

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права  
Кафедра теорії та практики управління**

До захисту допущено:  
В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Ростислав ПАШОВ  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Кваліфікаційна робота**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент»  
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
на тему: «Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та  
перспективи розвитку»**

**Виконала:**

студентка IV курсу, групи АМ-з91  
Іванова Дар'я Сергіївна \_\_\_\_\_

**Керівник:**

професор кафедри теорії та практики управління,  
д. наук з держ. упр., професор,  
Ткачова Наталія Миколаївна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

старший викладач кафедри філософії, к. філос. н.,  
Самарський Андрій Юрійович \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань.  
Студентка \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

***Іванова Д.С. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.***

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління. Київ, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань удосконалення процесу надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації. В роботі охарактеризовано нормативно-правову базу, що регламентує процес надання та цифровізації адміністративних послуг. Проаналізовано особливості надання електронних адміністративних послуг. Розглянуто вплив цифрової трансформації на процес надання адміністративних послуг. Проведено аналіз сучасних тенденцій процесу цифровізації адміністративних послуг в Україні та за кордоном. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесу надання електронних адміністративних послуг.

**Ключові слова:** адміністративна послуга, електронне урядування, електронна державна послуга, цифровізація, діджиталізації, єдиний портал.

## SUMMARY

***Ivanova D.S. Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and prospects for development.***

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 281 Public management and administration, Educational and professional program "Administrative management". - National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Department of Management Theory and Practice. Kyiv, 2023.

The qualification work is devoted to the study of issues of improving the process of providing administrative services in the context of digital transformation. The work describes the legal framework governing the process of providing and digitalizing administrative services. The features of providing electronic administrative services are analyzed. The impact of digital transformation on the process of providing administrative services is considered. The current trends in the digitalization of administrative services in Ukraine and abroad are analyzed. Recommendations for improving the process of providing electronic administrative services are developed.

***Key words:*** administrative service, e-government, electronic public service, digitalization, digitalization, single portal.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Поняття, ознаки, види адміністративних послуг, класифікація, суб'єкти надання адміністративних послуг. Законодавство про адміністративні послуги в Україні: характеристика і перспективи розвитку.....	7
1.2. Цифровізація адміністративних послуг. Нормативно-правові аспекти цифровізації адміністративних послуг в Україні.....	16
Висновки до Розділу 1.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ</b> .....	<b>25</b>
2.1. Дослідження загальних тенденцій процесу цифровізації адміністративних послуг в Україні .....	25
2.2. Аналіз кращих зарубіжних практик цифровізації адміністративних послуг: досвід для України .....	38
Висновки до Розділу 2 .....	46
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ</b> .....	<b>47</b>
3.1. Удосконалення шляхів та інструментів розвитку процедур надання адміністративних послуг в Україні .....	47
3.2. Розробка рекомендацій щодо побудови ефективної системи цифровізованих адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану .....	53
Висновки до Розділу 3.....	59
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>64</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні світові тенденції електронного урядування показують, що повсюдне впровадження інформаційно-комунікативних технологій є незворотнім процесом. Такі тенденції є виправданими, оскільки цифровізація та діджиталізація забезпечують вищу оперативність та ефективність, що, у свою чергу, і як наслідок, повнішу реалізацію прав, свобод та законних інтересів громадян, доступність та якість публічних послуг.

Підвищення доступності та якості державних послуг є одним із найважливіших завдань уряду в кожній країні. Саме якість надання державних послуг формує у населення суб'єктивне уявлення про ефективність діяльності державної влади та рівень довіри до неї.

В умовах технологічної революції можливість надання адміністративних послуг за допомогою автоматизації та цифровізації процесів надання послуг є ключовим пріоритетом у розвинених, демократичних країнах.

В сфері державних послуг України за останні декілька років відбуваються кардинальні зміни. Відповідно до останніх світових тенденцій, які вносять цифровізація та діджиталізація, було ухвалено важливі нормативно-правові акти, оптимізовано процеси надання державних послуг, реалізовано проєкт електронного уряду, створено портал та реєстр державних послуг, а також впроваджено низку інших заходів щодо вдосконалення якості надання державних послуг шляхом використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Сьогодні найбільш затребувані адміністративні послуги переведено в електронний формат. Є можливість отримувати ці послуги не лише через єдиний цифровий портал, а й через мобільний пристрій (мобільний застосунок). В країні реалізується надання послуг у проактивному форматі, розроблено сервіс «єДокумент». Згідно із глобальними цілями концепції

«Держава в смартфоні» до 2024 року 100% державних послуг планується перевести в онлайн-формат.

Однак згідно з останніми дослідженнями якості надання державних послуг, електронний формат отримання таких послуг ще не є основним серед всіх вікових груп населення. Окремі послуги надані в електронному форматі викликають низьку задоволеність серед населення. Окрема група проблем та перешкод щодо подальшої цифровізації адміністративних послуг в Україні з метою покращення їх надання пов'язана із військовою агресією проти нашої держави.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю і кількістю надаваних електронних адміністративних послуг. За необхідне вважається дослідити сучасний стан цифровізації адміністративних послуг в нашій державі та перспективи подальшого розвитку даного процесу.

***Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.***

Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку», в межах якої автором досліджено процес цифровізації адміністративних послуг в нашій державі та визначено подальші напрямки розвитку цього процесу, зокрема в умовах воєнного стану.

***Стан наукової розробки проблеми.*** Питання цифровізації адміністративних послуг на державному та муніципальному рівнях було предметом досліджень у роботах низки як вітчизняних так зарубіжних авторів, зокрема. Разом з тим, швидкі темпи впровадження новітніх ІКТ в сфері електронного урядування, приєднання України до низки регламентів та директив ЄС в сфері цифровізації адміністративних послуг у зв'язку із набуттям статусу кандидата на вступ, різноманітні технічні ініціативи підтримки та співробітництва, які реалізуються в нашій країні зумовлюють актуальність та необхідність цього дослідження.

**Метою** роботи є розроблення рекомендацій щодо підвищення якості надання адміністративних послуг за допомогою інструментів та засобів цифровізації.

Мета роботи включає наступні компоненти, **завдання**:

- визначити поняття, ознаки та види адміністративних послуг, провести їх класифікацію, розглянути повноваження суб'єктів надання адміністративних послуг. Проаналізувати законодавство про адміністративні послуги в Україні;
- розглянути теоретичні та нормативно-правові аспекти цифровізації адміністративних послуг в Україні;
- провести дослідження загальних тенденцій процесу цифровізації адміністративних послуг в Україні;
- здійснити аналіз кращих зарубіжних практик цифровізації адміністративних послуг;
- визначити шляхи та інструменти удосконалення та розвитку процедур надання адміністративних послуг в Україні;
- розробити рекомендацій щодо побудови ефективної системи цифровізованих адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану.

**Об'єкт дослідження** – адміністративні послуги.

**Предмет дослідження** – сучасні тенденції цифровізації адміністративних послуг.

В роботі використані загальнонаукові **методи** теоретичного дослідження (аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування тощо) під час вивчення наукової літератури; діалектичний системний, логічний та структурний методи під час оцінки стану розвитку предмета дослідження; метод прогнозування під час розробки напрямків розвитку предмета дослідження.

**Новизна одержаних результатів** полягає у наданні практико-орієнтованих рекомендацій щодо підвищення якості надання адміністративних послуг. Рекомендації спрямовані на консолідацію

інформаційних систем державних органів і розширення числа проактивних послуг, а також можливості залучення широкого кола організацій у сферу надання адміністративних послуг. Окремо виділені напрямки та інструменти для забезпечення цифровізації адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що вироблені рекомендації можуть бути використані уповноваженим органом у сфері вдосконалення процесів надання адміністративних послуг.

*Структура роботи.* Робота викладена на 69 сторінках і включає вступ, три розділи, висновки та рекомендації і список використаної літератури. Для наочної ілюстрації матеріалів роботи в ній розміщено 5 таблиць та 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття, ознаки, види адміністративних послуг, класифікація, суб'єкти надання адміністративних послуг. Законодавство про адміністративні послуги в Україні: характеристика і перспективи розвитку

Сьогодні поняття «послуга» має широке коло визначень та трактувань. В різних наукових та публіцистичних джерелах термін «послуга», його етимологія, сутність та зміст визначаються в залежності від особистих переконань та поглядів вченого або науковця, який це поняття розглядає. В цілому, термін «послуга» зводиться до одного із трьох варіантів її практичної реалізації:

- 1) дії, вчинку, спрямованому на задоволення потреби іншого;
- 2) виду господарської діяльності;
- 3) процесу обслуговування.

В загальному, під послугою розуміється діяльність одного суб'єкта, яка здійснюється за зверненням іншого з метою задоволення його потреб. Така діяльність набуває практичного змісту виключно при одночасному існуванні двох обов'язкових умов: 1) потреби в послугі; 2) можливості її надання.

В історичній ретроспективі, розвиток адміністративних послуг бере свій початок ще з часів становлення відносин між державою та суспільством. Якість надання адміністративних послуг формує у населення суб'єктивне уявлення про ефективність роботи державного апарату, оскільки вони є основною і найбільш масовою формою взаємодії громадян із владою. В радянському законодавстві термін «адміністративна послуга» не використовувався, хоча за змістом, послуги, що надавалися в той час громадянам, були не чим іншим, як адміністративні послуги (медичне забезпечення, освітні послуги, соціальні послуги тощо).

Сьогодні в законодавстві України можна зустріти три подібних дефініції: «публічна послуга», «адміністративна послуга», «державна/муніципальна послуга».

Термін «публічна послуга» більш притаманний для європейської юридичної доктрини, і є найбільш розробленим в правових системах Франції та Німеччини. В юридичній літературі наводять такі ознаки публічних послуг [40, с. 147]:

- вони спрямовані на реалізацію суспільних інтересів (забезпечують діяльність загальнозначущої спрямованості);
- передбачають необмежене коло суб'єктів, які можуть користуватися цими послугами;
- надаються органами державної або муніципальної влади та підпорядкованими ним установами, підприємствами, організаціями;
- ґрунтуються як на публічній, так і на приватній власності.

Наведені ознаки публічних послуг характеризують їх як діяльність загальнозначущої спрямованості та засвідчують наявність публічного інтересу в здійсненні такої діяльності, що дає змогу стверджувати, що, публічна влада повинна забезпечити можливість та організацію надання таких послуг. К.В. Ніколаєнко зазначає, що «публічна послуга - це діяльність, спрямована на задоволення публічних інтересів, потреб» [44, с. 67]. Наведене визначення публічної послуги передбачає її розширювальне тлумачення, яке включає в себе як адміністративні, так і державні/муніципальні послуги.

Щодо дефініції «адміністративна послуга», то енциклопедія державного управління трактує її як добровільну або обов'язкову, в силу закону, взаємодію фізичної або юридичної особи (заявника) з органом державної виконавчої влади, органом місцевого самоврядування, або їх посадовими особами, спрямовану на набуття, зміну або припинення прав, свобод та законних інтересів, або виконання юридичних обов'язків [60, с. 220]. Аналогічний підхід закріплений в понятті «адміністративна послуга», яке закріплене Постановою КМУ «Про заходи щодо упорядкування

адміністративних послуг» від 17 липня 2009 р. № 737 [9]. Тобто, передбачається, що суб'єктом надання адміністративної послуги є суб'єкт владних повноважень.

Термін «державна» або «муніципальна послуга», в свою чергу, відображає розподіл владних суб'єктів надання адміністративних послуг на основі територіального принципу.

Представлений аналіз показує, що термін «публічні послуги» ширший, ніж термін «адміністративні послуги». Останні характеризуються наявністю виключно владного суб'єкта їх надання, тоді як публічні послуги можуть надаватися як владними, так і недержавними структурами.

Отже, адміністративні послуги є видом публічних послуг, і поділяються на державні та муніципальні послуги в залежності від суб'єкта їх надання. Наведене твердження повністю кореспондується із законодавчими дефініціями закріпленими в Законі України «Про адміністративні послуги» (далі – ЗУ «Про адміністративні послуги») та Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (далі – ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг»).

Аналіз наукової літератури дає змогу визначити наступні підходи до розуміння сутності адміністративних послуг [30,40,41,51,58,60].

1. Правовий підхід. В Конституції України (ст. 42) послуга трактується як вид матеріальної (підприємницької) діяльності [1]. У Цивільному кодексі України послуга розглядається як об'єкт цивільних прав (ст. 177) [2]. В ЗУ «Про адміністративні послуги» та ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» послуга розуміється як діяльність уповноважених суб'єктів (органів та організацій) [2,5]. Окремі аспекти організації надання адміністративних послуг регламентуються нормативно-правовими актами відповідного рівня публічного управління. В межах правового підходу адміністративна послуга розглядається як результат реалізації прав, свобод та законних інтересів.

2. Інтегрований (проринковий) підхід. В межах цього підходу, адміністративна послуга розглядається як «послуга, що надається органами влади громадянам та організаціям, оскільки держава (муніципалітет) володіє порівняльними перевагами в наданні послуг окремих видів». Саме в концепції проринкового підходу сформувалося поняття «сервісна держава» відповідно до якого адміністративні послуги – це послуги, що надаються «сервісною державою».

3. Маркетинговий підхід. Основне питання при наданні адміністративних послуг в межах маркетингового підходу – це визначення меж втручання суб'єктів владних повноважень. Однозначно, що деякі види благ можуть вироблятися тільки державою, оскільки витрати на їх виробництво роблять їх не вигідними для бізнесу. В рамках маркетингового підходу суспільство (що представляє інтереси громадян) розглядається як «клієнт», а система адміністративного управління – в ролі сервісного центру. По суті, формується інша модель державного управління, яка принципово відрізняється від адміністративної моделі, оскільки вплив суб'єкта управління на об'єкт набуває характеру взаємодії, що більш характерно для соціальних систем. Сам процес надання адміністративної послуги набуває цивільного характеру.

4. Процесний підхід. В рамках даного підходу організацію та надання послуги розглядають як сукупність послідовних адміністративних процесів і процедур, за результатами яких заявник отримує благо, що відповідає певним параметрам і задовольняє певну потребу. Процес надання послуг включає в себе: умову; підставу; проміжний результат; кінцевий результат; ефект.

5. Управлінський, діяльнісний підхід. У рамках такого підходу під адміністративною послугою розуміють усі добровільні та примусові форми взаємодії публічно-правових інституцій та зовнішнього оточення (населення, бізнесу). Адміністративні послуги розглядаються як один із елементів діяльності, що передбачає виконання публічно-правових функцій.

6. Системний підхід. В межах цього підходу, адміністративні послуги розглядаються як елемент системи державного та муніципального управління. Водночас, організація надання адміністративних послуг також може бути розглянута як окрема система, що включає в себе сукупність таких підсистем, як нормативно-правове, кадрове, ресурсне тощо забезпечення.

На основі наведених підходів, можна виділити наступні ознаки адміністративних послуг [51, с. 147]:

- чіткий, законодавчо визначений порядок їх надання;
- їх надання пов'язане із діяльністю суб'єктів владних повноважень з реалізації конкретної функції (організація і надання послуги);
- їх надання здійснюються виключно за волевиявленням (зверненням) отримувача;
- їх надання пов'язано із виникненням, зміною або припиненням прав та обов'язків у отримувачів.

