МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні»

Здобувачки вищої освіти ІІ курсу, групи МПА-23-1,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітньої програми «Регіональне управління та самоврядування»

_____ Шепелюк Дарини Володимирівни
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Васильєва Олександра Іллівна, д.н.держ.упр., професор, професор кафедри

Керівник освітньо-професійної програми _____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «4» лютого 2025 № 13

Завідувач кафедри менеджменту та публічного управління _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 3 28.01.2025 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки 25.01.2025 _____ _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 5 (відмінно) 92 бали 11.02.2025 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Я. Л. Варшавець
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:
_____ М. В. Гуляницький
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ О. І. Василькова
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ І. І. Кануер
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		Я. Варшавець
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		М. В. Гуслянський О. І. Василькова
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	7		Г. Г. Канцур
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		Ю. І. Сичко
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	92		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
92	A	5	11.02.2025	Я. Варшавець М.В. Гуслянський О. І. Василькова Г. Г. Канцур Ю. І. Сичко

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
В. о. завідувача кафедри менеджменту та публічного управління
_____ А. С. Близнюк
«10» січня 2024 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачці вищої освіти
Шепелюк Дарині Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні»

Затверджена наказом ректора від 09.01.2024 Наказ № 19

2. Строк здачі закінченої роботи 03.02.2025

3. Цільова установка визначення рекомендацій щодо напрямів реформування системи надання адміністративних послуг в Україні

Мета роботи дослідження сучасного стану системи надання адміністративних послуг, виявлення ключових проблем і недоліків у її функціонуванні, а також розробка рекомендацій і пропозицій для вдосконалення механізмів їх надання в умовах реформування державного управління

Об`єктом дослідження є процес надання адміністративних послуг як складова частина публічного управління

Предметом дослідження є реформування системи надання адміністративних послуг в Україні

Базою дослідження є Оржицька селищна рада

4. Вихідні дані до роботи Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, які регулюють питання державної політики у сфері надання адміністративних послуг, монографії з досліджуваної проблеми, публікації в наукових періодичних виданнях, матеріали офіційних сайтів органів державної влади України та провідних країн світу, органів місцевого самоврядування, довідкові й статистичні матеріали тощо

5. Перелік графічного матеріалу Рис. 1.1. Принципи надання адміністративних послуг; Рис. 1.2. Особливості реформування адміністративних послуг в зарубіжних країнах; Рис. 2.1. Кількість отриманих відповідей за областями; Рис. 2.2. Виклики, які знизили якість послуг за результатами опитування; Рис. 2.3. Кількість наданих адміністративних послуг ЦНАП Оржицької селищної ради у 2023 році; *Таблиця 2.1.* Етапи розвитку цифровізації адміністративних послуг в Україні

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) РОЗДІ
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВ
ПОСЛУГ; 1.1. Теоретико-методологічні основи системи надання адміністративних по
1.2. Методологія реформування адміністративних послуг: світовий досвід; РОЗДІЛ 2. АН
СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ; 2.1. А
діяльності центрів надання адміністративних послуг (на прикладі Оржицької селищної р
2.2. Вплив цифровізації на систему адміністративних послуг в Україні (на прикладі пор
«Дія»); РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТ
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Прим
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2023	25.11.2023	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.04.2024	26.04.2024	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	01.11.2024	01.11.2024	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2024	05.12.2024	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	18.12.2024	18.12.2024	
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2025	до 15.01.2025	
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2025	25.01.2025	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2025	29.01.2025	
9.	Попередній захист роботи	20.01.2025	20.01.2025	
10.	Перевірка роботи на унікальність	21.01.2025	21.01.2025	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 03.02.2025		
12.	Захист роботи			

8. Дата видачі завдання «10» січня 2024 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) О. І. Васильєва (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) А. С. Близнюк (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) Д. В. Шепелюк (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану системи надання адміністративних послуг, виявлення ключових проблем і недоліків у її функціонуванні, а також розробка рекомендацій і пропозицій для вдосконалення механізмів їх надання в умовах реформування державного управління.

Завданнями роботи є: дослідити теоретико-методологічні основи системи надання адміністративних послуг; дослідити світовий досвід реформування адміністративних послуг; проаналізувати діяльність центрів надання адміністративних послуг (в тому числі на прикладі Оржицької селищної ради); визначити вплив цифровізації на систему адміністративних послуг в Україні (на прикладі порталу «Дія»); виявити проблеми та запропонувати пропозиції реформування системи надання адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження є процес надання адміністративних послуг як складова частина публічного управління.

Предметом дослідження є реформування системи надання адміністративних послуг в Україні.

Базою дослідження виступає Оржицька селищна рада.

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обґрунтовані пропозиції.

Одержані результати можуть бути використані в освітньому та навчальному процесі, в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування, в роботі місцевих органів виконавчої влади тощо.

Кваліфікаційна робота містить 63 сторінки основного тексту, 1 таблицю, 5 рисунків, список використаних джерел з 42 найменувань, додатки.

Ключові слова: реформування, адміністративні послуги, центр надання адміністративних послуг, місцеве самоврядування.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2023-2025.

Рік захисту роботи 2025.

ANNOTATION

Reforming the Administrative Services System in Ukraine

The aim of this qualification paper is to study the current state of the administrative services system, identify key problems and shortcomings in its functioning, and develop recommendations and proposals for improving the mechanisms of service delivery in the context of public administration reform.

The objectives of the paper include: exploring the theoretical and methodological foundations of the administrative services system; examining global experiences in reforming administrative services; analyzing the activities of administrative services centers (including the case of the Orzhytsia Village Council); assessing the impact of digitalization on the administrative services system in Ukraine (with a focus on the "Diia" portal); identifying issues and proposing reform solutions for the administrative services system.

The object of research is the process of providing administrative services as a component of public administration.

The subject of the study is reforming the system of providing administrative services in Ukraine.

The research is based on the Orzhytsia Village Council.

Based on the research results, conclusions have been formulated and substantiated proposals made.

The findings may be used in educational and training processes, in the management activities of local self-government bodies, and in the work of local executive authorities, among other areas.

The qualification paper consists of 63 pages of main text, 1 table, 5 figures, a list of 42 references, and appendices.

Keywords: reform, administrative services, administrative services center, local self-government.

The qualification paper was completed in 2023-2025.

The defense year is 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП……9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ……...……..14

1.1. Теоретико-методологічні основи системи надання адміністративних послуг…….14

1.2. Методологія реформування адміністративних послуг: світовий досвід……..…23

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ…….38

2.1. Аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг (на прикладі Оржицької селищної ради)……...38

2.2. Вплив цифровізації на систему адміністративних послуг в Україні (на прикладі порталу «Дія»)…….52

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ……...60

ВИСНОВКИ……..67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….71

ДОДАТКИ……...…..76

ВСТУП

Актуальність теми. Реформування системи надання адміністративних послуг є стратегічно важливим для підвищення ефективності державного управління, покращення взаємодії влади з громадянами та створення сучасної, інноваційної системи публічного сервісу. Актуальність теми "Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні" обґрунтовується низкою чинників, серед яких: зростання потреб суспільства в якісних адміністративних послугах, перехід до цифрового урядування, вплив децентралізації, міжнародний досвід та євроінтеграційний вектор, військовий стан та посткризовий період, необхідність удосконалення правової бази тощо.

Так, громадяни та бізнес все більше очікують на прозорість, швидкість, доступність та якість адміністративних послуг, що вимагає модернізації існуючих механізмів їх надання. В умовах цифровізації публічного управління, інтеграція сучасних технологій у процеси надання адміністративних послуг є ключовим завданням для держави. Це сприяє зменшенню бюрократії, спрощенню процедур і підвищенню зручності для громадян. У межах реформи децентралізації значна частина повноважень, пов’язаних із наданням адміністративних послуг, передається органам місцевого самоврядування. Це створює нові виклики щодо забезпечення ефективності, якості та доступності послуг на місцевому рівні.

У рамках співпраці з Європейським Союзом Україна має впроваджувати сучасні стандарти надання адміністративних послуг, орієнтуючись на кращі міжнародні практики. У період військового конфлікту важливо забезпечити безперервність надання адміністративних послуг, враховуючи виклики, пов’язані з міграцією, відновленням інфраструктури та адаптацією управлінських процесів до нових умов. Система адміністративних послуг потребує оновлення нормативно-правових актів, спрямованих на усунення бюрократичних бар’єрів і вдосконалення регулювання в цій сфері. Враховуючи

зазначене вище, дослідження теми кваліфікаційної роботи дозволяє не лише оцінити поточний стан системи надання адміністративних послуг, а й розробити деякі практичні рекомендації для її подальшого реформування, що сприятиме посиленню довіри громадян до державних інституцій.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Загальнотеоретичні аспекти проблематики досліджувались такими українськими науковцями, як В. Авер'янов, Т. Булковський, О. Буханевич, А. Васильєв, О. Гуненкова, Н. Добрянська, Д. Записний, Р. Калюжний, Т. Коломієць, Р. Мельник, А. Серенок та іншими. Окрему увагу питанням впровадження цифрових технологій у публічній сфері приділяли Н. Грицяк, В. Бакуленко, І. Клименко, А. Семенченко та інші. Теоретичні й практичні аспекти надання адміністративних послуг в Україні досліджували В. Беглиця, О. Дащаківська, А. Дешко, Н. Карпеко, А. Петриків, А. Слівак та інші.

Серед іноземних вчених, які вивчали функціонування механізмів надання адміністративних послуг, можна виділити Н. Бьордсела, Л. Даймонда, М. Геддеса, Дж. Грінвуда, М. Кйоне, Е. Лоффлера, Л. Торреса та інших.

Аналіз праць вищезгаданих та інших дослідників свідчить, що, попри наявність певної кількості публікацій, які висвітлюють створення та реформування центрів надання адміністративних послуг в Україні, особливо в умовах воєнного стану, виникає потреба у формуванні цілісної концепції їх функціонування. Динамічний розвиток цієї сфери обумовлює актуальність удосконалення системи надання адміністративних послуг в контексті реформування державної політики. Також не втрачають значущості дослідження, спрямовані на оптимізацію процедур отримання послуг та підвищення їх доступності. Саме тому тема кваліфікаційної роботи «Реформування системи надання адміністративних в Україні» є актуальною та потребує дослідження в умовах сучасних викликів.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні» є дослідження сучасного стану системи надання адміністративних послуг,

виявлення ключових проблем і недоліків у її функціонуванні, а також розробка рекомендацій і пропозицій для вдосконалення механізмів їх надання в умовах реформування державного управління. В межах досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретико-методологічні основи системи надання адміністративних послуг;

- дослідити світовий досвід реформування адміністративних послуг;

- проаналізувати діяльність центрів надання адміністративних послуг (в тому числі на прикладі Оржицької селищної ради);

- визначити вплив цифровізації на систему адміністративних послуг в Україні (на прикладі порталу «Дія»);

- виявити проблеми та запропонувати пропозиції реформування системи надання адміністративних послуг.

Об’єктом дослідження визначено систему надання адміністративних послуг в Україні як складову частину державного управління. Цей об'єкт охоплює сукупність організаційних, правових, цифрових і соціально-економічних аспектів функціонування механізмів надання адміністративних послуг, а також діяльність органів публічної влади, які реалізують державну політику у цій сфері.

Предметом дослідження є механізми, принципи, процеси та інструменти реформування системи надання адміністративних послуг, а також особливості їх реалізації в умовах сучасних викликів і цифрової трансформації. Предмет охоплює правові, організаційні та управлінські аспекти діяльності органів публічної влади та інших суб’єктів, залучених до процесу надання адміністративних послуг, з метою покращення їхньої якості, доступності та ефективності.

Базою дослідження є Оржицька селищна рада.

Методи дослідження кваліфікаційної роботи: теоретичний аналіз - аналіз наукової літератури, нормативно-правових актів, звітів органів влади з метою узагальнення існуючих підходів до реформування адміністративних послуг;

порівняльний метод - дослідження зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг і можливостей його адаптації до умов України; системний підхід - розгляд системи надання адміністративних послуг як комплексного механізму, що включає взаємодію суб'єктів публічної влади, громадян та технологій; емпіричні методи - аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні через використання статистичних даних; метод моделювання - розробка та обґрунтування шляхів вдосконалення системи надання адміністративних послуг, включаючи впровадження цифрових технологій; історичний метод - дослідження етапів розвитку системи адміністративних послуг в Україні, що дозволяє простежити зміни в підходах до їх організації тощо. Ці методи забезпечують комплексний аналіз досліджуваної проблематики та сприяють формулюванню обґрунтованих висновків і рекомендацій.

Інформаційною базою підготовки кваліфікаційної роботи є: Конституція України, Закон України "Про адміністративні послуги", Постанови Кабінету Міністрів України щодо функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), інші закони та підзаконні акти, що регулюють надання адміністративних послуг та діяльність органів публічної влади; монографії, статті, підручники українських та зарубіжних авторів, які стосуються питань адміністративної реформи, публічного управління, цифровізації та модернізації державних послуг; дані та звіти щодо діяльності центрів надання адміністративних послуг (зокрема на прикладі Оржицької селищної ради); огляд практик впровадження цифрових рішень у наданні публічних послуг у країнах Європейського Союзу, Канаді, Естонії тощо; офіційні вебсайти державних органів України (Мінцифра, Дія); інтернет-ресурси наукових журналів, баз даних, а також спеціалізованих платформ, що висвітлюють питання адміністративного управління та реформи публічних послуг. Цей комплекс джерел забезпечує повноту аналізу та дозволяє отримати достовірну й актуальну інформацію для формування висновків і рекомендацій.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення системи надання адміністративних послуг (результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для оптимізації функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП); підвищенні ефективності управління (запропоновані підходи сприятимуть покращенню процесів управління в публічному секторі, забезпечуючи більшу прозорість, доступність та якість адміністративних послуг); практичному впровадженні цифрових рішень (результати дослідження можуть слугувати основою для подальшого розвитку цифровізації у сфері надання адміністративних послуг, зокрема, для інтеграції електронних сервісів у діяльність державних установ); удосконаленні нормативно-правової бази (сформульовані пропозиції можуть бути враховані при підготовці змін до законодавства у сфері надання адміністративних послуг); освітній цінності (матеріали роботи можуть використовуватися в навчальних процесах для підготовки фахівців у сфері державного управління та публічного адміністрування) тощо. Таким чином, кваліфікаційна робота має значний прикладний потенціал для різних суб’єктів публічного управління, освітніх закладів та громадськості.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретико-методологічні основи системи надання адміністративних послуг

Теоретичні основи надання адміністративних послуг частково визначаються в межах трансформаційних процесів у правотворчості та розвитку цифрових технологій. Вони акцентують увагу на необхідності зміцнення взаємодії між суспільством і владою, забезпечуючи кожному громадянину реальні умови для дотримання, захисту та реалізації своїх прав і свобод. Теоретико-методологічні основи системи надання адміністративних послуг – це концептуальні положення, які формують базис для функціонування системи адміністративних послуг. Вони охоплюють ключові теоретичні підходи, принципи, функції, а також методи, за допомогою яких реалізується державна політика у цій сфері.

«На даний час адміністративні послуги вважаються головним інструментарієм реалізації публічного управління. Покращення процесу надання адміністративних послуг виступає найважливішою передумовою для проведення різних реформ в роботі державних органів влади на засадах «сервісної» держави. Водночас адміністративні послуги – це головна та найбільш поширена форма співпраці суспільства з державними органами влади, в результаті якої населення має змогу формувати індивідуальне розуміння ефективності роботи державних інституцій в цілому. Найважливішим індикатором соціально-економічного розвитку держави вважається рівень задоволеності суспільства якістю адміністративних послуг» [7].

Останнім часом в Україні було ініційовано адміністративну реформу, що актуалізувала питання підвищення якості надання адміністративних послуг

органами публічної влади для населення. Слід зазначити, що система надання адміністративних послуг в Україні розвивається вже тривалий період, причому цей розвиток можна розділити на окремі етапи, які відповідають різним пріоритетам у діяльності уряду.

