

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

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

«На правах рукопису»

УДК _____

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: «Розвиток процесів надання адміністративних послуг в Україні»

Виконала:

студентка IV курсу, групи АМ-з01

Лашкул Вероніка Віталіївна _____

Керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,

к. наук з держ. упр., доцент,

Бутник Олена Олександрівна _____

Рецензент:

доцент кафедри філософії, к. філос. н., доцент,

Руденко Тамара Петрівна _____

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

Студентка _____

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет соціології і права

Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту

Лашкул Вероніці Віталіївни

1. Тема роботи «Розвиток процесів надання адміністративних послуг в Україні», керівник роботи Бутник Олена Олександрівна, доцент кафедри теорії та практики управління, к. держ. упр., доцент, затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання студентом роботи _____

3. Об'єкт дослідження – система надання адміністративних послуг в Україні.

4. Предмет дослідження – процеси та механізми розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

– визначити поняття, ознаки, сутність та класифікацію адміністративних послуг;

– дослідити історію становлення та розвитку процесів надання адміністративних послуг в Україні;

– охарактеризувати нормативно-правові акти, які регулюють процеси надання адміністративних послуг в Україні;

– дослідити розвиток та становлення центрів надання адміністративних послуг;

- визначити вплив цифровізації на процеси надання адміністративних послуг в Україні;
- оцінити сучасний стан якості надання адміністративних послуг;
- дослідити найкращий світовий досвід удосконалення процесів надання адміністративних послуг;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів надання адміністративних послуг в Україні.

6. Перелік ілюстративного матеріалу: 1 презентація, 15 рисунків.

7. Дата видачі завдання «22» квітня 2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Конкретизація теми кваліфікаційної роботи (далі – КР) через визначення предмету і об’єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану КР та обговорення його з науковим керівником.	22.04.2024–23.04.2024	
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу КР.	24.04.2024–30.04.2024	
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу КР.	01.05.2024–12.05.2023	
4.	Представлення двох розділів КР. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу КР.	13.05.2024–21.05.2024	
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу КР.	22.05.2024–30.05.2024	
6.	Оформлення КР відповідно до методичних рекомендацій. Подання КР керівникові для написання відгуку.	31.05.2024–02.06.2024	
7.	Попередній захист КР.	03.06.2024–04.06.2024	
8.	Перевірка КР на збіг подібності (плагіат).	05.06.2024–06.06.2024	
9.	Рецензування КР рецензентом, підготовка презентації.	07.06.2024–12.06.2024	
10.	Оформлена (зшита) КР. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли	13.06.2024–14.06.2024	

	щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.		
11.	Складання атестаційного екзамену. Захист кваліфікаційної роботи.	17.06.2024–25.06.2024	

Студент

Вероніка ЛАШКУЛ

Керівник

Олена БУТНИК

АНОТАЦІЯ

Лашкул В.В. Розвиток процесів надання адміністративних послуг в Україні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за освітньо-професійною програмою «Адміністративний менеджмент» зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню розвитку процесів надання адміністративних послуг. У роботі розглянуто теоретико-методологічні основи адміністративних послуг, їх класифікацію, проаналізовано нормативно-правові акти, які регулюють дану сферу. Досліджено історію становлення та розвитку процесів надання адміністративних послуг в Україні, створення центрів надання адміністративних послуг. Також у роботі визначено вплив цифровізації на процеси надання цих послуг. Оцінено сучасний стан якості надання адміністративних послуг на основі різноманітних опитувань. Проаналізовано найкращий міжнародний досвід удосконалення процесів надання адміністративних послуг. Внаслідок дослідження загального стану якості надання адміністративних послуг в Україні ідентифіковано основні проблеми в даній сфері та розроблено рекомендації, які допоможуть їх усунути.

Ключові слова: адміністративна послуга, публічне управління, центри надання адміністративних послуг, електронна послуга.

SUMMARY

Lashkul V. Development of Administrative Service Delivery Processes in Ukraine. – Qualification work on the rights of manuscript.

Qualification Work for Bachelor's Degree under the Educational and Professional Program «Administrative Management» in the Specialty 281 Public Management and Administration. – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Department of Management Theory and Practice, Kyiv, 2024.

The qualification work is dedicated to researching the development of administrative service delivery processes. The work examines the theoretical and methodological foundations of administrative services, their classification, and analyzes the regulatory legal acts that govern this field. The history of the formation and development of administrative service delivery processes in Ukraine and the creation of administrative service centers are explored. The work also determines the impact of digitalization on the delivery of these services. The current state of administrative service quality is assessed based on various surveys. The best international practices for improving administrative service delivery processes are analyzed. As a result of the research on the overall state of administrative service quality in Ukraine, the main problems in this field are identified, and recommendations are developed to help address them.

Keywords: administrative service, public administration, Centers for Administrative Services Provision, e-service.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	8
1.1 Поняття та сутність адміністративних послуг	8
1.2 Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні	12
1.3 Законодавче забезпечення надання адміністративних послуг в Україні ...	16
Висновок до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	23
2.1 Розвиток центрів надання адміністративних послуг в Україні та їх сучасний стан	23
2.2 Вплив цифровізації на надання адміністративних послуг в Україні	28
2.3 Оцінка якості надання адміністративних послуг	33
Висновок до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	44
3.1 Міжнародний досвід вдосконалення процесів надання адміністративних послуг	44
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення процесів надання адміністративних послуг в Україні	53
Висновок до розділу 3	57
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Адмінпослуга – адміністративна послуга

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг

Кабмін – Кабінет Міністрів України

КМУ – Кабінет Міністрів України

ЗУ – Закон України

НПА – нормативно-правовий акт

Держпослуга – державна послуга

Держуправління – державне управління

Держгеокадастр – Державна служба України з питань геодезії, картографії

та кадастру

РДА – районна державна адміністрація

ЄС – Європейський Союз

РАЦС – реєстрація актів цивільного стану

ВПО – внутрішньо переміщена особа

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ПДР – правила дорожнього руху

Мінцифра – Міністерство цифрової трансформації України

Е-інструменти – електронні інструменти

Е-урядування – електронне урядування

Е-послуга – електронна послуга

NPS – індекс лояльності відвідувачів

CSI – рівень задоволеності відвідувачів

ООН – Організація Об'єднаних Націй

EGDI – E-Government Development Index

EPI – E-Participation Index

ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку

АМА – Агентство з адміністративної модернізації

ОМС – органи місцевого самоврядування

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Незважаючи на активні трансформаційні процеси та реформи у сфері надання адміністративних послуг, не вирішеними залишаються питання ефективності, швидкості та якості надання цих послуг для всіх громадян України.

Враховуючи вищезазначене, питання вдосконалення процесів надання адміністративних послуг в Україні набуває особливої актуальності з декількох причин.

По-перше, повномасштабне вторгнення Росії в Україну створило серйозні виклики для системи державного управління. Беззаперечно в цих умовах надання адміністративних послуг повинно бути максимально ефективним, швидким та доступним для кожного українця, аби забезпечити належний рівень підтримки суспільства з боку держави.

По-друге, Україна прагне інтегруватися у європейське та міжнародне співтовариство, тому їй, як державі, вкрай важливо постійно реформувати та вдосконалювати свої адміністративні процеси. Впровадження міжнародного досвіду у цій сфері дозволить покращити вже існуючі процеси та наблизить державу до світових стандартів.

По-третє, надання якісних адміністративних послуг - це один із головних показників рівня розвитку держави та її здатності забезпечувати права та свободи своїх громадян. Дослідження розвитку процесів надання адміністративних послуг дозволить оцінити сучасний стан цих процесів, знайти нові підходи до вдосконалення, забезпечити високі стандарти якості послуг, визначити пріоритети для подальшого покращення та сприяти сталому розвитку суспільства в цілому.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами та темами кафедри

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 «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР» (ДР №0123U101483 від 06.03.2023 р.), у межах якої автором досліджено розвиток процесів надання адміністративних послуг в Україні.

Стан наукової розробленості проблеми. Проблематиці вдосконалення процесів надання адміністративних послуг та питанню визначення сутності цих послуг присвячені праці таких науковців, як О. Циганов, В. Тимошук, В. Авер'янов, Д. Записний тощо. У своїх працях вони визначали поняття «адміністративна послуга», розробляли класифікацію та ознаки адміністративних послуг, досліджували нормативно-правову базу та історичний розвиток процесів цих послуг, пропонували свої шляхи вдосконалення тощо. Незважаючи на достатньо великий об'єм роботи науковців, залишаються невирішені питання, що потребують детального аналізу та опрацювання. Це стосується достатньої мотивації працівників ЦНАП, адаптації міжнародного досвіду у цій сфері в Україні, опрацювання впливу цифровізації на розвиток процесів надання адміністративних послуг, розроблення рекомендацій, які будуть актуальними станом на 2024 рік.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз, узагальнення, визначення напрямків розвитку і розробка практичних рекомендацій для удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні з метою підвищення їх якості, ефективності та доступності для громадян та підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити поняття, ознаки, сутність та класифікацію адміністративних послуг;
- дослідити історію становлення та розвитку процесів надання адміністративних послуг в Україні;
- охарактеризувати нормативно-правові акти, які регулюють процеси надання адміністративних послуг в Україні;

- дослідити розвиток та становлення центрів надання адміністративних послуг;
- визначити вплив цифровізації на процеси надання адміністративних послуг в Україні;
- оцінити сучасний стан якості надання адміністративних послуг;
- дослідити найкращий світовий досвід удосконалення процесів надання адміністративних послуг;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесів надання адміністративних послуг в Україні.

Об'єктом дослідження є система надання адміністративних послуг в Україні.

Предметом дослідження є процеси та механізми розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей та завдань у кваліфікаційній роботі були використані наступні методи:

- метод аналізу та синтезу був використаний задля аналізу наявних наукових підходів до визначення поняття «адміністративна послуга»;
- історико-системний метод дозволив дослідити історію розвитку процесів надання адміністративних послуг в Україні;
- метод аналогії знадобився для дослідження найкращого міжнародного досвіду удосконалення процесів надання послуг;
- емпіричні дані щодо сучасного стану процесів надання адмінпослуг, абстрагування та узагальнення дозволили розробити рекомендацій щодо удосконалення процесів надання адміністративних послуг в Україні, комплексно оцінити існуючі проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення.

Новизна одержаних результаті полягає в наступному:

- на основі міжнародного досвіду покращення процесів надання адміністративних послуг було запропоновано використання штучного інтелекту для створення віртуального помічника на Порталі Дія задля отримання громадянами оперативної та точної інформації про послуги, що їх цікавлять.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі положення кваліфікаційної роботи можуть становити теоретико-методологічну та практичну основу у діяльності органів публічної влади щодо подальшого удосконалення процесів надання адміністративних послуг.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців, впровадження новітніх технологій у процеси надання електронних послуг, розробки спеціалізованих курсів для співробітників мережі ЦНАП, введення обов'язкового тестування для перевірки знань працівників ЦНАП тощо.

Загальний обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок, основного тексту – 59 сторінок. Список використаних джерел складається із 70 найменувань та розміщується на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1 Поняття та сутність адміністративних послуг

Визначення такого поняття як «адміністративні послуги» - одне з важливих завдань у сфері державного управління, оскільки саме через адміністративні послуги здійснюється взаємодія між громадянами та державними органами.

Різні вчені підходять до визначення адміністративних послуг по-різному. У статті Н. Ільчанинової зібрані підходи до розуміння поняття «адміністративна послуга» різними дослідниками [1].

Зокрема, Я. Михайлюк визначає адміністративні послуги як «частину публічно-сервісної діяльності органів публічного управління, що має процедурний характер та реалізується відповідно до визначених владних повноважень» [1].

Згідно А. Сеніної адміністративні послуги – це «результат економічної та правової взаємодії між суб'єктами звернення та органами публічного управління, які мають взаємні обов'язки, а метою взаємодії є отримання, зміна або позбавлення прав фізичної/юридичної особи через реалізацію органом влади сукупності нормативно закріплених, уніфікованих дій» [1].

Відповідно до думок М. Воронова адміністративні послуги – «це частина публічних послуг, що надають органи публічної влади, а сам процес надання пов'язаний з реалізацією нормативно визначених власних або делегованих повноважень» [1].

Підсумовуючи, адміністративні послуги можна визначити як дії, що виконуються органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, які спрямовані на задоволення законних інтересів громадян та бізнесу.

Варто зауважити, що розуміння сутності адміністративних послуг надзвичайно важливе для кожного громадянина, адже воно дозволяє їм

ефективно взаємодіяти з державними органами, знати свої права та можливості, а також підвищує довіру до влади. Варто додати, що знання про адміністративні послуги допомагають орієнтуватися в правових нормах, які регулюють отримання таких послуг.

Згідно із ЗУ «Про адмінпослуги» від 06.09.2012 адміністративна послуга – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [2].

Багато вчених підходять до класифікації адміністративних послуг по-різному. Це обумовлено багатогранністю та складністю процесів надання послуг. Дослідження класифікацій адмінпослуг важливе для розуміння структури та функціонування системи державного управління, адже дозволяє виявити основні види послуг, їх специфіку та взаємозв'язки між ними.

Нижче представлена класифікація адміністративних послуг, яка містить у собі відбиток багатьох дослідників.

О. Буханевич у своєму дослідженні першим критерієм виділив платність адмінпослуг та поділив їх на безоплатні та платні. Також він зазначив, що послуги, які надаються на безоплатній основі компенсуються конкретними джерелами фінансування. З цього випливає ще один критерій класифікації, а саме джерело фінансування безоплатних послуг. За джерелом фінансування адміністративні послуги поділяються на ті, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету та місцевого бюджету [3].

Порядок надання адміністративних послуг - ще один критерій виділений О. Буханевичем. Згідно цього критерію виділяються три види адміністративних послуг, а саме: ті, які надаються безпосередньо суб'єктом надання адміністративних послуг; ті, що надаються через ЦНАПи; ті, що надаються за допомогою Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Також варто додати, що залежно від суб'єкта надання адміністративні послуги можна поділити на муніципальні та державні [3].

Варто зазначити і критерій, який виділив О. Циганов, а саме галузь надання. За такого критерію адміністративні послуги поділяються на: послуги у сфері землекористування; у галузі природокористування; у галузі соціальних відносин; у сфері підприємницької діяльності [3].

Кількість суб'єктів, які беруть участь у процедурі надання послуг може різнитися. Наприклад, у процесі отримання послуги взаємодія суб'єкта звернення може відбуватися лише з одним відомством або ж декількома в залежності від потрібної послуги. Відповідно до цього розрізняють елементарні та композитні адмінпослуги [3].

Також О. Циганов у своїх дослідженнях звертає увагу на такий критерій класифікації адміністративних послуг, як доступність. Він акцентує велику увагу на важливості виділення цього критерію. Згідно цього адміністративні послуги поділяються на доступні та малодоступні. Доступні послуги визначаються як ті, які суб'єкти звернень можуть отримати безперешкодно. Малодоступні – це послуги, на шляху отримання яких, можуть виникати певні бар'єри (наприклад, часові, цінові, або ті, що містять у собі інший дискримінаційний характер) [3].

Загалом, така класифікація адміністративних послуг дозволяє структурувати та систематизувати різноманітні послуги, що надаються державними органами.