Окремо, варто зазначити, що ЗУ «Про адміністративні послуги» закріплює низку принципів надання адміністративних послуг в Україні, зокрема верховенство права (у т.ч. юридична визначеність), доступність, рівність, оперативність, зручність та ін.

Щодо суб'єктного складу правовідносин в сфері надання адміністративних послуг, слід зазначити наступне. Адміністративні послуги є об'єктом зобов'язальних правовідносин, у силу яких один суб'єкт має право вимоги, а інший суб'єкт зобов'язаний вчинити певну дію. Таким чином, уся сукупність суб'єктів адміністративно-правових відносин у рамках надання адміністративних послуг може бути розділена на дві групи: органи та організації, що надають адміністративні послуги, і заявники (одержувачі) адміністративних послуг. ЗУ «Про адміністративні послуги» до надавачів адміністративних послуг відносить органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадових осіб, державних реєстраторів, суб'єктів державної реєстрації, уповноважених надавати такі послуги [3]. Окремо, зазначений закон закріплює статус такого суб'єкта надання

адміністративних послуг як Центр надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП).

Другою стороною правовідносин в сфері надання адміністративних послуг є їх отримувачі. Відповідно до положень ЗУ «Про адміністративні послуги» отримувачем адміністративної послуги може бути фізична або юридична особа (суб'єкт звернення) [3].

Слід зазначити, що закон, в загальному, не висуває додаткових вимог до фізичної особи як отримувача адміністративної послуги. Разом з тим, в низці випадків фізична особа для отримання адміністративної послуги повинна володіти певними ознаками, зокрема:

- громадянство, наприклад, для отримання паспорта громадянина України);
- вік, наприклад, для отримання свідоцтва про народження – з 14 років.

Варто відмітити те, що відповідно до сучасних світових тенденцій, адміністративна послуга може надаватися не тільки за запитом одержувача, а також за ініціативи державних органів з метою реалізації суспільних інтересів.

Адміністративні послуги не є однорідними, для кращого розуміння їх сутності доцільно визначити їх види, тобто провести класифікацію (табл. 1.1). При цьому, одна і та ж адміністративна послуга може бути віднесена до кількох видів класифікації залежно від використовуваних критеріїв.

Таблиця 1.1

## Класифікація адміністративних послуг

Критерій	Види послуг
Суб'єкт надання	1) Державні адміністративні послуги. 2) Муніципальні адміністративні послуги
Адміністративний рівень регулювання	1) Централізовано регульовані адміністративні послуги (закони, нормативно-правові акти ЦОВВ). 2) Локально регульовані адміністративні послуги з локальним регулюванням (акти ОМС, місцевих органів виконавчої влади).

	3) «Змішане» регулювання адміністративних послуг (регулюванні здійснюються і загальними, і локальними нормативними актами)
Платність	1) Безоплатна послуга - адміністративна послуга, яка надається отримувачу послуги на безоплатній основі. 2) Платна послуга - адміністративна послуга, яка надається споживачеві послуги на оплатній основі за нормативно встановлену плату

*Продовження табл. 1.1*

Рівень складності	1) Проста послуга - передбачає один сценарій надання послуги. 2) Складна послуга - до складу якої входить кілька послуг
Технологія надання	1) Надаються в традиційній формі. 2) Надаються за принципом «єдиного вікна». 3) Надаються в електронній формі
Характер взаємодії одержувача послуг з виконавцем	1) Елементарні послуги, які надає, як правило, один орган влади. 2) Композитні або міжвідомчі послуги - їх надають кілька органів влади
Результат	1) Послуги, спрямовані на реалізацію прав, свобод та законних інтересів, або виконання обов'язків. 2) Інформаційні, консультативні послуги
Зміст послуги	1) Отримання ліцензій, дозволів. 2) Отримання реєстраційних документів. 3) Легалізація, нострифікація та верифікація актів індивідуальної дії. 4) Соціальні послуги

*Джерело: складено автором на основі джерела [58]*

До адміністративних послуг також прирівнюється надання уповноваженими органами та їх посадовими особами витягів та виписок із реєстрів, довідок, копій, дублікатів документів та інші передбачені законом дії, у результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт [3].

Тепер розглянемо стан та особливості національного законодавства про адміністративні послуги.

Оснoву будь-яких правовідносин в нашій державі визначає Конституція. Конституційною основою процесу надання адміністративних послуг є положення статей 3, 19, розділу II Конституції України.

Спеціальним законом в сфері адміністративних послуг є ЗУ «Про адміністративні послуги» як визначає правові та організаційні основи процесу надання адміністративних послуг. Крім того, названий закон закріплює повноваження та функції суб'єктів надання та контролю за наданням адміністративних послуг, форми та правила використання ІКТ в сфері надання адміністративних послуг тощо [3].

Ще одним спеціальним законом в сфері адміністративних послуг є ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», який закріплює основні правові та організаційні основи процесу надання електронних публічних послуг [5].

Згідно із законодавчим вимогами, адміністративні послуги в Україні надаються згідно із встановленими стандартами.

Варто відмітити, що сучасний стан правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні в цілому характеризується своєю ефективністю. Разом з тим, існує ряд проблем, які потребують якнайшвидшого вирішення. Тобто, законодавство в сфері адміністративних послуг має подальші вектори свого розвитку.

На думку І.П. Голосніченко, сучасна організація правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні відбувається хаотично, без урахування систематизації матеріальних адміністративно-правових відносин і процесуальних відносин цієї галузі права на законодавчому рівні. Крок до законодавчого регулювання матеріальних відносин уже зроблено, залишилося ухвалити процесуальний закон [22, с. 118]. Варто відмітити, що сьогодні вже прийнятий Закон України «Про адміністративну процедуру». Разом з тим, він вступить в силу лише наприкінці 2024 року [4].

В ЗУ «Про адміністративні послуги» зазначено, що виключно законом визначається перелік адміністративних послуг, проте, до теперішнього часу

такий перелік на державному рівні не затверджено, хоча такі завдання і до прийняття Закону неодноразово ставилися перед КМУ. Відсутність затвердженого переліку впливає на якість нормативно-розпорядчих документів, які приймаються на локальному (муніципальному) рівні, оскільки унеможлиблює в повній мірі виконання завдань, визначених законом.

Крім того, сьогодні відсутня чітка процедура визначення плати за надання адміністративної послуги. Відсутність такої процедури призводить до встановлення суб'єктом надання послуги розміру плати на власний розсуд. Виникає ситуація, коли одна і та ж адміністративна послуга в різних регіонах країни передбачає різні суми адміністративного збору.

В цілому, в науковій літературі розроблено ряд напрямків оптимізації законодавчого регулювання надання адміністративних послуг, зокрема [22,36,42,48]:

- 1) упорядкування адміністративних процедур та адміністративних дій;
- 2) усунення надлишкових адміністративних процедур і надлишкових адміністративних дій;
- 3) скорочення кількості документів, що подаються заявниками для отримання адміністративної послуги, застосування нових форм документів, що дають змогу усунути необхідність неодноразового надання ідентичної інформації, зниження кількості взаємодій заявників з суб'єктами надання;
- 4) скорочення строку надання адміністративних послуг;
- 5) цифровізація адміністративних послуг та переведення їх в електронну форму.

Під надлишковою адміністративною процедурою розуміється послідовність дій, виключення яких з адміністративного процесу не призводить до зниження якості виконання державної (муніципальної) функції або надання державної (муніципальної) послуги. Наприклад, надлишкові погодження (у разі, якщо результат погодження не впливає на рішення), надлишкові повідомлення тощо. Під надлишковою адміністративною дією

розуміють адміністративну дію, виключення якої з адміністративної процедури дає змогу досягти результату адміністративної процедури без додаткових витрат.

Реалізація цілей визначених в цих напрямках може проводитися шляхом зміни чинних або прийняття нових нормативно-правових актів, що визначають порядок і вимоги до надання адміністративних послуг, а також створення, модернізації, інтеграції інформаційних систем та інформаційних ресурсів, необхідних для повноцінного виконання процедур надання адміністративних послуг. Розроблені проекти нормативно-правових актів підлягають обов'язковому громадському обговоренню шляхом їх публікації, або шляхом застосування інших методів вивчення громадської думки.

Підсумовуючи вищенаведене, можна констатувати, що адміністративні послуги є однією із найефективніших форм співробітництва влади та суспільства (населення, бізнесу) в процесі якої права та інтереси фізичних та юридичних осіб можуть бути реалізовані в повній мірі. Враховуючи це, законодавство в сфері адміністративних послуг потребує постійного вдосконалення та відповідності тенденціям науково-технічного прогресу, зокрема, цифровізації та діджиталізації.

## 1.2. Цифровізація адміністративних послуг. Нормативно-правові аспекти цифровізації адміністративних послуг в Україні

Поняття «цифровізація» на нормативному рівні вперше було закріплене в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Згідно із положеннями якої, цифровізація являє собою переведення даних у цифрову форму з метою зменшення витрат і для впровадження нових можливостей у цій сфері [13].

На сьогоднішній день підвищення якості адміністративних послуг є невіддільним від удосконалення бізнес-процесів, що дозволяє нам цифровізація. Цифровізація послуг приходить на зміну інформатизації та

комп'ютеризації, і виступає як напрямок використання цифрових ресурсів і автоматизації бізнес-процесів для вирішення певних економічних завдань.

Підвищення якості надання адміністративних послуг – одна із головних цілей адміністративно-територіальної реформи проведеної в Україні. Як один із головних критеріїв якості надання адміністративних послуг виступає автоматизація (цифровізація) даного процесу [30, с. 54].

Цифровізація державного апарату відіграє основну роль у вдосконаленні якості надання адміністративних послуг. Вона є не лише основою для модернізації економіки, а й засобом розв'язанням таких важливих проблем як зниження рівня корупції та бюрократизму.

Процес надання адміністративних послуг у контексті цифровізації варто розділити на два підпроцеси: 1) процес розроблення цифрового регламенту; 2) процес надання послуги згідно розробленого регламенту. Ключовим завданням, на яке спрямована цифрова трансформація адміністративних послуг – забезпечення наскрізного процесу від розроблення до надання послуги в цифровому вигляді. Виконання цього завдання дає змогу досягнути [46, с. 114]:

- ідентичності реального процесу надання послуги формальним регламентам;
- зменшення витрат на процес розробки цифрових послуг;
- зменшення строків надання послуг;
- покращення процесу надання послуг в аспекті принципів реєстровості, омніканальності, екстериторіальності, проактивності та виключення участі людини з процесу надання послуги.

Цифровізація процесу розроблення та надання адміністративних послуг вимагає насамперед його типізацію з метою подальшої стандартизації. Стандартизація процесу надання послуги в електронній формі відображає: перелік типових етапів; правила переходу між етапами; вимоги до етапів; цифрову модель послуги. При цьому, адміністративна послуга розглядається як послідовність типових дій.

Переведення адміністративних послуг в електронну форму, перехід до їх надання в електронному вигляді є черговим етапом значущих змін у форматі державного та муніципального управління. Надання адміністративних послуг в електронній формі суттєво впливає на строки та якість надання послуг, знижує адміністративні бар'єри, заощаджує час населення та витрати держави/муніципалітету [37, с. 332].

Уперше про необхідність цього процесу було заявлено у 2002 році в довгостроковій цільовій програмі РНБО під умовною назвою «Електронна Україна», в рамках якої були визначені заходи спрямовані на формування законодавчої бази в цій сфері, створення дієвого механізму інформаційного співробітництва між органами влади всіх рівнів, впровадження електронного документообігу [54, с. 72].

Розпорядженням КМУ від 15 лютого 2006 року № 90-р «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» було окреслено коло проблем, які потрібно вирішити для запуску ефективної системи надання адміністративних послуг [14]. Одним із основних напрямків подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні визначено переведення їх в електронну форму.

Конкретні заходи процесу переведення державних і муніципальних адміністративних послуг в електронний вигляд були визначені Законом України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» та Розпорядження КМУ від 15 серпня 2007 р. № 653-р «Про затвердження плану заходів з виконання завдань, передбачених цим законом» [6,15]. Зокрема, було визначено п'ять етапів процесу переведення державних і муніципальних послуг в електронний вигляд.

Важливим етапом процесу цифровізації надання адміністративних послуг було затвердження постановою КМУ від 27 травня 2009 р. № 532 «Положення про Реєстр адміністративних послуг» [10]. Реєстр було створено з метою удосконалення процедури надання адміністративних послуг та

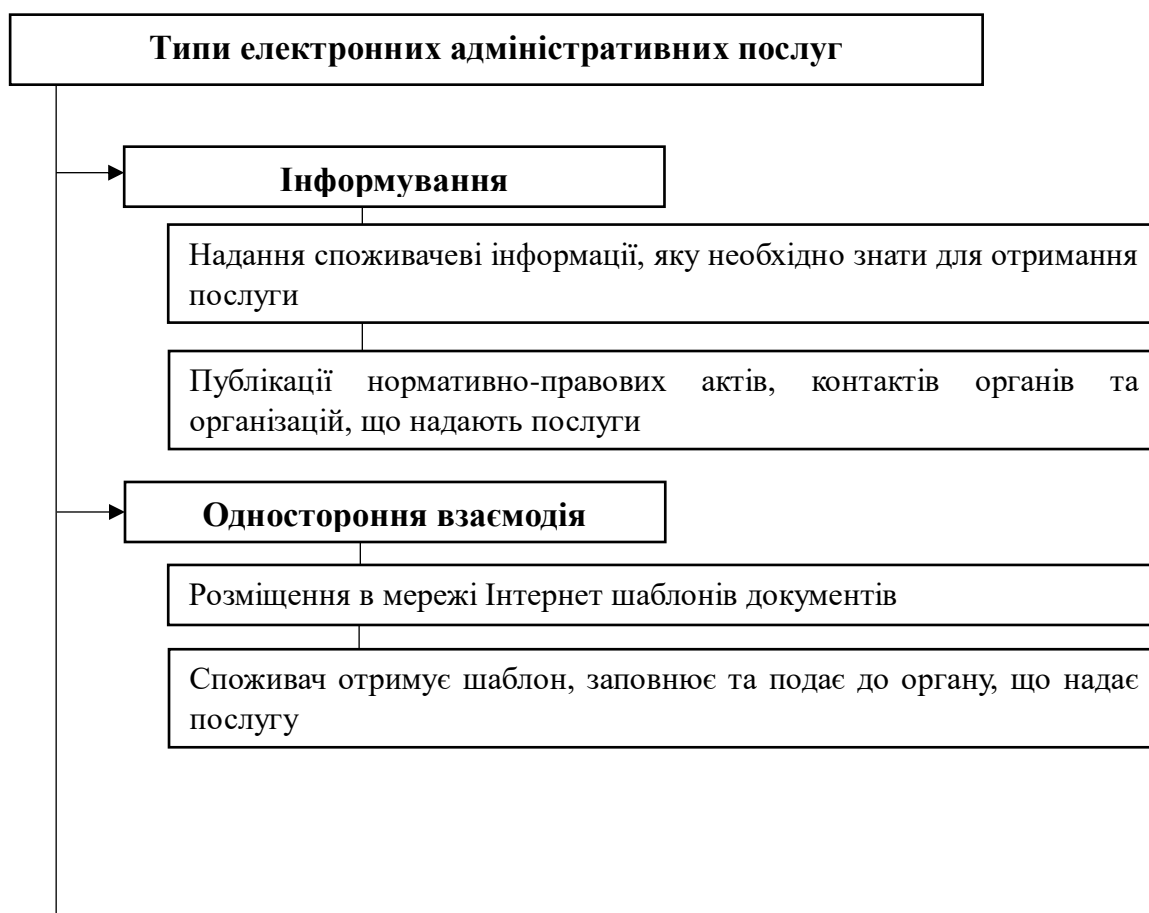
забезпечення відкритості та доступності інформації про адміністративні послуги.

