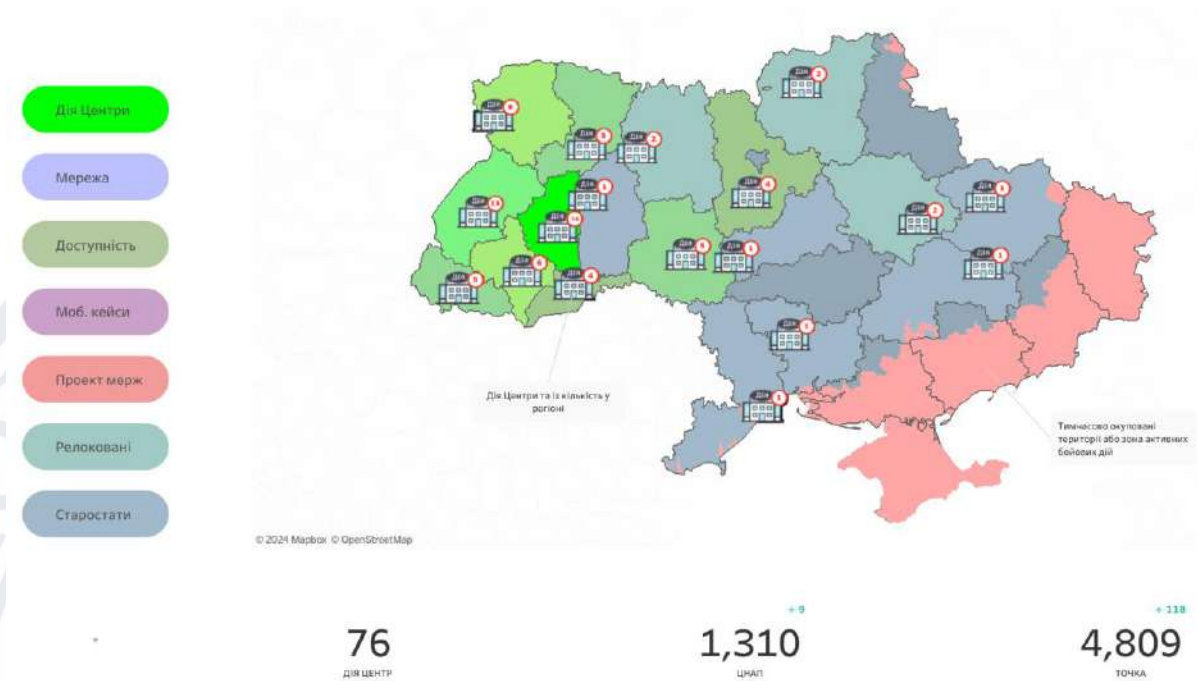
79. The Principles of Public Administration. SIGMA, 2023. P. 44. [official site] URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (Last accesses: 01.09.2024)

80. World Bank. 1997. World Development Report 1997: The State in a Changing World. New York: Oxford University Press. URL: <https://hdl.handle.net/10986/5980> (Last accesses: 11.09.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Мапа Дія Центрів



Джерело: [34].

Додаток Б

Рекомендації у сфері надання адміністративних послуг в Україні

Послуга	Рекомендації щодо законодавства	Рекомендації щодо діяльності
Повідомлення про пошкоджене та знищене під час війни майно	1) Законом встановити підстави для відмови у наданні послуги. 2) Встановити найкоротші терміни розгляду таких повідомлень для швидкого реагування. 3) Законодавчо закріпити гарантії для заявників щодо збереження їх майнових прав та компенсації за знищене майно.	1) Створити спеціалізовані підрозділи ЦНАПів для прийому таких повідомлень та консультування заявників. 2) Впровадити навчання для адміністраторів ЦНАПів щодо процедур реєстрації пошкодженого майна. 3) Запровадити систему моніторингу та контролю щодо розгляду повідомлень для недопущення порушень.
Державна реєстрація нерухомості, бізнесу, громадських формувань	1) Запровадити принцип "єдиного вікна" для реєстрації різних видів суб'єктів через ЦНАП або онлайн. 2) Внести зміни до законодавства для забезпечення належного обміну даними між реєстрами і базами даних різних органів влади.	1) Регулярно моніторити якість надання реєстраційних послуг з метою підвищення їх якості та прозорості. 2) Посилити відповідальність посадових осіб за порушення законодавства у сфері реєстраційних процедур.
Виплата пенсій	1) Законодавчо закріпити чіткі та скорочені терміни розгляду заяв на призначення та перерахунок пенсій. 2) Удосконалити норми для забезпечення оперативного обміну даними між Пенсійним фондом, ЦНАП та іншими органами.	1) Створити електронний кабінет пенсіонера для відстеження статусу розгляду заяв. 2) Забезпечити регулярний моніторинг дотримання термінів призначення пенсій в регіонах.
Соціальні допомоги, пільги, субсидії	1) Встановити чіткі та скорочені строки розгляду заяв на призначення соціальних виплат. 2) Внести зміни до законодавства для забезпечення оперативного обміну інформацією між органами соцзахисту, ПФУ, та іншими відомствами.	1) Створити окремі підрозділи з питань соціальної допомоги у ЦНАПах та навчити персонал. 2) Моніторити дотримання термінів призначення допомог територіальними органами.
Оформлення посвідчення водія	1) Законодавчо врегулювати питання міжвідомчої взаємодії та обміну інформацією для прискорення процедур.	1) Налагодити електронну систему обміну даними між ЦНАПами, сервісними центрами МВС та іншими відомствами. 2) Регулярно моніторити якість надання послуг з метою підвищення їх якості та прозорості.
Державна реєстрація/перереєстрація/зняття	1) Скоротити перелік паперових документів, необхідних для реєстраційних дій, максимально	1) Регулярно моніторити якість надання послуг з метою підвищення їх якості та прозорості.

з обліку авто	використовуючи дані державних реєстрів. 2) Встановити чіткі терміни для надання цих послуг, уникаючи затримок.	
Оформлення паспортів	1) Передбачити можливість подання заяв і документів в електронній формі з використанням електронного підпису або BankID.	1) Запустити онлайн-сервіс для громадян з подачі заяв та відстеження статусу оформлення паспортів.
Видача довідки внутрішньо переміщеної особи (ВПО)	1) Передбачити в законодавстві спрощений порядок заміни довідки ВПО у разі втрати або пошкодження.	1) У ЦНАПах створити окремі віконця/підрозділи з питань обслуговування ВПО та навчити персонал роботі з цією категорією громадян.
Державна реєстрація смерті, народження	1) Законодавчо врегулювати питання оперативного міжвідомчого обміну інформацією між органами РАЦС, ЦНАПами, закладами охорони здоров'я тощо.	1) Регулярно моніторити якість надання послуг з метою підвищення їх якості та прозорості.