Аби краще розуміти як працюють адміністративні послуги, необхідний розгляд їх основних ознак. Ці послуги мають кілька характерних ознак, що визначають їх специфіку у системі публічних послуг. Зокрема, В. Тимощук виокремив такі ознаки, як:

- надання адміністративної послуги відбувається за заявою особи;
- адміністративні послуги надаються із забезпеченням конкретних умов для реалізації прав певної особи;
- адміністративні органи є відповідальними за надання адміністративних послуг;
- адміністративний акт – у процедурному значенні це результат адміністративної послуги [4].

У свою чергу В. Авер'янов до вищезазначених ознак також додав такі, як:

- надання адміністративних послуг спрямоване на створення умов, які дозволяють приватним особам повністю реалізувати свої права та виконати покладені на них обов'язки;
- приватні особи мають право на власний розсуд використовувати результати адміністративних послуг, за винятком неправомірних дій [4].

Розглянувши погляди різних науковців на визначення ознак адміністративних послуг, можна їх узагальнити. По-перше, адміністративні послуги надаються державними органами або органами місцевого самоврядування на основі владних повноважень. По-друге, послуги надаються на запит громадянина чи юридичної особи, що означає ініціативу з боку отримувача. По-третє, результатом надання адміністративної послуги є офіційний документ або адміністративний акт. Четверта ознака – адміністративні послуги спрямовані на реалізацію прав та обов'язків суб'єктів звернення. До п'ятої ознаки можна віднести наявність контролю держави за наданням адміністративних послуг.

Також при дослідженні сутності адміністративних послуг, варто звернути увагу на принципи, на яких ґрунтується державна політика у сфері надання адміністративних послуг. Проаналізувавши статтю 4 ЗУ «Про адміністративні послуги», можна виокремити такі. Перш за все, це законність, яка гарантує відповідність усіх дій чинному законодавству. По-друге, прозорість. Цей принцип забезпечує відкритість процедур і доступність інформації. Також можна виокремити доступність послуг для всіх суб'єктів звернення. Принцип оперативності та своєчасності передбачає своєчасне надання послуг тощо. Варто також зазначити такі принципи, як: захищеність персональних даних, мінімізація кількості необхідних документів, рівність перед законом [2].

Отже, проаналізувавши поняття та сутність адміністративних можна дійти до висновку, що адміністративні послуги можна вважати важливою складовою держуправління. Надання цих послуг сприяє покращенню умов життя громадян.

1.2 Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні

Концепція «служіння» держави громадянину та людині – це одна з основоположних ідей сервісної держави.

У рамках концепції «служіння» держави громадянину головним суб'єктом суспільного життя виступає людина. За цієї концепції адміністративні послуги повинні бути максимально доступними, ефективними та якісними [5, с. 4].

До основних принципів «сервісної» держави можна віднести наступні: в основу діяльності державних органів ставляться побажання та потреби громадян, які виступають споживачами послуг; впровадження реформ децентралізації, які мають на меті спростити процедури отримання послуг громадянами тощо [6].

Починаючи з 80-х років 20 століття багато розвинених країн світу таких, як Нідерланди, Фінляндія, США, Канада, Велика Британія почали змінювати застарілу бюрократичну машину на приязнішу та більш гнучкішу до громадян систему обслуговування. В той же час почали оцінювати роботу органів влади, які базуються на уподобаннях та очікуваннях споживачів [5, с. 4].

У 90-х роках 20 століття ідея щодо адміністративних послуг дійшла й до України від західних країн. Указ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 22 липня 1998 року – це документ, в якому зазначена вперше ідея адміністративних послуг [7]. Головною метою реформи було визначено створення такої системи держуправління, яка буде орієнтована на потреби та запити громадян, де служіння народові та інтересам громадян стане ключовим пріоритетом її роботи [8].

Задля розвитку ідей цієї Концепції надалі було ухвалено багато нормативних документів. Одним із таких стало розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 15 лютого 2006 року [9]. Цей документ став рушійною силою реформування сфери надання адмінпослуг. Саме у цьому

розпорядженні визначили публічні послуги, які залежно від суб'єкта, який їх надає, поділили на муніципальні та державні. Згідно цього розпорядження адмінпослуга визначалась як «результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо)» [9]. У цій Концепції були окреслені аспекти доктрини адмінпослуг та визначено головні завдання [10].

Наступними НПА, які були покликані реформувати систему надання адмінпослуг в Україні стали розпорядження КМУ «Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг» від 25.02.2009р. (документ втратив чинність) [11], Постанова КМУ «Деякі питання платних державних послуг» від 11.03.2009р. (документ втратив чинність) [12]. Виконання цих двох НПА включало такі кроки: спрямувати всі доходи від платних держпослуг до державного бюджету; заборонити делегування повноважень з надання цих послуг приватним підприємствам; ліквідувати суб'єкти господарювання, що були створені для надання платних держпослуг тощо [10].

У 2009 році важливим результатом ініціатив КМУ у сфері адмінпослуг та основним документом у цій сфері стала Постанова «Про заходи щодо упорядкування державних, у тому числі адміністративних послуг» від 17.07.2009р. (документ втратив чинність) [13]. У цій Постанові відбулося затвердження Тимчасового порядку надання держпослуг. У цьому Порядку Уряд визначив, що належить до держпослуг і, що не можна вважати держпослугами. Також у документі було визначено поняття «адміністративна послуга» та зазначено, що оплата за надання такої послуги здійснюється у встановлених законодавчими актами розмірах та порядку, а якщо це не передбачено законодавством, то відповідно до актів КМУ. Визначення вартості адмінпослуг повинно базуватися на економічно обґрунтованих витратах та відповідати Методиці визначення собівартості платних адмінпослуг, затвердженій КМУ. Також у Постанові встановлено, що адміністративні послуги повинні надаватися

відповідно до стандартів, які затверджуються суб'єктами з урахуванням їх повноважень та на основі Методичних рекомендацій з розроблення стандартів адмінпослуг [10].

Надалі також були випущені різноманітні НПА, які покликані регулювати процеси надання адмінпослуг. Проте лише 6 вересня 2012 року було остаточно ухвалено окремий закон про адмінпослуги. Назва Закону конкретно відповідає поставленій цілі виокремити у держуправлінні адміністративні послуги. Йдеться про ЗУ «Про адмінпослуги» [2]. У положеннях цього закону вагомим досягненням стало закріплення офіційного статусу ЦНАП як такої форми, що забезпечує надання максимальної кількості адміністративних послуг в одному місці. Зазначалось відповідно до чого утворюються ЦНАПи; як затверджується регламент та положення роботи центрів тощо [10].

Наступним етапом реформування системи адміністративних послуг стало оголошення у 2014 році про реформу місцевого самоврядування, яка мала на меті децентралізацію влади та підвищення ефективності управління на місцях. Ця реформа стала одним із напрямків політичних змін, що спрямовані на наближення державного управління до європейських стандартів та покращення життя громадян. Основна ідея реформи полягала в передачі значної частини повноважень і ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Це дало змогу місцевим громадам самостійно приймати рішення, які безпосередньо впливають на їх розвиток. Виходячи з цього можна вважати, що ця реформа вплинула і на надання адмінпослуг громадянам [14]. У 2015 році було ухвалено ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» [15]. Цей документ був розроблений в межах виконання пункту 2.3.1 Коаліційної угоди, що передбачає делегування повноважень з надання головних адмінпослуг ОМС відповідного рівня. Метою реформи стало забезпечення надання публічних послуг згідно з державними стандартами, з урахуванням необхідності територіальної

доступності. Це означає, що послуги надаватимуться на території громади, де проживає зацікавлена в отриманні послуги особа [10].

Надалі ухвалювалися нормативно-правові акти, які ще більше вдосконалювали процес надання адмінпослуг. Особливо увага зверталась на вдосконалення центрів надання адміністративних послуг. Проте одним з найбільших поштовхів до модернізації процесу надання адміністративних послуг стало стрімке впровадження електронного урядування у держуправління. Це в результаті створило ще більш прозору та ефективну систему взаємодії між державними органами та громадянами за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Одним із ключових напрямків впровадження е-урядування став запуск у 2020 році Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Портал Дія), який надає можливість громадянам отримувати адміністративні послуги в електронному форматі без потреби відвідувати центри [16]. Це дозволяє зручно та ефективно взаємодіяти з державними органами та зменшує час і витрати на отримання потрібних послуг.

У 2021 році також відбувся запуск Дія Центрів. Це модернізовані центри надання адміністративних послуг, де можна отримати безпосередньо самі послуги, консультацію щодо онлайн-послуг, консультацію щодо Дія.Бізнес тощо [17].

Загалом, з кожним роком відбувається покращення процесів надання адмінпослуг. Історію становлення України у цій сфері можна вважати відносно коротким, але складним шляхом. Варто зазначити, що з появою нових технологій та зростанням потреб населення, адміністративні послуги стали піддаватися перетворенням, що спростили доступ громадян до них та підвищили їх якість. Реформи в цій сфері, введення електронного урядування та створення центрів надання адміністративних послуг стали важливими кроками на шляху до модернізації процесу надання адмінпослуг. Проте, варто зауважити, що цей процес в кожній державі світу постійний та неперервний. У майбутньому Україні

необхідно продовжувати впровадження реформ, які будуть покликані зробити адміністративні послуги ще більш доступними та якісними.

1.3 Законодавче забезпечення надання адміністративних послуг в Україні

Розвиток процесів надання адміністративних послуг передбачає зміни у нормативно-правовій базі, яка регулює сферу надання адміністративних послуг. Деякі документи втрачали чинність, інші – вдосконалювались, створювались нові.

Наразі існує багато НПА, які регулюють систему надання адміністративних послуг. Їх знання надзвичайно важливі для успішної взаємодії громадян з державними органами, захисту своїх прав та забезпечення прозорості й ефективності адміністративних процесів. Крім того, розуміння усіх процедур та вимог може дозволити набагато швидше отримати потрібну послугу. Варто додати, що завдяки обізнаності громадян в нормативно-правових актах формується висока правова культура в суспільстві, що досить важливо, аби держава розвивалася як правова.

Нижче представлено дослідження нормативно-правових актів, які регулюють систему надання адміністративних послуг.

ЗУ «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року [2].

Цей Закон є важливим НПА, що регулює відносини між державою та громадянами у сфері надання адміністративних послуг.

Закон надає визначення поняттю «адміністративна послуга». Закон також визначає суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг. Згідно цього Закону державна політика у даній сфері ґрунтується на таких принципах, як: верховенство права, рівність перед законом, прозорість, оперативність, доступність інформації, захист персональних даних, неупередженість та зручність для суб'єктів звернень тощо. Відповідно до Закону вимоги до якості надання адміністративних послуг визначаються суб'єктами

надання. Моніторинг якості проводиться за показниками, встановленими КМУ, і включає збір, обробку, аналіз даних та впровадження заходів для покращення якості послуг [2].

Загалом, Закон створює правові рамки для надання адміністративних послуг в Україні, сприяючи їх ефективності та доступності.

Постанова КМУ «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» від 30 січня 2013 року [18].

Цей НПА встановлює вимоги до створення технологічної картки адмінпослуги, яка містить інформацію про порядок надання послуг. Згідно документу картка повинна бути затверджена суб'єктом, який надає послугу, і відповідати певним нормативно-правовим актам. Технологічна картка повинна включати етапи опрацювання звернень, відповідальних осіб, підрозділи та строки виконання етапів. Картка має бути логічною, зрозумілою та має використовувати інформаційно-комунікаційні технології для взаємодії між підрозділами і процедурами надання послуг [18].

Загалом, цей документ потрібен для стандартизації та спрощення процесу надання адміністративних послуг. Він встановлює чіткі вимоги до технологічної картки, яка описує всі етапи, відповідальних осіб та строки виконання послуги. Завдяки цьому НПА громадяни отримують якісні послуги з мінімальними витратами часу, а органи влади можуть краще організувати свою роботу і уникати затримок.

Постанова КМУ «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від 20 лютого 2013 року [19].

Цей документ визначає основні принципи створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг. Також у цій Постанові зазначаються завдання центрів, наприклад: організація швидкого та спрощеного надання адміністративних послуг, інформування громадян з питань, що стосуються процесів надання адміністративних послуг, моніторинг якості послуг, автоматизація процесів, взаємодія з іншими органами влади тощо. У Постанові визначені вимоги до приміщень, де розташовуються центри та зазначена

рекомендована кількість адміністраторів. Також у документі визначені права та завдання безпосередньо самих адміністраторів та керівника центру [19].

Постанову можна вважати достатньо важливим нормативно-правовим актом у даній сфері, оскільки вона є одним із документів, який стандартизує процес надання адмінпослуг у ЦНАПах по всій країні.

Постанова КМУ «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 1 серпня 2013 року [20].

У цьому документі на відміну від попереднього більш детально описуються вимоги до приміщень, в яких розміщуються центри. До таких вимог можна віднести, наприклад, зручне розташування центру; конкретне найменування вивісок; обов'язковість розміщення тактильних та контрастних позначок перед входом до центру для людей, які мають вади зору; наявність усього необхідного обладнання для людей з обмеженими можливостями тощо. Ознайомившись з вимогами до приміщень центру, можна дійти до висновку, що підхід до облаштування приміщень включає інклюзивність. Також Постанова інформує про відкриті та закриті частини приміщень. У документі зазначаються вимоги і до інформаційних стендів та терміналів, а саме про те, що на них повинно розміщуватись, зокрема, графік роботи, перелік послуг, що надаються, регламент центру тощо. Також Постанова визначає правила керування чергою, а саме запобігання утворення черг. Окремими пунктами визначається порядок прийняття заяв та інших документів у центрі, опрацювання справи, передача вихідного пакета документів [20].

Варто зазначити, що у додатках до Примірного регламенту надаються зразки та описи усіх потрібних позначень, табличок навігаційних та для позначення робочих місць адміністраторів тощо (рис.1.1.) [20].



Рис. 1.1. Приклади потрібних позначень та навігаційних табличок в ЦНАП [20]

Загалом, Постанова чітко визначає вимоги до центрів надання адміністративних послуг та слугує одним із найголовніших нормативно-правовим актом, що регулює систему надання адміністративних послуг.

Розпорядження КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 року [21].

У додатку до розпорядження зазначається перелік адміністративних послуг, які мають бути обов'язковими для надання через ЦНАП. Окрім найменування адмінпослуг зазначаються їх ідентифікатори та правові підстави для надання тої чи іншої послуги [21].

Цей нормативно-правовий акт є дуже інформативним для фізичних або юридичних осіб, які хочуть ознайомитися з повним переліком існуючих послуг та віднайти потрібну.

Постанова КМУ «Деякі питання надання Державною службою з питань геодезії, картографії та кадастру та її територіальними органами адміністративних послуг» від 1 серпня 2011 року [22].

У додатках до розпорядження як і в попередньому нормативно-правовому акті вказаний перелік адміністративних послуг, але вже таких, які надаються Держгеокадастром та його територіальними органами. Перелік умовно поділили

на дві частини: «платні послуги» та «послуги на безоплатній основі». У переліку зазначені найменування послуг та нормативно-правові акти, відповідно до яких надаються адміністративні послуги [22].

Постанову можна вважати важливим нормативним актом, який регулює процес надання адміністративних послуг у сфері земельних відносин. Цей документ буде дуже корисним для юридичних та фізичних осіб, що потребують отримання послуги у даній сфері.

Постанова КМУ «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» від 4 грудня 2019 року [23].