Послуги, що надаються органами державної влади, місцевого самоврядування, а також підпорядкованими їм підприємствами, установами та організаціями, охоплюють сферу публічних послуг. Вони поділяються на державні та муніципальні залежно від суб'єкта, який їх надає. Адміністративні послуги є невід'ємною частиною як державних, так і муніципальних послуг.

У науковій літературі України термін "адміністративна послуга" тривалий час мав різні назви, зокрема "управлінські послуги", "державні послуги" або "муніципальні послуги". Згодом поняття "адміністративна послуга" набуло офіційного статусу, закріпившись як у науковій сфері, так і на законодавчому рівні.

«Термін «послуга» українська мова розглядає як «дію», «вчинок», корисні або такі, що допомагають іншим, його значення також полягає в готовності прислужитися іншим людям, а також у діяльності, яку ведуть підприємства, організації та окремі особи заради того, щоб задовольнити чиїсь потреби; в обслуговуванні. Інакше кажучи, в сукупності словникові тлумачення говорять про те, що надання послуги означає вчинення дії, яка спрямована на те, аби задовольнити потреби, яка корисна людині (тобто характеризується корисним ефектом)» [16, с. 238].

«Енциклопедичний словник з державного управління трактує адміністративну послугу як явище, що є результатом виконаних владних функцій, якими наділений уповноважений суб'єкт, котрим, згідно із законом, забезпечується процес, під час якого юридичним чином оформляються умови, за яких фізичні та юридичні особи втілюють права, свободи і законні інтереси на підставі їхніх заяв (видаються дозволи, ліцензії, сертифікати, довідки, здійснюється реєстрація та ін.). Адміністративну послугу розглядають як вагому частку, якою володіють державні й муніципальні послуги» [41].

Поняття «адміністративна послуга», трактують як «публічну послугу, яку громадяни отримують від органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади, інших уповноважених осіб та яка має відношення до втілення владних компетенцій. Суть поняття «державна послуга» варто сприймати як вимоги, що містяться в нормативно-правових документах й об'єктом яких є об'єм, якість та умови надання послуги. Виділити адміністративні послуги необхідно, щоб розмежувати публічно-службову роботу підрозділів, які виконують розпорядчо-виконавчу діяльність, і господарські відносини, а також щоб підвищити рівень надання адміністративних послуг. Аби в нашій країні реалізувати доктрину адміністративних послуг, надавати якісні адміністративні послуги, варто застосувати системний підхід до того, щоб у правовому руслі відрегулювати цю сферу суспільних відносин» [23, с. 164].

«Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-V трактує адміністративну послугу як явище, котре є результатом виконаних владних функцій суб'єктом, який надає адміністративні послуги відповідно до заяви фізичної або юридичної особи, спрямоване на те, щоб набути, змінити чи припинити права та/або виконання обов'язків такої особи згідно із законодавством. Крім того, цей акт вперше на рівні закону сформулював терміни, пов'язані з суб'єктами, замовниками адміністративних послуг та суб'єктами їхнього надання. Тож у ролі суб'єктів звернення виступають фізичні та юридичні особи, які звертаються, щоб отримати адміністративні послуги. Суб'єктом, який надає адміністративну послугу, названі органи виконавчої влади, інші державні владні структури, органи місцевого самоврядування, їхні посадові особи, які, згідно із законодавством, наділені повноваженнями надавати адміністративні послуги» [28].

«Термін «адміністративна послуга» в загальнонауковому розумінні означає, що цю послугу розглядають як господарсько-економічне, культурне чи інше важливе для особистості, зумовлене присутнім приватним інтересом благо, сенсом якого є одержаний однією зі сторін ефект. Якщо адміністративна послуга розглядається в розрізі роботи органів виконавчої влади, яка має на меті втілити

права заявників, котрі прагнуть одержати відповідні блага, то слід зауважити на її суттєвому критерій – суб'єктові не обов'язково користуватися правом її одержати (він не може бути вимушений це зробити), він вільний у своїх діях у площині дозволеного. В цьому випадку наявний зв'язок адміністративно-регулятивного правового впливу та конкретного суб'єкта, який виявляється через його обережні цілеспрямовані та правомірні дії стосовно користування правом, коли ніхто не є відповідальним за його невикористання. Відповідно до вищевикладеного, за своєю суттю адміністративна послуга як адміністративно-правова категорія полягає в тому, що вона надається в тісному зв'язку із втіленням людьми під час прямої співпраці з підрозділами виконавчої влади своїх конкретних прав, що покликані змінити на краще правове становище суб'єкта або задовольнити його матеріальні, духовні чи нематеріальні потреби» [21, с. 12-13].

Таким чином, під поняттям адміністративна послуга ми розуміємо результат діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також підпорядкованих їм установ та організацій, спрямований на забезпечення реалізації прав, інтересів і обов'язків фізичних або юридичних осіб відповідно до законодавства. Адміністративна послуга надається за зверненням особи й передбачає оформлення офіційного документа чи здійснення дій, необхідних для задоволення конкретних потреб заявника.

В Законі України «Про адміністративні послуги» [28], визначено процедури їх надання, права заявників, а також вимоги до якості послуг тощо.

Інституційною базою для надання адміністративних послуг є Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), створені для спрощення процедур отримання послуг та суб'єкти, які безпосередньо виконують послуги (органи влади, комунальні чи державні підприємства).

Розвиток мережі ефективних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) значною мірою залежить від нормативно-правової бази, яка визначає ключові напрями їх функціонування та модернізації. Українське законодавство, що безперервно змінюється, відіграє важливу роль у цьому процесі. Основні

етапи формування нормативно-правового забезпечення системи адміністративних послуг в Україні включають:

1. Формулювання засад системи: забезпечення взаємодії з суб’єктами господарювання (до 2005 року).
2. Створення системи надання послуг: початкові етапи розбудови механізмів (2006–2008 роки).
3. Упорядкування нормативної бази: активна нормотворчість для регулювання сфери (2009-2013 роки).
4. Децентралізація та розширення повноважень: передача частини функцій органам місцевого самоврядування (2014-2017 роки).
5. Інноваційний розвиток: цифровізація і розширення мережі сучасних ЦНАП (2019-2020 роки).

Ці етапи демонструють еволюцію системи адміністративних послуг, спрямовану на її оптимізацію та підвищення доступності для населення.

Принципи надання адміністративних послуг формують основу для організації процесу їх надання, забезпечуючи прозорість, доступність і ефективність, серед яких виділяють (рис. 1.1.):

- законність – усі адміністративні послуги надаються відповідно до чинного законодавства. Це передбачає дотримання правових норм, які регламентують порядок, умови та підстави для надання конкретних послуг. Цей принцип передбачає, що адміністративні послуги можуть надаватися тільки на підставі законодавства, яке регулює їх порядок. Наприклад, Закон України "Про адміністративні послуги" визначає перелік послуг, умови їх отримання та відповідальність посадових осіб за порушення цього процесу. Дотримання законності дозволяє уникнути корупції та свавілля з боку державних органів;

- рівність – послуги надаються на рівних умовах усім громадянам, незалежно від їхнього соціального статусу, національності, релігії чи інших ознак. Цей принцип ґарантує, що всі громадяни та юридичні особи мають однакові права на доступ до адміністративних послуг. Наприклад, житель

сільської місцевості має отримувати ті самі послуги, що й мешканець великого міста, без дискримінації за місцем проживання, статтю чи іншими ознаками;

- прозорість – інформація про порядок, умови, вартість і строки надання адміністративних послуг повинна бути доступною та зрозумілою для всіх громадян. Органи влади зобов'язані забезпечувати публічність цих даних. Прозорість забезпечується через відкритий доступ до інформації про порядок отримання послуг, наприклад, через офіційні вебсайти органів влади або портали державних послуг, такі як «Дія» в Україні. Прозорість також включає можливість відслідковувати статус розгляду заявки, що підвищує довіру громадян до держави;

- доступність – послуги мають бути доступними географічно та фізично. Це передбачає створення умов для осіб з обмеженими можливостями, а також розвиток електронних сервісів. Адміністративні послуги мають бути доступними фізично (наявність ЦНАПів у кожному регіоні) та цифрово (запровадження електронних сервісів). Наприклад, розробка мобільного застосунку «Дія» дала можливість громадянам отримувати документи та послуги дистанційно;

- оперативність та своєчасність - послуги надаються у встановлені строки. Порушення термінів вважається порушенням прав громадян. Встановлені законом строки для надання послуг є гарантією того, що громадяни не будуть стикатися з затримками. Наприклад, видача паспорта має здійснюватися впродовж визначеного часу, а порушення цих строків дає підставу для скарги;

- компетентність – адміністративні послуги надаються спеціалістами, які володіють необхідними знаннями, вміннями та компетенціями для забезпечення якісного сервісу. Працівники, які надають адміністративні послуги, повинні мати відповідну кваліфікацію, розуміти законодавчі вимоги та мати навички ефективної комунікації. Наприклад, у ЦНАПах проводять навчання персоналу, щоб забезпечити якісну взаємодію з громадянами;

- безоплатність або регульована платність – більшість адміністративних послуг надаються безкоштовно. У випадку платних послуг розмір плати визначається законодавчо (наприклад, за виготовлення біометричного паспорта);

- зручність – процес отримання послуг повинен бути організований таким чином, щоб мінімізувати витрати часу й зусиль громадян. Це включає створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), а також впровадження електронних сервісів;

- повага до прав громадян – усі процедури з надання адміністративних послуг мають здійснюватися з урахуванням прав та інтересів заявників, забезпечуючи належну комунікацію і недопущення дискримінації;

- відповідальність – органи влади й уповноважені особи несуть відповідальність за якість і своєчасність надання послуг. За порушення умов надання послуг можуть передбачатися санкції.

Ці принципи закріплені в Законі України "Про адміністративні послуги" та інших нормативних актах, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії держави з громадянами [28]. Втілення цих принципів сприяє побудові ефективної системи адміністративних послуг, яка відповідає сучасним викликам, таким як цифровізація, децентралізація та розвиток правового суспільства



Рис. 1.1. Принципи надання адміністративних послуг

Джерело: складено автором на основі інформаційних джерел.

Сучасні теоретичні підходи враховують вплив цифрових технологій, які покращують доступність та якість послуг (електронні сервіси, інтеграція інформаційних систем). Цей пункт забезпечує комплексне розуміння того, як теоретичні та методологічні засади формують основу для створення ефективної системи адміністративних послуг, яка здатна відповідати викликам сучасності. Так, сучасні теоретичні підходи до організації системи надання адміністративних послуг усе більше фокусуються на застосуванні цифрових технологій, що зумовлено зростанням попиту на зручність, швидкість і прозорість взаємодії громадян із державою. Цифрові інновації сприяють спрощенню процедур, оптимізації процесів і зниженню бюрократичного навантаження.

Цифровізація надання адміністративних послуг має кілька ключових аспектів:

По перше – це електронні сервіси (застосування електронних платформ, таких як портал «Дія» в Україні, дозволяє громадянам подавати заявки, отримувати довідки та інші послуги онлайн, зменшуючи потребу в фізичному відвідуванні органів влади. Це підвищує доступність послуг для широких верств населення, зокрема для людей із віддалених регіонів або обмеженими можливостями).

По-друге – це інтеграція інформаційних систем (з’єднання баз даних різних державних установ спрощує обмін інформацією, скорочуючи час на обробку запитів. Наприклад, використання Єдиного державного реєстру дозволяє уникнути дублювання інформації та зменшує кількість документів, які громадянам потрібно подавати повторно).

По-третє – це безпека даних (використання сучасних цифрових інструментів передбачає впровадження технологій кібербезпеки для захисту персональної інформації громадян).

По-четверте – це автоматизація процесів (впровадження алгоритмів штучного інтелекту для аналізу та прийняття рішень підвищує ефективність надання послуг і мінімізує людський фактор).

Крім того, інтеграція цифрових технологій дозволяє реалізувати принципи доступності (оцифрування документів і електронний підпис дають змогу подавати заявки та укладати угоди в будь-який час доби) й прозорості (відстеження статусу звернення онлайн дозволяє громадянам контролювати весь процес, а також гарантує мінімізацію корупційних ризиків).

Однак, із впровадженням цифрових технологій виникають нові виклики, серед яких — цифровий розрив між різними категоріями населення, необхідність навчання працівників новим навичкам та забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів. Також важливою є адаптація нормативно-правової бази до вимог сучасних технологій. Разом з тим, ці підходи формують основу для ефективної системи адміністративних послуг, що здатна відповідати вимогам сучасного суспільства, яке прагне до спрощення взаємодії з державою через використання інноваційних технологій.

Отже, система надання адміністративних послуг є важливим елементом ефективного функціонування держави та забезпечення прав і свобод громадян. Теоретико-методологічні основи цієї системи базуються на ряді ключових принципів, серед яких можна виділити: принцип законності, доступності, оперативності, прозорості, підзвітності тощо. Основною метою є оптимізація процесів надання послуг, зменшення бюрократичних бар’єрів і підвищення ефективності взаємодії з громадянами. Методологічно, реалізація цієї системи вимагає інтеграції сучасних інформаційних технологій, створення чіткої нормативно-правової бази та належного контролю за якістю надання послуг. Важливим є також розвиток електронних послуг, що дозволяє скоротити час очікування і зменшити корупційні ризики. Аналізуючи розвиток системи надання адміністративних послуг, слід враховувати постійне вдосконалення як законодавчої бази, так і процесів взаємодії на всіх рівнях управлінської системи. Таким чином, теоретико-методологічні основи системи надання адміністративних послуг забезпечують основу для створення ефективної, доступної та прозорої державної системи взаємодії з громадянами, що відповідає вимогам сучасності.

1.2. Методологія реформування адміністративних послуг: світовий досвід

Реформування адміністративних послуг є важливим елементом підвищення ефективності державного управління та покращення взаємодії громадян із державними структурами. У сучасних умовах, коли суспільства стають дедалі вимогливішими до якості, доступності та прозорості адміністративних послуг, це питання набуває особливої актуальності. Аналіз світового досвіду дозволяє сформувати чіткі методологічні основи реформування адміністративних послуг у будь-якій країні, враховуючи її специфіку та потреби.

Останні десятиліття були відзначені активними модернізаційними зусиллями урядів розвинутих країн для покращення систем надання послуг. Основна мета таких змін – зробити процес обслуговування більш оперативним, ефективним і адаптованим до потреб різних соціальних груп населення.

У багатьох країнах впровадження комплексного підходу, відомого як принцип «єдиного вікна», стало ключовим кроком у цьому напрямку. Цей підхід полягає в об’єднанні адміністративних послуг таким чином, щоб фізичні особи та підприємці могли отримувати необхідний доступ до послуг з урахуванням своїх індивідуальних потреб і побажань.

Головна мета моделі «єдиного вікна» - інтегрувати різні канали доступу до послуг, створюючи безперебійну систему обслуговування. У такій системі громадяни перебувають у центрі уваги, незалежно від рівня державного управління, який забезпечує конкретну послугу. Це дозволяє клієнтам отримувати сервіси відповідно до їхніх персональних запитів, забезпечуючи при цьому безпеку, конфіденційність даних та високу якість обслуговування.

«Побудова сервісно орієнтованої системи надання послуг публічних органів влади за принципом «єдиного вікна» ґрунтується на ідеї створення єдиного офісу для громадян («one-stop-shop»). Остання виникла в Європі в 90-х роках минулого століття за часів «нового публічного управління», коли органи влади почали масово перетворюватися на заклади з надання послуг. З метою

отримання особою максимально швидко і, якщо є така можливість, у межах одного візиту адміністративної послуги в європейських країнах почали впроваджувати так звані універсами послуг» [8].