Основою для всієї системи надання адміністративних послуг в Україні і цифровізації цієї системи, зокрема, є ЗУ «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. Згідно із положеннями якого, одним із способів отримання адміністративної послуги є електронна форма як звернення за послугою, так і отримання цієї послуги [3].

Згідно зі змінами, внесеними до ЗУ «Про адміністративні послуги» у 2015 і 2020 роках, надання послуги в електронній формі здійснюється «за допомогою Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, у т.ч. за допомогою інтегрованих із ним інформаційних систем ОДВ та ОМС» [3].

Отже, адміністративна послуга вважається електронною, коли одна або декілька процедур її надання (процедура приймання запиту від заявника, процедури розгляду та опрацювання запиту, процедура зберігання результату та надіслання відповіді заявнику за запитом) здійснюється в електронній формі із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.

Відповідно до положень ЗУ «Про адміністративні послуги» можна виділити наступні типи електронних адміністративних послуг (рис. 1.1).



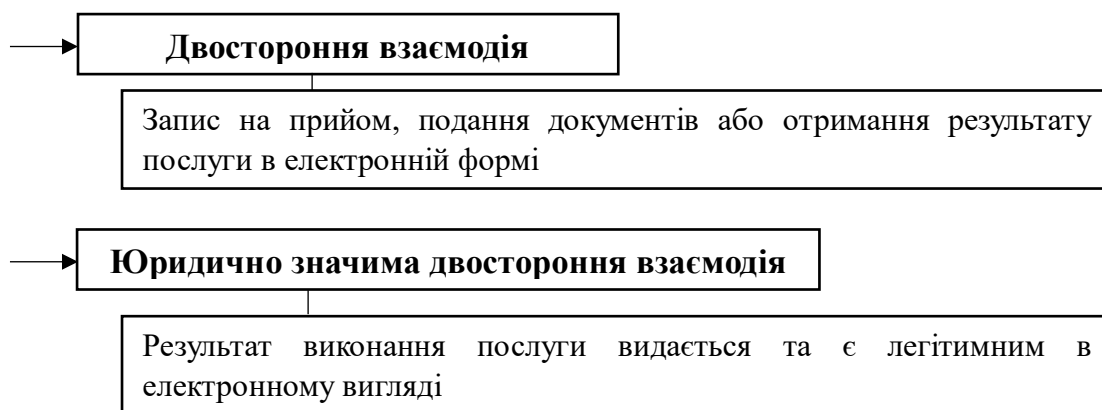


Рис. 1.1. – Типи електронних адміністративних послуг

*Джерело: складено автором на основі джерела [3]*

Надання адміністративних послуг в електронному вигляді дає можливість для заявника пройти всі етапи – від ознайомлення з інформацією про послугу до отримання результату її надання за допомогою електронних комунікаційних засобів (рис. 1.2).

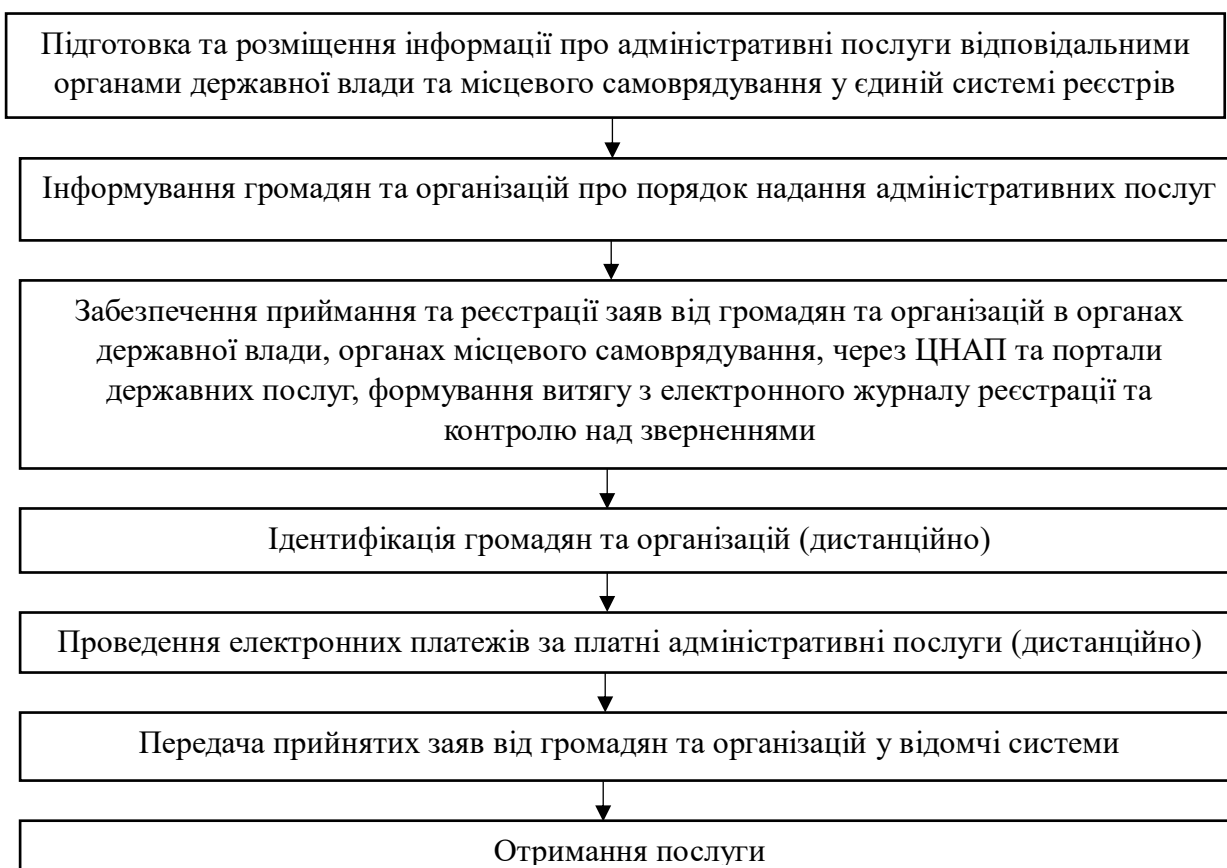


Рис. 1.2. – Процес надання адміністративних послуг в електронному вигляді

*Джерело: складено автором на основі джерела [3]*

Подальшим кроком в реалізації положень ЗУ «Про адміністративні послуги» щодо цифровізації системи надання адміністративних послуг стало ухвалення КМУ Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні від 16.11.2016 р. № 918-р. та плану заходів щодо реалізації концепції. Цими документами передбачено запровадження електронних форм взаємодії учасників відносин в сфері надання адміністративних послуг, формування єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, яка забезпечує надання електронних адміністративних послуг, вдосконалення процесу надання адміністративних послуг шляхом скорочення кількості етапів та документів; також впровадження пілотних проектів із тестування надання пріоритетних адміністративних послуг в електронному вигляді. Згідно з пунктом 9 плану передбачено проведення щорічного моніторингу якості надання електронних державних послуг [16,17].

В 2018 році КМУ схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та план заходів щодо реалізації цілей цієї концепції. Цими документами передбачено ряд перспектив спрямованих на формування системи надання адміністративних послуг на основі передового європейського досвіду, зокрема: розповсюджена швидкісного інтернету з метою доступу до адміністративних послуг в будь-якій місцевості; розбудова інфраструктури надання адміністративних послуг в електронному виді; запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів; розвиток зручної, безпечної та доступної електронної ідентифікації; поступове впровадження основних (базових) електронних послуг в таких сферах як освіта, охорона здоров'я, транспорт, телекомунікації, туризм, екологія [13].

Згідно Указу ПУ «Про деякі заходи щодо забезпечення якісних публічних послуг» від 4 вересня 2019 року № 647/2019 передбачено заходи для реалізації концепції «сервісної» держави – держави, яка виступає агентом та гарантом в системі надання якісних та доступних електронних послуг

шляхом створення відповідної інфраструктури та якісного забезпечення організаційного процесу [7]. Результатом виконання цих заходів став запуск у серпні 2020 року онлайн-гіду з переліком державних послуг. Це інформаційний сервіс, що містить необхідну інформацію про всі послуги, що надаються ОДВ та ОМС. Сьогодні цей портал містить інформацію про 2 тис. державних послуг, а також місце, спосіб, строки та розмір адміністративного збору. Послуги розміщені на основі 17 критеріїв (сфер життєдіяльності). Гід виступає офіційним джерелом інформації про державні послуги в Україні, хоча на рівні закону перелік таких послуг не було затверджено до теперішнього часу.

Окремі аспекти подальшої цифровізації системи надання адміністративних послуг в Україні закріплені в Постанові КМУ від 5 серпня 2020 р № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (далі – Стратегія), в якій, одним із пріоритетних завдань регіонального розвитку було визначено забезпечення доступності соціальних сервісів та адміністративних послуг [12]. Для досягнення цього завдання Стратегією передбачено наступні заходи: реінжиніринг державних послуг; покращення правового регулювання процесу цифровізації державних послуг; забезпечення технічної реалізації можливості отримання державних послуг за допомогою Єдиного порталу, зокрема і через мобільний застосунок; забезпечення отримання державних послуг в електронній формі особами з особливими потребами та ін.

Якісно новий етап правового регулювання процесу цифровізації системи надання адміністративних послуг в Україні пов'язаний із прийняттям ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року. Цей закон закріплює основні правові та організаційні основи процесу надання електронних публічних послуг [5].

ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» запроваджено автоматичний режим надання електронної публічної послуги – можливість отримання різноманітних інформаційних послуг

(різноманітні інформаційні документи) за допомогою ІКТ без додаткового втручання суб'єкта надання електронних послуг, у т.ч. за допомогою Єдиного порталу. [5].

Крім цього, ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» встановлює особливості системи електронної взаємодії електронних ресурсів – технології, яка дозволяє суб'єкту надання публічної електронної послуги отримувати відомості та документи з відкритих інформаційних ресурсів для надання послуги без витребування таких відомостей та документів від суб'єкта звернення (отримувача послуги) [5].

Також ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» вперше введено поняття та порядок отримання комплексної електронної публічної послуги – послуги, в якій за одним зверненням заявника надається декілька електронних публічних послуг, наприклад послуга «Малюнок» [5].

Отже, основним завданням ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» є максимальне спрощення процесу отримання публічних, у т.ч. адміністративних, послуг за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Підсумовуючи вищенаведене, можна констатувати, що сьогодні в Україні розроблено та прийнято достатню законодавчу базу для забезпечення переходу адміністративних послуг в електронну та забезпечення функціонування системи надання електронних публічних послуг. Для вдосконалення функціонування цієї системи, а також покращення якості надання адміністративних послуг необхідними є, насамперед, заходи саме організаційно-правового характеру, зокрема і такі, що передбачають використання інформаційно-комунікативних технологій: розбудова цифрової інфраструктури; використання передових досягнень НТП; цифрова інклюзія.

Встановлено, що адміністративні послуги є найбільш масовою та ефективною формою взаємодії між владними структурами та суспільством (населенням, бізнесом). В процесі їх надання найкращим чином реалізуються права та інтереси фізичних та юридичних осіб. Особливостями адміністративних послуг є специфіка їх суб'єктного складу: одна сторона – суб'єкт владних повноважень; інша – фізична або приватна юридична особа.

Визначено сьогоденний стан правового регулювання адміністративних послуг в Україні, окреслено напрямки покращення такого регулювання.

Встановлено теоретико-правові аспекти цифровізації адміністративних послуг в Україні, зокрема, досліджено еволюцію правового регулювання цього процесу. Констатовано, що сучасний стан правового регулювання системи надання електронних адміністративних послуг в Україні характеризується правовою визначеністю і потребує, насамперед, заходів організаційно-правового характеру.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Дослідження загальних тенденцій процесу цифровізації адміністративних послуг в Україні

Станом на сьогодні в Україні надається більше 2 тис. адміністративних послуг. Відповідно до концепції «Цифрова держава», до 2024 року всі ці послуги мають бути оцифровані, тобто бути доступними в онлайн-режимі.

Сьогодні адміністративні послуги надаються суб'єктами надання безпосередньо або через ЦНАП, мережа яких налічує більше 4 тис. точок, в т.ч. близько 1 тис. постійно діючих ЦНАП і 3 тис. інших форм: віддалені робочі місця, територіальні підрозділи, мобільні центри [21].

ЗУ «Про адміністративні послуги» встановлює усну, письмову та електронну форму надання адміністративних послуг. Електронна форма передбачає надання адміністративної послуги з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, у т.ч. за допомогою інтегрованих із ним інформаційних систем ОДВ та ОМС [3].

Розглянемо інфраструктуру електронної форми надання адміністративних послуг та особливості функціонування її окремих складових.

##### 1. Єдиний державний веб-портал електронних послуг.

Завдання зі створення такого веб-порталу було визначено ще в далекому 2009 році в постанові КМУ від 27 травня 2009 р. № 532 «Положення про Реєстр адміністративних послуг» [10]. Проте, фактична реалізація завдання щодо його створення та впровадження (у тому вигляді в якому він функціонує сьогодні) розпочалась лише у 2019 році із практичним втіленням ідей концепції «Держава в смартфоні (Цифрова держава)». Так,

КМУ 4 грудня 2019 року була прийнята постанова № 1137 «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» [11]. В цій постанові закріплено положення про те, що цей веб-портал виконує також функції реєстру адміністративних послуг. Цей об'єднаний веб-портал має офіційну назву «Держава і Я» – «Дія». Держателем веб-порталу «Дія» є Міністерство цифрової трансформації України.

Цей веб-портал було створено з метою кардинальної зміни всієї системи надання адміністративних послуг. Ідея полягала в тому, що з будь-якого місця громадянин міг замовити практично будь-яку державну послугу, маючи під рукою лише комп'ютер із доступом в Інтернет. Сьогодні «Дія» – це багатофункціональне середовище, як реалізується в таких площинах [24]:

- 1) Онлайн-сервіс для надання державних послуг. Сьогодні а непереривному онлайн-режимі доступні до надання 33 державні послуги;
- 2) Мобільний застосунок з електронними документами, та реєстровими даними про користувача;
- 3) Освітній веб-портал з освітніми онлайн-курсами з базової цифрової грамотності для вчителів та батьків;
- 4) Бізнес-портал для допомоги МСБ;
- 5) ЦНАП – центри надання адміністративних послуг у кожному регіоні та куточку країни, а в майбутньому – «Дія Центри»;
- 6) Дія City – спеціальний правовий режим для ІТ-сфери.

В Постанові КМУ від 4 грудня 2019 року № 1137 «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» визначені наступні завдання порталу «Дія» [11]:

- публікація переліку електронних адміністративних послуг, а також порядку їх надання;
- приймання в електронному вигляді заяв та інших документів від заявників для отримання електронних адміністративних послуг;

- надання держорганам можливості опрацювання отриманих заяв в електронному вигляді і направлення результату заявнику;
- приймання запитів на надання електронних адміністративних послуг, передача у відомчі інформаційні системи, отримання та надання результату за ними заявникам;
- відстеження стану надання електронних адміністративних послуг;
- формування, зберігання та перевірка автентичності електронних документів;
- надання базових державних послуг;
- облік запитів заявників, а також здійснення моніторингу якості та своєчасності надання електронних адміністративних послуг.