У Положенні цього документу визначені мета, основні завдання, функціональні можливості та суб'єкти Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Портал Дія), зміст розміщеної інформації на Порталі, порядок внесення інформації, інформація щодо порядку ведення Реєстру адміністративних послуг тощо [23].

Загалом, нормативно-правовий акт дуже корисний у сфері надання електронних послуг, адже визначає усі перелічені вище компоненти, що пов'язанні з функціонуванням Порталу Дія.

ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року [24].

Цей Закон можна визначити як один із значущих кроків у реформуванні системи державного управління та розвитку електронного урядування в Україні. Закон чітко визначає поняття електронних публічних послуг; встановлює основні принципи надання послуг, такі, як доступність, прозорість, ефективність, безпека та конфіденційність. Закон також детально описує процедури надання електронних послуг [24].

Беззаперечно цей нормативно-правовий акт можна вважати одним із найважливіших серед інших, що регулюють систему надання адміністративних послуг, адже він сприяє впровадженню сучасних технологій у процес надання цих послуг. Запровадження електронних публічних послуг забезпечило

громадянам можливість отримувати необхідні послуги онлайн. В свою чергу впровадження електронних послуг полегшило комунікацію між державними органами та громадянами.

Загалом, Закон можна вважати фундаментальним для формування сучасної системи електронного урядування. Він закладає основи для забезпечення високої якості надання е-послуг, підвищення довіри громадян до держави та створення прозорих та ефективних адміністративних процесів.

Отже, проаналізувавши нормативно-правові акти, які регулюють систему надання адміністративних послуг, можна прийти до висновку, що всі ці документи формують основу для ефективного, прозорого та доступного державного управління.

Висновок до розділу 1

Розглянувши теоретичні засади розвитку адміністративних послуг в Україні, можна зробити декілька важливих висновків.

По-перше, адміністративна послуга є невід'ємною частиною діяльності державних органів, спрямованою на забезпечення реалізації прав і законних інтересів громадян та юридичних осіб. Адміністративні послуги виступають як специфічна форма державного сервісу, що забезпечує легку взаємодію держави та суспільства.

По-друге, класифікація адміністративних послуг дозволяє систематизувати їх за різними критеріями. Це беззаперечно сприяє ефективнішому управлінню.

По-третє, аналіз розвитку процесів надання адміністративних послуг показав, що ці процеси пройшли достатньо довгий шлях від бюрократичних процедур до сучасних та більш прозорих механізмів.

Наостанок нормативно-правове забезпечення являє собою ключовий елемент регулювання надання адміністративних послуг. В Україні було прийнято низку нормативно-правових актів, які створюють правову основу для

функціонування адміністративних послуг, основними з яких є ЗУ «Про адмінпослуги», Постанова КМУ «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адмінпослуг», ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» тощо.

Отже, теоретичне осмислення процесів надання адміністративних послуг дозволяє глибше зрозуміти сутність цього явища, його значення для суспільства та держави.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1 Розвиток центрів надання адміністративних послуг в Україні та їх сучасний стан

Центри надання адміністративних послуг відіграють важливу роль у сучасній Україні, сприяють спрощенню та покращенню якості взаємодії між державою та громадянами.

Відкриття ЦНАПів беззаперечно вплинуло на процеси надання адмінпослуг в Україні. Їх впровадження дозволило централізувати та оптимізувати процеси надання послуг; підвищити рівень обслуговування; посприяти спрощенню адміністративних процедур; підвищити довіру громадян до влади тощо.

ЦНАП – це єдине приміщення, де громадяни мають можливість отримати необхідні їм адмінпослуги у комфортних умовах [25].

До ключових ознак належних центрів надання адміністративних послуг можна віднести наступні:

- наявність повного набору базових послуг;
- зручне та безбар'єрне приміщення за принципом «відкритого простору» для обслуговування відвідувачів;
- гнучкі години роботи, які враховують потреби різних груп населення, включаючи безперервний режим роботи навіть під час обідньої перерви. Один з днів тижня прийом повинен тривати до 20:00, а за можливості обслуговування громадян бажано проводити і в суботу;
- наявність супутніх послуг, зокрема банківського або касового обслуговування, що дозволяє громадянам сплачувати за адміністративні послуги безпосередньо в ЦНАП;
- надання «швидких послуг», які можна отримати невідкладно впродовж одного візиту;

- географічна зручність розташування центру;
- наявність гендерно-орієнтованого сервісу, що забезпечує безпечні та зручні умови для всіх соціальних груп. Створення рівних умов для чоловіків та жінок в отриманні та наданні адмінпослуг [26].

Відомо, що ЦНАП як організаційну форму надання усіх необхідних адміністративних послуг в одному місці затвердили в ЗУ «Про адмінпослуги» [2]. Проте історія розвитку ЦНАП почалася ще до виходу Закону. Відкриття першого ЦНАП відбулося у Вінниці у 2008 році. У той час впроваджувалися й інші ініціативи подібні до центрів від органів місцевого самоврядування. Вже тоді почала поширюватися думка про необхідність закріплення ЦНАП на законодавчому рівні. Після виходу ЗУ «Про адмінпослуги» визначився обов'язок для міст обласного значення та РДА, що мав на меті утворення ЦНАП. Цей обов'язок мав бути виконаний до 1 січня 2014 року. Результатом стало створення розгалуженої мережі точок доступу до адміністративних послуг (усього 613). Хоча й у центрах був обмежений перелік доступних послуг, проте відбулася їх інтеграція [27].

Одним із визначальних кроків щодо вдосконалення ЦНАП стало затвердження Урядом переліку адмінпослуг виконавчої влади, які мають надаватися у центрах від 16.05.2014р.. Цим документом було затверджено базовий перелік послуг, який повинен надаватися в центрах. До таких послуг віднесли реєстрацію місця проживання, бізнесу, землі, нерухомості, а також паспортні послуги [21]. У цей час почала формуватися потреба у делегуванні органам місцевого самоврядування від держави повноважень з надання адмінпослуг. У грудні 2015 року набув чинності Закон №888, що розширив повноваження ОМС [15]. Були делеговані повноваження щодо реєстрації місця проживання від Державної міграційної служби до органів місцевого самоврядування/територіальних громад. Варто зазначити, що реєстрація місця проживання була найпоширенішою серед усіх послуг. Тому ця категорія послуг успішно інтегрована у роботу ЦНАП – практично всі центри (до початку великої

війни) пропонували ці послуги. Час надання цієї послуги скоротився з тижня до одного дня, а при належній організації вона може бути надана негайно [27].

2016 рік відзначився як початок роботи Програми ЄС «U-Lead з Європою» по напрямку створення ЦНАП [27]. Це співпраця між урядом України, ЄС та його державами. За сприяння Програми утворилися та модернізувалися 484 ЦНАП [28].

У 2017 році вийшло розпорядження КМУ №782 щодо розширення Переліку послуг ЦНАП [29]. До минулих додалися ще адмінпослуги РАЦС, соціального характеру, реєстрації транспортних засобів тощо. Хоча і впровадження цих послуг спочатку було складним, поступова інтеграція дозволила забезпечити громадянам більш комплексне обслуговування [27].

Після 2019 року держава зосередилася на цифровій трансформації адміністративних послуг. Незважаючи на це, роль ЦНАП не зменшилася. Навпаки, кількість послуг у ЦНАП продовжувала зростати [27].

У 2020 році оновився Закон «Про адміністративні послуги» в частині, в якій йдеться про організацію діяльності ЦНАП. Змістився акцент від моделі надання адмінпослуг до переліку цих послуг. Органи місцевого самоврядування отримали більше свободи щодо організації надання адмінпослуг. Також документ визначив перспективи та завдання розвитку ЦНАП на 3 роки. З'явилась можливість отримати субвенцію (державну підтримку) для розвитку ЦНАП [27].

У 2021 році почав діяти проєкт Prosto «Підтримка доступності послуг в Україні». Це шведсько-український проєкт, що покликаний підтримати реформи, що стосуються децентралізації в Україні. Метою проєкту стало посилення потенціалу місцевих органів влади у сфері надання послуг. Підтримка громад у модернізації та створенні ЦНАП, покращення доступу громадян до послуг, налагодження діалогу між владою та жителями – основні завдання проєкту. Проєкт складався з наступних компонентів: законодавчої підтримки та адвокації, експертної підтримки, тренінгових програм та обміну досвідом, інформування та залучення населення. Проєкт Prosto фінансувався Урядом Швеції через

Шведське агентство міжнародного розвитку Sida та реалізувався SALAR International AB. Проєкт діяв з вересня 2021 року по травень 2024 року [30].

Так як термін реалізації проєкту закінчився наразі SALAR International готується створити нову Програму. Реліз запланований в липні або серпні 2024 року. Програма буд діяти 4 роки, проте поки що розпланована лише на перші 24 місяці. Вже визначні тематичні напрямки Програми: освіта, фіскальна децентралізація та бюджетування, світове співробітництво громад, надання адмінпослуг тощо. Програма буде надавати грошову допомогу для кризових потреб різних громад [31].

Також у 2021 році Міністерство цифрової трансформації запустило програму оновлення ЦНАП під назвою «Дія Центри» [17]. Це оновлений формат звичайних ЦНАП, де громадяни можуть звернутися щодо отримання адмінпослуг, різноманітних консультацій, вирішення питань, що стосуються бізнесу тощо. Також У Дія Центрах можна отримати безкоштовну правову допомогу, оплатити комунальні послуги. На території розташована коворкінг-зона, кав'ярня або кавовий апарат [32].

Наразі працює 70 Дія Центрів. Найбільша їх кількість зосередилась у Тернопільській області (15 точок) [33].

На платформі Дія Центрів можна дізнатися про результати моніторингу мережі ЦНАП. Наприклад, нижче представлена динаміка розвитку ЦНАП від 1 кварталу 2020 року до 4 кварталу 2023 року (рис.2.1.) [34].

Розвиток мережі ЦНАП. Динаміка розвитку



Рис.2.1. Динаміка розвитку мережі ЦНАП [34]

Аналізуючи графік, можна побачити, що великий спад динаміки розвитку прийшовся на 2022 рік під час початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну [34]. Незважаючи на це, ЦНАП не припинили свою діяльність, а стали гуманітарними штабами і взяли на себе роботу з ВПО [27]. Згодом динаміка вирівнялась, кількість ЦНАП почала зростати [34].

Згідно дослідження Львівська область займає 1 місце серед інших областей по кількості ЦНАП (рис.2.2.) [35].

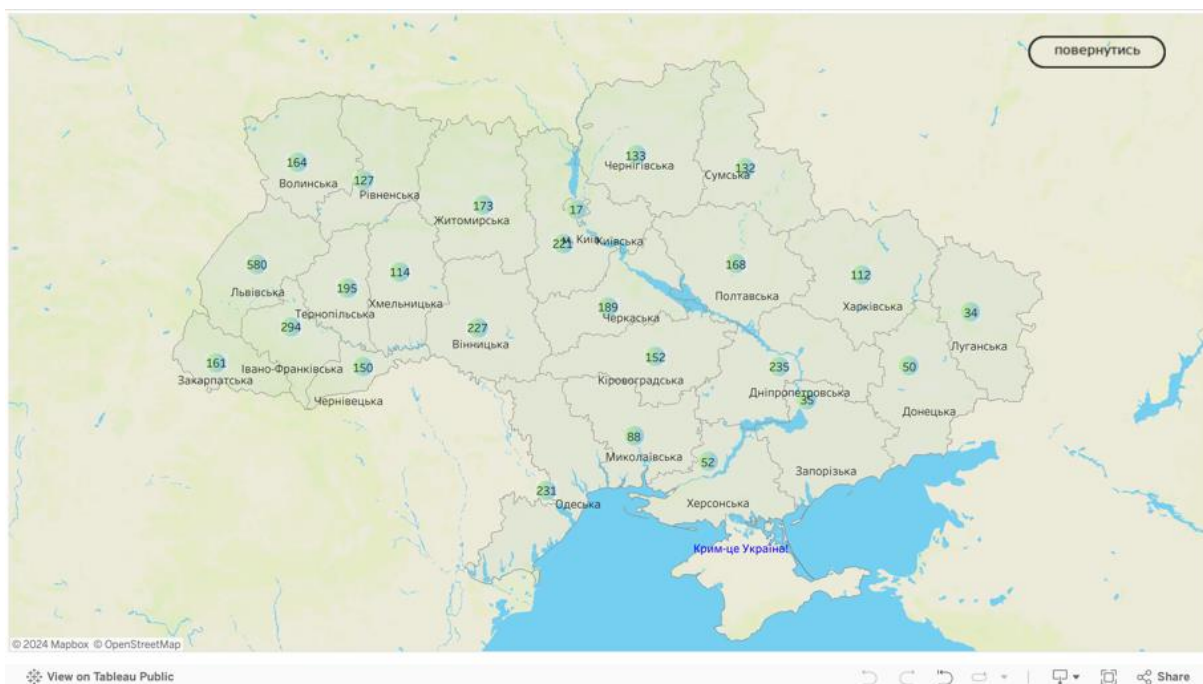


Рис.2.2. Кількість ЦНАП по областях станом на 2024 рік [35]

Мережа ЦНАП також постійно модернізується. Станом на 4 квартал 2023 року кількість ЦНАП, які враховують таку ознаку, як «безбар'єрність», зросла на 7,7% за попередній квартал. Проте лише у 59% ЦНАП є пандус. Також зросла частка ЦНАП, які здатні обслуговувати людей з порушенням зору (на 12,4%); осіб з порушенням слуху (на 18,6%). Варто зауважити, що також зросла кількість точок, де присутній банківський термінал. Проте станом на 2023 рік цих точок лише 720 [34].

Супутні послуги такі, як WI-FI та наявність комп'ютерів з доступом до Порталу Дія присутні майже у всіх точках ЦНАП [34].

Проаналізувавши дослідження, можна зробити висновок, що мережа ЦНАП постійно вдосконалюється та розширюється.

До речі, з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну багато українців були вимушені емігрувати до інших держав. Однією з країн, що надала захист громадянам України стала Польща. Найбільшу кількість українських біженців прийняло місто Гданськ. Враховуючи кількість українців в цьому місті (приблизно 160 тисяч) виникла потреба у створенні пункту «Gdańsk Pomaga Ukrainie», який надає послугу «віртуального адміністратора». Завдяки цьому з 2023 року українці мають змогу отримувати дистанційний доступ до адмінпослуг в Україні та вирішувати питання, спілкуючись онлайн із львівськими чиновниками. До послуг, що можуть отримати українці онлайн відносяться: оформлення паспортів, вирішення питань щодо нерухомості, оформлення дитячих виплат, відновлення потрібних документів тощо [36].

Отже, наразі ЦНАП працюють у звичному режимі, надають громадянам усі необхідні адміністративні послуги. Дія Центри продовжують відкриватися та створювати комфортні зони для надання адмінпослуг. Також відкриваються точки за кордоном для українських біженців з можливістю онлайн отримати потрібну послугу.

2.2 Вплив цифровізації на надання адміністративних послуг в Україні

У сучасному світі важко уявити будь-яку сферу людської діяльності, яка б не використовувала інформаційно-комунікаційні технології. Ба більше, ці технології стали невід'ємною частиною повсякденного життя будь-якої людини. Вони не лише вплинули на приватне життя, але й стали важливим інструментом взаємодії між публічною владою та юридичними/фізичними особами.

