

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В  
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

Виконала: студентка магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування денної  
форми навчання

**Олександра ШАМАРА**

Керівник: доцентка кафедри  
публічного управління та  
адміністрування, кандидатка наук з  
державного управління, доцентка  
**Людмила ТРЕБИК**

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

Хмельницький – 2024 рік

## АНОТАЦІЯ

**Шамара О. Цифровізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану. – Рукопис.**

В магістерській роботі обґрунтовано теоретичні засади і розроблені практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення цифровізації адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Досліджено поняття адміністративних послуг, ознаки та їх класифікація. В даній темі проведено аналіз нормативно-правової бази, стратегій та ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності та доступності адміністративних послуг під час воєнного стану. Надання адміністративних послуг закріплено на законодавчому рівні і визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг.

Проведено аналіз стану цифровізації адміністративних послуг, що надавались центром надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради і акцентовано увагу на оцінку надання адміністративних послуг.

Дослідження спрямоване на визначення напрямів удосконалення цифровізації адміністративних послуг в умовах воєнного стану, що передбачає шляхи інтенсифікація процесу цифровізації адміністративних послуг в ЦНАПах і удосконалення цифрових платформ для ефективної цифровізації адміністративних послуг. Важливим аспектом є розгляд можливостей залучення цифрових інструментів для забезпечення ефективної цифровізації адміністративних послуг.

**Ключові слова:** адміністративна послуга, електронні послуги, цифровізація, електронна адміністративна послуга, сервісна держава, ЦНАП, інтернет-технології.

## ANNOTATION

### **Shamara O. Digitization of administrative services under martial law. - Manuscript.**

In the master's work, the theoretical principles are substantiated and practical recommendations are developed regarding the areas of improvement of the digitalization of administrative services in the conditions of martial law.

The concept of administrative services, features and their classification were studied. In this topic, an analysis of the legal framework, strategies and initiatives aimed at improving the efficiency and availability of administrative services during martial law was carried out. The provision of administrative services is fixed at the legislative level and determines the legal basis for the realization of the rights, freedoms and legitimate interests of individuals and legal entities in the field of provision of administrative services.

An analysis of the state of digitization of administrative services provided by the administrative services center of the Khmelnytskyi City Council was conducted, and attention was focused on the evaluation of administrative services.

The study is aimed at determining directions for improving the digitization of administrative services under martial law conditions, which provides for ways to intensify the process of digitization of administrative services in TsNAPs and improve digital platforms for effective digitization of administrative services. An important aspect is consideration of the possibilities of involving digital tools to ensure effective digitization of administrative services.

**Key words: digitalization, administrative services, electronic administrative services, service state, ASC, Internet technologies.**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....	9
1.1 Поняття адміністративних послуг: ознаки та їх класифікація.....	9
1.2 Нормативно-правове регулювання сфери надання та цифровізації адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану .....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	20
2.1 Стан цифровізації адміністративних послуг, що надавались центром надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради у 2018-2022рр. ....	20
2.2 Оцінка якості надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану .....	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	40
3.1 Шляхи інтенсифікація процесу цифровізації адміністративних послуг в ЦНАПах.....	40
3.2 Удосконалення цифрових платформ для ефективної цифровізації адміністративних послуг .....	47
ВИСНОВКИ .....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Реформа системи надання адміністративних послуг українського сектору публічного управління є важливим етапом його модернізації. У контексті напрямку створення правової соціальної держави актуальними стають питання ефективності органів державної та місцевої влади у сфері надання публічних послуг. Модернізація цих органів має спрямовуватися на розвиток системи управління, спрямованої на задоволення потреб громадян. «Для нас цифрова трансформація країни - це, в першу чергу, зручність для громадян, щоб вони займалися улюбленими справами, а не стояли в чергах», - цитата міністра цифрової трансформації Михайла Федорова. Розвиток адміністративних послуг розпочався в Україні ще з часів незалежності і налічує ряд нововведень в цю сферу, не тільки на законодавчому (прийняття ЗУ «Про адміністративні послуги», ЗУ «Про адміністративну процедуру» та інші), а й на практичному рівні. Ми можемо спостерігати як за декілька років вже маємо ряд електронних реєстрів, застосунок Дія, за допомогою якого можна отримати безліч адміністративних послуг, не виходячи з дому.