В рамках першого завдання портал «Дія» містить гід державних послуг, в якому визначено перелік державних послуг та інституційну складову їх надання (мережа ЦНАП). Усі державні послуги розділені за низкою класифікаційних ознак:

- за сферами;
- за життєвими подіями та ситуаціями.

Сьогодні «Гід державних послуг» передбачає 2221 державну послугу [21].

При цьому, всі електронні адміністративні послуги надаються відповідно до прийнятих суб'єктами надання адміністративних регламентів.

2. Інтегрована системи електронної ідентифікації ID.GOV.UA (далі –ID.GOV.UA).

ID.GOV.UA – це система, що забезпечує санкціонований доступ учасників інформаційної взаємодії до інформації, що міститься в державних та інших інформаційних системах у процесі надання адміністративних послуг, а також міжвідомчу електронну взаємодію [33].

Ідентифікація користувачів в ID.GOV.UA здійснюється засобами електронного цифрового підпису, а також іншими способами в установленому порядку: Дія.Підпис та BankID НБУ.

Сьогодні з ID.GOV.UA співпрацюють 76 схем електронної ідентифікації, 26 надавачів електронних довірчих послуг, 41 банк-ідентифікатор системи BankID НБУ, 382 системи для автентифікації та 264 системи для створення та перевірки кваліфікованого електронного підпису (КЕП) [61].

3. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів (далі – система «Трембіта»).

Системи «Трембіта» – це сукупність апаратно-програмних засобів, що забезпечують міжвідомчу електронну взаємодію, обмін електронними документами, що необхідні суб'єктам надання під час надання електронних послуг [53].

Обмін даними між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання здійснюється за допомогою міжвідомчих електронних запитів. Це вимога про подання документів та інформації, необхідних для надання адміністративної послуги, надіслана у формі електронного документа на підставі запиту заявника організаціям, що мають запитувані документи та інформацію.

Під час створення інформаційних систем та інформаційних ресурсів держорганами має бути передбачена можливість їх інтеграції з центральною базою даних для забезпечення міжвідомчої електронної взаємодії. Системи «Трембіта» функціонує на основі вимог щодо збору, зберігання, оброблення, передачі та обміну інформацією. Документи, що використовуються в держорганах, повинні створюватися, надсилатися і зберігатися переважно у вигляді електронних документів. Перелік документів та інформації, що передаються за допомогою міжвідомчої електронної взаємодії, встановлюється регламентами надання електронних адміністративних послуг.

Особливості функціонування системи «Трембіта» визначені постановою Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606 «Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» та постановою КМУ від 10 травня 2018 р. № 357 «Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» [53].

Електронна взаємодія державних електронних інформаційних ресурсів передбачає при отриманні адміністративних послуг в електронній формі можливість скорочення необхідності подання документів, які містяться в інформаційно-телекомунікаційних системах.

4. Також до інфраструктури, що забезпечує інформаційно-технологічну взаємодію інформаційних систем, які використовуються для надання адміністративних послуг в електронній формі, відносяться різноманітні допоміжні елементи: інформаційні ресурси і системи суб'єктів надання адміністративних послуг; системи відкритих даних; системи оповіщення громадян та бізнесу про електронні адміністративні послуги та ін.

Тепер, розглянувши інфраструктуру забезпечення надання адміністративних послуг в електронній формі, слід проаналізувати тенденції та показники останніх років щодо цифровізації таких послуг.

По-перше, для отримання якісних електронних адміністративних послуг потрібен безперервний доступ до інтернету. Згідно із статистичними даними, на початок 2022 року частка домогосподарств в Україні, які мають доступ до послуг Інтернету вдома становить 82,7% (87,4% - у міській місцевості; 72,8 – у сільській місцевості). При цьому, 78% українців користуються послугами мережі Інтернет щодня [27].

Згідно Індексу цифрової трансформації регіонів України середнє значення субіндексу «Розвиток Інтернету» в Україні становить 0,683 з 1 можливого. При цьому, найвищі значення цього субіндексу мають

Дніпропетровська (0,993) та Тернопільська (0,992) області; найнижчі – Київська (0,377) та Кіровоградська області (0,388) (рис. 2.1) [32].

Наразі в Україні, особливо в міській місцевості, простежуються активні тенденції до впровадження широкосмугового Інтернет-з'єднання, зокрема, створюється мережева інфраструктура для обміну інформацією між всіма органами влади та підпорядкованими ним установами, підприємствами, організаціями; впроваджується єдина сервісна інфраструктура для надання широкого кола послуг та сервісів населенню.

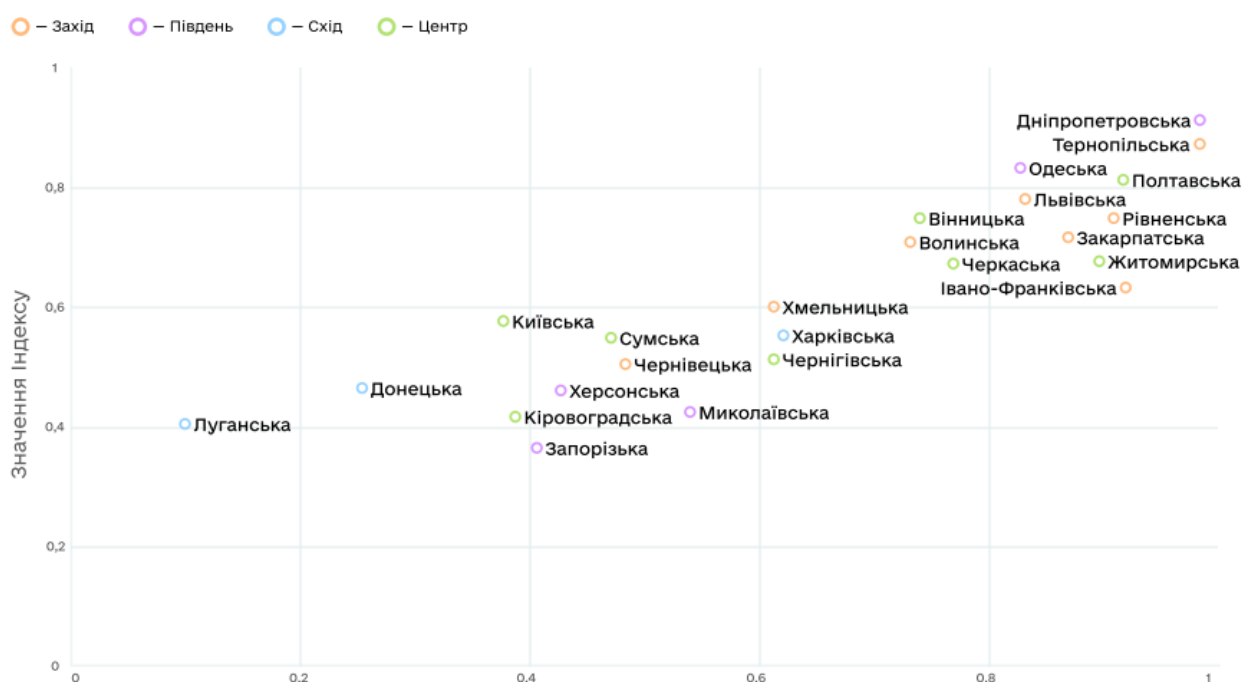


Рис. 2.1. – Значення субіндексу «Розвиток Інтернету» в Індексі цифрової трансформації регіонів України

Джерело: [32]

В межах Індексу цифрової трансформації регіонів України також окремо встановлюється субіндекс «Проникнення базових електронних послуг» в межах якого досліджується поширення наступних електронних адміністративних послуг: «Малюнок», реєстри територіальних громад, інвентаризація нерухомого майна та впровадження єдиної інформаційної системи соціальної сфери (далі – ЄІССС). Середнє значення субіндексу «Проникнення базових електронних послуг» в Україні становить 0,654 з 1

можливого. При цьому, найвищі значення цього субіндексу мають Одеська (0,877) та Тернопільська (0,834) області; найнижчі – Чернігівська (0,402) та Миколаївська області (0,427) (рис. 2.2) [32].

Щодо комплексної послуги «Малютко» найбільша потреба у її забезпеченні простежується у Миколаївській області; щодо виконання показника про реєстри територіальних громад – у Дніпропетровській області; щодо послуги у сфері державної реєстрації прав, то у всіх областях, окрім Одеської, в якій забезпечено 100% досягнення показника; щодо ЄІССС – у Херсонській, Чернівецькій та Черкаській областях [32].

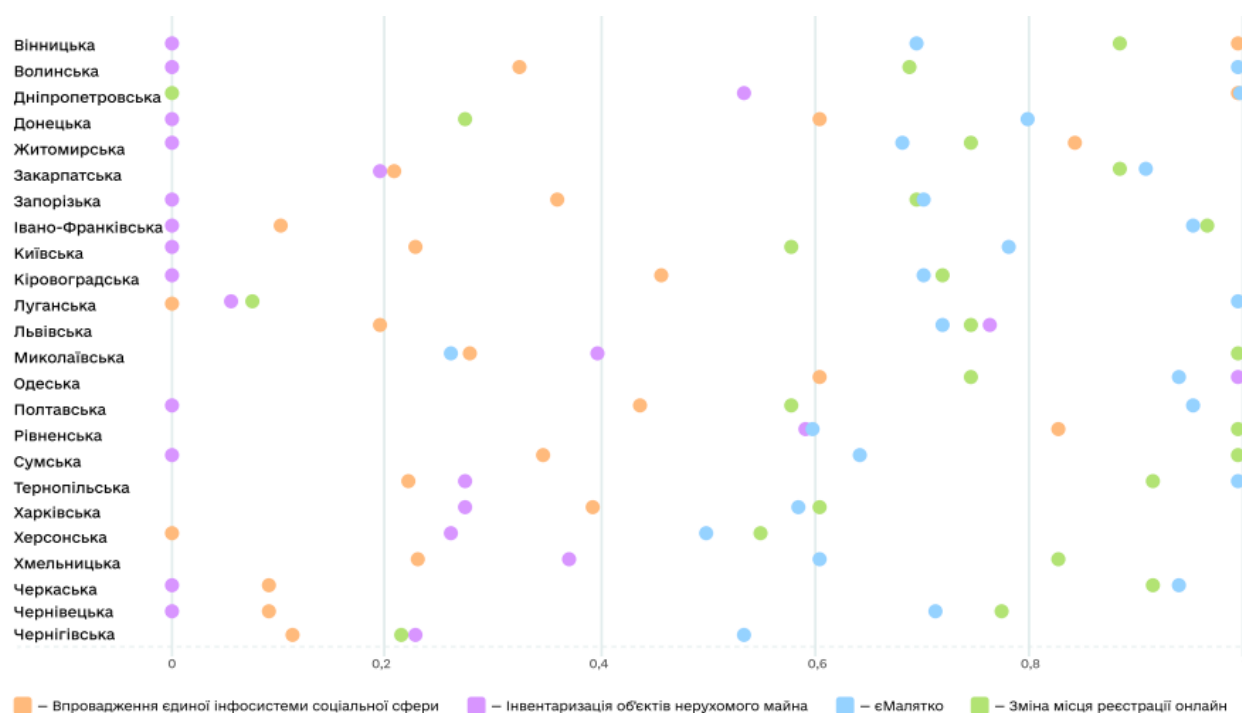


Рис. 2.2. – Значення субіндексу «Проникнення базових електронних послуг» в Індексі цифрової трансформації регіонів України

Джерело: [32]

Дослідженням [28], яке проводиться згідно вимог постанови КМУ від 11 серпня 2021 р. № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» [8], встановлено, що рівень користування електронними адміністративними послугами зростає з кожним роком. Так, за у 2022 році адміністративними послугами в електронній формі користувалось

63% українців (проти 60% у 2021 році). З моменту впровадження порталу «Дія» (з 2020 року) зростання становить 10% (з 53% до 63%) (рис. 2.3).

Фактично у 2022 році три українці із кожних п'яти користувались державними послугами в електронній формі.

Найбільш актуальними для споживачів були інформаційні електронні послуги порталу «Дія» або його мобільного застосунку (52%) (табл. 2.1). При чому, у 2020 році порталом «Дія» (або його мобільним застосунком) користувались 13% опитаних, у 2021 році – 30%, а в 2022 – 52% (зростання порівняно із 2020 роком у 4 рази). Лише за 2022 рік мобільний застосунок «Дія» встановили 6 млн нових користувачів. Порталом «Дія» на початок 2023 року користується близько 22 млн осіб [25].

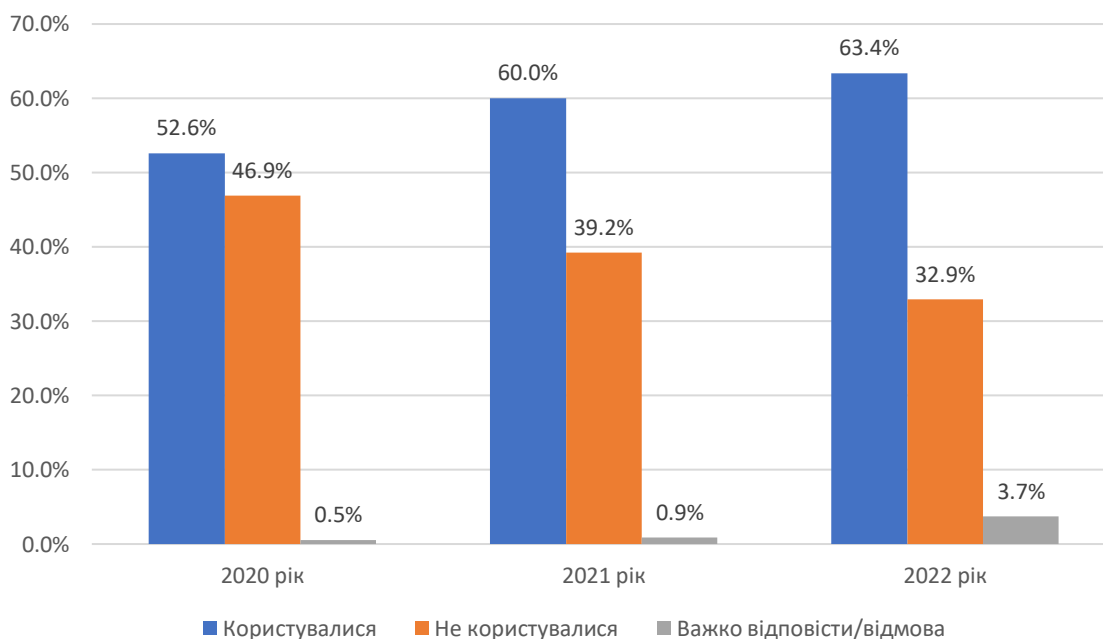


Рис. 2.3. – Рівень користування електронними державними послугами, 2020-2022 рр.

*Джерело: складено автором на основі джерела [28]*

В 2022 році мобільний застосунок порталу «Дія» обійшов за популярністю серед українців Facebook та Instagram. Наразі, мобільним застосунком «Дія» користуються 84% власників смартфонів Android віком від 16 до 55 років [25].