«Однією з перших країн, що впровадила концепцію універсаму послуг, стали Нідерланди. На думку вітчизняних фахівців, взірцевим слід вважати універсам послуг муніципалітету м. Гаага (Den Haag), насамперед – в аспекті дизайну приміщення й організації роботи з відвідувачами. Система універсам послуг в м. Гаага є дворівневою (центральний офіс на загальноміському рівні та сім офісів у різних районах міста). В офісах з надання послуг Гааги, які облаштовані так, щоб на прийом до консультанта можна було потрапити якомога швидше (діє система електронних черг, а також кілька десятків прийомних місць (ідеться про центральний офіс), можна отримати широкий спектр послуг. Зокрема, зареєструвати акти цивільного стану: народження, попередньої реєстрації сімейних відносин, шлюбу й розлучення; отримати широкий перелік документів особи: водійське посвідчення, паспорт, а також відповідні документи, витяги з них чи їх копії (наприклад, витяг з муніципального реєстру населення, який містить загальні особисті дані про всіх мешканців міста). Для розгляду справи й отримання послуги споживач може звернутися трьома способами: особисто, у письмовій чи електронній формах. Усі послуги платні, навіть «дрібні» довідки. Розміри плати за кожну послугу визначає муніципалітет Гааги, вони можуть суттєво відрізнятися від вартості таких послуг в інших регіонах країни» [39].

«Універсами послуг почали створювати у Федеративній Республіці Німеччина також у 90-х роках ХХ ст., використовуючи досвід Нідерландів. У Німеччині визначили, що процес створення сервіс-центрів у малих містах відбувався швидше, ніж у великих, де таких офісів засновували більше ніж один. Оскільки ФРН є федеративною державою з гарантованим правом на місцеве самоврядування і тривалими традиціями в цій сфері, питання створення та організації роботи центрів надання публічних послуг вирішували власне муніципалітети. Практика такого впровадження є різноманітною, проте

загальноприйнятим є ставлення до універсаму послуг як до візитної картки адміністрації (відображає її імідж у громадськості), тому що саме тут відбувається до 80 % контактів адміністрації з приватними особами. Саме тому створення універсаму послуг відбувалося в Німеччині незалежно від чисельності громади, оскільки вони є центральним місцем звернення громадян до адміністрації» [8].

«Німецький досвід засвідчує, що організація схожих на українські центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) утворень триває впродовж одного–двох років (залежно від того, чи потрібно проводити будівельні роботи). Серед важливих кроків у цьому процесі є: обрання та перебудова приміщень; окреслення завдань центру; добір персоналу на добровільних засадах через подання заяв; визначення годин прийому; налагодження найсучаснішої системи інформаційних технологій і комунікативного обладнання» [37].

З 1995 року в Канаді було ініційовано реформування системи надання урядових послуг на всіх рівнях адміністративного управління. Особливий інтерес у контексті аналізу іноземного досвіду викликає впровадження «інтегрованих офісів» - єдиних центрів, де громадяни можуть отримати широкий спектр публічних послуг. Аналоги цих офісів в Україні відомі як центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Канадські інтегровані офіси об'єднують послуги трьох рівнів влади: муніципального (наприклад, міста Оттава), провінційного (наприклад, провінції Онтаріо) і федерального (уряду Канади). Запровадження таких офісів починалося як пілотні проєкти, але з часом вони отримали високу оцінку населення. Перелік доступних послуг у цих офісах визначається на основі домовленостей між рівнями управління.

Організаційна структура інтегрованого офісу передбачає наявність окремих робочих зон для представників кожного рівня влади, а також трьох керівників, які координують діяльність офісу. Інші елементи, такі як рецепція, електронна система управління чергою, зона очікування та обслуговування, відповідають сучасним стандартам розвинутих країн. У великих канадських

містах, таких як Торонто чи Ванкувер, подібні офіси зазвичай представлені кількома точками, що покривають потреби різних районів.

На сучасному етапі політика Канади у сфері надання публічних послуг орієнтована на кілька ключових напрямів, які сприяють підвищенню їх доступності, якості та ефективності. Основні напрями включають:

1. Інтеграція послуг:

- створення єдиних центрів обслуговування громадян, де послуги надаються на місцевому, провінційному та федеральному рівнях через інтегровані офіси;

- використання принципу "єдиного вікна", що забезпечує зручність та доступність для громадян і підприємців.

2. Цифровізація та інновації:

- активне впровадження електронних послуг, що дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн;

- використання сучасних технологій, таких як системи управління чергою та платформи для обробки запитів.

3. Клієнтоорієнтованість:

- зосередження на потребах громадян шляхом адаптації послуг до різних категорій населення;

- забезпечення високих стандартів обслуговування та прозорості процесів.

4. Розширення доступності:

- відкриття нових офісів і точок доступу до послуг, особливо у віддалених та малозаселених районах;

- розширення переліку послуг, які можна отримати в інтегрованих центрах.

5. Захист даних та безпека:

- забезпечення конфіденційності особистих даних громадян під час обслуговування.

- впровадження безпечних систем для зберігання та обробки інформації.

Ці напрями спрямовані на створення зручної, ефективної та прозорої системи надання публічних послуг, яка відповідає викликам сучасного суспільства та потребам громадян.

Важливим прикладом для України, особливо в контексті реформи децентралізації, є досвід Польщі. У цій країні впровадження єдиної централізованої системи публічних послуг тісно пов'язане з адміністративно-територіальною реформою, яка відбулася наприкінці 1990-х і у 2000-х роках. В результаті цієї реформи організація публічних послуг була передана до компетенції органів місцевого самоврядування.

Європейська практика свідчить, що ключова функція органів місцевого самоврядування полягає в забезпеченні населення публічними послугами. Ці послуги класифікуються на: комунальні: енергопостачання, водопостачання та каналізація, транспорт, утримання доріг і зелених зон тощо; соціальні: освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога, забезпечення громадської безпеки, культура, а також підтримка зайнятості; адміністративні: обслуговування документів і надання інших адміністративних послуг.

Досвід Польщі демонструє ефективність децентралізації у формуванні доступної та якісної системи публічних послуг.

«У Варшаві, наприклад, створено централізовану систему відділів обслуговування мешканців (відділи) в усіх районах міста задля забезпечення належної якості послуг та пришвидшення адміністративних процедур. Зазначені відділи було організовано як установи, де кожен мешканець Варшави має можливість вирішити свої справи в офіційній сфері (питання обміну ID-карток, реєстрації транспортного засобу, отримання ліцензії тощо). Вони пропонують споживачам кваліфіковані та швидкі послуги: якщо раніше потрібно було відвідати декілька кабінетів у приміщенні установи, то після впровадження відділів адміністративні процедури було суттєво спрощено. Основним принципом діяльності відділів є відмежування процесу прийняття звернення від тих посадовців, які розглядають справу та виносять рішення. Зазначене є запорукою незацікавленості чиновників в отриманні незаконної вигоди. Окрім

реалізації своїх основних завдань, відділи також виконують інформаційну функцію, а саме: підтримують електронну систему обслуговування мешканців, що суттєво скорочує потребу використання паперових документів, і це стало надзвичайно актуальним із поширенням електронних підписів і розвитком системи «електронного уряду» [8].

Велика Британія значно просунулася в розвитку електронних адміністративних послуг. У середині 1990-х років країна визнавала своє відставання серед розвинутих держав у сфері цифровізації суспільства. Однак у 2000-х роках уряд активно інвестував у створення необхідної інфраструктури та впровадження нормативних актів, спрямованих на формування електронного уряду. Для інтеграції розрізнених державних онлайн-ресурсів було запроваджено єдиний стандарт зберігання та обміну даними, реалізований через державний портал Government Gateway**.** Це стало ключовим етапом у модернізації доступу до державних послуг.

«Нині як урядовий портал працює Gov.uk, призначений надавати публічні, серед яких й адміністративні, послуги громадянам через систему єдиного доступу через Інтернет. На відміну від канадських сервісів, портал Gov.uk організований не за моделлю «епізодів життєвого циклу», а на підставі традиційнішого підходу – основних сфер відповідальності держави (охорона здоров’я, освіта, зайнятість, транспорт, податки, туризм, соціальна підтримка тощо), а також цільових груп користувачів послуг (батьків, інвалідів, молоді, мігрантів). Крім того, сервіс пропонує інформацію щодо всіх урядових установ країни, які надають публічні послуги в різних сферах відповідальності держави: від безпеки подорожей до спеціальних потреб освіти й послуг національних центрів охорони здоров’я. Цей сайт також забезпечує доступ до урядових постанов, а також містить посилання на інформацію, зібрану третіми сторонами, які можуть запропонувати додаткову допомогу й підтримку щодо питань, які цікавлять громадян і гостей країни» [8].

«Корисним для України також має стати досвід зарубіжних країн щодо розроблення й оцінювання стандартів надання адміністративних послуг.

Стандарти якості публічних послуг передбачають конкретні вимоги щодо надання публічної послуги, яким має відповідати діяльність адміністративного органу й за допомогою яких можна оцінити, наскільки якісно надано ту чи іншу публічну послугу» [20].

«У країнах Європейського Союзу і Північної Америки органи публічної влади розробили та закріпили в нормативно-правових актах стандарти надання послуг ще у 90-х роках минулого століття. Стандарти укладено на підставі принципів, закладених у хартіях – програмах модернізації державного управління, спрямованих на покращення якості публічних послуг, прийнятих на початку 90-років у Великій Британії, Франції, Бельгії, інших європейських країнах, США, Канаді тощо. Хартії містили опис послуг, стандарти, які застосовують у сфері надання певної послуги; критерії оцінювання якості послуг, механізми оскарження дій державних службовців» [12].

У Канаді при розробці та затвердженні законодавчих процедур надання різних послуг ключовим критерієм є забезпечення максимальної зручності для споживачів. Наприклад, якщо подання заяви або підтвердження даних можливо здійснити телефоном, цей спосіб обов’язково включається до переліку доступних варіантів, оскільки він є більш зручним для громадян порівняно з необхідністю особисто відвідувати офіс. Формування та систематизація переліків послуг базується на підході «життєвих ситуацій», що охоплює такі аспекти життєвого циклу, як народження, навчання в школі, працевлаштування або безробіття, материнство, вихід на пенсію тощо.

У ході реформ у західних країнах було впроваджено систему заохочення державних службовців за ефективність їхньої діяльності. Канадський досвід демонструє, що задоволеність працівників умовами праці та власною роботою позитивно впливає на якість наданих послуг. Окрім цього, залучення персоналу до процесів планування та реалізації змін і реформ у сфері послуг не лише знижує опір нововведенням, але й сприяє підвищенню загальної мотивації та задоволення працівників.

Особливостями реформування адміністративних послуг в зарубіжних країнах є:

- глобальні тенденції цифровізації;
- орієнтація на клієнта;
- прозорість та підзвітність;
- адаптація до глобальних викликів (рис. 1.2.).

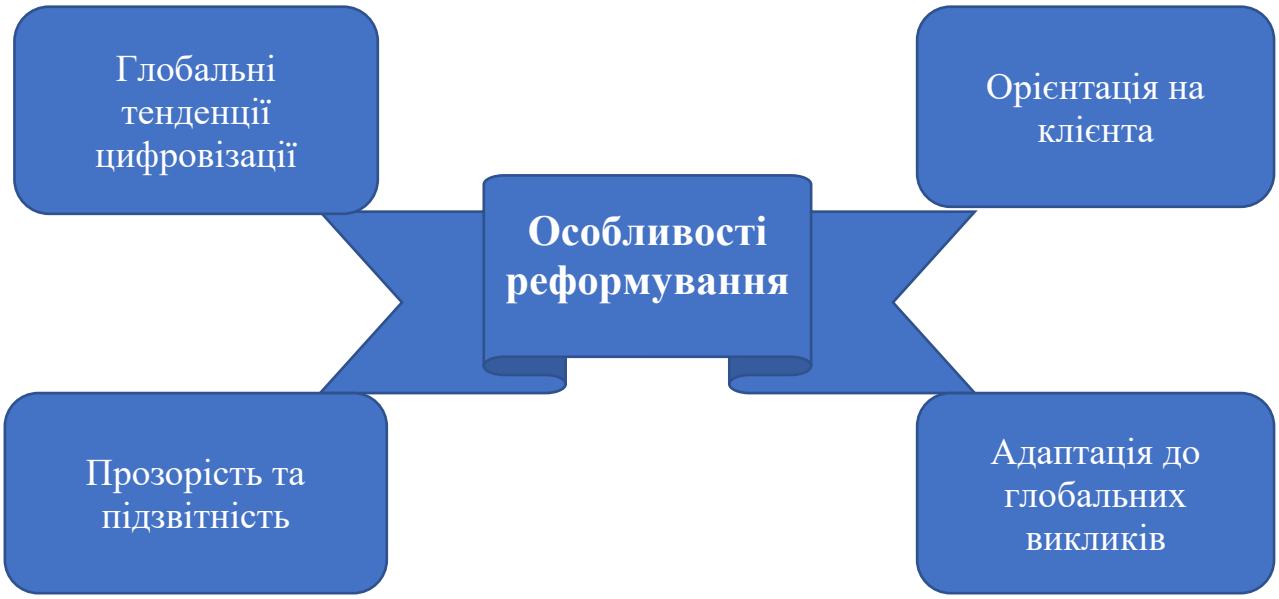


Рис. 1.2. Особливості реформування адміністративних послуг в зарубіжних країнах

Джерело: складено автором на основі інформаційних джерел.

Цифровізація та інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) стали визначальними елементами для покращення ефективності надання адміністративних послуг на глобальному рівні. Вони допомагають зменшити бюрократичні бар'єри, покращують доступ до державних послуг, підвищують прозорість та сприяють оптимізації ресурсів. Впровадження таких ініціатив, як електронний уряд (e-government), цифрові платформи для надання послуг і використання штучного інтелекту для обробки запитів громадян, стало важливою частиною реформ в ряді країн.

Естонія є лідером у використанні цифрових технологій в державному управлінні. Одним з ключових елементів естонської цифрової революції є

цифрові ID-карти, які стали основою для електронної ідентифікації громадян. Завдяки цим картам естонці можуть отримувати більшість публічних послуг онлайн, таких як подання заявок, голосування на виборах, отримання медичних послуг або навіть здійснення фінансових операцій. У країні впроваджено також систему X-Road, що забезпечує безпечний обмін даними між різними державними інституціями, дозволяючи громадянам та бізнесам здійснювати транзакції без необхідності звертатися до фізичних установ. Ця система є прикладом того, як інтеграція цифрових технологій може значно покращити ефективність державних послуг, зменшуючи бюрократію і знижуючи витрати, одночасно забезпечуючи високий рівень захисту особистої інформації.

Іншим прикладом успішної цифровізації є Данія, де діє державний портал NemID, який дозволяє громадянам і бізнесам отримувати доступ до широкого спектру послуг, зокрема медичних, фінансових та податкових послуг, а також послуг, що стосуються соціального забезпечення та пенсій. NemID є універсальним інструментом для онлайн-ідентифікації, що значно спрощує доступ до публічних послуг для користувачів і гарантує безпеку обробки персональних даних. Завдяки цій платформі, Данія змогла забезпечити зручний доступ до послуг для своїх громадян, знизивши рівень адміністративних витрат і часу, який раніше витрачався на взаємодію з державними установами. Цей підхід також дозволяє значно зменшити витрати на обслуговування та знижує кількість паперових запитів.

Застосування штучного інтелекту (ШІ) в обробці запитів громадян та автоматизації рутинних адміністративних процесів також є важливою частиною глобальних тенденцій цифровізації. Ведучі країни активно впроваджують інструменти ШІ для оптимізації роботи з великими обсягами даних, створення чат-ботів для автоматичної відповіді на запити громадян та передбачення адміністративних потреб. Наприклад, у Великій Британії та США використовуються системи, що здатні автоматично класифікувати запити громадян і передавати їх до відповідних органів, скорочуючи час обробки запитів та підвищуючи рівень задоволення від послуг.