Цифровізація значно вплинула на процеси надання адміністративних послуг в Україні, сприяла модернізації державного управління та підвищенню його ефективності. З моменту впровадження е-урядування в Україні, процес взаємодії громадян з державними інституціями став значно простішим,

швидшим та прозорішим. Цифровізація значно зменшила корупційні ризики. Також впровадження цифрових технологій значно скоротило час обробки запитів.

Цифрова трансформація в Україні бере свій початок ще у 2012 році. З того часу в державі функціонує Академія електронного управління, що тісно співпрацює з Державним агентством з питань електронного урядування (в 2019 році перетворено у Міністерство цифрової трансформації) задля підготовки розвитку е-урядування. У 2016 році в Україні почала діяти Програми ЄС «U-Lead з Європою». Відповідно до Програми проєкт EGOV4UKRAINE став ІКТ-орієнтованою гілкою цієї ініціативи [37].

Покращення процесів надання держпослуг – це основна мета проєкту EGOV4UKRAINE. Завдяки йому було розроблено та впроваджено державну систему обміну даними «Трембіта» та інформаційну систему «Вулик». Фінансуванням проєкту EGOV4UKRAINE займався ЄС та його країни-члени (Данія, Естонія, Німеччина, Польща та Швеція) [38].

«Трембіта» – це система е-взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів [39].

Система «Трембіта» забезпечує:

- впровадження взаємодії між інформаційними системами;
- гарантію високого рівня безпеки завдяки використанню електронних цифрових підписів, реєстрації подій, шифрування даних, контролю доступу до е-послуг;
- надання доступу до даних різним установам, які мають на це право;
- реалізацію принципу «once only» (одноразового вводу) інформації, що дозволяє повторно використовувати дані, які були раніше надані підприємствами та громадянами [38].

Задля створення такої системи було використано досвід Естонії, тому основою «Трембіти» стала естонська платформа для обміну даними X-Road [39].

Завдяки системі «Трембіта» Уряд може створювати зручні для громадян електронні послуги, використовуючи дані з різних джерел [39].

Також варто розглянути інформаційну систему «Вулик», яка разом із системою «Трембіта», була розроблена в рамках проєкту EGOV4UKRAINE. Мета ІС «Вулик» - підвищити якість та доступність надання послуг в ЦНАП та забезпечити надійне зберігання та захист інформації. ІС «Вулик» покликана покращити ефективність адміністраторів ЦНАП шляхом переходу на електронне опрацювання заяв громадян та спрощеної взаємодії з державними реєстрами в режимі реального часу. До системи наразі підключено близько 800 ЦНАП [40].

До основних особливостей ІС «Вулик» можна віднести наступні:

- виконання основних функцій ЦНАП через централізовану систему;
- створення та вдосконалення адміністративних послуг без залучення ІТ-фахівців.
- забезпечення обміну уніфікованими електронними документами;
- прискорення процесів формування запитів, відповідей та загальної комунікації між ЦНАПами та надавачами послуг через систему «Трембіта»
- зменшення кількості помилок та підвищення точності завдяки використанню адаптованих словників;
- гарантія надійного зберігання та захисту інформації;
- забезпечення роботи в режимі віддалених робочих місць;
- надання централізованої служби підтримки та системи супроводу [38].

Одним з ключових етапів цифровізації адміністративних послуг в Україні був запуск Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Портал Дія) [16]. Портал Дія функціонує на підставі Постанови Кабміну «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» [23]. Цей Портал надав можливість громадянам отримувати більшість адміністративних послуг онлайн, без потреби особисто відвідувати потрібні державні установи.

Бета-тестування Порталу тривало близько місяця (від 24.02.2020 до 30.03.2020), і вже 2 квітня 2020 року Міністерство цифрової трансформації оголосило про запуск Порталу Дія [16]. Разом з Порталом на світ з'явився

застосунок «Дія», який має на меті зберігати усі необхідні документи громадян в одному місці [41]. Авторизуватися в застосунку можна за допомогою BankID [42]. У додатку також передбачено отримання декількох послуг, наприклад: можливість оплатити штрафи за порушення ПДР, оплатити борги, перевірити дійсність цифрових документів іншого громадянина тощо [43].

Мінцифра реалізує проєкт Дія. Фінансування цього проєкту здійснюється не за рахунок державних коштів, а за підтримки проєктів та програм зарубіжних країн [44].

Платформа Дія є добре захищеною. Вона розташовується в надійному дата-центрі та відповідає міжнародним стандартам кібербезпеки. Всі дані про користувачів передаються і зберігаються виключно з зашифрованому вигляді, а для деяких критично важливих даних використовується блокчейн технологія розподіленого зберігання. Захист даних реалізується відповідно до найкращих світових практик [45].

Наразі на платформі Дія доступно 110 електронних послуг для користувачів [46]. Їх кількість збільшується з кожним роком. Електронні послуги – це адміністративні або інші публічні послуги, що надаються громадянам або юридичним особам в електронному форматі [47]. Електронний підпис – ключ до користування електронними послугами. Підписання електронних документів, користування послугами, реєстрація на державних порталах і багато іншого відбувається саме завдяки електронному підпису. На Порталі Дія можна ознайомитися з процедурою отримання електронного підпису та з іншими темами, що найчастіше хвилюють користувачів [48].

Загалом, Портал Дія став революційним кроком у цифровізації державних послуг в Україні. Він продовжує розвиватися та впроваджувати нові функції та послуги. Запуск цього Порталу значно вплинув на розвиток процесів надання адміністративних послуг. До основних впливів можна віднести наступні: спрощення доступу до послуг, економія ресурсів, підвищення прозорості, зменшення корупції, підвищення цифрової грамотності суспільства тощо.

Проте не лише за допомогою Порталу Дія можна отримати електронні послуги в Україні та дізнатися інформацію про наявні послуги.

Наприклад, на сайті Державного земельного кадастру є посилання на перелік послуг від цієї установи. Послуги умовно можна поділити на три блоки: «послуги, доступні після авторизації в особистому електронному кабінеті», «послуги, доступні без авторизації» та «послуги для сертифікованих інженерів-землевпорядників» [49].

Також отримати інформацію про послуги можна на сайті Державної міграційної служби. Послуги поділені на два блоки: для «Громадянина України» та для «Іноземця». Для «Громадянина України» доступна інформація про такі послуги, як: оформлення паспорта, підтвердження громадянства України тощо. Також існує можливість перевірити стан оформлення різних документів онлайн тощо. Для «Іноземця» існують такі послуги: посвідка на тимчасове проживання, громадянство України тощо [50].

З початком війни України з Росією посилилась потреба у впровадженні електронних послуг на місцях. Команда програми «Прозорі міста» Transparency International Ukraine у 2022 році дослідила прозорість сімдесяти тилових міст щодо наявності е-інструментів [51].

У результаті дослідження виявилось, що лише 12 серед 70 міст змогли забезпечити електронну реєстрацію на житло. Міські ради по-різному втілювали цю послугу у життя: хтось розробив складніші технологічні рішення, інші створили онлайн-форми тощо [51].

Також виявилось, що лише 19 міст мають електронні сервіси або інструменти щодо послуг, які пов'язані із соціальною сферою. Нижче у відсотковому співвідношенні показано, які е-інструменти використовують різні міста України (рис.2.3.) [51].



Рис.2.3. Розвиток е-інструментів в містах України [51]

Дослідження показало, що існують певні прогалини у сфері електронного урядування на місцях. Впровадження електронних сервісів сформує інфраструктуру потрібних громадянам електронних послуг [51].

Отже, вплив цифровізації на надання адміністративних послуг беззаперечний. З впровадженням електронних послуг громадяни все більше надають перевагу онлайн-платформам, ніж фізичним точкам. Процес надання електронних послуг покращується з кожним роком. Запит на електронні послуги більшає в геометричній прогресії. Проте є певні прогалини, які варто пропрацювати.

2.3 Оцінка якості надання адміністративних послуг

Оцінка якості надання адміністративних послуг в ЦНАП

Необхідним завданням кожної держави, яка прагне покращити процеси надання адміністративних послуг є постійна оцінка якості надання цих послуг. Така процедура після опрацювання в подальшому буде мати значний вплив на розвиток та вдосконалення цих процесів.

Варто зазначити, що такий аналіз якості допомагає виявити та усунути певні недоліки в процесі обслуговування. Це в свою чергу сприяє підвищенню рівня задоволеності громадян послугами, які вони отримують. Також виявлення неефективних процесів дозволяє в подальшому їх спрощувати та оптимізувати. Це зі свого боку знижує час обслуговування громадян і підвищує ефективність роботи ЦНАП.

Коли громадяни бачать, що їхні відгуки враховуються, вони починають більше довіряти державним установам, що сприяє покращенню іміджу ЦНАП та інших державних органів.

Беззаперечно оцінка впливає на розвиток процесів надання послуг. Виявлення проблемних місць стимулює впровадження нових технологій, що робить процеси більш зручними для громадян. Також дані, що отримані з оцінки якості, в подальшому можуть використовуватися для прийняття ефективних управлінських рішень.

Враховуючи все вищезазначене, проведення всеукраїнської оцінки якості надання адміністративних послуг було неминуче.

Отож, впродовж листопада та грудня 2021 року відбулася перша всеукраїнська оцінка якості адмінпослуг. Збір інформації відбувався за допомогою різних методів опитування. Здійснено 6,6 тисяч телефонних дзвінків, надіслано 300 тисяч SMS- та Viber-опитувань, а також розміщено QR-коди для опитувань у 2,3 тисяч ЦНАП. Було залишено більше 38 тисяч відгуків від українців [52].

Результати опитувань показали, що індекс лояльності відвідувачів (NPS) становить 78,9%, що свідчить про позитивне ставлення до ЦНАП та готовність їх рекомендувати. Рівень задоволеності відвідувачів (CSI) досяг 93,2%, що вказує на високий рівень сервісу [52].

Також під виглядом звичайних відвідувачів ревізори здійснили 1,5 тисячі візитів до 344 ЦНАП, які надають послуги понад 30 тисячам мешканців. Візити проводилися для перевірки дев'яти найпопулярніших послуг. Результати показали, що ЦНАП відповідають потрібним вимогам якості державного сервісу на 81,3% [52].

Міністерство цифрової трансформації окрім цього склало рейтинг областей та мережі ЦНАП на основі рівня задоволеності та лояльності відвідувачів, а також відповідності вимогам якості державного сервісу. Мережа ЦНАП у Миколаївській, Тернопільській та Чернігівській областях згідно з опитуванням найкраще надає адмінпослуги [52].

Сервіс у ЦНАПах Донецької, Івано-Франківської, Вінницької та Львівської областей отримав найвищі оцінки від таємних відвідувачів. Оцінювання враховувало такі критерії, як ввічливість та привітність працівників ЦНАП, їх компетентність тощо [52].

Загалом, це дослідження показало, що більшість відвідувачів задоволені роботою мережі ЦНАП. Також воно допомогло виявити сильні сторони та недоліки в роботі ЦНАП, що в подальшому сприяло підвищенню якості надання адміністративних послуг в Україні.

Наразі відвідувачі можуть залишати свої відгуки за допомогою QR-опитування безпосередньо в ЦНАП, де їх обслуговували, що доволі зручно, адже оцінка якості надання послуг одразу після їх отримання буде найбільш об'єктивною [35].

На платформі Дія Центрів розміщений дашборд, який відображає статистичні дані щодо задоволеності відвідувачів якістю адміністративних послуг в ЦНАП [53].

Відповідно станом на травень 2024 року рівень задоволеності якості надання адмінпослуг в цілому становить 94,5%. Це на 1,3% відсотки вище, ніж результат першого всеукраїнського опитування. Також зазначені такі показники, як рівень задоволеності місцем надання послуги (96,4%), загальним процесом

надання послуг (95,9%), персоналом (96,5%) та повнотою переліку послуг (97,5%) (рис.2.4.) [53].

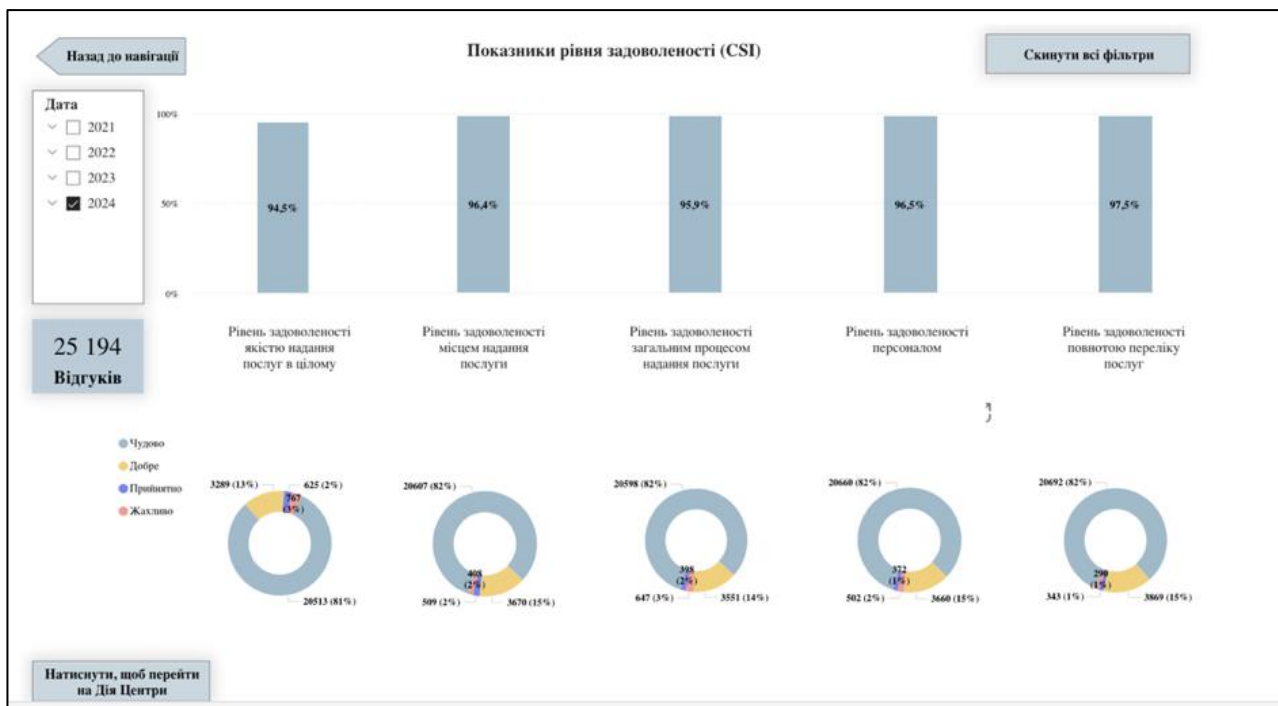


Рис.2.4. Показники рівня задоволеності станом на 2024 рік [53]

Дашборд також у вигляді діаграм показує причини незадоволеності відвідувачів.

До основних причин незадоволеності місцем надання послуг суб'єкти звернення віднесли такі: брак місць для сидіння (22%), тісне приміщення (14%), некомфортна температура (12%), не адаптованість приміщення для батьків з дітьми (10%), відсутність умов для людей з інвалідністю (9%), чистота приміщення (7%) та інше (26%) (рис.2.5.) [53].