Таблиця 2.1

Статистика користування найбільш популярними електронними державними послугами, 2020-2022 рр.

Послуга	Частота користування послугою, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
<b>Отримали хоча б 1 послугу:</b>	<b>52,6</b>	<b>60,0</b>	<b>63,4</b>
Користувалися порталом «Дія» (його застосунком)	12,7	30,3	51,6
Субсидії, пільги або соціальні виплати	12,5	12,7	15,9

*Продовження табл. 2.1*

Транспорт (водійське посвідчення, купівля-продаж т/з, оплата штрафів тощо)	11,9	15,0	9,5
Паспорт (інші послуги ДМС)	15,4	13,8	7,9
Пенсійне забезпечення (Портал електронних послуг ПФУ)	10,8	11,5	7,3
Сплата податків (кабінет платника податків)	8,8	10,5	7,3
Інформаційно-реєстрові послуги з державних реєстрів	10,0	10,2	6,7
Послуги в сфері підприємництва	9,1	11,2	6,7
Свідоцтво про народження	5,8	5,6	6,7
Послуги в сфері господарської діяльності підприємств (реєстрація, сплата податків, тощо)	7,7	9,4	3,9
Вступ до ВНЗ (подача документів)	5,5	4,6	3,5
Зміна виборчої адреси	3,1	2,8	–
Питання будівництва (наприклад, дозволи)	1,8	2,0	–
Комерційний транспорт (отримання ліцензій, дозволів на перевезення)	1,3	1,9	–
Інші послуги	3,9	3,6	1,3

*Джерело: складено автором на основі джерела [28]*

Щодо інших електронних адміністративних послуг, варто відмітити наступне. Впродовж останнього року зросло користування лише послугою щодо оформлення субсидій, пільг та соціальних виплат – з 13% до 16%. Стосовно інших послуг простежується тенденція до скорочення користування ними (окрім, оформлення свідоцтва про народження дитини – показники у порівнянні із 2021 роком не змінились). Як вбачається, це пов'язано, насамперед із негативними наслідками військової агресії РФ проти

України: неактуальність низки послуг в аспекті інших, першочергових; скорочення чисельності отримувачів таких послуг; перебої із Інтернетом і т.д. Як приклад, у 2022 році електронною послугою щодо реєстрації особистого транспорту користувались лише 9,5% респондентів, проти 15% у 2021 році [28].

Серед регулярних користувачів інтернету хоча б однією електронною адміністративною послугою скористались 76%, серед нерегулярних користувачів – 45%, серед тих, хто не користується інтернетом – 17%.

Найчастіше електронними державними послугами (в основному через мобільний застосунок «Дія») користуються люди молодшої вікової категорії (18-29 років) – 82,5% (приріст +11% у порівнянні із 2020 роком) респондентів користувались хоча б однією послугою (табл. 2.2). Разом з тим, у 2022 році швидко зріс показник користування електронними державними послугами серед інших вікових категорій. Так, серед респондентів середньої вікової категорії (50-69 років) близько 58% (приріст +14% у порівнянні із 2020 роком) користувались хоча б однією електронною послугою. Позитивною тенденцією є зростання числа користувачів електронними державними послугами серед представників старших вікових категорій (28% у 2022 році проти 19% у 2020 році) [28].

Таблиця 2.2

## Профіль користувачів електронними державними послугами, 2022 р.

	Отримував/ала хоча б 1 послугу	Не отримував/ала	Важко сказати / Відмова
<b>Стать</b>			
Чоловік	63,0	33,3	3,7
Жінка	63,8	32,6	3,6
<b>Вік</b>			
18–29 років	82,5	16,0	1,5
30–39 років	75,2	20,8	4,0
40–49 років	70,5	26,8	2,7
50–59 років	64,8	32,7	2,5
60–69 років	49,7	45,6	4,7
70+ років	28,3	64,6	7,1
<b>Населений пункт</b>			
Село	56,4	39,8	3,7
СМТ / місто до 20 тис.	59,9	36,7	3,5

Місто 20–99 тис.	64,1	33,8	2,1
Місто 100 тис. і більше	69,8	26,1	4,2
<b>Освіта</b>			
Неповна середня і нижча	45,3	50,8	3,9
Повна середня	47,8	47,4	4,8
Середня спеціальна	56,3	40,7	3,0
Вища	78,2	18,2	3,6

*Джерело: складено автором на основі джерела [28]*

Поділ користувачів електронними послугами за статтю показує приблизно однакову частку користувачів-жінок та користувачів-чоловіків. Приблизно третина із всіх користувачів електронними державними послугами – мешканці сільської місцевості (56% у 2022 році проти 27% у 2020 році) [28].

Враховуючи те, що більшість респондентів користувалися електронними послугами через портал «Дія» (або його мобільний застосунок), цікавим вважається аналіз частоти користування окремими електронними послугами в межах цього порталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Статистика користування найбільш популярними електронними державними послугами порталу «Дія», 2022 р.

Послуга	% користувачів
Реєстрація ВПО та отримання виплати	15,7
Отримання інформаційних довідок щодо пенсійного забезпечення (ОК-5 та ОК-7)	7,0
Формування пенсійного посвідчення в мобільному застосунку «Дія»	5,2
Звернення для отримання іпотеки для внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	2,7
Звернення на продовження або припинення допомоги ВПО	2,0
Призначення чи перерахунок пенсії	1,8
Звернення за призначенням житлової субсидії	1,4
Консультація з усиновлення	0,2

*Джерело: складено автором на основі джерела [28]*

Так, користувачі порталу «Дія» у 2022 році найчастіше користувалися послугою з реєстрації ВПО та отримання відповідних виплат (16% респондентів).

Варто відмітити, що основна частина отримувачів електронних державних послуг (79%) позитивно оцінюють такий досвід (у порівнянні із 2021 роком (78%) суттєвих змін не відбулось) (рис. 2.4). Разом з тим, 25,5% таких отримувачів відзначають свій досвід отримання цих послуг як «дуже позитивний» (зростання порівняно із 2021 роком (19%) на 6,5%). На негативний досвід користування такими послугами вказують 9% користувачів, що на 6% нижче у порівнянні із показником 2021 року (15%) [28].

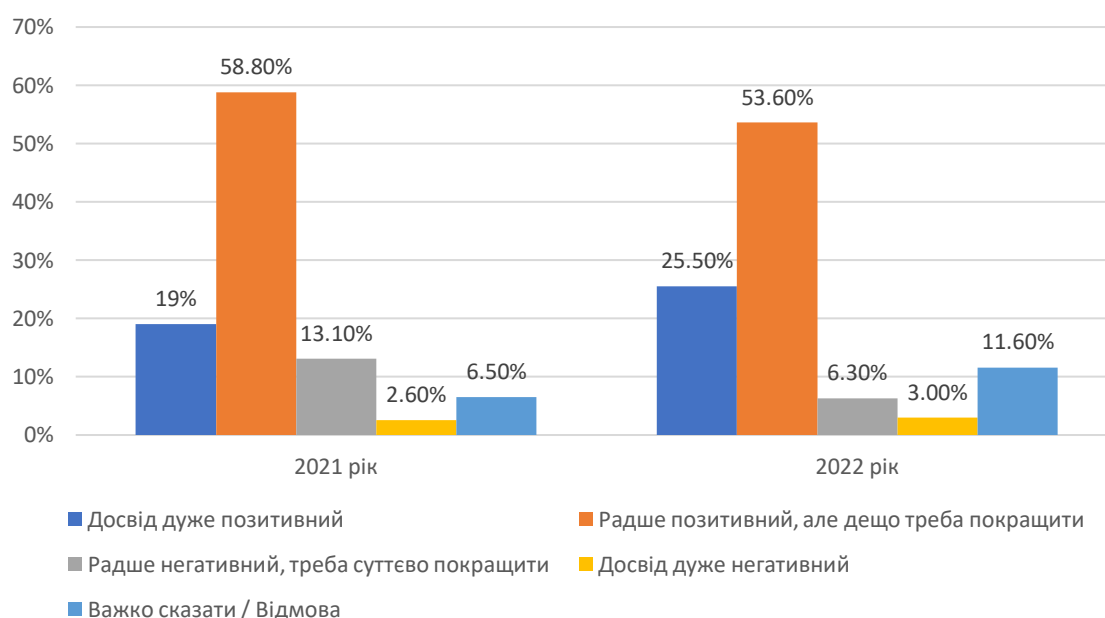


Рис. 2.4. – Рівень якості надання електронних державних послуг, 2021-2022 рр.

*Джерело: складено автором на основі джерела [28]*

Відносно способів отримання послуг, 53% їх отримувачів називають найбільш зручним онлайн-формат (проти 54% у 2021 р.) (рис. 2.5).

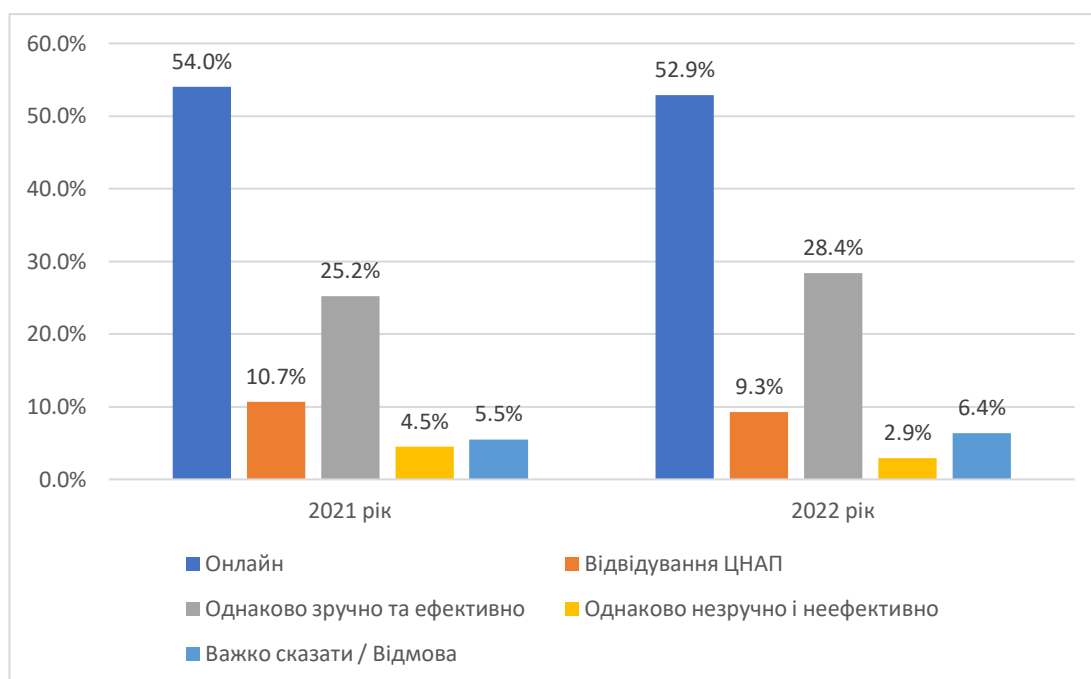


Рис. 2.4. – Рівень якості надання електронних державних послуг, 2021-2022 рр.

*Джерело: складено автором на основі джерела [28]*

При цьому, лише 3% отримувачів визначають онлайн-формат отримання державних послуг як незручний та неефективний

Отже, як вбачається, якість надання електронних державних послуг в Україні постійно покращується.

Основними причинами чому громадяни не користуються електронними державними послугами 71% респондентів називають відсутність потреби у їх отриманні, 47% опитаних – відсутність відповідних навичок, 32% - відсутність інтернету. При цьому, серед респондентів, які вказали причиною відсутність відповідних навичок, 43% взагалі не мають наміру їх розвивати [28].

Щодо маркетингових засобів поширення інформації про надання державних послуг в електронній формі, слід зазначити наступне. Основна частина респондентів (72%) бачили інформацію про електронні державні послуги (проти 55% у 2021 році). Основними джерелами, де було отримано відповідну інформацію найчастіше визначаються телебачення, соціальні мережі, радіо [28].

Загалом, протягом 2022 року 76% респондентів отримували різноманітного типу інформацію про електронні державні послуги: 54% опитаних відзначили, що ця інформація заохотила їх скористатися відповідними державними послугами в електронній формі; 35% респондентів вказали, що така інформація повисила їх загальну обізнаність та цифрову грамотність в сфері адміністративних послуг [28].

Враховуючи вищенаведене, можна констатувати той факт, що сьогодні стан надання електронних адміністративних послуг в Україні перебуває на доволі високому рівні, разом з тим, існує низка проблем та перешкод, які потребують прийняття швидких та ефективних мір щодо їх подолання.

Так, враховуючи погляди науковців та фахівців в сфері адміністративних послуг, можна визначити наступні основні проблеми з якими стикається процес цифровізації адміністративних послуг в Україні:

- 1) недосконалість нормативно-правового регулювання;
- 2) відсутність доступу до інтернет-мережі в певної частини населення країни;
- 3) технічні проблеми електронних сервісів надання адміністративних послуг;
- 4) недостатній рівень автоматизації ЦНАП, взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг;
- 5) недостатня кваліфікованість кадрів та низька цифрова грамотність населення.

Подолання цих проблем дасть змогу вивести процес цифровізації адміністративних послуг в Україні на якісно новий рівень.

## 2.2. Аналіз кращих зарубіжних практик цифровізації адміністративних послуг: досвід для України

Сьогодні сфера цифрових технологій як інструмент управління розвивається дедалі швидшими темпами. У зв'язку із цим, особливо важливо

стежити за світовими тенденціями та передовими рішеннями в питаннях цифрового управління.

Уряди країн, що орієнтовані на інновації в сфері державного управління, значно спрощують процес надання послуг населенню та розвивають його в напрямку розширення можливостей прав громадян, в їхній участі в розробці та оцінці послуг. Це дає змогу переходити від простого адміністрування послуг до більш ефективних рішень, які сприяють розширенню вибору послуг, зростанню продуктивності роботи органів управління та до підвищення рівня довіри населення до влади [45, с. 43].

Відповідно до результатів дослідження ООН «Електронний уряд 2022» за рівнем розвитку електронного урядування Україна посідає 46 місце (табл. 2.4) [26]. У рейтинг топ-країн з найвищими показниками увійшли Данія, Фінляндія, Республіка Корея, Нова Зеландія, Швеція, Ісландія, Австралія, Естонія, Нідерланди, США, Велика Британія, Сінгапур, ОАЕ, Японія та Мальта. Рейтинг складається серед 193 країн-членів ООН. Згідно з останніми тенденціями розвитку електронного уряду, оцінка обчислюється на основі трьох компонентів: індексу онлайн послуг, індексу телекомунікаційної інфраструктури та індексу людського потенціалу.