Одним із ключових аспектів сучасного реформування адміністративних послуг є зміщення уваги з інтересів органів влади на потреби громадян. Це підхід, який базується на концепції сервісного державного управління, де основним завданням є забезпечення доступності, зручності та якості послуг для кожного клієнта. Результати таких реформ суттєво впливають на довіру громадян до держави, підвищуючи ефективність і прозорість її роботи.

До основних принципів клієнтоорієнтованого підходу відносять:

1. Спрощення процедур: мінімізація зайвих бюрократичних етапів, об'єднання процесів, що дозволяє громадянам швидше отримувати необхідні послуги.

2. Прозорість: надання громадянам доступу до інформації про процес і статус послуг.

3. Доступність: забезпечення зручного доступу до послуг через фізичні офіси, онлайн-платформи або телефонні лінії.

4. Індивідуалізація: врахування потреб окремих груп населення (наприклад, людей з інвалідністю, літніх осіб).

Яскравими прикладами клієнтоорієнтованого підходу є досвід Канади та Сінгапуру. У Канаді створено інтегровану систему Service Canada, яка функціонує за принципом "єдиного вікна". Ця система дозволяє громадянам отримувати широкий спектр послуг у єдиному місці або через багатофункціональні портали. До переваг моделі належать: доступ до послуг різних рівнів влади (федерального, провінційного, місцевого); можливість отримати консультації та допомогу особисто або онлайн. Service Canada об'єднує понад 600 послуг, починаючи від реєстрації народження та отримання паспорта до оформлення пенсій чи соціальної допомоги.

Сінгапур активно розвиває технології в рамках концепції Smart Nation для оптимізації надання послуг:

1. Цифрові сервіси: усі основні адміністративні послуги доступні онлайн через центральний портал. Громадяни можуть подавати запити на оформлення

документів, реєструвати транспортні засоби, оплачувати послуги або отримувати медичну допомогу в режимі реального часу.

2. Штучний інтелект та Big Data: використовується для прогнозування потреб громадян і пропонування персоналізованих рішень.

3. Безперервність обслуговування: розроблено мобільні додатки та інтерактивні кіоски для отримання допомоги у будь-який час.

Перевагами орієнтації на клієнта є:

1. Підвищення задоволеності громадян: швидкий доступ до послуг і зменшення паперової тяганини.

2. Ефективніше управління ресурсами: завдяки централізованим платформам та автоматизації процесів.

3. Зменшення корупції: мінімізація безпосереднього контакту громадян із чиновниками.

4. Зміцнення довіри до державних установ: прозорість процесів і відповідальність органів влади.

Прозорість і підзвітність є основними принципами сучасного державного управління, спрямованими на зменшення корупції, покращення взаємодії між державою та громадянами, а також підвищення довіри до державних інституцій. Ці принципи дозволяють створити зрозумілу, відкриту й ефективну систему обслуговування.

Основними інструментами забезпечення прозорості є:

1. Прозорі офіси обслуговування: це спеціальні установи, побудовані з урахуванням відкритої архітектури, що дозволяє громадянам безпосередньо бачити роботу персоналу. Такі офіси надають зручний доступ до послуг і мінімізують корупційні ризики.

2. Електронні платформи: впровадження цифрових систем, де громадяни можуть самостійно подати запити, відстежувати їх статус і отримувати результати, зменшує потребу в особистому контакті з чиновниками.

3. Системи моніторингу та оцінки: автоматизація процесів дозволяє контролювати якість послуг, отримувати зворотний зв’язок від громадян і вдосконалювати систему управління.

4. Публічне звітування: регулярне інформування громадян про результати роботи адміністративних установ через звіти, відкриті дані, аналітичні платформи та інтерактивні портали.

Грузія є одним із найуспішніших прикладів реформ, спрямованих на прозорість. Після масштабної реформи у сфері державного управління було впроваджено низку змін:

1. House of Justice (Дім юстиції) – це офіс, який об'єднує понад 300 державних послуг в одному місці, від реєстрації бізнесу до отримання документів:

- архітектура будівель символізує відкритість – скляні стіни дозволяють відвідувачам спостерігати за роботою співробітників;

- використовується принцип "єдиного вікна", що дозволяє громадянам отримувати кілька послуг за один візит.

2. Електронні платформи:

- онлайн-портали, як-от my.gov.ge, дозволяють громадянам подавати заяви та отримувати послуги дистанційно;

- автоматизація процесів мінімізувала корупційні можливості, адже всі взаємодії проходять через систему.

3. Результати реформи:

- Грузія піднялася в рейтингу Doing Business Світового банку, демонструючи високу ефективність державного управління;

- рівень корупції в країні значно знизився, що підтверджено міжнародними організаціями.

Перевагами прозорих систем є: мінімізація корупції (автоматизовані процеси та відкритість роботи чиновників знижують можливості для зловживань); зручність для громадян (чіткі процедури та доступність інформації скорочують час і зусилля на отримання послуг); довіра до держави (прозорість у

роботі органів влади формує позитивний імідж та підвищує легітимність управлінських рішень).

Застосування подібних підходів може значно покращити якість публічних послуг в інших країнах, зокрема в Україні, де впровадження електронного уряду та відкритих офісів набуває все більшого значення.

Сучасні глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, зумовили необхідність кардинального перегляду методів надання адміністративних послуг. Криза підкреслила важливість гнучкості, технологічної готовності та швидкої адаптації до нових умов. Урядові системи по всьому світу змушені були швидко переходити до дистанційних форм обслуговування громадян, щоб забезпечити доступність послуг навіть за умов обмежень.

Ключовими аспектами адаптації до глобальних викликів є:

1. Перехід до дистанційних форм надання послуг:

- Електронні платформи та мобільні додатки стали основними каналами комунікації між громадянами та державними органами.

- Розширення функціональності онлайн-порталів, що дозволяють громадянам подавати запити, отримувати довідки, реєструвати підприємства та оплачувати послуги без відвідування установ.

2. Цифровізація робочих процесів:

- Автоматизація процесів, включаючи електронний документообіг, зменшила залежність від фізичних контактів.

- Уряди інтегрували нові технології, як-от штучний інтелект (для аналізу заявок) та блокчейн (для забезпечення безпеки даних).

3. Доступність послуг для вразливих категорій населення: введення особливих каналів підтримки для людей похилого віку, осіб з обмеженими можливостями та тих, хто не має доступу до інтернету (наприклад, гарячі телефонні лінії).

4. Гібридні моделі обслуговування: поєднання онлайн-послуг із фізичними контактними центрами з дотриманням санітарних норм (наприклад, за попереднім записом чи через автоматизовані системи).

Яскравим прикладом такої адаптації у світі є досвід Естонії та Сінгапуру. Під час пандемії уряд Естонії забезпечив громадянам доступ до майже всіх державних послуг онлайн через платформу e-Estonia, а використання цифрових ID-карток дозволило мінімізувати особисті візити до установ. Система SingPass у Сінгапурі надає єдиний доступ до різноманітних державних сервісів, а мобільні додатки використовуються для управління медичними записами та відстеження COVID-19.

В рамках платформи Дія в Україні активно розширюються електронні сервіси, що включають реєстрацію бізнесу, отримання соціальних виплат, COVID-сертифікати тощо.

Перевагами впровадження адаптивних систем є: забезпечення безперервності послуг навіть в умовах надзвичайних ситуацій; зменшення витрат часу та коштів громадян і держави; підвищення довіри до уряду завдяки гнучкості та швидкому реагуванню на виклики; розвиток технологічної інфраструктури, що залишається актуальною і після подолання кризових ситуацій.

Досвід різних країн свідчить, що успішне реформування системи надання адміністративних послуг базується на:

- політичній волі;
- адекватному фінансуванні;
- залученні громадськості;
- постійному моніторингу та оцінці ефективності.

Таким чином, запровадження системи надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна» в західних країнах сприяло значним позитивним змінам. Це дозволило істотно покращити якість послуг для громадян, скоротити бюрократичні процедури та знизити державні витрати. Завдяки впровадженню інтегрованих методів і технологій управління було створено єдині стандарти для надання, оцінювання та моніторингу послуг, децентралізовано їхнє надання, а також забезпечено прозорість і відкритість роботи адміністративних органів. Громадяни, які сприймаються як клієнти, отримують більше інформації, менше

контактують із чиновниками, а процеси надання послуг стали зручнішими завдяки розгалуженій інфраструктурі спеціалізованих установ і впровадженню технологій електронного уряду, що мінімізувало витрати часу і зусиль.

Цифровізація є важливим інструментом для модернізації адміністративних систем надання публічних послуг. Вона дозволяє значно покращити доступність, швидкість і якість цих послуг, знижуючи адміністративні витрати та збільшуючи ефективність роботи державних установ. Досвід таких країн, як Естонія та Данія, демонструє важливість технологічних інновацій у створенні зручного та безпечного середовища для громадян, одночасно стимулюючи розвиток інших країн до запровадження аналогічних рішень.

Світовий досвід підтверджує, що реформи, орієнтовані на громадян, не лише полегшують їхнє життя, але й підвищують ефективність роботи держави. Україні варто продовжувати інтеграцію цих практик для вдосконалення власної системи надання послуг. Адаптація до глобальних викликів, як-от пандемія, є важливим стимулом для модернізації систем адміністративних послуг. Це не лише сприяє ефективному обслуговуванню громадян у кризових ситуаціях, а й створює базу для сталого розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг (на прикладі Оржицької селищної ради)

Сучасне суспільство характеризується глобальними процесами модернізації у всіх сферах діяльності. Україна спрямовує свої зусилля на становлення сервісної держави, підвищення ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування в частині надання адміністративних послуг. У цьому контексті було розроблено підходи для оптимізації взаємодії між владою, бізнесом і населенням.

Одним із таких підходів стало створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які надають широкий спектр адміністративних і інших послуг в одному місці, забезпечуючи зручність для громадян. ЦНАП сприяють прозорості, доступності та орієнтації на потреби громадян. Ця організаційна форма ефективно поєднує функції надання послуг і взаємодії між владою та громадою.

На сучасному етапі головним завданням представників влади є забезпечення якісного обслуговування громадян – споживачів електронних адміністративних послуг. Це обслуговування повинно відповідати високим європейським стандартам, що наближає Україну до моделі сервісної держави.

«ЦНАП являються державними установами з надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна» та «прозорого офісу», які почали створюватись при місцевих радах з метою створення комфортних умов надання послуг фізичним та юридичним особам, а також як спосіб протидії корупції. Так, розвитку мережі ЦНАП в Україні сприяло впровадження міжнародної програми «U-LEAD з Європою», яка фінансується Європейським Союзом та його

країнами-членами: Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією, Естонією та Словенією. Її метою є підтримка створення системи прозорого і підзвітного багаторівневого врядування, яке задовольнятиме потреби громадян» [6].

«Перший ЦНАП в Україні було відкрито у 2008 р. З того часу кількість центрів значно збільшилася. За підтримки програми «U-LEAD з Європою» створено 484 ЦНАП [6].

«У межах проєкту «Полегшення доступу до адміністративних послуг та підвищення їх якості в умовах війни в Україні», що здійснюється за фінансової підтримки DT Institute, Центр політико-правових реформ (ЦППР) разом з регіональними партнерами Громадської мережі публічного права та адміністрації UPLAN (Центр досліджень місцевого самоврядування, Дніпровський центр соціальних досліджень, «Смарт медіа») промоніторили роботу центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) у чотирьох містах України, що були відібрані для проєктної діяльності (кожна громадська організація у місті свого базування). Зокрема, це прифронтовий Харків і так само досить близьке до лінії фронту Дніпро, а також два міста, які приймали значну кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – Київ та Львів. У кожному місті для проведення моніторингу було відібрано по два ЦНАП (або ЦНАП та територіальний підрозділ)» [42].

«Моніторинг здійснювався у період з 1 жовтня до 30 листопада 2022 року за методикою ЦППР, що вже неодноразово використовувалася самою організацією і регіональними партнерами. Однак у межах дослідження методика була адаптована експертами під обставини воєнного часу. Також головною метою моніторингу була, насамперед, оцінка впливу війни на діяльність ЦНАП (а не їх рейтингування), зокрема на доступність і якість послуг» [42].

«У межах моніторингового процесу експерти ЦППР, а також експерти з Харкова, Дніпра і Львова дистанційно вивчали інформацію про кожен із обраних ЦНАПів із відкритих джерел (насамперед, з їхніх вебресурсів), а також обстежували умови роботи таких центрів і спостерігали за їхньою діяльністю. За

результатами моніторингу зроблено оцінку кожного ЦНАПу та складено звіти із рекомендаціями щодо їхньої роботи з урахуванням умов воєнного стану» [42].

«Варто зазначити, що більшість ЦНАПів доволі успішно налагодили свою роботу в умовах воєнного стану та відновили доступ до державних реєстрів для надання базових адміністративних послуг громадянам. Певні проблеми з відновленням доступу до державних реєстрів мало місто Харків, оскільки воно є прифронтовим та регулярно обстрілюється. В той же час, влада міста задовольнила усі вимоги безпеки для відновлення надання основних адміністративних послуг у ЦНАП м. Харкова» [42].

За даними проведеного моніторингу визначено, що під час війни діяльність Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) набуває специфічних рис, спрямованих на забезпечення ефективності, безпеки та адаптації до нових викликів:

1. Захист і збереження даних. ЦНАП запроваджують посилені заходи для захисту інформації, враховуючи загрози кібербезпеці. Використовуються додаткові засоби перевірки документів та ідентифікації, щоб знизити ризики шахрайства.

2. Оптимізація навантаження. Через зростання попиту на окремі послуги, наприклад, оформлення документів для переселенців чи військових, підвищується навантаженість на працівників. У відповідь ЦНАП можуть залучати додатковий персонал, розширювати ресурси, такі як технічне обладнання, та впроваджувати нові програми.

3. Розширення спектра послуг. Воєнні реалії створюють попит на нові види послуг, як-от оформлення дозволів на переміщення, допомога переселенцям чи видача гуманітарної допомоги.

4. Розвиток електронних сервісів. Цифрові послуги стають критично важливими, оскільки вони забезпечують доступність адміністративної допомоги навіть за відсутності фізичного доступу до ЦНАП. Центри активно вдосконалюють онлайн-сервіси та підтримують технічну інфраструктуру.

5. Мобільні ЦНАП. Для громадян у віддалених або небезпечних зонах організовуються мобільні центри, які доставляють послуги безпосередньо на місця.

6. Безпека відвідувачів і працівників. Організація роботи ЦНАП орієнтована на захист громадян і персоналу, включаючи облаштування укриттів, дотримання правил евакуації та інших заходів безпеки.

Таким чином, ЦНАП адаптуються до нових умов, зберігаючи свою ключову функцію – обслуговування громадян навіть у складних обставинах.

29 жовтня 2024 року у Києві шведсько-українська програма Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні» презентувала результати дослідження, спрямованого на визначення викликів, що впливають на ефективність роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні, зокрема у столиці. У дослідженні взяли участь 363 працівники ЦНАП із 22 областей України. Опитування організували в рамках співпраці програми Polaris із Всеукраїнською асоціацією об’єднаних територіальних громад (ОТГ). Метою дослідження стало виявлення ключових проблем, які впливають на якість надання адміністративних послуг, і розробка рекомендацій для їх подолання. Цей захід продемонстрував зусилля з боку міжнародної спільноти та України щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг у складних умовах війни та трансформацій.

Дані для дослідження збиралися шляхом розсилання Google-форми з опитувальником органам місцевого самоврядування (ОМС), а саме їх Центрам надання адміністративних послуг (ЦНАП), розташованим у всіх областях України. Основна увага була зосереджена на громадах, що є членами Всеукраїнської асоціації об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Такий метод забезпечив охоплення широкої вибірки для отримання достовірної інформації про виклики та потреби ЦНАП у різних регіонах України. В опитуванні взяли участь 363 респонденти, серед яких 97 % складали керівники, адміністратори та спеціалісти Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Решта 3 %

учасників були іншими посадовими особами органів місцевого самоврядування (ОМС).