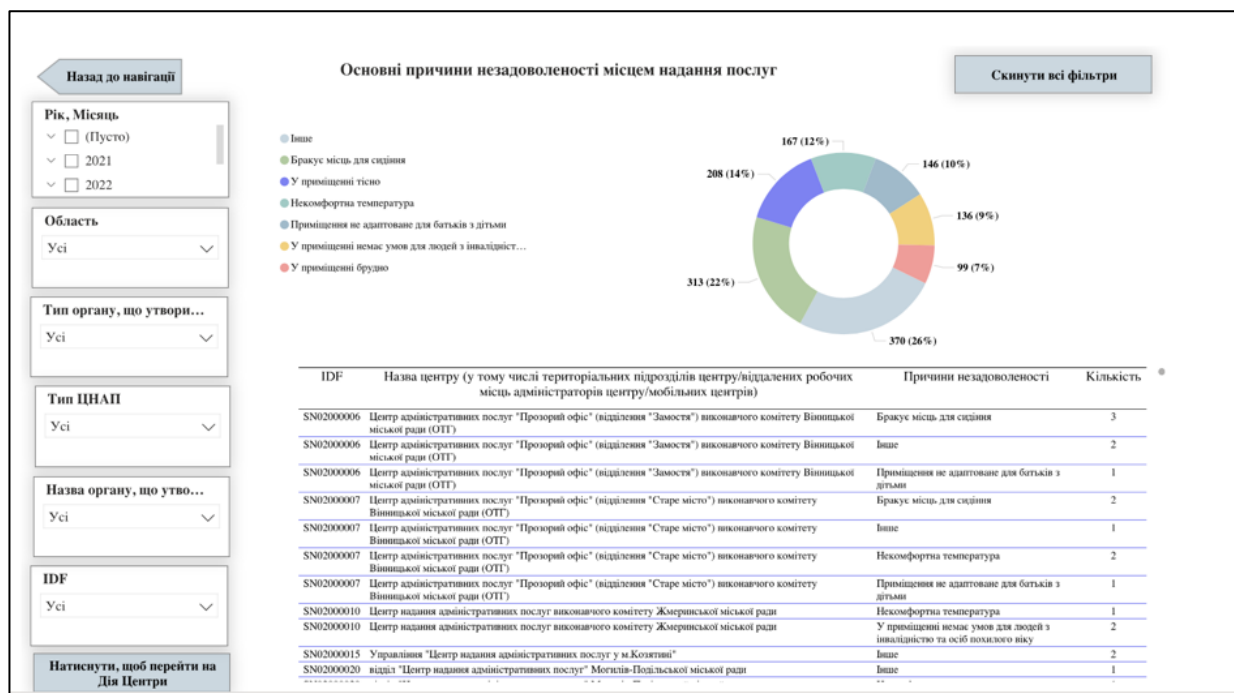


Рис.2.5. Основні причини незадоволеності місцем надання послуг [53]

До основних причин незадоволеності загальним процесом надання послуг відвідувачі віднесли такі, як: тривале обслуговування (19%), довга черга (18%), брак інформації про послугу (13%), невчасність надання послуги (12%), незручність запису на прийом (11%), складність у сприйманні інформації (6%), необхідність великої кількості документів (6%), незручність у сплачуванні за послуги (4%) та інше (12%) (рис.2.6.) [53].

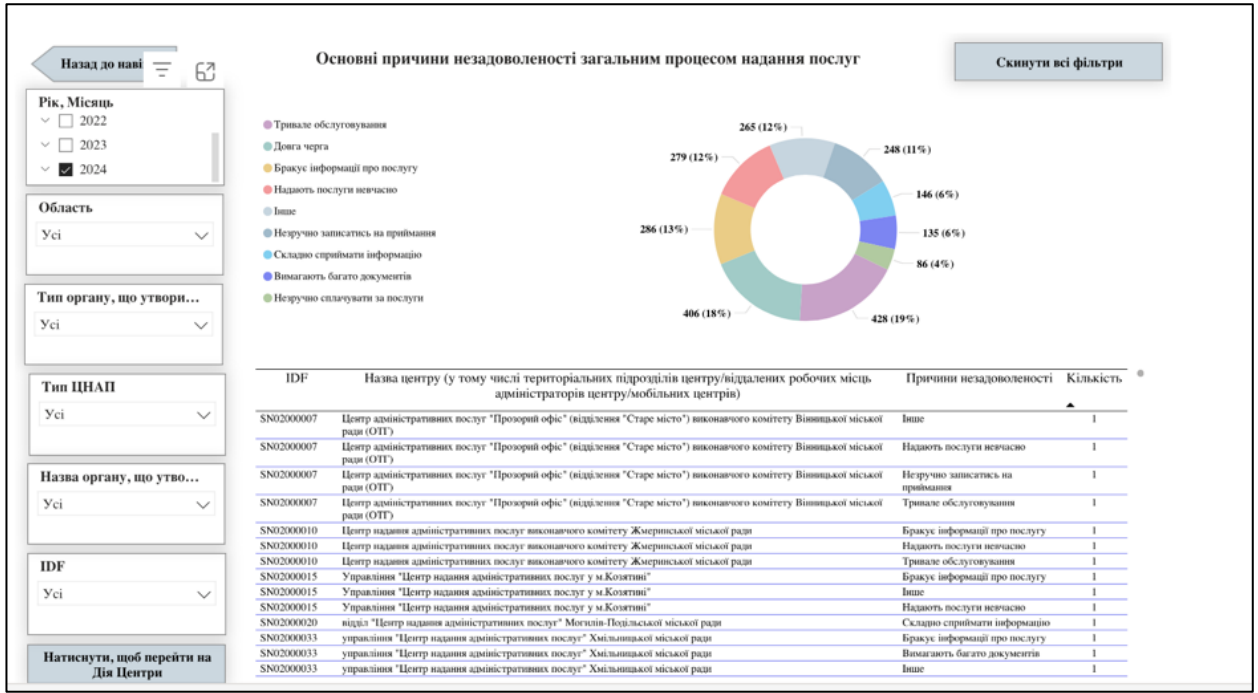


Рис.2.6. Основні причини незадоволеності загальним процесом надання послуг [53]

Щодо роботи персоналу, то відвідувачам найбільше не сподобалось наявність таких проблем, як: «працівник відповідав не на всі запитання щодо послуги» (31%), «працівник не був ввічливим» (26%), «працівник був неохайний» (9%) та інше (34%) (рис.2.7.) [53].

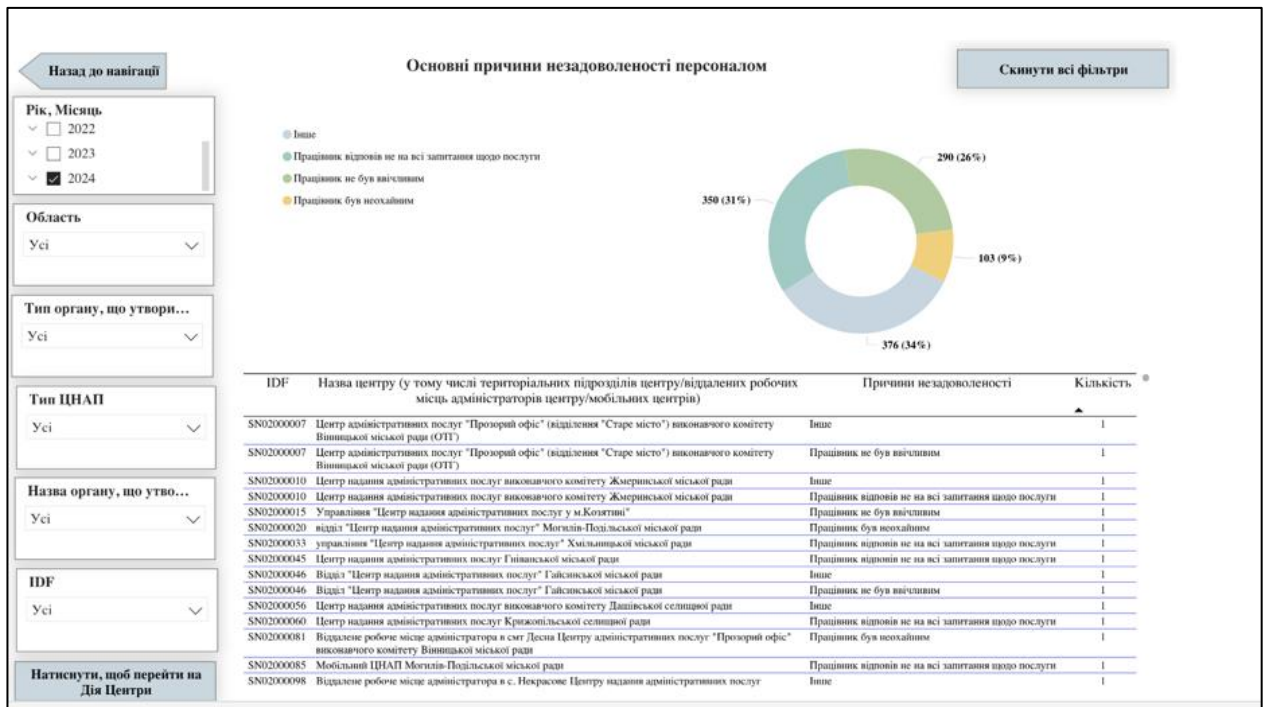


Рис.2.7. Основні причини незадоволеності персоналом [53]

До основних причин незадоволеністю повнотою переліку послуг відвідувачі віднесли відсутність потрібної послуги (38%) та інше (62%) (рис.2.8.) [53].



Рис.2.8. Основні причини незадоволеністю повнотою переліку послуг [53]

Отже, станом на 2024 рік рівень задоволеності якістю наданням послуг в цілому достатньо високий. Є певні моменти, які не подобаються відвідувачам, проте їх намагаються прибрати.

Загалом, оцінку якості надання адміністративних послуг в ЦНАП можна вважати фундаментально важливою для забезпечення високих стандартів обслуговування, підвищення довіри громадян до державних установ та стимулювання постійного вдосконалення адміністративних процесів.

Оцінка якості надання електронних послуг

У вересні 2022 року Київський міжнародний інститут соціології на замовлення Програми розвитку ООН (UNDP) провів Всеукраїнське опитування під назвою «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг». Під час опитування досліджувалися думки повнолітніх громадян

України. Телефонні інтерв'ю з використанням комп'ютера стали основним методом дослідження [54, с. 4].

Опитування показало, що 72% респондентів регулярно користуються інтернетом щодня не менше, ніж 3 години. У 2021 році цей показник складав 70% (рис.2.9.) [54, с. 13].

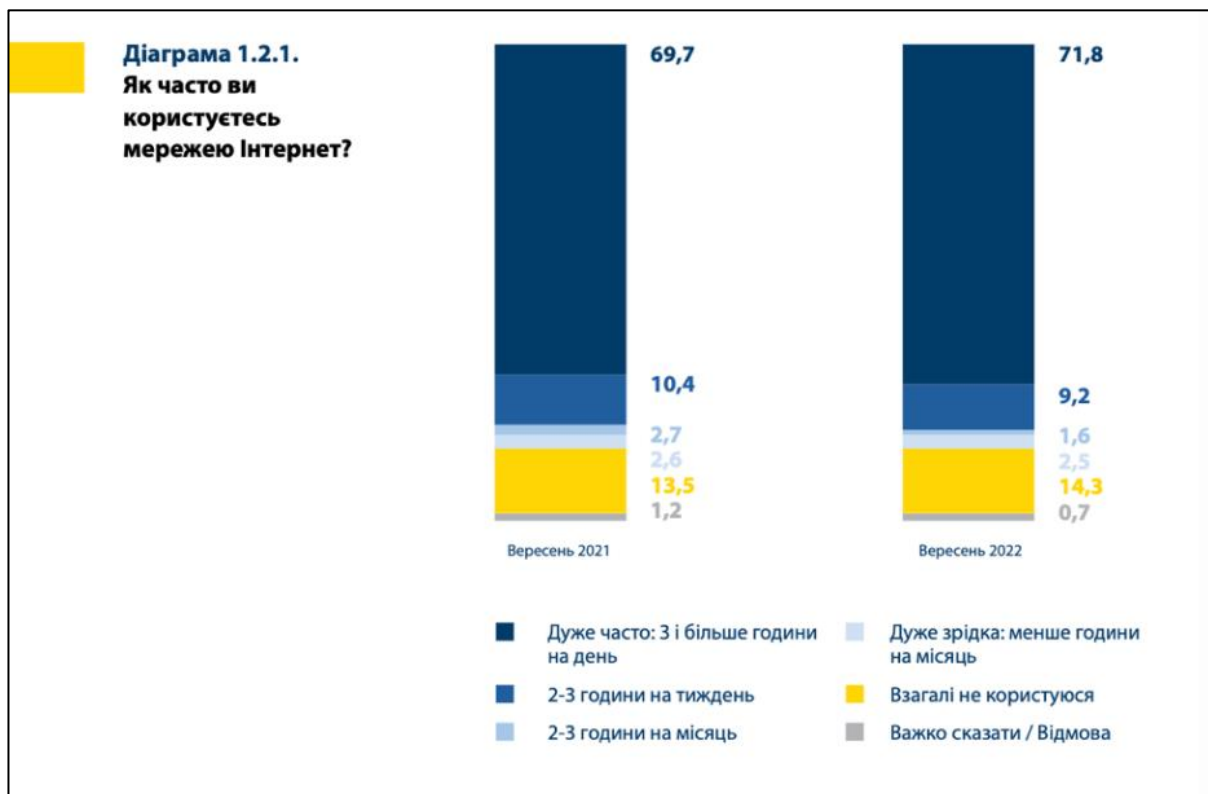


Рис.2.9. Кількість респондентів, що користуються мережею інтернет [54, с. 13]

Також було виявлено, що троє з п'яти громадян України користуються державними електронними послугами. Найбільше респондентів задля отримання електронних послуг користуються Порталом Дія (приблизно 52%). Порівняно з 2020 роком (приблизно 13%) частка користувачів зросла на 39% [54, с. 17].

У дослідженні також фігурували питання щодо того, якими послугами в «Дії» найбільше користуються респонденти. Враховуючи ситуацію в Україні, а саме війну з Росією, більшість відповіло «реєстрація статусу ВПО та заява на призначення допомоги ВПО» (приблизно 16%) [54, с. 24].

Оцінка досвіду отримання державних електронних послуг також стала однією з тем опитування. 79% респондентів, які отримували державні електронні послуги вважають такий досвід радше або дуже позитивним.

Спосіб отримання послуг в електронному форматі 53% респондентів визначили як більш зручний та ефективний (рис.2.10.) [54, с. 27].



Рис.2.10. Оцінка досвіду отримання державних електронних послуг
 [54, с. 27]

В опитуванні також фігурувало питання стосовно причин не користування е-послугами. Основними причинами стали: відсутність такої потреби (70,8%), брак навичок (47,1%), відсутність пристрою із доступом в інтернет (32,3%), незнання про наявність такої послуги (26,8%) та недовіра до е-сервісів (25,2%) [54, с. 30].

Також задля розвитку процесів надання електронних послуг респондентам поставили питання щодо того, у яких життєвих ситуаціях їм би хотілося мати

ефективні електронні сервіси. Більшість респондентів відповіли отримання паспортів для виїзду за кордон (приблизно 16%), доступ до медкарток (приблизно 15%) та електронні лікарняні листки (приблизно 15%) (рис.2.1.) [54, с. 37].