Таблиця 2.4

## Країни лідери по розвитку електронного урядування, 2022 р.

	Назва країни	Індекс розвитку електронного уряду EGDI	Індекс онлайн послуг OSI	Індекс теле-комунікаційної інфраструктури ТІІ	Індекс людського капіталу НСІ
1	Данія	0.9717	0.9797	0.9795	0.9559
2	Фінляндія	0.9533	0.9833	0.9127	0.9640
3	Республіка Корея	0.9529	0.9826	0.9674	0.9087
4	Нова Зеландія	0.9432	0.9579	0.8896	0.9823
5	Швеція	0.9410	0.9002	0.9580	0.9649
6	Ісландія	0.9410	0.8867	0.9705	0.9657
7	Австралія	0.9405	0.9380	0.8836	1.0000
8	Естонія	0.9393	1.0000	0.8949	0.9231
9	Нідерланди	0.9384	0.9026	0.9620	0.9506
10	США	0.9151	0.9304	0.8874	0.9276

11	Велика Британія	0.9138	0.8859	0.9186	0.9369
12	Сінгапур	0.9133	0.9620	0.8758	0.9021
13	ОАЕ	0.9010	0.9014	0.9306	0.8711
14	Японія	0.9002	0.9094	0.9147	0.8765
15	Мальта	0.8943	0.8849	0.9245	0.8734
46	Україна	0.8029	0.8148	0.7270	0.8669

*Джерело: складено автором на основі джерела [26]*

В регіональному аспекті, Європа залишається лідером за рівнем розвитку електронного урядування.

Розвиток електронних послуг в різних державах може мати різні цілі та причини, проте простежується закономірність, що в країнах з високими демократичними цінностями вдосконалення адміністративних послуг завжди займало велике значення. Причиною цього, здебільшого, є те, що в цих країнах держава позиціонується як рівноцінний партнер суспільству та громадянам. Таку закономірність можна розглянути в країнах Західної та Північної Європи, США. Також у світовій практиці відомий досвід, коли першочерговим завданням у вдосконаленні процесів державних послуг, було поліпшення бізнес-клімату в країні та прагнення створення привабливих умов для інвесторів. Сінгапур слугує прикладом саме цієї моделі вдосконалення державних послуг [35, с. 47].

Перейдемо до аналізу конкретного досвіду цифровізації адміністративних послуг в передових, в даному аспекті, країнах світу.

Данія є країною-лідером по впровадженню електронного урядування. Система надання електронних послуг побудована на основі «життєвих ситуацій»: пошук роботи, створення сім'ї, отримання паспорта, смерть тощо. Портал державних послуг Данії (NemID) передбачає адміністративні послуги за близько 200-ми різними життєвими епізодами. При цьому, цей портал передбачає надання доступу до нього всім стороннім організаціям, які надають електронні адміністративні послуги [59, с. 143]. Подібна стратегія частково реалізована в порталі «Дія».

У кожного громадянина Данії є власний цифровий ключ, який забезпечує доступ до всіх електронних даних особи і дає змогу використовувати цифрову пошту для спілкування та отримання послуг від державного сектору.

Стратегія цифровізації в країні заснована на розробці центральної інфраструктури ІКТ. Це рішення було впроваджено з метою об'єднання платформ центральних і місцевих органів з муніципалітетами та загальними службами. Також було розроблено та впроваджено рішення щодо повторного використання даних, безпеки та захисту даних, цифрові рішення для бізнесу.

З новітніх проектів Данії в сфері цифровізації державних послуг можна відзначити запуск низки цифрових стратегій, таких як «Державна стратегія зі штучного інтелекту». В рамках цієї стратегії, з метою прискорення поширення рішень цифровізації за допомогою проектів штучного інтелекту, урядом країни створено новий інвестиційний фонд. В недалекому майбутньому Данія, використовуючи штучний інтелект, планує реалізувати кілька значущих проектів у сфері послуг в галузі охорони здоров'я, соціального захисту та зайнятості, а також впровадити міжгалузеву обробку заяв та звернень [59, с. 144].

Досвід Естонії може, багато в чому, послужити основою для подальшої цифровізації адміністративних послуг в Україні. Завдяки своєчасному розвитку в напрямку цифровізації державних послуг, сьогодні Естонія перебуває в числі провідних країн світу в сфері електронного урядування. Робота в цьому напрямку проводиться на постійній основі і країна вважається однією з тих країн, що найшвидше розвиваються у сфері розвитку цифрових технологій.

Громадяни Естонії можуть отримати майже всі державні послуги онлайн. З метою надання електронних адміністративних послуг, в країні розроблено протокол багатоканального зв'язку – Xroad, який включає такі функції як цифрова ідентифікація особистості, електронне оподаткування, онлайн-голосування та електронна комерційна діяльність. В країні

функціонує єдиний державний веб-портал адміністративних послуг – «Eesti.ee». Він також містить відкриті дані уряду [38].

Естонія має на сьогоднішній день найефективнішу у світі національну систему ідентифікації особи. Обов'язкова національна карта, крім легального посвідчення особи за фотографією, забезпечує цифровий доступ до всіх захищених електронних державних послуг [38].

В Естонії також діє портал громадянської ініціативи [Rahvaalgatus.ee](http://Rahvaalgatus.ee) завдяки якому, громадяни можуть ознайомитися з проектами законодавчих актів в сфері електронних послуг та надсилати свої пропозиції по ним до парламенту країни [38].

Перехід до надання адміністративних послуг в електронній формі у Великій Британії був розпочатий в рамках програми вдосконалення державного управління, з метою надання державних послуг населенню якомога простішим та дешевшим способом. Основний акцент процесу цифровізації державних послуг в країні ставився на поліпшення якості надання соціально значущих послуг [52, с. 198].

Першим етапом реалізації даного процесу стало створення єдиного порталу для об'єднання всіх державних послуг. Держателем порталу визначена Державна цифрова служба (ДЦС). Паралельно відбувався процес переведення всіх державних даних в електронний формат з метою уникнення зайвої тяганини під час отримання державних послуг.

У межах програми цифровізації було створено міждержавний механізм зі створення методів та інструментів з обміну досвідом з іншими країнами.

В 2019 році Кабінет міністрів Великої Британії опублікував «Стратегію з технологічних інновацій» та презентував дорожню карту з інновацій уряду за допомогою регулярного вдосконалення цифрових технологій відповідно до швидкоплинного технологічного середовища. У тому ж році ДЦС представила керівництво щодо впровадження штучного інтелекту в сфері надання державних послуг [52, с. 199].

Цікавим моментом цифровізації адміністративних послуг у Великій Британії є постійна оцінка якості таких послуг. Так, на платформі результативності уряду Великої Британії представлені показники, які демонструють рівень якості електронних державних послуг. Так, послуги оцінюються на основі чотирьох показників [52, с. 200]:

- вартість надання послуги для держави;
- рівень задоволеності якістю послуги (розраховується автоматично на основі опитування отримувачів);
- рівень ефективності надання послуг (співвідношення кількості наданих послуг до числа заявок на надання);
- рівень цифровізації (частка послуг отриманих в електронній формі порівняно з іншими каналами надання послуг, наприклад із наданням послуг поштою або телефоном).

Цікавим в сфері цифровізації адміністративних послуг є також досвід Південної Кореї. Республіка Корея є провідною країною з надання онлайн-послуг і має найвищий показник EGDI серед країн Азії. У рейтингу E-participation Index Корея посідала 1 місце у 2010, 2012 і 2014 рр. [38].

З метою надання якісних та швидких державних послуг уряд Південної Кореї акцентує увагу на двох ключових програмах: «Електронний уряд» (E-government) і «Мобільний уряд» (Mobile government). Обидві програми передбачають надання державних послуг за допомогою широкого застосування ІКТ. У рамках реалізації програм максимально охоплено взаємодію громадян з державними, соціальними, освітніми, медичними, банківськими установами [38].

У 2018 році мобільний застосунок для державних послуг «Minwon24 Mobile», який містив 32 послуги, було розширено до 1000 державних послуг. У той же час було доопрацьовано комп'ютерну версію. Спосіб надання державних послуг було покращено в частині моментального направлення запиту громадянина на електронну пошту відповідного державного органу. Також було спрощено процедуру ідентифікації особи через мобільний

пристрій. Тепер для її проходження громадяни можуть використовувати QR-код або мобільний сертифікат. Було впроваджено простіші методи ідентифікації, такі як відбитки пальців, знімок обличчя або ID-картки з вбудованою ID-інформацією, які можуть бути перевірені через будь-який мобільний пристрій [38].

Поруч із мобільним застосунком функціонує державний портал «Minwon24», де громадяни Республіки Корея можуть просто та швидко подати заявку, отримати готові документи або різноманітну інформацію щодо державних послуг, незалежно від часу доби та місця розташування. Для ефективного функціонування портал «Minwon24» інтегрований з більшістю державних систем, тому пропонує близько 5000 різних послуг, починаючи від реєстрації громадян до перевірки податкових платежів [38].

Через цей портал громадяни можуть отримати близько 2800 видів різних документів за допомогою он-лайн ідентифікації. Приблизно 1100 різних документів можна роздрукувати миттєво. Починаючи з моменту запуску в 2002 році проект «Minwon24» забезпечує економію в 1,5 млрд. дол. США щорічно. Велика частина економії виникає за рахунок відсутності необхідності громадянам відвідувати установи, що надають державні послуги. Більше того, завдяки впровадженню «Minwon24» було скорочено обсяги викидів у навколишнє середовище на 22 000 тон в рік за рахунок скорочення паперового документообігу і зайвих транспортних пересувань [38].

Також функціонує мобільний застосунок для державних службовців BaroTalk для надання державних послуг. Він дозволяє мати доступ до надання державних послуг 24 години на добу, відповідати на запити.

На додаток до програм в Південній Кореї були запущені додаткові послуги для надання державних послуг. Наприклад, сервіс «Єдине електронне вікно» (Digital One-Pass), який дозволяє громадянам одночасно використовувати кілька державних веб-сайтів через одноразову ідентифікацію.

Аналізуючи досвід провідних країн, можна зробити висновок, що в кожній країні процес розвитку цифрових технологій у сфері надання державних послуг має свій індивідуальний шлях. Однак на підставі вивченого матеріалу, можна виокремити такі основоположні тенденції зарубіжного досвіду цифровізації державних послуг [45, с. 49-50]:

- уряди країн орієнтовані на розвиток сервісів з надання державних послуг з метою підвищення зручності громадян і бізнесу. Для реалізації цих завдань, уряди розвиваються в напрямку інтеграції баз, управління даними, впровадження штучного інтелекту та проведення глибоких досліджень;
- прагнення використовувати всі можливості для створення потенціалу в цифровому напрямку. Особливо важливим завданням уряду є створення сприятливої екосистеми для розвитку цифрової інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази та посилення кіберзахисту;
- у реалізації стратегічних завдань кожна країна керується державними програмами. Однак для їх успішної реалізації потрібні спеціальні керівництва та фахівці. Згідно з міжнародним досвідом, уряди зазнавали складнощів у процесі координації роботи відповідних департаментів під час проведення цифрових ініціатив. Для вирішення цієї проблеми урядами прийняті керівництва з реалізації державних програм, які є інструментами з об'єднання зусиль та успішної роботи державного сектору.

На основі проаналізованого досвіду зазначених країн, можна виділити такі перспективні напрямки для розвитку процесу цифровізації державних послуг в Україні:

1. Розбудова цифрової екосистеми за рахунок впровадження передових високотехнологічних ІТ-рішень: штучний інтелект, великі дані, віртуальна та доповнена реальність тощо.
2. Можливості державно-приватного партнерства та залучення інвестицій, можливість комерціалізації цієї сфери.
3. Розвиток національної інфраструктури та можливості крос-канального надання електронних державних послуг.

4. Розробка нових цифрових послуг, у тому числі на основі стартап-проектів.
5. Впровадження автоматичної системи оцінки якості надання електронних державних послуг.

## Висновки до Розділу 2

Встановлено, що сучасний стан цифровізації адміністративних послуг в Україні характеризується наявністю достатньо розвинутої інфраструктури, основою якої є єдиний державний веб-портал надання державних послуг, який, водночас, виступає реєстром таких послуг.

Визначено, що основна частина електронних державних послуг отримується користувачами через мобільний застосунок порталу «Дія». Встановлено, що в цілому отримувачі електронних державних послуг задоволені якістю їх надання.

На основі аналізу передового зарубіжного досвіду в сфері цифровізації адміністративних послуг визначено перспективні напрямки покращення процесу цифровізації цієї сфери в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 3.1. Удосконалення шляхів та інструментів розвитку процедур надання адміністративних послуг в Україні

Сьогодні стан надання адміністративних послуг в Україні має низку невирішених проблем управлінського, організаційного, технологічного та соціального характеру і потребує оптимізації. Неврегульовані питання надання електронних державних послуг негативно позначаються на процесі впровадження інноваційних механізмів і технологій у сферу взаємодії населення з органами державної влади. Електронні форми взаємодії державних органів з громадянським суспільством потребують запровадження громадського та експертного контролю, а також напрацювання пропозицій щодо покращення наявних та впровадження нових державних послуг. Для реалізації цих заходів необхідне залучення додаткових ресурсів: грошових, трудових та часових.

Аналізуючи досвід передових країн в сфері цифровізації адміністративних послуг, можна констатувати, що ці держави, насамперед, зацікавлені у створенні сприятливих умов для залучення всіх інституцій громадянського суспільства в процесі переводу державних послуг в онлайн-формат.

З аналізу рівня задоволеності населення якістю надання адміністративних послуг в електронному вигляді, можна виділити наступні проблеми в цій сфері, зокрема:

- незавершеність інтеграції інформаційних систем державних органів і недостатній рівень їх проникнення в системі державного управління;
- бюрократизація державних послуг;

- низька затребуваність серед населення, через непоінформованість, періодичні технічні збої, нерозуміння інструкцій, низьку якість обслуговування тощо.

Робота з інтеграції баз державних органів відбувається в дуже повільному темпі, що знижує рівень задоволеності якістю наданих послуг і гальмує процес цифровізації державних послуг. З труднощами через недостатню інтеграцію інформаційних ресурсів під час роботи з порталами електронного уряду стикаються не тільки громадяни і бізнес, а й самі фахівці, які надають послуги в регіонах. Найчастіше виникають моменти, де за стандартами послуг вони можуть надаватися в електронному форматі, проте технічно цю роботу виконати не можливо [34].

Через низьку інтеграцію баз виникає проблема бюрократизації послуг, а саме запитування надавачем послуг додаткових документів. Така проблема виникає через відсутність автоматичної інтеграції електронного уряду з базами даних відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування.

В цілому необхідно постійно проводити оптимізацію процесів з надання державних послуг, переглядати перелік документів, що надаються отримувачами послуг, з метою їх скорочення. Крім того, потрібно переглянути Реєстр державних послуг з метою виключення з нього типу послуг, пов'язаних із наданням різного виду довідок (за аналогією з адресною довідкою). Наразі в Реєстрі все ще зберігаються безліч подібних послуг. Громадянам можна надати доступ до інформаційних систем для самостійного отримання документів, що надаються в різні інстанції (наприклад, відомості про зареєстровані права (обтяження) на нерухоме майно, про відсутність (наявність) нерухомості, а також судимість).

Низька затребуваність окремих послуг в електронному форматі також, можливо, викликана і великою кількістю технічних проблем та процедурних складнощів під час роботи з порталом.

Технологічні проблеми можуть бути подолані тільки шляхом удосконалення технічного аспекту механізму надання електронних державних послуг. Під технічним аспектом тут потрібно розуміти програмне забезпечення, систему контролю безпеки особистих даних користувачів тощо. Технологічні проблеми посилюють прихильність громадян до традиційного паперового документообігу. Усунути цю проблему допоможе нарощування технічного потенціалу в малих містах і сільських місцевостях шляхом прокладання ліній зв'язку, встановлення точок доступу до мережі Інтернет, підвищення кількості кваліфікованого персоналу для роботи та обслуговування інформаційних систем тощо. Посилення технічного потенціалу у сфері надання державних послуг в електронній формі здатне не тільки підвищити кількість одержувачів таких послуг, а й забезпечити належну взаємодію держави з населенням [37, с. 331].