В розрізі регіонів найбільше відповідей надійшло з південних, східних та центральних областей України, тоді як із західних областей – значно менше. Найактивніше долучилися до опитування Одеська (18,7 %), Полтавська (9,1 %), Дніпропетровська (7,4 %), Сумська (7,4 %), Харківська (6,9 %) та Хмельницька (5,8 %) області. Водночас представники Центрів надання адміністративних послуг Івано-Франківської та Луганської областей участі в опитуванні не брали (рис. 2.1.).

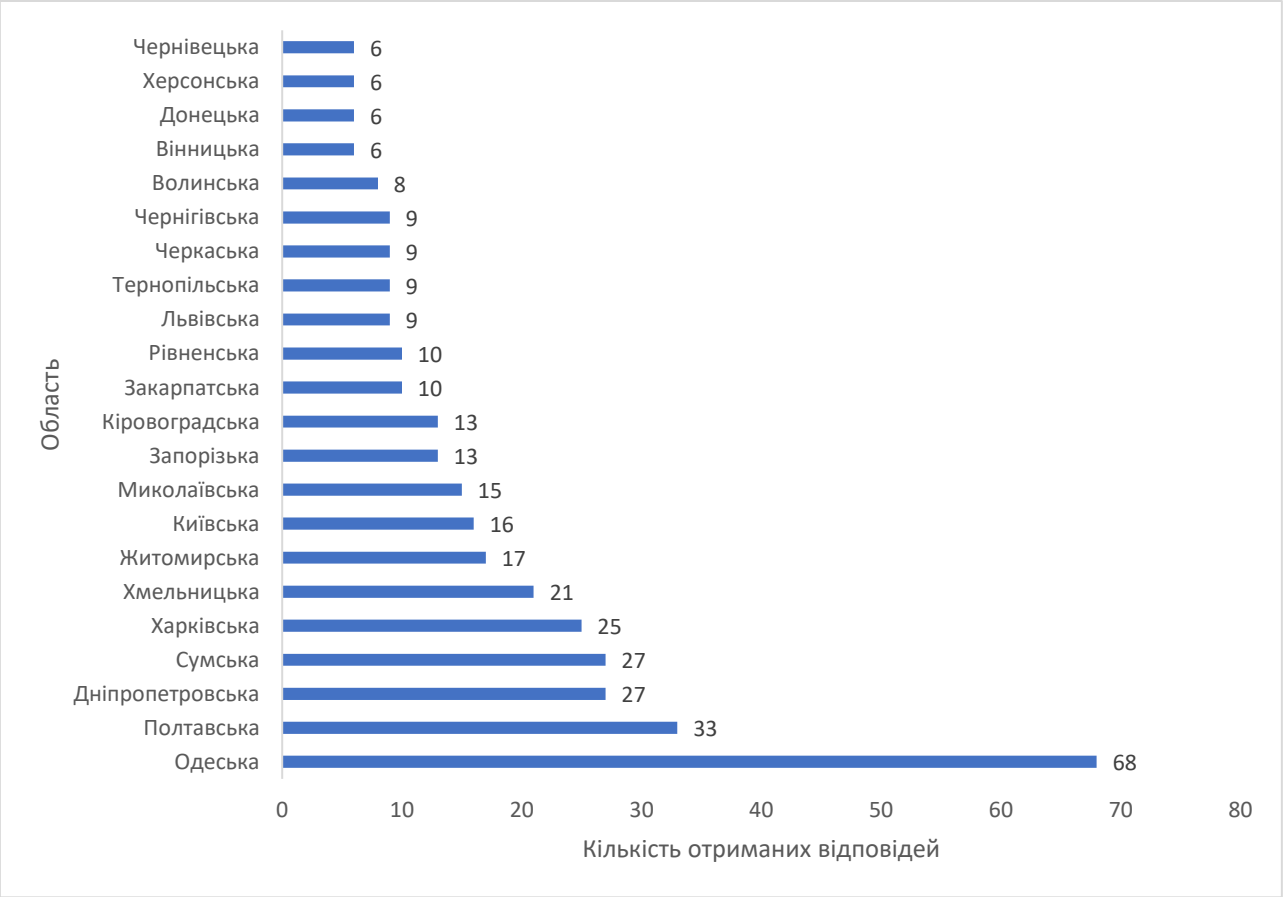


Рис. 2.1. Кількість отриманих відповідей за областями

Джерело: побудовано автором за даними [14].

За результатами визначено, що 54% працівників ЦНАП, які брали участь в опитуванні, зазначили, що умови роботи погіршилися через недостатнє фінансування. Проблема нестачі кадрів залишається актуальною для 47% респондентів. Крім того, 68% респондентів не відчули погіршення умов надання

послуг, а 31% навіть помітили покращення доступності для громадян. Проте, майже третина учасників опитування вказали на виклики, які знизили якість послуг: недостатнє фінансування – 54%; нестача персоналу – 47%; нестабільне енергопостачання – 46%; надмірний обсяг обов'язкових послуг – 42%, що складно забезпечувати без втрати якості в умовах обмежених ресурсів. У Києві проблема плинності кадрів торкається 50% ЦНАП, а покращення умов оплати праці та стратегічне планування є нагальними завданнями, що відзначили 36% респондентів (рис.2.2.).

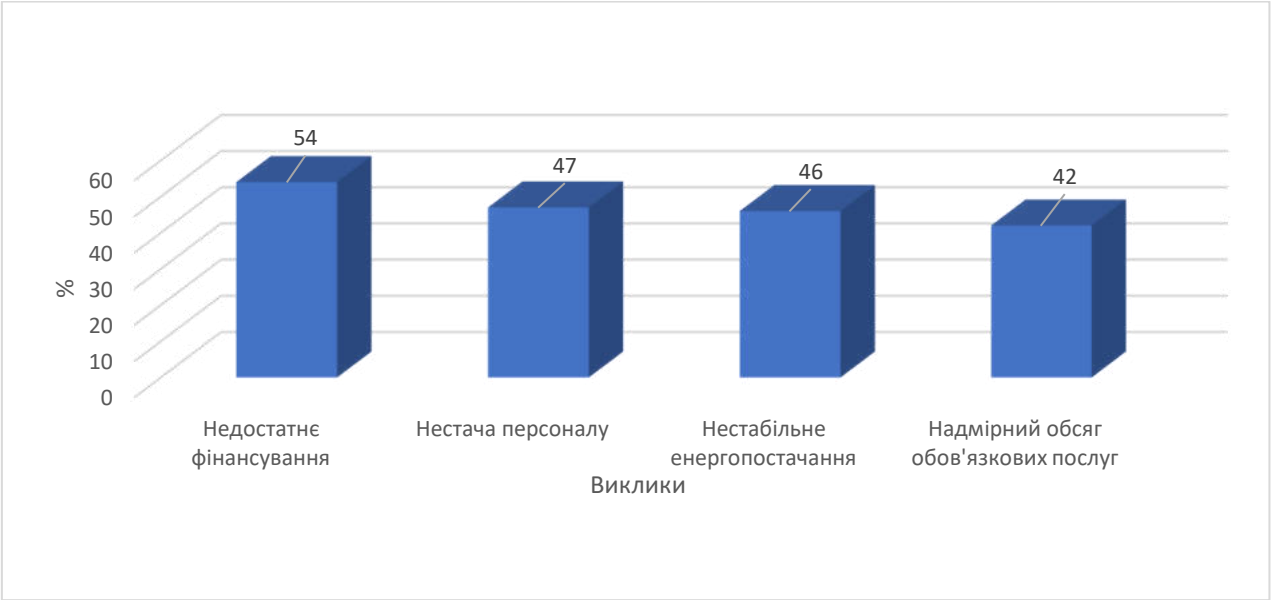


Рис. 2.2. Виклики, які знизили якість послуг за результатами опитування

Джерело: побудовано автором за даними [14].

Крім того, значна частина респондентів (36%) зазначила, що відсутність стратегічного бачення розвитку ЦНАП є суттєвим викликом. Це свідчить про те, що управління центрами часто обмежується оперативними завданнями, без довгострокової перспективи. Така ситуація підкреслює потребу громад у консультаційній підтримці для розробки стратегій. Відсутність стратегічного планування може негативно впливати на організації: без чіткого уявлення про майбутнє вони ризикують перейти від розвитку до стагнації чи навіть деградації. Для вирішення цих проблем може бути доцільним:

1. Розробка «ЦНАП майбутнього – 2030»: визначення бачення розвитку центрів до 2030 року, яке враховує потреби громад і технологічні зміни.

2. Індивідуальні стратегії для кожного ЦНАП: дорожні карти розвитку, які відображають специфіку конкретного центру та його громади.

3. Регулярні аудити: перевірка роботи ЦНАП для визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей для вдосконалення.

Ці заходи дозволять покращити управління, ефективніше використовувати ресурси та відповідати потребам громадян.

Проаналізувавши діяльність ЦНАП в Україні можемо дослідити роботу ЦНАП в смт Оржиця. Так, як базою дослідження є Оржицька селищна рада.

«Оржицька селищна рада – орган місцевого самоврядування в Оржицькому районі Полтавської області з центром у смт Оржиці. Окрім Оржиці, раді підпорядковане село Маяківка» [10].

«Оржиця – селище в Лубенському районі Полтавської області України. Адміністративний центр Оржицької селищної громади. До 2020 центр колишнього Оржицького району. Населення Оржиці – 4,0 тисяч жителів (2001). Селище міського типу Оржиця знаходиться на правому березі річки Оржиця, на відстані 42 км від залізничної станції Лубни та за 178 км від обласного центра міста Полтави. Вище за течією примикає село Заріг, нижче за течією на відстані 3 км розташоване село Плехів, на протилежному березі – село Онішки. Через селище проходить автомобільна дорога Т 1713» [11].

«Відділ державної реєстрації виконавчого комітету Оржицької селищної ради утворений за рішенням Оржицької селищної ради та є структурним підрозділом виконавчого комітету Оржицької селищної ради. Відділ є підконтрольним та підзвітним Оржицькій селищній раді, підпорядкований виконавчому комітету селищної ради, селищному голові, першому заступнику селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради» [27].

«Основними завданнями відділу державної реєстрації виконавчого комітету Оржицької селищної є:

- здійснення повноваження суб'єкта державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень; здійснення повноваження суб'єкта державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців, громадських формувань;

- здійснення повноваження суб'єкта з реєстрації, зняття з реєстрації місця проживання (перебування) особи;

- надання адміністративних послуг та здійснення організаційного забезпечення діяльності Центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Оржицької селищної ради (далі – ЦНАП);

- здійснення повноваження щодо державної реєстрації народження, шлюбу та смерті» [27] (Додаток А).

Діяльність ЦНАП Оржицької селищної ради визначається регламентом, який встановлює «порядок організації роботи центру, його віддалених робочих місць адміністраторів (у разі їх утворення), порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб’єктами надання адміністративних послуг» [34] (Додаток Б).

Надання адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) Оржицької селищної ради організовано на основі таких ключових принципів:

1. Дотримання верховенства права, що включає законність усіх дій і забезпечення юридичної визначеності процедур.

2. Стабільність у виконанні функцій та наданні послуг.

3. Рівність перед законом, яка гарантує однаковий підхід до всіх суб’єктів звернення.

4. Відкритість і прозорість, що сприяє довірі до роботи центру.

5. Доступність інформації про послуги, яка дає змогу громадянам легко знайти необхідну інформацію.

6. Оперативність і своєчасність у виконанні послуг, що задовольняє потреби мешканців.

7. Захист персональних даних, який забезпечує конфіденційність.

8. Мінімізація бюрократизму, зменшуючи кількість необхідних документів і процедур для отримання послуг.

9. Справедливість і неупередженість, які забезпечуються діями працівників центру.

10. Доступність та зручність для громадян, включно з оптимальним графіком роботи та доступними умовами звернення.

Ці принципи формують основу роботи ЦНАП, сприяючи ефективному обслуговуванню населення та відповідності сучасним стандартам надання послуг.

Приміщення (ЦНАП) Оржицької селищної ради «поділяється на відкриту та закриту частини. У відкритій частині здійснюється прийом, консультування, інформування та обслуговування суб'єктів звернення працівниками центру. Суб'єкти звернення мають безперешкодний доступ до такої частини центру. Відкрита частина включає: сектор прийому; сектор інформування; сектор очікування; сектор обслуговування. Відкрита частина розміщується на другому поверсі будівлі. Закрита частина призначена виключно для опрацювання документів, пошти, надання консультацій за допомогою засобів телекомунікації (телефону, електронної пошти, інших засобів зв'язку), а також збереження документів, справ, журналів обліку/реєстрації (розміщення архіву). Вхід до закритої частини центру суб'єктам звернення забороняється» [34] (Додаток Б).

З моменту створення Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) у лютому 2021 року жителі та гості Оржицької громади отримали можливість легко і швидко отримувати адміністративні послуги за спрощеною процедурою. Всі послуги надаються в одному місці, що забезпечує мінімальну кількість відвідувань та оптимальні умови для громадян. Центр розташований на першому поверсі адмінбудівлі селищної ради, де враховано всі вимоги інклюзивності та зручності. Для зручності користувачів на стендах в ЦНАП розміщено інформацію щодо необхідних документів, зразків заповнення заяв, а також QR-коди для отримання цифрових документів. Надання послуг здійснюється кваліфікованими працівниками, серед яких державні реєстратори та

адміністратори як в центральному офісі, так і на віддалених робочих місцях в селах громади.

Так, на інформаційних стендах ЦНАП Оржицької селищної ради розміщується така інформація:

1. Загальні відомості про центр: назва, адреса, номери телефонів, електронна пошта, веб-сайт, місця розташування територіальних підрозділів та віддалених робочих місць (за наявності).

2. Графік роботи: прийомні дні та години роботи центру, його територіальних підрозділів і віддалених робочих місць, а також вихідні дні.

3. Перелік послуг: повний список адміністративних послуг, що надаються через центр, територіальні підрозділи або віддалені робочі місця (якщо є), з відповідними інформаційними картками.

4. Строки виконання: часові рамки для надання кожної з послуг.

5. Платіжні реквізити: інформація для оплати платних адміністративних послуг.

6. Бланки та зразки: шаблони заяв і документів, потрібних для отримання послуг, зі зразками заповнення.

7. Контактні дані керівництва: ім'я, прізвище, по батькові керівника центру, контактні телефони, електронна пошта.

8. Регламентуючі документи: положення та регламент роботи центру.

9. Графік прийому громадян посадовими особами: якщо прийом проводиться в приміщеннях ЦНАП або в місцях розташування віддалених робочих місць адміністраторів.

Ця інформація забезпечує прозорість роботи ЦНАП, полегшує доступ до послуг і сприяє зручності для громадян.

«Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП Оржицької селищної ради, віддалені робочі місця адміністраторів (у разі їх утворення), розміщується у доступному та зручному для суб’єктів звернення місці. Адміністративні послуги в переліку групуються за моделлю життєвих ситуацій суб’єктів звернення та суб’єктами надання адміністративних послуг. Бланки

заяв, необхідні для замовлення адміністративних послуг, розміщуються на стендах-накопичувачах або стелажах із вільним доступом до них суб'єктів звернення або на веб-сайті Оржицької селищної ради. Для забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктам звернення, які є глухими, німими або глухонімими, до роботи центру залучається перекладач жестової мови. На основі узгоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг у роботі центру беруть участь представники суб'єктів надання адміністративних послуг для надання консультацій» [34].

У ЦНАП Оржицької селищної ради, «його територіальних підрозділах, на віддалених робочих місцях адміністраторів (у разі їх утворення), здійснюється попередній запис суб'єктів звернення на прийом до адміністратора на визначену дату та час. Попередній запис здійснюється шляхом особистого звернення до центру, його віддалених робочих місцях адміністраторів (у разі їх утворення), з використанням телефонного зв'язку. Запис здійснюється в журналі попереднього запису суб'єктів звернення (Додаток В). Прийом суб'єктів звернення, які зареєструвалися шляхом попереднього запису, здійснюється у визначені керівником центру години» [34].