Таблиця 2.5.1. У якій життєвій ситуації вам би хотілося мати ефективний електронний сервіс? (респондент міг обрати до 3 відповідей)

% у стовпчику	Вер. 21	Вер. 22	Досвід користування за останній рік	
			Є	Немає
Назвали хоча б 1 ситуацію:	74,3	74,2	83,0	58,9
Отримання паспорта для виїзду за кордон	21,0	16,3	19,5	10,8
Доступ до даних власної медичної картки	10,4	15,0	15,9	13,3
Електронний лікарняний листок	8,9	14,9	17,7	10,1
Оформлення необхідних документів із земельних питань онлайн	7,5	12,4	13,2	11,1
Отримання паспорта громадянина України	13,8	11,6	13,6	8,3
Купівля, продаж, переоформлення, отримання номерних знаків на автомобіль (персональний транспорт)	15,3	10,6	13,3	6,1
Оформлення довідок для отримання пенсії	8,8	9,7	9,1	10,8
Оформлення, поновлення документів для виплати субсидій	14,5	9,1	8,0	11,0
Зміна місця реєстрації (прописка)	11,8	8,0	10,6	3,4

Рис.2.11. Електронні сервіси, які потрібні респондентам [54, с. 37]

Загалом, проаналізувавши опитування, можна дійти до висновку, що попит на отримання електронних послуг з кожним роком зростає. Кількість задоволених суб'єктів звернення також. Відбувається стійкий розвиток процесів надання електронних послуг в Україні.

Висновок до розділу 2

Аналіз сучасного стану процесів надання адміністративних послуг в Україні показав, що держава досягла значних результатів у розвитку мережі ЦНАП та впровадженні цифрових технологій. Протягом останніх років центри

надання адміністративних послуг стали важливими місцями, які забезпечують ефективну взаємодію між громадянами та державними органами. Вони виконують роль так званого «мосту» між суб'єктами звернень та суб'єктами надання, надають достатньо широкий спектр послуг в одному місці. Все це беззаперечно значно полегшує життя громадян та сприяє підвищенню рівня їх задоволеності.

Процес створення та модернізації ЦНАП пройшов кілька етапів. Спочатку відкривалися перші подібні ініціативи, потім – сучасні Дія Центри. Впровадження принципу «єдиного вікна» можна вважати дійсно успіхом, адже це дозволило громадянам отримувати необхідні послуги швидко та зручно.

Всеукраїнська оцінка якості надання послуг у точках ЦНАП вказує на високий рівень задоволеності громадян. Наявність різноманітних інструментів моніторингу та зворотного зв'язку дозволяє постійно вдосконалювати процеси надання послуг. Варто зауважити, що дослідження опитувань також допомогло виявити слабкі місця, які ще досі не пропрацьовані.

Впровадження цифрових рішень значно спростило доступ громадян до послуг, забезпечило прозорість процесів та зменшило корупційні ризики. Запуск Порталу Дія дозволив громадянам отримувати низку послуг онлайн без необхідності відвідувати центри. Окрім того, цифровізація сприяла покращенню взаємодії між різними державними органами. Впровадження в рамках проєкту EGOV4UKRAINE системи «Трембіта» та ІС «Вулик» дозволило створити зручні для громадян електронні послуги та підвищити якість надання послуг в ЦНАП.

Отже, сучасний стан процесів надання адміністративних послуг в Україні знаходиться на достатньо високому рівні. Беззаперечно подальше вдосконалення цих процесів та впровадження новітніх технологій залишаються важливими напрямками.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1 Міжнародний досвід вдосконалення процесів надання адміністративних послуг

Покращення процесів надання адміністративних послуг - це важливе завдання для будь-якої країни, адже від якості та ефективності цих послуг залежить рівень довіри громадян до влади, загальний добробут населення тощо. В Україні впровадження адміністративних реформ є одним з найголовніших елементів на шляху до демократизації та європейської інтеграції. Для того, аби вдосконалити процеси надання адміністративних послуг в Україні, потрібно вивчити міжнародний досвід у цій сфері, адже він може слугувати надійним орієнтиром для впровадження ефективних рішень.

Міжнародний досвід розвитку процесів надання адміністративних послуг включає різноманітні підходи та практики, які можуть бути успішно адаптовані в Україну. Країни з розвиненими системами е-урядування, централізованими центрами надання послуг, прозорими механізмами боротьби з корупцією та високим рівнем підготовки державних службовців досягли значного прогресу у цій сфері. Вивчення їх досвіду дозволить виявити найбільш ефективні практики, які можуть бути впроваджені в Україні.

Враховуючи сучасну тенденцію до цифровізації урядів по всьому світу, варто розглянути досвід країн, які досягли гарних результатів у впровадженні електронного урядування.

Важливим для визначення розвитку е-урядування в країнах є індекс EGDI (E-Government Development Index). Цей індекс відображає рейтинг ефективності урядів різних країн та складається з трьох основних компонентів таких, як: Online Service Index (оцінює доступність та якість електронних послуг, що надаються державними органами), Telecommunication Infrastructure Index (відображає рівень розвитку телекомунікаційної інфраструктури в країні) та

Human Capital Index (вимірює рівень освіченості населення та його здатність використовувати електронні послуги) [55].

Також важливим є індекс EPI (E-Participation Index), який виступає компонентом індексу EGDI. EPI оцінює три головних аспекти: E-Information (відкритість та доступність урядової інформації для громадян); E-Consultation (можливість для громадян висловлювати свої думки та брати участь в обговоренні щодо покращення процесу надання послуг та державної політики) та E-Decision Making (інтеграція громадської участі в процес прийняття рішень) [56].

Спираючись на індекси EGDI та EPI варто розглянути досвід покращення процесів надання адміністративних послуг країн, що представлені нижче.

Данія

Ця країна посіла перше місце відповідно до індексу EGDI та 12 місце відповідно до індексу EPI у 2022 році (рис.3.1.) [57].

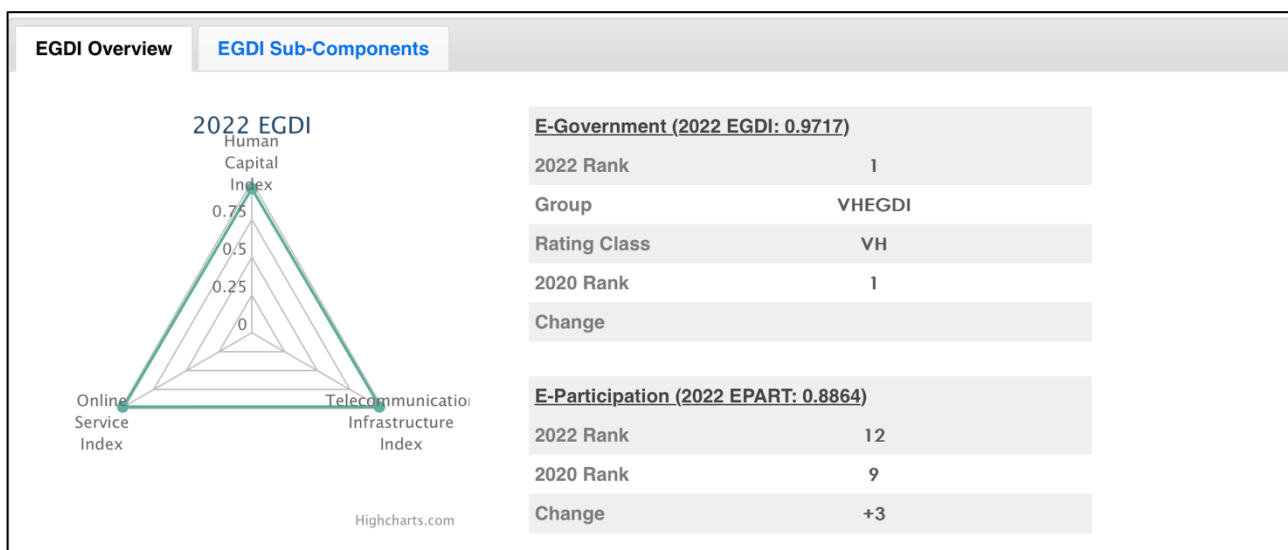


Рис 3.1. Огляд індексу EGDI в Данії [57]

Данія беззаперечно займає провідні позиції у звітах щодо цифровізації публічного сектору, демонструє один із найвищих рівнів використання е-послуг в ЄС та високий рівень задоволеності громадян.

Беззаперечно висока ефективність цифрових послуг в Данії є результатом тривалої і системної роботи уряду, що включає використання сучасних технологій таких, як: NemID (цифрова ідентифікація), Digital Post (безпечна

цифрова пошта) та NemKonto (банківський рахунок для кожного громадянина). Впровадження цих інструментів сприяло значним економічним заощадженням, зростанню довіри громадян до уряду та підвищенню ефективності управління [58].

Аби детально проаналізувати успіх Данії, потрібно дослідити всі компоненти її цифровізації.

Першим компонентом є NemID. Це електронна ідентифікація, що використовується для доступу до публічних і приватних послуг таких, як банкінг, медичні послуги, податки тощо. NemID дозволяє громадянам безпечно входити в системи і підписувати документи [58].

Наступним компонентом є впровадження MitID. Це нове покоління цифрової ідентифікації, яке замінює NemID. MitID розроблено у співпраці з банками. MitID гарантує підвищену безпеку для запобігання кіберзлочинності [58].

Не менш важливим завданням для Данії стало впровадження Digital Post. Ця платформа дозволяє урядовим органам та організаціям безпечно комунікувати з громадянами. Населення Данії зобов'язано використовувати Digital Post для отримання офіційних повідомлень [58].

Також варто згадати NemKonto. Це банківський рахунок, який кожен громадянин Данії та бізнес зобов'язані мати для отримання виплат від уряду таких, як, наприклад, соціальна допомога [58].

Найбільш цікавим компонентом в рамках теми дослідження є Borger.dk [59]. Це портал, де громадяни можуть отримати доступ до всіх державних послуг. Портал доступний також англійською мовою для іноземців [58].

Borger.dk був впроваджений ще у 2007 році. Його розробило Агентство цифрового уряду. Наразі портал надає громадянам можливість отримувати інформацію про державні органи та їхні послуги 24 години на добу. Borger.dk містить приблизно 800 сторінок, на яких розміщується інформація про державний сектор, права та обов'язки громадян, різноманітні адміністративні процедури та надає доступ до 2000 електронних послуг [60].

У 2018 році портал було доповнено функцією «My Overview», що дозволяє громадянам бачити інформацію про себе, яка зберігається в державних органах. Наприклад, у громадян Данії є можливість побачити в одному місці інформацію про їх податки, житло, студентські гранти, пенсії, охорону здоров'я тощо [60].

Borger.dk також є платформою для Digital Post, яка є національною службою, за допомогою якої громадяни отримують усю кореспонденцію від державних органів. Достатньо зручне рішення, адже всі листи, які надходять жителям Данії розміщуються в одному місці [60].

Lifeindenmark.dk – це англomовна частина borger.dk, яка містить інформацію для іноземців, що планують переїзд до Данії або вже переїхали. На сайті представлені інформація та правила, що пов'язані з життям та роботою в Данії [60].

До конкретних досягнень Данії можна віднести наступні: майже всі користувачів інтернету отримують державні електронні послуги; щорічно Данія економить 296 млн. євро завдяки цифровізації державного уряду; на 30% скоротився час на обробку даних [58].

Цифрова трансформація державних послуг у Данії беззаперечно слугує зразком для інших країн. Впровадження цифрових технологій в цій країні покращило ефективність управління, знизило витрати та підвищило довіру громадян. Завдяки NemID, Digital Post, NemKonto та Borger.dk, Данія спромоглася створити ефективну систему, що задовольняє усі потреби громадян цієї країни.

Естонія

Досвід Естонії є надзвичайно важливим для України. Естонія є однією з перших країн, яка почала впроваджувати електронне урядування. Ця країна змогла побудувати високу довіру громадян до цифрових послуг завдяки прозорості, зручності та безпеці.

Відповідно до Індексу цифрової економіки та суспільства 2022 року Європейської комісії, Естонія вважається найкращою країною у сфері надання цифрових державних послуг. Також ця держава визнана одним із лідерів в галузі

е-урядування. Вона змогла перевершити країни Центральної та Східної Європи у цій сфері [61].

Ні для кого не секрет, що довіра громадян до державних органів та задоволеність отриманими державними послугами – це вагомі показники ефективності державного управління. Ці критерії відображають уявлення населення про здатність держави якісно розробляти та надавати послуги. Рівень довіри та задоволеності впливає на легітимність влади, ефективність політичних рішень тощо. Варто зауважити, що високий рівень довіри свідчить про ефективну взаємодію між державою та громадянами [62].

В свою чергу Естонія добре працює над задоволеністю своїх громадян державними послугами. Жителі Естонії значно більше задоволені адміністративними послугами (75%), ніж мешканці інших країн, що входять до організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) (рис.3.2.) [62].



Рис.3.2. Задоволеність громадян державними послугами в Естонії, 2022 рік [62]

Практично всі аспекти життя в Естонії охоплені електронними послугами. Підприємець може створити власну компанію в цій країні, використовуючи лише свій особистий гаджет. Процес налаштування та реєстрації компанії у такому випадку займає лише 18 хвилин [63].

Цифровізація також вплинула на політичну сферу. Починаючи з 2005 року, кожен громадянин Естонії має можливість голосувати онлайн. Для цього знадобиться лише мобільний ідентифікатор або посвідчення особи. Такий підхід беззаперечно полегшує участь у виборах, робить процес голосування більш зручним та доступним для всіх громадян [63].

Одним із показників того, що впровадження е-урядування в Естонії досягло значного успіху, можна вважати те, що в цій країні 99% державних послуг доступні для громадян в режимі онлайн цілодобово. До речі, в Естонії не існує тільки такої електронної послуги, як «розлучення» [64].

В Естонії діє програмне забезпечення з відкритим кодом під назвою X-Road, яке забезпечує злагоджену взаємодію між різними державними та приватними інформаційними системами електронних послуг. X-Road дозволяє безперешкодно передавати великі обсяги даних та здійснювати пошук інформації одночасно в кількох системах. Кожного разу, коли з'являються нові електронні послуги та платформи, X-Road розширюється. Наразі вже налічується понад 3000 електронних послуг [65].

Програмне забезпечення X-Road було створено для забезпечення сумісності між різними інформаційними системами та організаціями. Завдяки цьому громадянам потрібно надавати свої дані лише один раз, що значно спрощує та прискорює процес отримання послуг [65].

З 2001 року X-Road забезпечує всі необхідні функції для жителів Естонії та держави в цілому. Це сприяло підвищенню рівня співпраці між громадськими організаціями та скороченню бюрократичних процедур [65].

Сьогодні X-Road реалізується в більш ніж 20 країнах світу таких, як: Аргентина, Фінляндія, Індія, Колумбія тощо [66].

Канада

Також уваги заслуговує така країна, як Канада. В Канаді наявні три рівні влади: муніципальний, провінційний та федеральний. Найбільше послуг закріплено саме за провінційним рівнем. Варто зауважити, що в цій країні не використовується поняття «адміністративна послуга», а лише - «державна».