Однією з найбільш фундаментальних проблем у сфері електронних державних послуг є їхня недоступність для громадян, які проживають у малих і віддалених населених пунктах. Відсутність у них можливостей використовувати інформаційно-комунікаційні технології в повсякденному житті створює серйозну перешкоду на шляху до швидкого отримання електронних державних послуг. За результатами моніторингу діяльності ЦНАП, що проводиться Міністерством економіки у 2022 році, констатовано відсутність в деяких ЦНАП власних веб-сайтів, або своєї сторінки на сайті органів місцевого самоврядування. Через це жителі територій обслуговування таких ЦНАП фактично позбавлені можливості отримання державних послуг в електронному форматі одним із каналів такого отримання [56].

Найчастіше непопулярність електронної форми отримання адміністративних послуг пов'язана з низькою інформованістю про переваги використання такої форми. У зв'язку з цим рекомендується посилити роботу з популяризації єдиного порталу «Дія» та скорочення кількості державних послуг, що надаються суб'єктами надання безпосередньо.

Варто відмітити, що незалежно від віртуальних характеристик процесу надання адміністративних послуг, їх споживачі, як і раніше, віддають перевагу якісному обслуговуванню як потенційному показнику якості послуг. Враховуючи це, необхідно забезпечити активне залучення громадян до процесу вдосконалення сфери надання державних послуг загалом, і у формуванні єдиного порталу «Дія», зокрема. Як було зазначено в попередньому розділі роботи, у Великій Британії та Австралії безпосередньо на єдиному порталі державних послуг реалізовані технічні рішення щодо оцінки їх якості. Використання принципу «зворотного зв'язку» є перевіреним та ефективним методом вивчення сучасного стану надання державних послуг та формування стратегії щодо їх вдосконалення з урахуванням потреб та очікувань отримувачів.

Соціальні проблеми в сфері державних послуг, до яких здебільшого належить опір населення і представників бізнесу впровадженню інноваційних технологій, можуть бути вирішені за допомогою підвищення цифрової грамотності населення. Крім того, необхідно організувати надання громадянам, які живуть у віддалених населених пунктах, доступу до електронних державних послуг на території місцевої адміністрації, де муніципальні службовці зможуть надати їм необхідну допомогу та підтримку.

Також з метою формування інноваційної екосистеми надання послуг, затребуваних громадянами та суспільством, необхідна подальша децентралізація і зменшення ролі держави в регулюванні цієї сфери. Наприклад, поряд із державними органами, можливе залучення ширшого кола організацій у сферу надання послуг. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та підвищенню якості послуг, що надаються, а також дасть змогу кардинально змінити філософію і концептуальні підходи до надання державних послуг.

Враховуючи вищенаведене, для підвищення якості надання адміністративних послуг, в т.ч. електронних, за необхідне вважається:

- запровадження реєстрової моделі адміністративних послуг, результат – запис в електронному реєстрі);
- впровадження принципів проактивності;
- розвиток альтернативних каналів надання послуг, впровадження принципів багатоканальності та можливості використання різних каналів під час надання однієї послуги;
- врахування індивідуальних особливостей суб'єкта звернення при наданні послуг (інклюзивні заходи);
- застосування інших механізмів удосконалення процесу надання адміністративних послуг.

Пропоновані напрямки щодо вдосконалення процесу надання адміністративних послуг, безумовно, мають під собою міцне підґрунтя, але при цьому є занадто узагальненими для розв'язання перелічених вище проблем. З урахуванням сформованої тенденції цифровізації та цифрової трансформації державного та муніципального управління можна запропонувати наступні інструменти та заходи покращення системи адміністративних послуг в Україні [34]:

- подальший розвиток міжвідомчої інформаційної взаємодії під час надання адміністративних послуг. Міжвідомча електронна взаємодія, в аспекті безперервного впровадження ІКТ в сферу публічного управління, є основою якісного та ефективного функціонування всієї сфери публічного управління, зокрема й системи надання адміністративних послуг. Висока швидкість передачі необхідної інформації між відомствами не лише прискорює процес надання послуг, а й збільшує ефективність діяльності самих ОДВ, ОМС;
- закріплення та розширення екстериторіального принципу надання послуг. Згідно цього принципу, особливо в сучасних умовах воєнного стану в Україні, заявник повинен мати право звернення за

адміністративною послугою до будь-якого суб'єкта надання без територіальної прив'язки;

- забезпечення безперебійного функціонування порталів і сайтів адміністративних послуг. Дуже часті збої в роботі електронних ресурсів, за допомогою яких громадяни отримують державні послуги, стають причиною для відмови отримання послуги таким способом. Тому необхідно забезпечити справну роботу всіх сервісів, забезпечивши при цьому захист усіх особистих даних користувачів від спрямованих кіберзагроз;

- впровадження чат-ботів як помічника під час взаємодії громадян із сайтами та порталами з надання адміністративних послуг. Цей відносно новий тренд, який уже здобув популярність в інших країнах. Більшість людей щоденно використовують смартфони для доступу до Інтернету. При цьому, в них не має навичок та часу для пошуку необхідної їм послуги на сайті або порталі. Виходом із цієї ситуації, є впровадження інформаційного чат-боту, який надасть всю необхідну інформацію;

- підвищення цифрової грамотності населення. В сучасних умовах, коли надання великої кількості послуг, не тільки в державній сфері, здійснюється за допомогою електронних ресурсів і мережі Інтернет, навчання громадян навивкам в цій сфері є одним із головних завдань держави. При цьому, одночасно слід забезпечувати простоту і зручність інтерфейсу сайтів і порталів, за допомогою яких надаються адміністративні послуги;

- підвищення кваліфікації співробітників ЦНАП і при цьому універсалізація його компетенцій;

- забезпечення актуальності інформації про послуги та порядок їх надання. Достовірність інформації про послугу, впливає на якість та швидкість її отримання/надання;

- забезпечення зворотного зв'язку з отримувачами адміністративних послуг, вислуховування та практична реалізація їх пропозицій;

- забезпечення однакового рівня оснащеності ІКТ органів влади всіх рівнів.

Окрім перерахованих рекомендацій, потрібно усувати адміністративні бар'єри, які заважають повноцінному впровадженню сучасних способів надання адміністративних послуг.

Окремі напрямки вдосконалення процесу цифровізації адміністративних послуг в Україні визначені в рамках програми «U-LEAD з Європою», відповідно до Угоди між Урядом України та ЄС. Зокрема, пропонуються наступні заходи [62]:

- 1) стратегічне планування цифровізації адміністративних послуг, його нормативне визначення та закріплення; визначення ролі та місця суб'єктів надання електронних послуг в контексті їх цифровізації;
- 2) використання ЦНАП для популяризації електронних послуг;
- 3) встановлення пріоритету впровадження електронних адміністративних послуг в середньостроковому плануванні діяльності ОДВ та ОМС;
- 4) поряд із цифровою трансформацією сфери адміністративних послуг на загальнодержавному рівні зберегти делегування таких повноважень органам місцевого самоврядування на місцевому рівні;
- 5) автоматизації роботи ЦНАП, електронної взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг.

Як вбачається, визначені заходи носять організаційно-правовий характер та спрямовані на подальшу реалізацію реформи децентралізації в Україні.

### 3.2. Розробка рекомендацій щодо побудови ефективної системи цифровізованих адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану

В Україні функціонує розвинута система надання адміністративних послуг з використанням передових ІКТ, проте військова агресія проти нашої

держави створює серйозні перешкоди та виклики для цієї системи. Мережа ЦНАП була функціональною та надійною при взаємодії із порталом «Дія» (і його мобільним застосунком). Обидва інструменти працюють на основі розвинутого каталогу (реєстру), що дозволяє забезпечувати високий рівень надання адміністративних послуг по всій країні. Разом з тим, військова агресія та всі пов'язані із нею негативні наслідки, зокрема, кібератаки, фізичне знищення інфраструктури надання електронних послуг, скорочення кількості відповідних фахівців, труднощі із доступом до інформаційних ресурсів – всі ці наслідки створюють серйозні перешкоди для нормального функціонування системи надання адміністративних послуг та потребують розробки шляхів їх подолання.

Люди народжуються, одружуються, помирають, здійснюють ряд інших соціально активних дій, які пов'язані із наданням відповідних державних послуг. Враховуючи це, сфера адміністративних послуг є пріоритетною для держави навіть в умовах найбільших соціальних потрясінь, зокрема, й під час війни. Також пріоритетною є роль адміністративних послуг в аспекті післявоєнної відбудови держави.

Найбільш гострими проблемами в сфері надання адміністративних на початку війни були наступні [20]:

- ідентифікація особи при втраті нею документів і одночасному закритті відповідних реєстрів (зокрема, демографічного) та припиненні роботи підрозділів Державної міграційної служби;
- перебої у роботі порталу «Дія» та його мобільному застосунку, різке оновлення застосунку з урахуванням ситуації, у зв'язку із чим, багато користувачів не могли відразу дізнатись про зміни;
- зупинення надання практично всіх адміністративних послуг у зв'язку із зупиненням роботи всіх державних реєстрів;
- обмеження функціональності ЦНАП через втрату доступу до відповідних реєстрів, інформація яких є основою для надання відповідних адміністративних послуг. Разом з тим, ЦНАП функціонували як центри

координації, гуманітарні штаби, пункти незламності, комунікації та консультування.

Державою, ОДВ, ОМС та їх посадовими особами із залученням активного громадського суспільства доволі швидко було розроблено низку заходів та інструментів для стабілізації ситуації в сфері надання адміністративних послуг. В загальному, можна відзначити наступні найбільш дієві та креативні рішення влади в цій сфері [20]:

1. Пролонгування дії протермінованих документів.
2. Автоматичне пролонгування виплати соціальних виплат.
3. Зупинення перебігу строків звернення для отримання визначених законом адміністративних послуг.
4. Можливість отримання пенсії, інших соціальних виплат незалежно від місця знаходження.
5. Спрощене митне оформлення для автомобілів та гуманітарної допомоги.
6. Можливість телефонного підтвердження статусу безробітного.
7. Впровадження «єДокумент» та вдосконалення застосунку «Дія» загалом.
8. Можливість укладання шлюбу за добу х використанням відеозв'язку та свідків.
9. Грошова допомога («єПідтримка»).
10. Подання заяви на відшкодування зруйновного/пошкодженого майна через портал «Дія» (або його мобільний застосунок).
11. Заміна посвідчення водія без медичної довідки та інше.
12. Створення мапи ЦНАП, що працюють в умовах війни.

Виправданим, на початку активної фази війни, вважається тимчасове зупинення надання адміністративних послуг та закриття державних реєстрів, і поетапне відновлення надання цих послуг по рівню їх необхідності для споживачів. Було розроблено низку нових електронних послуг, зокрема, «єДокумент» та «єДопомога».

Водночас військова агресія РФ проти України показала напрямки розвитку безпекового аспекту цифровізації адміністративних послуг. Ряд проблем та перешкод потребують подальшої розробки механізмів їх подолання.

Сьогодні існує критична необхідність у впровадженні дієвих портативних та міжнародно сумісних інструментів цифрової ідентифікації особи, з метою підтвердження особи, навіть у випадку втрати документів, у т.ч. за кордоном. Особливо гострою така потреба стала в умовах воєнного стану, коли тисячі людей можуть втратити доступ до свої фізичних документів. Сьогодні вже прийняті перші кроки в цій площині. Так, в мобільному застосунку порталу «Дія» можна отримати спрощене цифрове посвідчення, яке визнають, у т.ч., правоохоронні органи сусідніх країн.

Міністерство цифрової трансформації має зосередити особливу увагу на подальшу розбудову та впровадження багатоканального підходу до надання адміністративних послуг, у т.ч. за кордоном. Цей підхід, в значній мірі, базується на моделі, де уряд виступає платформою, яка забезпечує доступ до необхідних ресурсів та документів.

Незважаючи на те, що Україна досягла чудових результатів в цифровізації адміністративних послуг, збройна агресія з боку РФ вказала на необхідність фізичного захисту цифрової екосистеми держави, досягнення більш тісної та ефективної взаємодії та інтеграції державних інформаційних ресурсів та управління даними. Незважаючи на складні умови, ці заходи потребують співробітництва держави із IT-спільнотою, а також посиленого навчання працівників сфери державного адміністрування цифровим навичкам в галузі електронних державних послуг та стимулювання керівників державного сектору знаходити способи заохочення інновації та підтримання гнучкості роботи.

З початком активної фази війни у 2022 році в Україні відбулося ще більше посилення міжнародного, зокрема європейського контексту в процесах цифровізації. Пріоритетним напрямком цифровізації

адміністративних послуг в умовах воєнного стану стало її зближення та інтеграція в європейський цифровий простір. Так, з початку 2023 року в Україні реалізується програма ЄС DT4UA «Цифрова трансформація для України» (строк реалізації – до квітня 2025 року). В аспекті адміністративних послуг ця програма має три основні напрямки [19]:

- подальша цифровізація державних послуг та вдосконалення порталу «Дія»;
- покращення електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів;
- розвиток інфраструктури цифрової ідентифікації;
- подальше впровадження інформаційної системи «Вулик» для автоматизації роботи ЦНАП.

В межах цілей цієї програми планується суттєве збільшення кількості електронних державних послуг на порталі «Дія» (у його мобільному застосунку). Також буде оновлено систему «Трембіта», яке забезпечує взаємодію державних реєстрів. Йдеться про покращення її продуктивності та наближення до стандартів ЄС. Третій напрям передбачає розвиток інфраструктури електронної ідентифікації особи (eID) з урахуванням вимог регламенту eIDAS та створення технічних передумов для визнання довірчих послуг, зокрема, цифрової ідентифікації та цифрових підписів в країнах ЄС. Ще один напрямок – автоматизація роботи ЦНАП через інформаційну систему «Вулик».

В довгостроковій перспективі, в Україні повинна бути створена ефективна інфраструктура даних для вимірювання якості цифровізації адміністративних послуг. Зокрема, в аспекті вступу нашої держави до ЄС, у неї виникне можливість інтеграції до Європейської статистичної системи (ESS) – інструменту цифрової трансформації мета якого – допомога країнам оцінити ступінь їх цифрового розвитку та сформулювати політику у відповідь.