«Прийняття від суб'єкта звернення заяви для отримання адміністративної послуг (Додаток Г) та інших документів, необхідних для надання адміністративної послуги (далі - вхідний пакет документів), та повернення документів з результатом надання адміністративної послуги (далі - вихідний пакет документів) здійснюється виключно в центрі або його віддалених робочих місцях адміністраторів (у разі їх утворення)» [34].

Адміністратор ЦНАП Оржицької селищної ради «здійснює реєстрацію вхідного пакета документів шляхом внесення даних до журналу реєстрації звернень для отримання адміністративних послуг (Додаток Д) у паперовій формі або електронній формі» [34].

«Інформацію про вчинені дії адміністратор центру вносить до листа про проходження справи (Додаток Е) у паперовій або електронній формі (крім випадків, коли адміністратор є суб'єктом надання адміністративної послуги).

Лист про проходження справи також містить відомості про послідовність дій (етапів), необхідних для надання адміністративної послуги, та залучених суб'єктів надання адміністративних послуг» [34].

Тобто, організація роботи ЦНАП Оржицької селищної ради ґрунтується на впорядкованій системі взаємодії з громадянами. Попередній запис на прийом, реєстрація документів, фіксація етапів опрацювання заяв і повернення результатів відбуваються за чітко визначеними регламентами. Це сприяє підвищенню прозорості, оперативності та якості надання адміністративних послуг. Запроваджені процедури, такі як ведення журналів і листів проходження справи, забезпечують контроль за всіма етапами обробки звернень і дотримання встановлених стандартів.

«Згідно з вимогами чинного законодавства, у ЦНАПі виконавчого комітету Оржицької селищної ради запроваджено 417 адміністративних послуг, на віддалених робочих місцях надаються 252 адміністративні послуги. З жовтня 2023 року надаються послуги у сфері захисту ветеранів. Системна робота проводиться із впровадження паспортних послуг. Громадяни можуть звертатися до Оржицького ЦНАПу за вклеюванням фотографій до паспорта громадянина України при досягненні 25- та 45-річного віку, послуги з оформлення паспорта громадянина України у формі ID картки та закордонного паспорта» [24].

Перелік послуг, які надаються через ЦНАП Оржицької селищної ради подано в додатку (Додаток Ж).

«Одним із вагомих факторів, які визначають рівень забезпечення державою належних умов життя своїх громадян, є якість надання адміністративних послуг. Організація надання адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг виконавчого комітету селищної ради здійснюється адміністраторами та державним реєстратором» [15].

«Кількість адміністративних послуг, які надає ЦНАП Оржицької селищної ради збільшено до 143 послуг. За 11 місяців 2021 року надано 16282 адміністративних послуг на загальну суму 1 210 095,00 грн. З 16.02.2021 запроваджено роботу в реєстрі територіальної громади. ЦНАП працює в

інформаційні системі Вулик (дає можливість сформувати заяву в електронному вигляді, також можна згенерувати дані про особу, копію паспорта громадянина України, за допомогою мобільного додатку «Дія»). У ЦНАП встановлено картрідер (зчитувач біометричних паспортів, що дозволяє зчитувати інформацію без паперових носіїв). ЦНАП здійснює взаємодію з Державною міграційною службою району, відділом ведення Державного реєстру виборців Лубенської РДА, управлінням соціального захисту населення» [15].

«Упродовж 2023 року фахівцями ЦНАПу виконавчого комітету Оржицької селищної ради надано 15257 адміністративних послуг на загальну суму 1 млн.110 тис. 348,45 грн. Зокрема, 8849 послуг щодо реєстрації нерухомого майно; 358 послуг щодо реєстрації юридичних і фізичних осіб; 2303 адміністративних послуги Держгеокадастру, в тому числі витяги з ДЗК – 940; витяги про нормативно грошову оцінку – 1363; 274 послуги щодо реєстрації місця проживання громадян; 1739 витягів з реєстру територіальної громади; 318 послуг у сфері актів цивільного стану; 185 послуг в сфері соціального захисту; 49 адміністративних послуг у сфері будівництва, з них – 13 декларацій (рис. 2.3.). Прийнято 4 заяви від ВПО про пошкоджене майно та 1327 заяв від фізичних осіб на отримання компенсації за безоплатне розміщення ВПО. Надано 704 відповіді на запити установ, підприємств, організацій. У 2023 році запрацював власний вебсайт ЦНАПу https://orzhytsya-cnap.gov.ua/. Для зручності громадян підключено електронну систему попереднього запису. Скориставшись QR-кодом, громадяни можуть висловити свою думку щодо якості наданих адміністративних послуг та залишити анонімний відгук про роботу працівників ЦНАПу» [24].

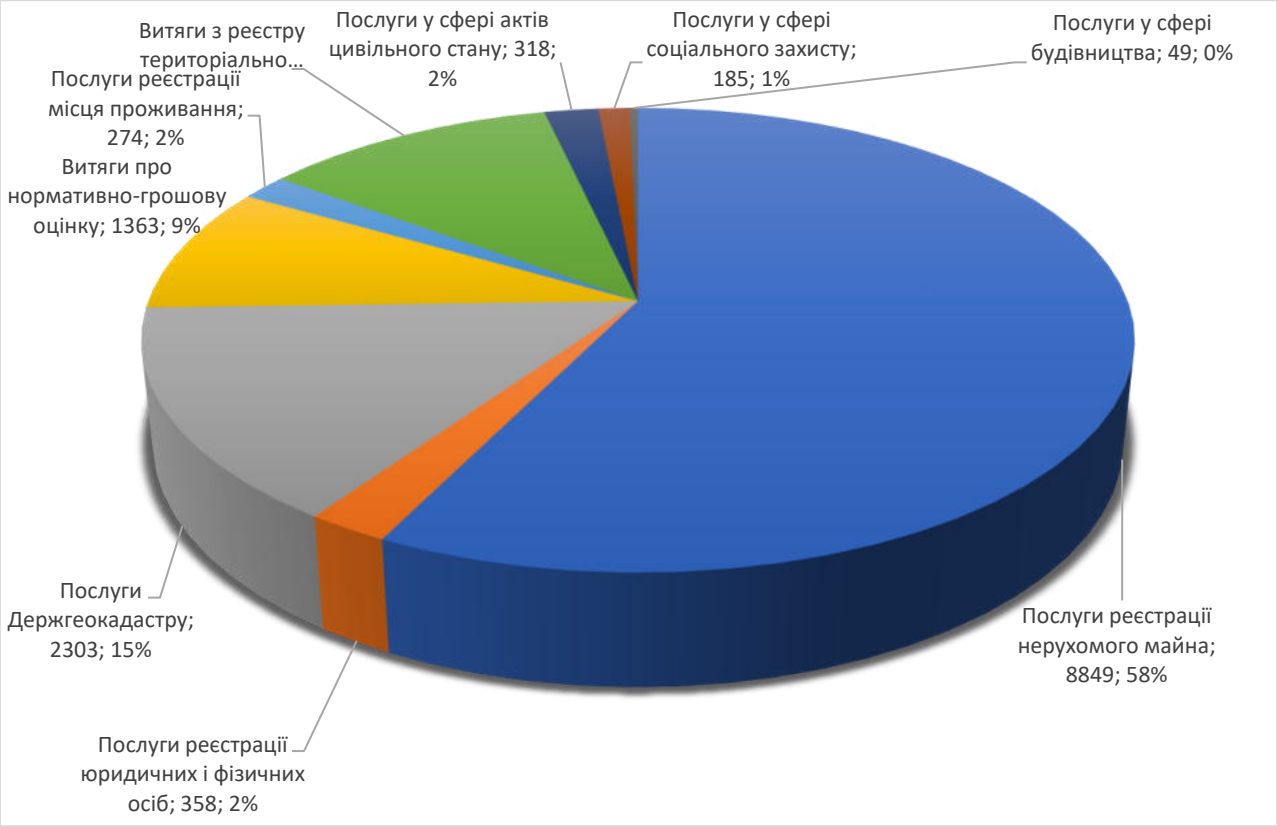


Рис. 2.3. Кількість наданих адміністративних послуг ЦНАП Оржицької селищної ради у 2023 році

Джерело: побудовано автором за даними [24].

Таким чином, протягом останніх років ЦНАП Оржицької селищної ради продемонстрував значний прогрес у розширенні спектра адміністративних послуг, удосконаленні процесів їх надання та впровадженні інноваційних рішень. Адже було розширено кількість послуг, покращено якість обслуговування, робота ЦНАП спрямована на інноваційність та його цифровізацію. Діяльність ЦНАП Оржицької селищної ради демонструє поступове покращення якості та доступності адміністративних послуг для громадян, особливо завдяки активному впровадженню цифрових технологій та орієнтації на потреби населення. Проте подальший розвиток має включати посилення кадрового потенціалу та впровадження нових сервісів, таких як повноцінні паспортні послуги, задля подальшого зміцнення позицій ЦНАП у забезпеченні якісних адміністративних послуг.

2.2. Вплив цифровізації на систему адміністративних послуг в Україні (на прикладі порталу «Дія»)

Вплив цифровізації на систему адміністративних послуг в Україні має важливе значення, оскільки висвітлює одну з ключових тем сучасного розвитку країни в умовах цифрової трансформації державних послуг. Цифровізація змінює взаємодію громадян з державними органами, а також знижує бюрократичні бар'єри та покращує доступність послуг.

Сучасне суспільство вже не уявляє свого життя без інформаційних технологій. Завдяки швидкому розвитку цифровізації значна кількість потреб людей знаходить ефективне вирішення. Сфера публічного адміністрування також адаптується до цих змін. Україна взяла курс на створення «сервісної держави», що передбачає розробку численних додатків, ресурсів та програм для спрощення отримання адміністративних послуг. Це не лише підвищує зручність для громадян, але й сприяє зміцненню позитивного іміджу країни як серед її жителів, так і на міжнародній арені.

Такий підхід зумовлений рядом переваг, серед яких: зручність онлайн-доступу до послуг, економія часу та ресурсів. Одним із ключових проявів цифровізації є впровадження електронного урядування — актуальний і логічний крок у розвитку суспільства. Це відповідає викликам сучасності та сприяє еволюції суспільних відносин, роблячи процеси державного управління більш прозорими, доступними та ефективними.

«Цифровізація адміністративних послуг в Україні – це складний, але надзвичайно важливий процес, спрямований на забезпечення ефективного та доступного державного управління, яке відповідає потребам сучасного суспільства. Досягнення успіху в цій сфері потребує впровадження комплексного підходу, активної взаємодії між урядом, бізнесом та громадянами, а також вирішення відповідних технічних, організаційних та правових питань» [33].

Уже сьогодні в Україні створено ключові проєкти, які демонструють поступові зміни в цифровізації адміністративних послуг (Таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

«Етапи розвитку цифровізації адміністративних послуг в Україні

Рік	Назва етапу	Результат етапу
2015	Запуск системи електронних державних закупівель ProZorro.	Створення прозорої та відкритої системи державних закупівель для зниження корупції.
2016	Впровадження електронної черги у державних установах.	Запровадження системи електронної черги для зменшення часу очікування громадян.
2017	Запуск системи електронної реєстрації бізнесу.	Спрощення процедури реєстрації компаній через електронну систему.
2018	Створення Єдиного державного реєстру нерухомості.	Створення електронної бази даних про нерухомість для полегшення доступу до інформації.
2019	Запуск мобільного додатку «Дія» в тестовому режимі.	Перший етап впровадження єдиного державного порталу для надання адміністративних послуг.
2020	Офіційний запуск порталу «Дія».	Об’єднання різних державних послуг в єдиному онлайн-сервісі.
	Впровадження електронних паспортів та водійських посвідчень.	Надання можливості користуватися електронними версіями документів через додаток «Дія».
2021	Розширення функціоналу порталу «Дія».	Додано послуги реєстрації місця проживання онлайн, отримання довідок, подання податкових декларацій.
	Початок впровадження технологій блокчейн.	Використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та прозорості державних реєстрів.
2022	Інтеграція з іншими державними та приватними сервісами.	Співпраця з банками та іншими установами для авторизації через «Дію» та доступу до додаткових послуг.
	Розвиток кібербезпеки.	Впровадження заходів для захисту даних користувачів та протидії кіберзагрозам.
2023	Додаткові освітні програми з цифрової грамотності.	Масштабні програми для підвищення рівня цифрової грамотності серед населення.
	Впровадження нових електронних сервісів.	Розвиток послуг у сфері охорони здоров’я, соціального захисту та освіти через портал «Дія».

Джерело:» побудовано за даними [33].

Перспективи розвитку цієї галузі виглядають багатообіцяючими завдяки амбітним урядовим стратегіям, спрямованим на вдосконалення державного управління та підвищення комфорту для громадян. Одним із головних напрямів є розширення функціоналу платформи "Дія", яка вже забезпечує доступ до

широкого спектра електронних послуг, таких як використання цифрових документів, онлайн-реєстрація бізнесу та отримання адміністративних довідок. У майбутньому планується інтеграція платформи з іншими державними і приватними системами, що дозволить створити єдине цифрове середовище для взаємодії громадян із державою.

Ще одним важливим аспектом є підвищення рівня кібербезпеки та захисту персональних даних. Уряд планує впровадження нових стандартів безпеки, навчання державних службовців основам кіберзахисту та розширення співпраці з міжнародними партнерами для обміну досвідом. Це сприятиме зміцненню довіри громадян до цифрових сервісів і зменшенню ризиків, пов'язаних із новітніми технологіями.

Таким чином, реалізація цих стратегій дозволить створити сучасну, ефективну та надійну систему адміністративних послуг в Україні, яка відповідатиме викликам часу та потребам суспільства.

«Вплив цифрових технологій на сферу адміністративних послуг найбільш яскраво проявляється у запровадженні та популяризації цифрових онлайн-сервісів, за допомогою яких можна отримати публічні послуги в онлайн-форматі. Найпопулярнішими видами послуг, які сьогодні можна отримати за допомогою цифрових технологій, є:

1) послуги ДРАЦС (державна реєстрація актів цивільного стану);

2) оформлення ФОПу;

3) нарахування на оформлення е-пенсій;

4) електронний кабінет водія;

5) HELSI (запис до лікаря, медкартка, е-рецепти та план лікування);

6) державний земельний кадастр тощо» [9].

Сьогодні можна скористатися електронними послугами у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, не виходячи з дому, завдяки веб-порталу «Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану». Цей портал дозволяє: 1) у зручний час записатися до відділу ДРАЦС на прийом; 2) отримати консультацію та поставити запитання; 3) подати заяви на реєстрацію актів

цивільного стану або внесення змін до записів; 4) подати заяви для отримання повторних свідоцтв; 5) подати запити на отримання витягів з Державного реєстру актів цивільного стану. Також на порталі можна оплатити державне мито або плату за видачу витягу з реєстру актів цивільного стану.

Одна з найбільш популярних онлайн-послуг у цій сфері – це комплексна послуга «єМалятко», яка дозволяє батькам новонароджених за поданою онлайн-заявою зареєструвати народження дитини та отримати до десяти необхідних державних послуг. Вона стала доступною з 2020 року та надається безкоштовно. Заяву можна подати через портал «Дія» за допомогою сервісу «єМалятко» протягом 30 днів після народження дитини, причому на її подання достатньо лише 10 хвилин.

Реєстрація фізичних осіб-підприємців (ФОП) через портал «Дія» свідчить про значну популярність цієї послуги серед громадян. За період з травня 2021 року по вересень 2023 року понад 400 тисяч українців скористались сервісом для відкриття власної справи, що складає близько 80% від загальної кількості реєстрацій ФОП. Запровадження автоматичного процесу реєстрації значно спростило процедуру, дозволяючи громадянам за лічені хвилини завершити реєстрацію без участі державного реєстратора. Водночас, це забезпечує більшу прозорість та мінімізує ризики, пов’язані з людським фактором. Крім того, через портал «Дія» можна не тільки відкрити, але й автоматично закрити ФОП, що дає змогу швидко адаптувати бізнес-процеси. Така цифровізація значно знижує адміністративне навантаження, підвищує зручність для користувачів і зменшує витрати часу.