Державні послуги в Канаді поділяються на внутрішні та зовнішні. Ці послуги включають також ті, що в Україні вважаються адміністративними. Особливість державної політики у сфері надання послуг в Канаді полягає у створенні так званих One-Stop Shops (єдиних офісів), де громадяни мають можливість отримати багато публічних послуг. Послуги в Канаді здебільшого платні. Проте деякі з них, що надаються онлайн можуть коштувати менше задля того, щоб заохотити громадян використовувати інструменти, що покликані цифровізувати державу. Також в Канаді повертають кошти громадянам за послуги, які не надались або надались невчасно [5, с. 107-108].

У 1998 році уряд Канади на основі опитувань громадян щодо їх очікувань у даній сфері почав розробляти стратегію покращення процесів надання послуг. У 2005 році був створений «Сервіс Канада». «Сервіс Канада» - це точка доступу для найголовніших урядових програм та послуг для громадян Канади [67].

Загальну інформацію про послуги «Сервіс Канада» жителі можуть отримати по телефону, онлайн та особисто. Щодо телефонних послуг, служба 1 800 O-Canada надає загальну інформацію про послуги, програми та інші ініціативи уряду Канади, а також надає інструкції щодо доступу до них [67].

Також інформацію про «Сервіс Канада» можна знайти в соціальних мережах. Що стосується онлайн-платформ, то «Сервіс Канада» присутній на порталі Canada.ca [67].

До речі, обслуговування громадян в «Сервіс Канада» скоро може відбуватися і за допомогою відеочату. Наразі ця функція на стадії випробування. Співробітник Сервісу буде зв'язуватися з особою, що бажає отримати певну послугу та обслуговує його через відеочат [67].

До компетентності співробітників «Сервіс Канада» з самого початку ставився максимально відповідально. У 2005 році навіть був створений коледж «Сервіс Канада» як корпоративний навчальний заклад, що надає всі необхідні знання та навички для співробітників. Головною метою коледжу стало забезпечення надійності та професіоналізму працівників у сфері надання послуг та просування принципів високої якості обслуговування. У 2014 році цей коледж

було передано Канадській школі державної служби. Наразі там навчаються всі федеральні службовці [67].

Оцінка якості роботи «Сервіс Канада» відбувається постійно. Щороку проводяться опитування задля отримання відгуків від осіб, що обслуговувалися в «Сервіс Канада». На основі відповідей Сервіс вдосконалює свої процеси надання послуг [67].

Португалія

Португалія ефективно впроваджує електронне урядування. Для того, щоб об'єднати три урядових цифрових портали під єдиний домен в країні розробили ePortugal.gov.pt. Це єдина контактна точка відповідно до Директиви ЄС про послуги та єдиний цифровий доступ до електронних державних послуг [68].

ePortugal був розроблений в рамках португальської програми спрощення та модернізації взаємодії громадян з державою SIMPLEX+. Агентство з адміністративної модернізації (АМА) є єдиним відповідальним суб'єктом, що координує роботу ePortugal та публікує інформацію про доступні послуги [68].

Цей портал працює на рівні як центральної, так і місцевої адміністрації; надає доступ до понад 1000 державних послуг; діє як точка доступу до інформації щодо всіх послуг, направляє громадян або до онлайн-сервісів, або до фізичних точок, якщо потрібна послуга ще не стала оцифрованою. Фізичні місця, де надаються послуги в Португалії називаються Citizen Shops. На порталі можна знайти адреси та контактні дані Citizen Shops, а також запланувати похід до цих точок онлайн [68].

На порталі також діє чат-бот, що заснований на штучному інтелекті. Він допомагає користувачам отримати потрібну їм інформацію про послуги. Користувачі можуть також попросити чат-бот зв'язати їх з однією з гарячих ліній для спілкування [68].



Рис. 3.2. Віртуальний помічник на порталі ePortugal для інформації про цифровий мобільний ключ (бета-версія) [69]

Портал функціонує завдяки співробітникам АМА. Існує кілька команд АМА, які працюють з ePortugal.gov.p. АМА також постійно працює над вдосконаленням своїх знань у даній сфері, аби більш інтенсивно займатися цифровізацією державних послуг. Існує також академія АМА, яка розробляє проекти щодо покращення навичок співробітників у сфері державної служби [68].

Оцінка якості порталу проводиться постійно. Користувачі мають можливість оцінити наповнення ePortugal та залишити свій відгук. На основі отриманих відгуків надалі відбувається покращення функціональних можливостей порталу, його наповнення тощо [68].

Також існує електронна форма для скарг, компліментів та пропозицій під назвою «Livro Amarelo» (так звана Жовта книга) [70].

Отже, дослідивши міжнародний досвід вдосконалення процесів надання адміністративних послуг на прикладі, Канади, Португалії, Естонії та Данії можна зробити декілька висновків.

Усі країни демонструють високий рівень цифровізації адміністративних послуг. Данія посідає перше місце серед країн-членів ООН відповідно до індексу EGDІ. В Естонії цифровізація досягла рівня, де майже всі державні послуги надаються онлайн. В Канаді програма «Service Canada» забезпечує доступ до широкого спектру послуг через інтернет, телефон та фізичні точки. Португалія також активно впроваджує цифрові рішення через програму Simplex+.

У цих країнах важливим аспектом є зворотній зв'язок з громадянами та їхня активна участь у процесі модернізації.

Досвід цих країн показує, що успіх залежить від комплексного підходу. Україна, враховуючи цей досвід, може впроваджувати подібні підходи для покращення власних адміністративних послуг.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення процесів надання адміністративних послуг в Україні

Вдосконалення процесів надання послуг в ЦНАП

Проаналізувавши дослідження якості оцінки надання адміністративних послуг в українських ЦНАП, було виявлено певні недоліки, яких варто позбутися.

Підвищення якості загального процесу надання послуг

Під час оцінки результатів дослідження якості надання адміністративних послуг були виявлені основні причини незадоволеності загальним процесом надання послуг. Найбільше відвідувачам не подобається тривале обслуговування. Тут знадобиться підвищення кваліфікації персоналу з питань тайм-менеджменту. Проведення тренінгів для працівників щодо ефективного управління часом і швидкого вирішення завдань допоможе скоротити час обслуговування відвідувачів.

Також суб'єктам звернення не до вподоби наявність довгої черги. Варто розширити штат працівників в ЦНАПах, де їх недостатньо. Для того, щоб у

працівників була мотивація працювати в центрах варто підвищити оплату праці. Таким чином з'явиться більше зацікавлених осіб у роботі в ЦНАПах.

Відвідувачам також бракує інформації про послуги. Це питання можна вирішити кількома способами. Можна запровадити віртуального помічника на базі штучного інтелекту на Порталі Дія, який буде відповідати на всі питання, що цікавлять суб'єктів звернення. Він буде працювати 24/7 та надавати консультації громадянам, допомагати у вирішенні складних питань. Віртуальний помічник зможе поступово замінити менеджерів. Впровадження віртуального помічника покращить процеси надання адмінпослуг. Для відвідувачів, що не користуються інтернетом та не зареєстровані в соціальних мережах потрібно розробити та розповсюдити інформаційні буклети.

Також наявна проблема невчасності надання послуги. Потрібно ввести постійний моніторинг та контроль часу обробки заявок та дотримання термінів надання послуг. В Канаді, наприклад, повертають кошти за послугу, яка не надалась вчасно [5, с. 108]. Таку практику можна ввести і в Україні.

Незручність у сплаті за послугу також наявна. Можливість оплати через банківський термінал наявна не в кожному ЦНАП. Варто встановити термінали для оплати на місці та забезпечити можливість здійснювати платежі через інтернет у всіх точках ЦНАП.

Підвищення якості роботи персоналу

Потрібно на постійній основі проводити тренінги для співробітників ЦНАП з комунікативних навичок, етики обслуговування, спеціалізованих знань щодо послуг тощо. Працівники ЦНАП повинні мати глибокі знання щодо специфіки кожної послуги, що надається в центрах. Аби досягти цього результату, потрібно проводити професійні тренінги з акцентом на глибоке знання послуг, НПА та процедур. Також це можна зробити у формі практичних занять, де співробітникам ЦНАП будуть надавати різні вигадані сценарії спілкування з відвідувачем. Така практика допоможе відпрацювати навички спілкування та вирішення непередбачуваних ситуацій.

Також на постійній основі потрібно проводити тестування знань працівників для перевірки їх компетенції. Цей процес може знайти своє відображення у запропонованій нижче формі.

Для початку потрібно розробити тестові завдання. Це виконує спеціально створена комісія, яка повинна складатися з фахівців у сфері надання адмінпослуг. Завдання, розроблені комісією, мають охоплювати актуальні нормативно-правові акти, процедури та регламенти, що стосуються послуг, які надаються в ЦНАП. Для зручності повинна бути створена спеціальна онлайн платформа. Тестові завдання мають регулярно оновлюватися для того, щоб уникнути можливості запам'ятовування відповідей.

Тестування працівники повинні проходити на регулярній основі (щороку або раз у 6 місяців). Також можливі позапланові перевірки для того, щоб упевнитися у постійній готовності та компетентності співробітників. Задля запобігання підкупу потрібне регулярне проведення аудиту процесу тестування незалежними організаціями.

Працівники, які показали високі результати на тестуваннях повинні отримувати грошові премії або інші заохочення. Така практика є важливим елементом мотивації працівників. Співробітникам, які написали тестові завдання погано, потрібно організувати додаткові курси або тренінги.

Реалізація оцінки знань працівників ЦНАП вимагає комплексного підходу, що включає розробку чітких процедур, використання сучасних технологій та системи заохочень. Тестування допоможе підвищити компетентність працівників та заохотить їх до вивчення інформації, що стосується надання послуг.

Відвідувачі також вказали, що в деяких ЦНАП працівники були неохайними. Для викорінення цієї проблеми потрібно слідкувати за дрес-кодом та встановити чіткі вимоги щодо нього. Потрібно забезпечити працівників уніформною (або компенсувати витрати на придбання відповідного одягу) та необхідними гігієнічними засобами. Варто ввести практику щоденного контролю зовнішнього вигляду працівників перед початком робочого дня.

Підвищення якості місць надання послуг

В деяких ЦНАП бракує місць для сидіння. Для вирішення цього питання спочатку потрібно провести аудит наявних приміщень для визначення можливостей їх розширення або переобладнання. Після проведення аудиту за потреби варто створити додаткові зони очікування (влітку можна і на вулиці біля ЦНАП) з достатньою кількістю місць для сидіння. Для розширення самого приміщення ЦНАП потрібно виділити кошти для оренди додаткових площ або реконструкції існуючих. Також можна оснастити центри модульними меблями. Наприклад, якщо виникає потреба у додаткових місць для сидіння, у наявності ЦНАП мають бути складні стільці, які можна розкласти для відвідувачів.

Відвідувачі також поскаржилися на некомфортну температуру у приміщеннях ЦНАП. Задля усунення цієї проблеми потрібно виділити кошти на належне кондиціонування та опалення. Варто проводити постійний моніторинг температури в ЦНАПах задля швидкого реагування на зміни.

Також відвідувачів турбує не адаптованість приміщень для батьків з дітьми. У ЦНАПах, де немає належних дитячих куточків потрібно їх створити або вдосконалити відповідно до потреб відвідувачів. Також у кожному ЦНАП повинні бути спеціальні кімнати для догляду за немовлятами. Важливо дотримуватись чистоти та гігієни в таких кімнатах.

Відсутність умов для людей з інвалідністю – ще одна «болюча» точка відвідувачів. Наразі лише в 59% ЦНАП встановлені пандуси [34]. Аби люди з особливостями відчували, що про них турбуються, потрібно встановити пандуси у кожній точці ЦНАП. Інклюзивний підхід – це ключ до підвищення іміджу держави в очах людей з інвалідністю.

Покращення повноти переліку послуг

Потрібно проводити регулярні опитування відвідувачів задля визначення їхніх потреб та очікувань, що стосуються послуг. Це дозволить зібрати дані про послуги, які користуються найбільшим попитом, але поки що не надаються в ЦНАП. Такі опитування можна проводити безпосередньо в ЦНАП або іншими методами (щоквартальні телефонні інтерв'ю, анкетування тощо). На основі

зібраних даних в подальшому можна розробити план розширення переліку послуг.

Вдосконалення процесів надання електронних послуг

Дослідження аналітичного звіту «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг» показало, що більшість респондентів не користуються е-послугами тому що, в них не було такої потреби. Проте інші вказали, що не користуються ними через брак навичок, відсутність пристрою, що має доступ до інтернету, недовіру до електронних сервісів та незнання про е-послуги [54, с. 30].

Для того, щоб усунути таку проблему, як брак навичок, потрібно створити ще більше навчальних програм, безкоштовних курсів та тренінгів та зайнятись їх популяризацією. Інформація про навчання повинна дійти до максимальної кількості громадян України. Також можна створити окремі консультативні центри, де зацікавлені особи зможуть отримати допомогу у користуванні електронними послугами.

Питання відсутності пристроїв, що підключені до інтернету також потрібно вирішити. Державі варто інвестувати у розширення доступу до швидкісного інтернету у віддалених та сільських районах.

Для того, щоб проінформувати громадян про електронні послуги можна запустити масштабні інформаційні кампанії, метою яких стане підвищення обізнаності громадян України про електронні послуги, їх переваги, простоту використання, а також збільшення довіри до е-сервісів. Каналами комунікацій можуть стати телебачення, радіо, соціальні мережі, друковані ЗМІ, веб-сайти державних установ тощо. Завдяки реалізації такої кампанії підвищиться обізнаність населення про е-послуги, збільшиться кількість користувачів е-послуг, підвищиться цифрова грамотність населення та довіра до е-сервісів.

Висновок до розділу 3

Проаналізувавши міжнародний досвід країн щодо покращення процесу надання адміністративних послуг, можна виокремити певні ідеї та практики, які буде доречно адаптувати в Україні.

В Україні можна збудувати заклади, які будуть навчати працівників ЦНАП та стануть обов'язковими для всіх співробітників.

Також, врахувавши досвід Данії, можна створити безпечну цифрову пошту, яка дозволить урядовим органам та організаціям комунікувати з громадянами. Завдяки цьому всі офіційні повідомлення будуть надсилатися лише через цю систему.

Можна впровадити віртуального помічника на базі штучного інтелекту, який буде допомагати громадянам у вирішенні складних питань та забезпечить доступність послуг 24/7.

В Україні варто постійно розширювати перелік послуг, які можна отримати онлайн.

Покращення роботи ЦНАП значно вплине на розвиток процесів надання адміністративних послуг в Україні. Впровадження вищезазначених заходів покращить взаємодію громадян з державними установами.

Підвищення якості обслуговування громадян зміцнить довіру до влади, підвищить ефективність та прозорість роботи ЦНАП, забезпечить більш комфортні та доступні умови для отримання адміністративних послуг.

Вдосконалення процесів надання електронних послуг також матиме значний вплив на розвиток державних послуг. Запровадження вищезазначених заходів підвищить доступність е-послуг, цифрову грамотність населення, забезпечить довіру суспільства до е-послуг та спростить процес їх отримання.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, адміністративні послуги справді можна вважати важливою складовою частиною державного управління, яка спрямована на задоволення потреб громадян та бізнесу. Отримані в ході дослідження результати підтверджують досягнення поставленої мети й вирішення завдань, дають підстави сформулювати такі висновки і практичні рекомендації.