Отже, враховуючи вищенаведене, з метою побудови ефективної системи цифровізованих адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану, за доцільне вважається практична реалізація наступних заходів [19,39,57,62]:

- максимальне забезпечення доступності електронних адміністративних послуг для «неоцифрованої» частини громадян. Враховуючи те, що держава пропонувала певні послуги тільки для користувачів «Дії» (як-от «єДопомога»), вважається за необхідне розробка інших цифрових каналів отримання таких послуг, зокрема, за допомогою ІКТ ЦНАП;

- подальше спрощення отримання деяких електронних адміністративних послуг. Наприклад, реєстрація (перереєстрація) транспортних засобів без експертного огляду;

- забезпечення невідкладно надання окремих видів електронних послуг. Як-от послуга «шлюб за добу», що була впроваджена під час воєнного стану;

- розширення можливості використання інструменту відеозв'язку при отриманні адміністративних послуг онлайн;

- надати на період воєнного стану автономність Реєстрам територіальних громад (далі – РТГ). Надати органам місцевого самоврядування та ЦНАП можливість постійного доступу до їх РТГ без інтеграції із єдиним державним демографічним реєстром;

- зберегти політику проактивної пролонгації виплат за соціальними послугами, принцип екстериторіальності надання соціальних послуг та виплат;

- об'єднати послуги з отримання статусу ВПО та отримання відповідних виплат;

- приділити увагу можливості подання заяви про відшкодування шкоди через «Дію» стосовно іншого майна, відмінного від житла;

- надати можливість ЦНАП на період воєнного надавати послуги інших органів державної влади, органів місцевого самоврядування, зокрема, інформаційно-аналітичні послуги;
- передбачати, загалом, адміністративний регламент з надання кожної групи електронних адміністративних послуг у випадок складних соціальних ситуацій, зокрема, війни.

Реалізація цих заходів дасть змогу не лише зберегти наявний стан цифровізації адміністративних послуг в Україні піж час воєнного стану, а й, у деякій мірі, забезпечити подальший розвиток даного процесу.

### Висновки до Розділу 3

Встановлено, що стан надання адміністративних послуг в Україні має низку невирішених проблем управлінського, організаційного, технологічного та соціального характеру і потребує оптимізації. З метою формування інноваційної екосистеми надання адміністративних послуг, затребуваних громадянами та суспільством, необхідна подальша децентралізація і зменшення ролі держави в регулюванні цієї сфери.

Визначено, що в умовах воєнного стану державою розроблено низку дієвих та інноваційних інструментів підтримки та вдосконалення надання адміністративних послуг в електронній формі. На основі якісного аналізу літературних та нормативних джерел, окреслено напрямки та інструменти подальшої цифровізації адміністративних послуг під час дії воєнного стану.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Виконавши завдання, що стояли перед початком написання кваліфікаційної роботи, можна навести такі висновки.

1. Адміністративну послугу можна розглядати як добровільну або обов'язкову, в силу закону, взаємодію фізичної або юридичної особи (заявника) з органом державної виконавчої влади, органом місцевого самоврядування, або їх посадовими особами, спрямовану на набуття, зміну або припинення прав, свобод та законних інтересів, або виконання юридичних обов'язків. Адміністративні послуги є видом публічних послуг, і поділяються на державні та муніципальні послуги в залежності від суб'єкта їх надання.

Суб'єктний склад відносин в сфері надання адміністративних послуг представлений суб'єктом надання послуги – суб'єктом владних повноважень, з однієї сторони, та суб'єктом звернення – фізична або юридична особа, з іншої.

Адміністративні послуги не є однорідними, їх класифікацію можна проводити на основі низки критеріїв.

Основою правового регулювання надання адміністративних послуг в Україні є положення Конституції України. Спеціальними законами в сфері адміністративних послуг є ЗУ «Про адміністративні послуги» та ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг». Згідно із законодавчим вимогами, адміністративні послуги в Україні надаються згідно із встановленими стандартами. Нормативне регулювання надання адміністративних послуг в Україні сьогодні в цілому характеризується своєю ефективністю.

2. Переведення адміністративних послуг в електронну форму, перехід до їх надання в електронному форматі є черговим етапом значущих змін у форматі державного та муніципального управління. Електронну

адміністративну послугу, у загальному, можна визначити як адміністративну послугу, яка надається за допомогою ІКТ.

Нормативно-правові аспекти цифровізації адміністративних послуг в Україні закріплені низкою нормативно-правових актів, основними із яких є ЗУ «Про адміністративні послуги», ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» та постанови КМУ в сфері затвердження програм щодо практичної реалізації положень цих законів.

3. Інфраструктура електронної форми надання адміністративних послуг представлена наступними основними складовими: Єдиний державний веб-портал електронних послуг (портал «Дія») та його мобільний застосунок; інтегрована системи електронної ідентифікації ID.GOV.UA; система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів (система «Трембіта»). При цьому, портал «Дія» водночас виступає реєстром державних послуг.

Рівень користування електронними адміністративними послугами зростає з кожним роком, у 2022 році адміністративними послугами в електронній формі користувалось 63% українців. Найбільш актуальними для споживачів були інформаційні електронні послуги порталу «Дія» або його мобільного застосунку (52%). Стосовно інших послуг простежується тенденція до скорочення користування ними. Як вбачається, це пов'язано, насамперед із негативними наслідками військової агресії РФ проти України. Основна частина отримувачів електронних державних послуг (79%) позитивно оцінюють такий досвід (у порівнянні із 2021 роком (78%) суттєвих змін не відбулось). На негативний досвід користування такими послугами вказують 9% користувачів, що на 6% нижче у порівнянні із показником 2021 року (15%).

4. Аналіз зарубіжного досвіду цифровізації адміністративних послуг показує, що у всіх передових країнах простежуються однакові тенденції в цій сфері: створення єдиного порталу таких послуг; забезпечення багатоканальності їх надання; впровадження автоматичної оцінки їх надання.

Разом з тим, в низці країн впроваджені інноваційні рішення в цій сфері, які можуть бути впроваджені в Україні: єдиний цифровий ключ для доступу до всіх державних послуг; можливість автоматичного отримання інформаційних послуг та документів без звернення до спеціаліста; впровадження передових ІКТ: штучний інтелект, великі дані, віртуальна та доповнена реальність тощо.

5. Сьогодні стан надання адміністративних послуг в Україні має низку невирішених проблем управлінського, організаційного, технологічного та соціального характеру і потребує оптимізації. Неврегульовані питання надання електронних державних послуг негативно позначаються на процесі впровадження інноваційних механізмів і технологій у сферу взаємодії населення з органами державної влади. Електронні форми взаємодії державних органів з громадянським суспільством потребують запровадження громадського та експертного контролю, а також напрацювання пропозицій щодо покращення наявних та впровадження нових державних послуг. В роботі наведено ряд напрямків та інструментів вдосконалення сучасного стану надання адміністративних послуг в Україні, у т.ч. електронних послуг.

6. Військова агресія проти нашої держави створює серйозні перешкоди та виклики для функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні. Державою в особі її органів та посадових осіб доволі швидко було розроблено низку заходів та інструментів для стабілізації ситуації в сфері надання адміністративних послуг. Водночас військова агресія РФ проти України показала напрямки розвитку безпекового аспекту цифровізації адміністративних послуг. Ряд проблем та перешкод потребують подальшої розробки механізмів їх подолання. В роботі наведено ряд напрямків та інструментів побудови ефективної системи цифровізованих адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану. Цифровізації адміністративних послуг в Україні, насамперед, потребує вдосконалення правового регулювання цієї сфери. Особливо актуальним є вдосконалення технологічних аспектів надання електронних адміністративних послуг: строки надання; відповідальність суб'єктів надання; процедура досудового

оскарження рішень, дія та бездіяльності суб'єктів надання; технологічні моменти інклюзії в сфері цифровізації адміністративних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2023).
2. Цивільний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 21.05.2023).
3. Закон України «Про адміністративні послуги». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 32, ст.409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 21.05.2023).
4. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 21.05.2023).
5. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 47, ст.383. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 21.05.2023).
6. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, № 12, ст.102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> (дата звернення: 21.05.2023).
7. Указ Президента України від 4 вересня 2019 року № 647/2019 «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> (дата звернення: 21.05.2023).
8. Постанова КМУ від 11 серпня 2021 р. № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

9. Постанова КМУ від 17 липня 2009 р. № 737 «Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

10. Постанова КМУ від 27 травня 2009 р. N 532 «Про затвердження Положення про Реєстр адміністративних послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

11. Постанова КМУ від 4 грудня 2019 р. № 1137 «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

12. Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

13. Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

14. Розпорядженням КМУ від 15 лютого 2006 року № 90-р «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

15. Розпорядження КМУ від 15 серпня 2007 р. № 653-р «Про затвердження плану заходів з виконання завдань, передбачених Законом України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/653-2007-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

16. Розпорядження КМУ від 16 листопада 2016 р. № 918-р «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

17. Розпорядження КМУ від 30 січня 2019 р. № 37-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

18. Розпорядження КМУ від 15.08.07 № 653-р «Про затвердження плану заходів з виконання завдань, передбачених Законом України "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки». URL: <https://tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/dpa-i-gromadskist/normativno-pravova-baza-u-sferi/arhiv-normativno-pravova-baza/53372.html> (дата звернення: 21.05.2023).

19. В Україні розпочинається новий етап цифровізації державних послуг. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/31430/2023-03-17-v-ukraini-rozpochynaietsya-novyuy-etap-tsyfrovizatsii-derzhavnykh-poslug/> (дата звернення: 21.05.2023).

20. Вплив війни на сферу адміністративних послуг. Право під час війни. URL: [https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices\\_war\\_ukr\\_web\\_08042022-1.pdf](https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf) (дата звернення: 21.05.2023).

21. Гід з державних послуг. URL: <https://guide.diia.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2023).

22. Голосніченко П.І. Правове регулювання надання адміністративних послуг потребує системного підходу. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*, 2012. № 4. С. 112-116.

23. Дзюндзюк Б.В. Зарубіжний досвід взаємодії органів влади з громадянами в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*, 2016. № 2. С. 94-101.

24. Дія – це. URL: <https://plan2.djia.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2023).

25. Додаток «Дія» обігнав за популярністю Facebook та Instagram. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/326641-dodatok-diya-obignav-za-populyarnistyu-facebook-ta-instagram> (дата звернення: 21.05.2023).

26. Дослідження ООН: Електронний уряд 2022. Майбутнє цифрового уряду. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/631986262b4bd804ce8d34b6\\_UA%20Digitalisation%20Recovery\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/631986262b4bd804ce8d34b6_UA%20Digitalisation%20Recovery_UKR.pdf) (дата звернення: 21.05.2023).

27. Доступ домогосподарств України до інтернету у 2021 році. Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/07/zb\\_dd\\_internet\\_21.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_dd_internet_21.pdf) (дата звернення: 21.05.2023).

28. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Аналітичний звіт, 2022. URL: [https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20230201\\_z/Report%20Opinions%20and%20Views%20of%20the%20Ukrainian%20population%20regarding%20state%20electronic%20services.pdf](https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20230201_z/Report%20Opinions%20and%20Views%20of%20the%20Ukrainian%20population%20regarding%20state%20electronic%20services.pdf) (дата звернення: 21.05.2023).

29. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 вересня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 53-62.

30. Єсімов С.С. Розвиток системи надання електронних адміністративних послуг: нормативно-правовий аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: юридичні науки*, 2017. № 861. С. 263-271.

31. Застосунок Дія – діджитал революція в Україні. Три роки: цифрові досягнення екосистеми Дія. URL: <https://www.if.gov.ua/news/zastosunok-diia-didzhytal-revoliutsiia-v-ukraini-try-roky-tsyfrovi-dosiahnennia-ekosystemy-diia> (дата звернення: 21.05.2023).

32. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2022 року. Міністерство цифрової трансформації. URL: [https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks\\_tsyfrovoyi\\_transformatsiyi\\_regioniv\\_Ukrayiny.pdf](https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovoyi_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf) (дата звернення: 21.05.2023).

33. Інтегрована система електронної ідентифікації. URL: <https://se.diia.gov.ua/integrated-system-of-electronic-identification> (дата звернення: 21.05.2023).

34. Ковтун М.С., Моїсеєва Є.О., Маркосян В.Г. Проблеми надання електронних послуг в Україні. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261825/258229> (дата звернення: 21.05.2023).

35. Кондаков К.Г. Доцільність впровадження в Україні досвіду е-урядування зарубіжних країн. *Держава та регіони*, 2016. № 4. С. 46–49.

36. Кравчук І.М. Правове регулювання надання адміністративних послуг при використанні інтернет-технологій. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15909/1/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3.pdf> (дата звернення: 21.05.2023).

37. Краковська А.Є., Бабик М.К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2022. № 1. С. 329-335.

38. Красний А. Про світовий досвід запровадження електронного врядування та його перспективи в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/expert/2014/world-experience-of-introduction-of-e-governance.html> (дата звернення: 21.05.2023).

39. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*, 2022. № 5. С. 146-155.
40. Левченко О.В. Поняття та ознаки адміністративних послуг: сучасний погляд та наукові дискусії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*, 2015. № 18. С. 146-149.
41. Луців І.В. Доктринальні визначення поняття «публічні послуги». *Соціально-правові студії*, 2021. № 2. С. 19-25.
42. Мариняк Н. Удосконалення нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13049/297-303.pdf> (дата звернення: 21.05.2023).
43. Матвійчук Р.М., Кандзюба С.П. Електронне урядування та електронна демократія. Частина 10: Електронні послуги. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с.
44. Ніколаєнко К.В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг. *Держава і право*, 2010. № 47. С. 66-71.
45. Одінцов О.М., Ільченко Н.В., Ляшов Д.О. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2021. № 60. С. 41-52.
46. Петренко Н.О., Машковська Л.О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики*. 2020. № 2. С. 112-119.
47. Петьовка В.О. Окремі проблеми визначення поняття «адміністративна послуга» та способи їх вирішення. *Публічне право*, 2013. № 2. С. 90-96.
48. Правове регулювання адміністративних послуг (у схемах): навч. посіб.; за заг. ред. В. В. Сокурєнка. Харків : ХНУВС, 2021. 120 с.

49. Розвиток електронних послуг. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug> (дата звернення: 21.05.2023).
50. Роль ЦНАП (Центрів ДІЯ) у використанні е-послуг: навчальний посібник для працівників ЦНАП (Центрів Дія), покликаний залучати громадян використовувати електронні послуги. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (дата звернення: 21.05.2023).
51. Руденко О.В. Адміністративні послуги: сутність та поняття. «*Young Scientist*», 2016. № 12. С. 611-614.
52. Серенок А.О. Публічне управління розвитком електронного урядування окремих країн Європейського Союзу. *Теорія та практика державного управління*, 2017. № 3. С. 195-201.
53. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів. URL: <https://se.dia.gov.ua/trembita> (дата звернення: 21.05.2023).
54. Сіленко А. «Електронна Україна». *Політичний менеджмент*, 2003. № 2. С. 71-81.
55. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. К.: ТОВ ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.
56. Україна прагне стати сервісною державою. Якісні адміністративні послуги будуть її обличчям. URL: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-prahne-staty-servisnoiu-derzhavoiu-yakisni-administratyvni-posluhy-budut-ii-oblychchiam-yevhen-shkolnyu-ekspert-tspr-z-pytan-publichnoi-administratsii/> (дата звернення: 21.05.2023).
57. Цифровізація для відновлення України. OECD. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-02/UN%20E-Government%20Survey%202022%20-%20Russian%20Web%20Version.pdf> (дата звернення: 21.05.2023).

58. Чаусовська С. І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Державне управління*, 2017. № 1. С. 102-108.
59. Чукут С.А., Полярна В.Л. Кращі європейські практики впровадження електронного урядування: досвід Данії. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016. № 24. С. 140-145.
60. Шаров Ю.П. Адміністративна послуга. Енциклопедичний словник з державного управління; за ред. Ю. В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
61. ID.GOV.UA – це. URL: <https://id.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2023).
62. U-LEAD з Європою. Пропозиції щодо окремих напрямків державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/u-lead-policy-paper-on-digitalisation-2021.pdf> (дата звернення: 21.05.2023).