Веб-портал електронних послуг Пенсійного фонду України (ПФУ) пропонує широкий спектр сервісів, що охоплюють подання заяв на пенсії, житлові субсидії, пільги, перерахунки пенсій, отримання даних з реєстрів, а також доступ до електронних пенсійних справ. Завдяки цьому порталу громадяни можуть зручно і швидко вирішувати різноманітні питання без необхідності відвідувати державні установи. Так, за допомогою «Дія. Підпис» або кваліфікованого електронного підпису, користувачі можуть подати заяви на

призначення пенсії, запитати дані про трудову діяльність, записатися на прийом, а також отримати різні довідки і документи.

Веб-портал активно використовується громадянами: станом на кінець 2023 року вже отримано 16,25 млн довідок з QR-кодами, що є свідченням зростаючої популярності онлайн-сервісів. Крім того, послуга з формування електронних листків непрацездатності також показала значне зростання, що відображає ефективність і зручність таких цифрових рішень. Водночас, в планах ПФУ — додати нові сервіси, такі як сплата добровільних внесків на пенсійне страхування, що ще більше покращить доступ громадян до пенсійних послуг.

Онлайн-сервіс "Електронний кабінет водія" в Україні став популярним і зручним інструментом для водіїв, який дозволяє користувачам отримувати актуальну інформацію про їхні транспортні засоби та посвідчення водія, перевіряти й оплачувати штрафи, а також записуватись в електронну чергу до сервісних центрів МВС. Завдяки цьому сервісу, громадяни можуть заощадити час, уникнути корупційних ризиків і отримувати послуги онлайн без необхідності особисто відвідувати центр.

Система була розроблена завдяки співпраці Головного сервісного центру МВС з Державним агентством з питань електронного урядування та за підтримки проекту USAID/UK aid. "Електронний кабінет водія" доступний через Урядовий портал і має зручний дизайн, адаптований для мобільних пристроїв, що робить його доступним та безпечним для користувачів. Серед основних функцій сервісу – доступ до картки водія, інформації про автопарк, можливість перевіряти та оплачувати штрафи, а також функція електронної черги для запису на прийом до сервісного центру.

Портал «Helsi» є найбільшим медичним онлайн-сервісом в Україні, який пропонує пацієнтам, лікарям та медичним закладам зручні та ефективні електронні послуги в сфері охорони здоров’я. Сервіс дозволяє користувачам отримувати медичні послуги без виходу з дому, зокрема записуватися до лікаря, отримувати консультації, замовляти вакцинацію та зберігати медичні дані в електронному вигляді. Це дає можливість пацієнтам зручно управляти своєю

медичною інформацією, а лікарям – ефективно вести історії хвороб і працювати з результатами аналізів.

Основні переваги для пацієнтів включають зручність запису на прийом до лікаря, доступ до електронної медичної картки та можливість замовлення ліків з електронного рецепта. Лікарі також мають переваги від швидкого доступу до результатів аналізів та зручного ведення документації. Для медичних закладів «Helsi» пропонує комплексну автоматизацію та зручний функціонал для участі в медичних реформах, а також забезпечує моніторинг і статистичний аналіз. Цей портал суттєво спрощує процес отримання медичних послуг та робить їх доступними для широкого кола користувачів, включаючи тих, хто потребує консультацій за межами країни.

Через цифрові платформи можна також отримати послуги в сфері картографії, геодезії, та кадастру за допомогою веб-ресурсу електронних послуг Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру. Цей портал дозволяє громадянам замовляти адміністративні послуги та отримувати сервісні електронні послуги, що надаються Держгеокадастром. Для доступу до послуг необхідно пройти реєстрацію та авторизацію в електронному кабінеті за допомогою електронної пошти, електронного цифрового підпису або BankID.

Таким чином, інструментом для доступу до більшості електронних послуг є єдиний портал «Дія», який інтегрує більшість аналізованих сервісів, хоча окремі з них функціонують автономно. Крім того, важливим інструментом є кваліфікований електронний підпис (КЕП), який забезпечується різними центрами сертифікації ключів. Громадяни, які мають КЕП, можуть скористатися ним для отримання різноманітних довідок та оформлення необхідних документів, що дозволяє зекономити час і скористатися перевагами цифрових технологій.

Портал «Дія» став основним інструментом для надання адміністративних послуг в Україні, а також для інтеграції новітніх цифрових технологій в державне управління. Одним із головних аспектів є зручність і доступність для користувачів, оскільки більшість послуг можна отримати онлайн, заощаджуючи

час і знижуючи адміністративне навантаження на громадян і державних службовців.

Змінюється не лише процес надання послуг, а й сам підхід до взаємодії між громадянами та державними органами. Портал «Дія» дозволяє отримувати документи та довідки через Інтернет, підвищує рівень прозорості та спрощує процеси, які раніше вимагали особистих відвідин державних установ.

Позитивні аспекти впровадження цифровізації є: зниження корупції (автоматизація процесів мінімізує людський фактор, що допомагає запобігати корупційним проявам); швидкість і доступність (онлайн-послуги дозволяють оперативно отримувати потрібні документи без необхідності витрачати час на відвідування державних установ); економія ресурсів (для держави це також означає зниження витрат на паперову документацію та обслуговування фізичних приміщень).

Однак цифровізація має свої проблеми, серед яких:

- інформаційна безпека (захист персональних даних є критично важливим, і для забезпечення високого рівня безпеки потрібні відповідні технологічні рішення;

- цифровий розрив (не всі громадяни мають доступ до Інтернету або навички для ефективного користування електронними послугами, що може обмежувати доступність для певних категорій населення).

Таким чином, у результаті впровадження порталу «Дія» в Україні спостерігається значний прогрес у сфері адміністративних послуг, що позитивно впливає на громадянський добробут і покращує ефективність державного управління. Впровадження цього інструменту дозволяє значно спростити процес отримання адміністративних послуг, зменшуючи бюрократичні бар'єри та підвищуючи ефективність взаємодії громадян з органами влади. Завдяки «Дії» багато послуг стали доступними онлайн, що економить час і ресурси для громадян та державних службовців. У цілому, цифровізація адміністративних послуг через портал «Дія» стала важливим кроком у модернізації державних сервісів в Україні. Вона підвищує ефективність державного управління,

забезпечує більшу зручність для громадян, але для досягнення максимальних результатів необхідно вирішувати питання доступності та безпеки, а також проводити додаткову роботу з підвищення цифрової грамотності серед населення.

РОЗДІЛ 3.
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Сучасна система надання адміністративних послуг є результатом тривалих і, загалом, послідовних реформ. Продовження розвитку за вже визначеними напрямами є критично важливим. Зокрема, варто відзначити створення розгалуженої мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що отримали високу оцінку громадян. За даними опитувань 95-96% відвідувачів залишаються задоволені якістю послуг, отриманих у цих центрах.

Також важливу роль у розвитку системи адміністративних послуг відіграла реформа децентралізації, яка делегувала низку повноважень органам місцевого самоврядування. Однак реалізація цієї реформи за останні чотири роки відбувається не в повному обсязі. З 2019 року значно активізувався процес цифровізації адміністративних послуг, що спричинив як позитивні зміни, так і виникнення нових викликів у сфері. Одним із найбільших досягнень стало прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» [29], що наблизило Україну до європейських стандартів. Адже цей закон спрямований на визначення універсальних процедурних правил публічного адміністрування.

Незважаючи на досягнення системи надання адміністративних послуг, вона має сучасні проблеми та виклики на шляху свого реформування, серед яких:

«- централізація, віддалення окремих послуг (у сфері соціального захисту, зокрема, реєстрації актів цивільного стану);

- відомчі бар’єри (наприклад, з боку Міністерства юстиції, Пенсійного фонду тощо);

- втрата персоналу та інфраструктури через війну;

- брак ресурсів і прозорості в оплаті адміністративних послуг;

- цифрові дисбаланси (окремі послуги запускаються спочатку лише онлайн і тільки за кілька місяців офлайн, або й взагалі були відсутні офлайн; чи мають в офлайн складніші процедури);

- відсутність офіційної (урядової) стратегії цифровізації та недоліки у формуванні політики головним органом у цій сфері» [35].

Стратегія реформи сфери адміністративних послуг в Україні визначає «основні напрями та цілі адміністративної реформи, які планується досягти до 2030 року:

- доступність послуг (онлайн та офлайн);
- інтегроване та комфортне отримання послуг у ЦНАП;
- дотримання правових стандартів (Закон про адміністративну процедуру);
- збалансована і безпечна цифровізація;
- сталість системи» [35].

Проаналізувавши систему надання адміністративних послуг, визначивши основні проблеми та сучасні виклики, можемо виділити наступні перспективи реформування системи надання адміністративних послуг в Україні:

1. Спрощення надання адміністративних послуг. В Україні важливо продовжити спрощення адміністративних процедур, особливо в контексті реєстрації місця проживання. Перехід на декларативну модель реєстрації, де громадяни лише повідомляють про своє фактичне місце проживання без необхідності його документального підтвердження, є логічним кроком до модернізації адміністративних послуг. Це значно спростить процес і зменшить бюрократичне навантаження на громадян. При цьому, для забезпечення прав власників житла, необхідно, щоб вони мали можливість бути поінформованими про зареєстрованих мешканців у своєму помешканні і мали право припинити їх реєстрацію. Ця модель уже успішно застосовується для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що надає приклад для її подальшого впровадження на загальнодержавному рівні. Важливо, що реєстрація місця проживання не повинна надавати жодних майнових прав на житло, що також підтримує баланс

інтересів власників та мешканців. Впровадження такої системи дозволить знизити адміністративне навантаження і зробити систему реєстрації більш ефективною і доступною для громадян.

2. Децентралізація повноважень. Делегування повноважень з надання базових адміністративних послуг органам місцевого самоврядування (ОМС) є важливим етапом децентралізації в Україні. Це дозволяє зробити послуги більш доступними для громадян, особливо в сільських та віддалених районах, де досі є проблеми з доступом до центральних органів. В Україні вже спостерігається прогрес у цьому напрямі, зокрема в питаннях реєстрації бізнесу, нерухомості та місця проживання, а також частково в сфері реєстрації актів цивільного стану. Однак необхідно завершити процес децентралізації і передати всі повноваження, зокрема для послуг РАЦС, до місцевих органів влади. Це дозволить не тільки підвищити зручність та доступність адміністративних послуг, а й покращити загальне обслуговування громадян у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), що сприятиме інтеграції різних послуг і покращенню взаємодії з державою.

3. Інтеграція послуг у Центрі надання адміністративних послуг. Ефективний Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим елементом для забезпечення зручного доступу громадян до державних послуг та підтримки економічної активності. Важливість таких установ полягає в тому, що вони забезпечують безпосередню комунікацію громадян з органами місцевого самоврядування (ОМС) і державою, полегшуючи процес вирішення повсякденних проблем. Окрім того, ефективно функціонуючий ЦНАП стає важливим обличчям державної влади, створюючи доступність послуг для всіх верств населення.

У процесі розвитку ЦНАП особливо важливо інтегрувати цифрові послуги, що значно полегшить доступ до необхідної інформації і документів. Разом з удосконаленням технологій, органи місцевого самоврядування повинні гарантувати споживачам повний спектр послуг, що надаються державою, аби зберегти ефективність та зручність адміністративних процедур. Усі базові

адміністративні послуги, незалежно від того, чи належать вони до повноважень органів місцевого самоврядування (ОМС), мають надаватися через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Це забезпечує територіальну доступність, комфорт і безбар'єрність для громадян, а також дозволяє інтегрувати різні послуги в єдину систему, зручну для користувача. Такий підхід забезпечує комплексність обслуговування, адже в реальному житті люди часто потребують кількох послуг одночасно через певні життєві ситуації. ЦНАП у офлайн-форматі ефективно відповідає на ці потреби, створюючи можливість отримання всіх необхідних послуг в одному місці. Це сприяє не лише зручності, а й підвищує рівень довіри громадян до державних інститутів, знижуючи бюрократичні бар'єри.

Відновлення доступів органів місцевого самоврядування (ОМС) та їхніх Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) до публічних реєстрів є критично важливим завданням у поствійськовий період, особливо в умовах війни. Пошкодження інфраструктури та збої в роботі реєстрів ускладнюють надання послуг громадянам. Окрім цього, інтеграція пенсійних послуг у ЦНАП, особливо в громадах без власних представництв Пенсійного фонду України, допоможе забезпечити більшу доступність для громадян та знизить навантаження на фонди. Також важливим є налагодження електронної взаємодії між ЦНАП та центральними органами влади (ЦОВВ) для автоматизації процесів подачі заявок і видачі результатів. Такий підхід дозволить полегшити роботу персоналу, покращити якість обслуговування та забезпечити стабільний доступ до важливих адміністративних послуг для громадян, навіть в умовах кризових ситуацій.

4. Інфраструктура та персонал ЦНАП. Важливість персоналу для ефективного функціонування ЦНАП неможливо переоцінити, особливо в умовах обмеженого фінансування. Для збереження кваліфікованих кадрів необхідно впроваджувати гнучкі механізми зайнятості, а також можливості перекладу додаткових повноважень на працівників. Щодо інфраструктури, доцільно скоригувати вимоги, надаючи перевагу менш дорогим приміщенням і

збільшуючи кількість віддалених робочих місць для покращення доступності послуг у різних громадах. Водночас важливим є розвиток мобільних ЦНАП, особливо в постраждалих від війни регіонах, що значно полегшить доступ до необхідних послуг.

Прогнозуючи фінансування для відновлення ЦНАП, потрібно забезпечити справедливий розподіл допомоги, зокрема для відновлення робочих місць персоналу, а також інфраструктури, з урахуванням потреб громад. З огляду на нові безпекові вимоги, інфраструктура ЦНАП повинна включати укриття та відповідати стандартам безпеки. Також доцільно використовувати співробітництво між територіальними громадами для створення додаткових точок доступу, що дозволить забезпечити більшу доступність адміністративних послуг для малих громад. Це дозволить зменшити витрати на утримання власних ЦНАП і наблизити державні послуги до населення.

5. Оплата адміністративних послуг. Належне врегулювання на законодавчому рівні питання оплати за адміністративні послуги є важливим кроком для забезпечення ефективного функціонування ЦНАП і підтримки фінансової стабільності органів місцевого самоврядування. Зокрема, ухвалення закону про адміністративний збір дозволить забезпечити прозорість і сталість у цій сфері, а також створить умови для справедливого визначення розмірів зборів за надання послуг. Визначення чітких критеріїв платності та безоплатності адміністративних послуг допоможе усунути додаткові незаконні платежі та покращити фінансування системи. Прийняття такого закону забезпечить достатнє фінансування для збереження персоналу ЦНАП та розвитку інфраструктури, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів. Питання раціоналізації адміністративних зборів потребує якнайшвидшого вирішення для підтримки сталості надання адміністративних послуг і забезпечення їх доступності для громадян.

6. Цифровізація системи надання адміністративних послуг. «Варто зазначити, що Цифровий уряд є новим еволюційним етапом розвитку електронного уряду, в результаті поглиблення цифровізації та удосконалення

цифрових технологій» [38]. Цифровізація публічних послуг є важливою складовою розвитку сучасного уряду, який має орієнтуватися на інновації, відкритість і проактивність. Створення та впровадження ефективної цифрової екосистеми дозволить забезпечити швидкість, доступність і якість послуг, а також полегшить взаємодію між органами влади та громадянами. Важливою умовою є використання цифрових технологій для оптимізації адміністративних процесів, що дозволяє не лише скоротити витрати, а й підвищити рівень прозорості та знизити ризики корупції. Однак, незважаючи на позитивний розвиток цифрових публічних послуг на національному рівні, слід також забезпечити розвиток цифрових послуг на місцевому рівні. Для цього необхідна інтеграція органів місцевого самоврядування у систему електронних послуг через створення спеціальних центрів компетенцій. Крім того, варто забезпечити доступність послуг для всіх громадян, включаючи тих, хто не має можливості скористатися цифровими технологіями, особливо в сільських територіях.