Опрацьовано підходи до розуміння поняття «адміністративна послуга» відповідно до думок різних науковців. Досліджено основні ознаки та сутність адміністративних послуг. До основних ознак можна віднести: результатом надання адміністративної послуги є адміністративний акт, послуги спрямовані на реалізацію прав та обов'язків суб'єктів звернень, надаються послуги держаними органами або органами місцевого самоврядування тощо. Також запропоновано класифікацію адміністративних послуг на основі досліджень науковців за кількома критеріями: за платністю (платні та безоплатні), за джерелом фінансування (ті, що фінансуються за рахунок коштів державного бюджету та місцевого бюджету), за суб'єктами надання (муніципальні та державні) тощо.

Проаналізовано історичний розвиток процесів надання адміністративних послуг, починаючи з часів незалежності України, який показав, що, з 1998 року Україна пройшла довгий шлях від тотальної бюрократії у цій сфері до більш прозорих, швидких та ефективних механізмів. Визначено ключові етапи реформування та основні законодавчі й практичні досягнення у цій сфері, наприклад, створення центрів надання адміністративних послуг та Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Порталу Дія) тощо.

Охарактеризовано основні нормативно-правові акти, які регулюють процеси надання адміністративних послуг в Україні, такі, як Закон України «Про адміністративні послуги», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг», Закон України «Про особливості надання публічних (електронних

публічних) послуг» тощо. Визначено їх роль у формуванні сучасної системи адміністративних послуг та забезпеченні прав громадян на доступ до якісних державних послуг.

Досліджено процес розвитку мережі ЦНАП від створення перших подібних ініціатив до будівництва сучасних Дія Центрів. З'ясована їх роль у спрощенні доступу громадян до адміністративних послуг та підвищенні їх якості. Наразі ці центри забезпечують надання послуг у форматі «єдиного вікна», що знижує часові витрати громадян. Також визначена динаміка розвитку точок ЦНАП від 2020 року до 2023, яка показала, що за ці роки їх кількість зростає майже в 4 рази.

Опрацьовано результати першої всеукраїнської оцінки якості надання адміністративних послуг в точках ЦНАП та проаналізовано поточний стан, який показав, що рівень задоволеності якістю надання адміністративних послуг станом на травень 2024 року становить 94,5%. На основі відгуків відвідувачів також було виявлено певні проблеми та недоліки у процесі надання послуг такі, як: невчасність надання послуг, брак інформації про послуги, незадоволеність приміщенням тощо. Це дозволило визначити шляхи покращення даних процесів.

Важливим результатом роботи стало дослідження впливу цифровізації на покращення процесів надання адміністративних послуг. Розглянуто впровадження електронних сервісів (Порталу Дія, застосунку «Дія» тощо) та їх вплив на скорочення витрат часу на отримання потрібних громадянам послуг. Проаналізовано Всеукраїнське опитування під назвою «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг». Аналіз показав, що з кожним роком зростає попит на електронні послуги серед громадян України (кожні 3 з 5 опитуваних отримують е-послуги станом на 2022 рік). Більшість з респондентів користується саме Порталом Дія. Відповідно 79% з опитуваних залишились задоволеними після отримання електронних послуг та визнали такий досвід радше або дуже позитивним.

Проаналізовано кращий світовий досвід удосконалення процесів надання адміністративних послуг. Досліджено практики таких країн, як: Естонія, Данія,

Канада та Португалія. В усіх країнах цифровізація адміністративних послуг досягла високого рівня. В Естонії 99% державних послуг надаються онлайн; у Канаді створені зручні для громадян фізичні точки Service Canada; у Португалії функціонує портал ePortugal, де зібрана інформація про всі державні послуги, які можна отримати онлайн та ті, що надаються виключно у фізичних точках; у Данії майже всі громадян, що користуються інтернетом, отримують електронні послуги. Ці країни також відзначились високим рівнем підготовки державних службовців в даній сфері.

На основі проведеного дослідження було розроблено ряд рекомендацій, які покликані вдосконалити процеси надання адміністративних послуг в Україні. До них можна віднести:

- підвищення кваліфікації та мотивації працівників ЦНАП шляхом проведення навчальних програм та створення сприятливих умов праці;
- впровадження обов'язкових тестових завдань для співробітників ЦНАП задля перевірки їх знань у сфері надання адміністративних послуг;
- впровадження віртуального помічника на Порталі Дія на базі штучного інтелекту, який буде відповідати на складні запитання про послуги та процедуру їх отримання;
- введення постійного моніторингу та контролю часу обробки заявок та дотримання термінів надання послуг;
- створення окремих консультативних центрів, де зацікавлені особи зможуть отримати допомогу у користуванні електронними послугами;
- запуск масштабної інформаційної кампанії, метою якої стане підвищення обізнаності громадян України про електронні послуги. Каналами комунікацій стануть телебачення, радіо, соціальні мережі, друковані ЗМІ, веб-сайти державних установ тощо. Таким чином інформація про е-послуги дійде до великої кількості людей.

Загалом, дослідження процесів надання адміністративних послуг в Україні підтвердило необхідність подальшого реформування з метою забезпечення високих стандартів якості та доступності державних послуг. Реалізація

запропонованих рекомендацій покращить процеси надання адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільчанінова Н. Адміністративні послуги як важлива складова діяльності органів публічного управління: понятійно-категоріальний апарат. Право та державне управління. 2018. Т. 2, № 1 (30). С. 17–18. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2018/tom_2/4.pdf (дата звернення: 25.04.2024).
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 25.04.2024).
3. Буханевич О. М. Класифікація адміністративних послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Т. 2, № 33. С. 7–10. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvuzhpr_2015_33%282%29_3 (дата звернення: 25.04.2024).
4. Тема 9. Адміністративні послуги. Національна академія внутрішніх справ. URL: https://arm.naiiau.kiev.ua/books/adm_pravo_zch/nm/lec9.html (дата звернення: 25.06.2024).
5. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : навч. посіб. ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf> (дата звернення: 26.04.2024).
6. Соколов А.В. Передумови та особливості реалізації «сервісної держави» у системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=898> (дата звернення: 26.04.2024).
7. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98 : станом на 28 трав. 2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 26.04.2024).

8. Сидоренко Н.О., Шкурят І.В. Історичні етапи розвитку української системи надання адміністративних послуг населенню. Вісник ХНТУ. 2021. № 3(78). С. 154. URL: <https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/95> (дата звернення: 26.04.2024).

9. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-2006-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-p#Text> (дата звернення: 26.04.2024).

10. Записний Д.Ю. Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг. Аспекти публічного управління. 2016. № 8(34). С. 17-23. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/282/277> (дата звернення: 26.04.2024).

11. Про заходи щодо упорядкування надання державних платних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2009р. № 251-2009-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/251-2009-p#Text> (дата звернення: 26.04.2024).

12. Деякі питання платних державних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2009р. № 234-2009-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/234-2009-p#Text> (дата звернення: 26.04.2024).

13. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2009р. № 737-2009-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/737-2009-p#Text> (дата звернення: 26.04.2024).

14. Загальна інформація. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/about> (дата звернення: 26.04.2024).

15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 р. № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text> (дата звернення: 26.04.2024).

16. Мінцифри запустило портал державних послуг «Дія». Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-zapustilo-portal-derzhavnih-poslug-diya> (дата звернення: 26.04.2024).

17. Дія (сервіс). Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Дія_\(сервіс\)#Дія_Центри](https://uk.wikipedia.org/wiki/Дія_(сервіс)#Дія_Центри) (дата звернення: 26.04.2024).

18. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. № 44-2013-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-п#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

19. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 р. № 118-2013-п : станом на 13 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

20. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 588-2013-п : станом на 1 лют. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

21. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523-2014-р : станом на 23 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-р#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

22. Деякі питання надання Державною службою з питань геодезії, картографії та кадастру та її територіальними органами адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2011 р. № 835-2011-п : станом на 4 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2011-п#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

23. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137-2019-п : станом на 2 квіт. 2024 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-p#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

24. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 27.04.2024).

25. Центри надання адміністративних послуг. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/cnap> (дата звернення: 02.05.2024).

26. Тема 2.1 . Що таке належний ЦНАП? Головні інституційні та фізичні ознаки. U-Lead with Europe. URL: <https://courses.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Тема-2.1.-Nalezhnyy-TSNAP.pdf> (дата звернення: 03.05.2024).

27. 10 років успіху – Закон України «Про адміністративні послуги». Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/15436#:~:text=Перший%20ЦНАП%20в%20Україні%20створили%20у%202008%20році%20у%20Вінниці.> (дата звернення: 03.05.2024).

28. Наші результати. U-Lead з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/#our-impact> (дата звернення: 03.05.2024).

29. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014р. №523 : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.10.2017 р. № 782-2017-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/782-2017-p#Text> (дата звернення: 03.05.2024).

30. Напрями діяльності. Prosto. URL: <https://www.prosto.in.ua/ua/pro-proiekt/napriamy-diialnosti> (дата звернення: 03.05.2024).

31. Новини. Prosto. URL: <https://www.prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/vakansii-koordynatorka-napriamustarosty-4> (дата звернення: 03.05.2024).

32. Особливість Дія Центрів. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/about-cnap> (дата звернення: 03.05.2024).

33. Перелік Дія Центрів. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/perelik-centriv-dii> (дата звернення: 03.05.2024).
34. Результати моніторингу мережі Центрів. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2> (дата звернення: 03.05.2024).
35. Мапа центрів, що працюють під час війни. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/mapa-centriv-so-pracuut-pid-cas-vijni-2> (дата звернення: 03.05.2024).
36. 500 питань. Українці у Польщі зможуть звертатися у ЦНАП дистанційно. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/500-pitan-ukrayintsi-polshchi-zmozhut-zvertatisya-1685021423.html> (дата звернення: 03.05.2024).
37. Шлях до електронного управління в Україні. EGA. URL: https://ega.ee/uk/success_story/shlyah-do-elektronного-uryaduvannya-v-ukrayini/ (дата звернення: 04.05.2024).
38. EGOV4UKRAINE — покращення процесу надання адміністративних послуг. U-Lead with Europe. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/ukraina_trykis_274x205mm_UKR-final.pdf (дата звернення: 04.05.2024).
39. Про систему. Система Трембіта. URL: <https://trembita.gov.ua/about> (дата звернення: 04.05.2024).
40. Про систему. Інформаційна система «Вулик». URL: <https://vulyk.gov.ua/about> (дата звернення: 04.05.2024).
41. Що таке Дія?. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/faq/8> (дата звернення: 04.05.2024).
42. Як працює застосунок Дія?. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/faq/12> (дата звернення: 04.05.2024).
43. Чи можна отримати послуги в застосунку?. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/faq/13#:~:text=Так%2C%20звісно.> (дата звернення: 04.05.2024).

44. Хто реалізує проєкт Дія?. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/faq/6> (дата звернення: 06.05.2024).
45. Наскільки захищений сервіс Дія?. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/faq/17> (дата звернення: 06.05.2024).
46. Перелік послуг. Дія: Державні послуги онлайн. URL: Дія: <https://diia.gov.ua/services> (дата звернення: 06.05.2024).
47. Що таке електронна послуга?. Урядовий портал. URL: [https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-take-elektronna-posluga#:~:text=Електронна%20послуга%20\(або%20е%2Dпослуга,юридичній%20особі%20в%20електронній%20формі](https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/sho-take-elektronna-posluga#:~:text=Електронна%20послуга%20(або%20е%2Dпослуга,юридичній%20особі%20в%20електронній%20формі) (дата звернення: 06.05.2024).
48. Що таке електронний підпис?. Дія: Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/faq/2> (дата звернення: 06.05.2024).
49. Електронні сервіси земельного кадастру. Офіційний електронний портал Держгеокадастру. URL: <https://e.land.gov.ua/services> (дата звернення: 06.05.2024).
50. Електронні сервіси. Державна міграційна служба України. URL: <https://dmsu.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2024).
51. Не «Дією» єдиною: які е-послуги надають українські міста. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/ne-diyeyu-yedynoyu-yaki-e-poslugy-nadayut-ukrayinski-mista/> (дата звернення: 06.05.2024).
52. 93% українців задоволені сервісом у ЦНАП, а 78% — готові рекомендувати їх близьким: результати всеукраїнської оцінки якості адмінпослуг. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/93-ukrainciv-zadovoleni-servisom-u-cnap-a-78-gotovi-rekomenduvati-ih-blizkim-rezultati-vseukrainskoi-ocinki-akosti-adminposlug> (дата звернення: 07.05.2024).
53. Дашборд із результатами оцінки рівня задоволеності відвідувачів якістю адмінпослуг в центрах. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/dasbord-iz-rezultatami-ocinki-rivna-zadovolenosti-vidviduvaciv-akistu-adminposlug-v-centrah> (дата звернення: 07.05.2024).

54. Думки та погляди населення України щодо державних електронних послуг. Київ, 2022р. 57 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh> (дата звернення: 08.05.2024).
55. E-Government Development Index (EGDI). EGOVKB. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index#:~:text=The%20E%20Government%20Development%20Index,the%20United%20Nations%20Member%20State> (date of access: 22.05.2024)
56. E-Participation Index. EGOVKB. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation-Index> (date of access: 22.05.2024).
57. Country information. Denmark. EGOVKB. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/48-Denmark> (date of access: 22.05.2024).
58. How Denmark became a global leader in digital government. Queue-it. URL: <https://queue-it.com/blog/government-digital-transformation-denmark/> (date of access: 22.05.2024).
59. Din digitale indgang til det offentlige. borger.dk logo. URL: <https://www.borger.dk/#> (date of access: 22.05.2024).
60. Borger.dk – National Citizen Portal. Agency for Digital Government. URL: <https://en.digst.dk/digital-services/borgerdk-national-citizen-portal/> (date of access: 22.05.2024).
61. E-Government Success Stories: Learning from Denmark and Estonia. Modern Diplomacy. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2023/12/05/e-government-success-stories-learning-from-denmark-and-estonia/> (date of access: 23.05.2024).
62. Government at a Glance: Country Notes. Estonia. OECD. URL: <https://www.oecd.org/publication/government-at-a-glance/2023/country-notes/estonia-e1676b75> (date of access: 23.05.2024).

63. Estonia leads the way with advanced e-services for citizens. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/estonia/estonia-leads-the-way-with-advanced-e-services-for-citizens (date of access: 23.05.2024).

64. e-Governance. e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/e-services-registries/> (date of access: 23.05.2024).

65. X-Road – Interoperability services. e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/solutions/x-road-interoperability-services/x-road/> (date of access: 23.05.2024).

66. X-road® world map. X-Road. URL: <https://x-road.global/xroad-world-map> (date of access: 23.05.2024).

67. One-Stop Shops for Citizens and Business. Service Canada. OECD Library. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b0b0924e-en/1/2/3/index.html?itemId=/content/publication/b0b0924e-en&_csp_=8b1c0b4372e0acf52e4f0b9a687601df&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e5792 (date of access: 24.05.2024).

68. One-Stop Shops for Citizens and Business. ePortugal. OECD Library. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b0b0924e-en/1/2/3/index.html?itemId=/content/publication/b0b0924e-en&_csp_=8b1c0b4372e0acf52e4f0b9a687601df&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e6946 (date of access: 24.05.2024).

69. Virtual assistant for information about the Digital Mobile Key. ePortugal. URL: <https://eportugal.gov.pt/servicos/assistente-virtual-para-servicos-publicos> (date of access: 24.05.2024).

70. Home. Electronic Yellow Book. URL: <https://www.livroamarelo.gov.pt> (date of access: 24.05.2024).