Наближення України до Європейського Союзу вимагає також дотримання європейських стандартів у наданні транскордонних послуг, що потребує застосування нових підходів та інструментів, таких як базові словники публічних послуг і автоматизація процесів. Успіх цієї трансформації залежить від продовження розвитку цифрових інструментів і створення відповідних інфраструктурних можливостей для забезпечення рівного доступу до послуг усіх громадян.

Впровадження цифрових технологій у публічну адміністрацію є стратегічно важливим кроком для забезпечення ефективності та інклюзивності державних послуг. Для досягнення цієї мети необхідно розробити довгострокову національну стратегію цифровізації, яка враховує міжнародні стандарти, зокрема, стратегію «Цифровий компас 2030». Одним з основних завдань є формування комплексної екосистеми електронних публічних послуг, що включає створення національних центрів компетенцій, розвиток електронних реєстрів і забезпечення кібербезпеки.

Іншим важливим напрямом є впровадження проактивних та автоматичних послуг, що дозволяють державним органам не лише реагувати на потреби громадян, а й передбачати їх. Це також включає розробку послуг, які враховують інтереси різних соціальних груп, таких як особи з інвалідністю. Важливою складовою є розвиток спроможності місцевих органів самоврядування у наданні електронних послуг і мінімізація цифрової нерівності.

Продовження розвитку Цифрового уряду, зокрема через багатоканальний доступ до послуг та інтеграцію транскордонних е-послуг, має сприяти більш ефективній комунікації з громадянами, їх залученню до процесу формування і реалізації публічної політики. Це забезпечить не лише покращення якості адміністративних послуг, але й підвищить довіру до державних інституцій.

Таким чином, система надання адміністративних послуг в Україні переживає важливий етап реформування, який потребує подальшого розвитку та вдосконалення. Одним з головних досягнень стало створення ефективної мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які отримали високі оцінки від громадян. Однак, незважаючи на успіхи, система стикається з низкою викликів, таких як централізація послуг, проблеми з інфраструктурою та персоналом через війну, а також цифрові дисбаланси. У майбутньому важливо зосередитися на спрощенні адміністративних процедур, зокрема через перехід на декларативну модель реєстрації, децентралізації повноважень та інтеграції послуг у ЦНАП, що дозволить покращити доступність і зручність для громадян. Інтеграція цифрових технологій у публічну адміністрацію має стати ключовим напрямком розвитку, адже це сприятиме більшій ефективності надання послуг і підвищенню прозорості.

Для успішної реалізації реформ необхідно створити єдину цифрову екосистему, що включатиме забезпечення доступу до послуг для всіх громадян, включаючи тих, хто не має можливості користуватися цифровими технологіями. Врахування європейських стандартів у наданні послуг, особливо у контексті інтеграції транскордонних е-послуг, дозволить підвищити ефективність державних інститутів і зміцнити довіру громадян до держави.

ВИСНОВКИ

Дослідивши тему кваліфікаційної роботи «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні» можемо зробити наступні висновки:

1.Система надання адміністративних послуг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування держави та реалізації прав і свобод громадян. Її теоретико-методологічні засади ґрунтуються на низці фундаментальних принципів, серед яких особливе значення мають законність, доступність, оперативність, прозорість та підзвітність. Головна мета полягає в оптимізації процедур надання послуг, усуненні бюрократичних перешкод і підвищенні ефективності комунікації між державою та громадянами.

З методологічної точки зору, впровадження цієї системи потребує інтеграції сучасних інформаційних технологій, розробки чіткої нормативно-правової бази та забезпечення належного контролю за якістю послуг. Особливу увагу слід приділяти розвитку електронних сервісів, які сприяють мінімізації часу обслуговування та знижують корупційні ризики. Аналізуючи динаміку розвитку системи адміністративних послуг, необхідно враховувати постійне вдосконалення законодавства та управлінських процесів на всіх рівнях державного управління. Отже, основні теоретико-методологічні підходи створюють підґрунтя для формування прозорої, ефективної та доступної системи взаємодії держави з громадянами, що відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

2. Визначено, що застосування принципу «єдиного вікна», який об’єднує різні канали надання послуг, стало основним напрямом у багатьох країнах, включаючи Нідерланди, Німеччину, Канаду та Великобританію, що дозволяє забезпечити оперативне обслуговування громадян. Успішні приклади таких систем, як у м. Гаага (Нідерланди) або Канаді, демонструють ефективність інтеграції послуг різних рівнів влади та впровадження цифрових технологій для підвищення зручності та безпеки користування публічними послугами.

Інтеграція послуг у єдині центри, цифровізація та орієнтація на потреби громадян стали основними тенденціями в розвинених країнах. Крім того, важливим аспектом є адаптація органів місцевого самоврядування до змін у адміністративних процедурах, що дає змогу покращити якість послуг на локальному рівні, як це відбувається в Польщі. Приклади країн, таких як Естонія, Данія, Сінгапур і Канада, демонструють, як інтеграція цифрових рішень значно покращує ефективність державного управління та знижує адміністративні витрати, забезпечуючи водночас високий рівень безпеки та конфіденційності даних громадян.

Досвід таких країн, як Грузія, Сінгапур і Естонія, підтверджує, що успішне реформування адміністративних послуг неможливе без політичної волі, належного фінансування та залучення громадськості, а також без постійного моніторингу й оцінки результатів реформ. У результаті, впровадження таких ініціатив дозволяє не лише покращити взаємодію між державою та громадянами, а й підвищити якість та ефективність публічних послуг загалом. досвід зарубіжних країн вказує на важливість постійної адаптації адміністративних систем до вимог суспільства та технологічних змін, що вимагає комплексного підходу і постійного вдосконалення інфраструктури публічних послуг.

3.Проаналізовано, що розвиток сервісної держави в Україні, зокрема через створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), є важливим кроком у напрямку покращення якості управлінських процесів та зручності для громадян. Створення таких центрів сприяє зниженню бюрократії, підвищенню прозорості та зручності в наданні послуг. Важливою перевагою є також зниження рівня корупції, завдяки чітким та стандартизованим процедурам обслуговування.

Незважаючи на значні досягнення, діяльність ЦНАП в умовах війни стикається з новими викликами, такими як нестабільне енергопостачання, обмежені ресурси та кадрові проблеми. Тому необхідним є стратегічне планування, яке враховуватиме локальні умови та потреби кожної громади для забезпечення стійкої роботи таких центрів навіть в умовах криз. Приклад ЦНАП

Оржицької селищної ради, який активно впроваджує інновації та електронні сервіси, демонструє важливість інклюзивного підходу та адаптації до змінюваних умов. Загалом, розвиток і підтримка ЦНАП в Україні є важливим елементом для забезпечення ефективного управління та сталого розвитку громад, що має критичне значення в умовах постійних зовнішніх та внутрішніх викликів.

4. Цифровізація адміністративних послуг в Україні є ключовим етапом на шляху до ефективного та прозорого державного управління. Впровадження онлайн-сервісів, таких як портал «Дія», значно знижує бюрократичні бар'єри, робить послуги більш доступними та економить час як для громадян, так і для державних органів. Цей процес активно підтримується урядом через розвиток електронного урядування, що дозволяє інтегрувати різноманітні сервіси, зокрема для реєстрації бізнесу, отримання медичних послуг або оформлення пенсій.

З одного боку, цифровізація надає суттєві переваги, включаючи зниження корупційних ризиків, прискорення надання послуг та зручність їх отримання через онлайн платформи. Однак є і суттєві виклики, такі як забезпечення високого рівня кібербезпеки та подолання цифрового розриву серед населення. Не всі громадяни мають рівний доступ до технологій або здатність ефективно користуватися електронними послугами, що обмежує потенціал цієї трансформації. Попри ці труднощі, перспективи розвитку цифрових державних послуг в Україні є обнадійливими завдяки постійному вдосконаленню інфраструктури та інтеграції нових технологій. Зокрема, розширення функцій платформи «Дія» та впровадження інноваційних сервісів можуть стати основою для подальшого вдосконалення адміністративного управління в країні, що відповідатиме вимогам сучасного суспільства.

5. Система надання адміністративних послуг в Україні продовжує еволюціонувати, зокрема завдяки реформам у напрямках децентралізації, цифровізації та створенню Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Проте, незважаючи на значні досягнення, система стикається з кількома важливими викликами, такими як централізація послуг, відомчі бар'єри, цифрові

дисбаланси та нестабільність інфраструктури, що посилюється наслідками війни. Потреба в оптимізації адміністративних процесів, забезпеченні доступності та прозорості є основними проблемами, що стоять перед реформуванням цієї сфери.

Визначено, що перспективи розвитку системи адміністративних послуг полягають у подальшому спрощенні процедур, децентралізації повноважень, інтеграції послуг через ЦНАП, а також вдосконаленні цифрової інфраструктури. Впровадження декларативної моделі реєстрації місця проживання, завершення децентралізації повноважень, розширення функцій ЦНАП та підвищення доступності цифрових послуг є важливими кроками до ефективної та зручної системи адміністративних послуг. Крім того, розвитку Цифрового уряду необхідно приділяти особливу увагу для забезпечення рівного доступу до послуг та інтеграції новітніх технологій, що дозволяють знизити бюрократичні бар'єри та підвищити рівень довіри громадян до державних інститутів.

У підсумку, реформи в сфері надання адміністративних послуг мають великий потенціал для покращення обслуговування громадян, але для досягнення максимального результату необхідне системне вирішення існуючих проблем через комплексний підхід, який включає діджиталізацію, децентралізацію та покращення інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bannister, F., & Connolly, R. (2014). *ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research*. Government Information Quarterly, 31(1), 119-128.

2. Kilpatrick, Dean G. With the National Violence Against Women Prevention Research Center. (2000). Definitions of Public Policy and the Law. URL: http://www.musc.edu/vawprevention/policy/definition.html

3. Lopez Pelaez A., Suh S.-M., Zelenev S. Digital Transformation and Social Well-Being: Promoting an Inclusive Society. Publisher: Routledge; 1st edition. 2022. 238 p.

4. Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.

5. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity.* Oxford University Press.

6. U-LEAD з Європою. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/

7. Ангел А.А. Сутність поняття адміністративна послуга в структурі сервісної політики держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74) № 1. С. 1-5. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/3.pdf

8. Білик Л. Л. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 2 (107). С. 382-394.

9. Бречко О. Вплив цифрових трансформацій на сферу публічних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2024. № 1. С. 199-207. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/VKNU-ES-2024-N1(326)+199-207.pdf

10. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B6%D0%B8%D1%86%D1

%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%89%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B0

11. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B6%D0%B8%D1%86%D1%8F_(%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%89%D0%B5)

12. Джига Т. В. Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг в Україні: аналіт. записка. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1797/.

13. Записний Д.Ю. Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. Аспекти публічного управління. 2016. № 8 (34). С. 16-24.

14. Звіт за результатами опитування. Виклики, що впливають на ефективність ЦНАП, якість і доступність послуг. Потреби в методичній і консультаційній підтримці ЦНАП. 2024. URL: https://polaris.org.ua/images/documents/zvit_ua.pdf (дата звернення: 20.11.2024).

15. Звіт селищного голови про роботу виконавчих органів Оржицької селищної ради у 2021 році. Офіційний сайт Оржицької селищної ради. URL: https://rada.info/upload/users_files/21054106/1f1726080187a27407bcceec701cadd5.pdf (дата звернення: 15.12.2024).

16. Ковбас І.В., Коваль В.О. Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні. *Юридичний бюлетень*. 2023. Випуск 29. С. 236-243.

17. Комплементарність інформаційно-цифрових і соціально-економічних перетворень як умова стабільного розвитку суспільства: монографія / за ред. чл.-кор. НАН України А.А. Гриценка ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 400 с.

18. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 16.11.2024).

19. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. Вчені записки ТНУ імені

В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71) № 4. С. 54-59. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/11.pdf

20. Легеза Є. О. Оцінювання якості надання публічних послуг в Україні. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1. С. 91-97.

21. Литовченко В.В. Теоретичні підходи до визначення механізмів надання адміністративних послуг у публічному управлінні. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 4 (31). С. 9-13.

22. Маматова Т. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. Аспекти публічного управління. 2020. № 6. С. 164-177. 4.

23. Опанасюк Ю.А., Романченко Я.О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. *Вісник СумДУ*. 2020. № 2. С. 163-173.

24. Оржицький ЦНАП звітує про роботу. Офіційний сайт Оржицької селищної ради. URL: https://orz-rada.gov.ua/news/1702903159/

25. Паутова Т.О., Неділько А.І. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1081.

26. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137. URL:https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-yedinogo-derzhavnogo-veb-portalu-elektronnih-poslug-tayedinogo-derzhavnogo-portalu-administrativnih-poslug-i041219 (дата звернення: 16.10.2024).

27. Положення про відділ державної реєстрації виконавчого комітету Оржицької селищної ради. Рішення дванадцятої сесії Оржицької селищної ради восьмого скликання 17 вересня 2021 р. № 1 (в редакції рішення двадцять сьомої позачергової сесії Оржицької селищної ради восьмого скликання 04 травня 2023 р. № 1). URL:

https://rada.info/upload/users_files/21054106/f2dff86049b124c334187ec845077fdb.pdf (дата звернення: 18.08.2024)

28. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text (дата звернення: 2.10.2024)

29. Про адміністративну процедуру. Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text (дата звернення: 15.12.2024)

30. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України з питань діяльності Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.02.2020 р. № 123. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123-2020-%D0%BF (дата звернення: 25.09.2024).

31. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: Розпорядження КМУ від 30.01.2019 р. № 37-р. URL:https://www.kmu.gov.ua/npas/proalizaciyi-koncepciyi-rozvitku-sistemi-elektronnih-poslug-v-ukrayini-na20192020-roki (дата звернення: 27.10.2024).

32. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 588. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text (дата звернення: 15.10.2024).

33. Прокопенко С. Л. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12/2024. С. 235-240. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Inv+12-2024_St37.pdf

34. Регламент центру надання адміністративних послуг виконавчого комітету Оржицької селищної ради. Офіційний сайт Оржицької селищної ради. URL: https://rada.info/upload/users_files/21054106/c7d916fc911d6da4855a316f696640a1.pdf (дата звернення: 20.11.2024)

35. Реформування сфери надання адміністративних послуг. Центр політико-правових реформ. URL: https://pravo.org.ua/reformuvannya-sfery-nadannya-administratyvnyh-poslug/ (дата звернення: 15.12.2024)

36. Розмаріцина Н. Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне урядування*. 2020. (5 (25), 196-209. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-196-209.

37. Сороко В. М. Адміністративні процедури та адміністративні послуги: імплементація досвіду країн ЄС. *Публічне управління : зб. навч.-метод. матеріалів*: у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. А. Гошовської. Київ : НАДУ. 2015. Ч. 1. С. 55-96.

38. Стратегія реформи Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги» Бачення України 2030. Центр політико-правових реформ. URL: UA-Strategy-Administrative-Services-.pdf

39. Тимощук В. П. Адміністративні послуги: посібник. Київ: Софія-А. 2012. 104 с.

40. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія/ О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, О.І. Амоша, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, Л.Л. Шамілева, О.В. Панькова, І.М. Новак, А.Д. Шастун, О.Ю. Касперович, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, Л.П. Амелічева, В.В. Компанієць; за наук. ред. О.Ф.Новікової; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.

41. Шаров Ю. П. Адміністративна послуга. Енциклопедичний словник з державного управління. К.: НАДУ, 2010. 220 с.

42. Як змінилась робота ЦНАПів в умовах війни. Результати дослідження.URL: https://pravo.org.ua/yak-zminylas-robota-tsnapiv-v-umovah-vijnyrezultaty-doslidzhennya/ (дата звернення: 15.10.2024).