Реалізація ідеї «сервісної» держави передбачає радикальне переосмислення внутрішніх відносин у системі управління та спілкування з громадянами. У сучасній українській державі головною метою діяльності представників влади є обслуговування громадян - користувачів адміністративних послуг, якість яких має відповідати європейським стандартам. У цьому контексті особливо актуальним стає удосконалення підходів, що дозволяють досягти максимальних суспільних користей за мінімальними витратами ресурсів (фінансових, людських, часових та ін.). Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є дозволяють надавати послуги та взаємодіяти між владою та громадою на сьогоднішній день. Один

з масштабних інноваційних сервісів надання адміністративних послуг є Дія. Дія – сучасний додаток який передбачає зберігання документів у цифровому вигляді про людину з реєстрів, а також надає можливість отримувати безліч послуг дистанційно не звертаючись до відповідних структур, що значно мінімізує бюрократію і економить час.

До науковців, які займалися дослідженням різних аспектів надання адміністративних послуг належать: В. Б. Авер'янов [1], К. К. Афанасьєв [3], Л. Р. Біла, І. І. Бригілевич [49], С. І. Ванько [49], О. В. Дацаківська, Е. Ф. Демський [8], В. А. Дерезь, В. А. Загайний [49], І. Б. Коліушко [49], І. І. Котюк [17], О. В. Кузьменко, М. П. Кунцевич [18], О. В. Курінний [49], В. П. Тимошук [45], Н. О. Петренко [26], К. В. Ніколаєнко [24], М. П. Машковська [25] та ін.

### ***Мета та завдання роботи.***

Метою магістерської роботи є розглянути теоретичні засади цифровізації адміністративних послуг, проаналізувати цифровізацію адміністративних послуг в умовах воєнного стану та на основі цього розробити напрями удосконалення цифровізації адміністративних послуг.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити поняття адміністративних послуг, ознаки та їх класифікацію;
- розкрити нормативно-правове регулювання сфери надання та цифровізації адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану;
- проаналізувати стан цифровізації адміністративних послуг, що надавались центром надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради;

– дослідити оцінку надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану;

– підкреслити шляхи інтенсифікація удосконалення процесу цифровізації адміністративних послуг в ЦНАПах;

– надати рекомендації щодо удосконалення цифрових платформ для ефективної цифровізації адміністративних послуг.

**Об’єктом дослідження** є суспільні відносини, які складаються в процесі надання адміністративних послуг.

**Предметом дослідження** є цифровізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано сукупність методів та прийомів наукового пізнання як загальнонаукового (діалектичний, логічний, системний аналіз), так і спеціального (статистичний, нормативно-правовий, документальний аналіз). Таким чином, використання формально-логічного методу дозволило визначити та уточнити окремі поняття та категорії. У всіх розділах роботи використовувалися методи формальної та змістовної логіки, включаючи методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції, аналогії та узагальнення. - ще розписати

**Апробація результатів дослідження.** За результатами виконання магістерської роботи опубліковано:

1. Требик Л.П., Шамара О.О. Основні аспекти розвитку ефективної цифровізації адміністративних послуг. III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ГЛОБАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ», 8 лютого 2023 р., Хмельницький, 2024р.

2. Шамара О.О. Проблеми й перспективи цифровізації адміністративних послуг (на прикладі діяльності ЦНАПу Хмельницької

міської ради. XII Всеукраїнська науково-практична конференція «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні». м. Хмельницький, 7 грудня 2023 р. Хмельницький, 2023р., С. 77-81.

3. Шамара О.О. Проблеми і перспективи розвитку електронних послуг. V Міжнародна науково-практична конференція MODERN RESEARCH IN SCIENCE AND EDUCATION. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/MODERN-PROBLEMS-OF-SCIENCE-EDUCATION-AND-SOCIETY-8-10.01.2024.pdf>

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1 Поняття адміністративних послуг: ознаки та їх класифікація

Головною метою адміністративної реформи є створення системи публічного управління, що буде більш адаптованою до потреб та вимог громадян, а основною метою її функціонування буде обслуговування національних інтересів та потреб населення. Для досягнення цієї мети потрібно вирішити кілька завдань, включаючи впровадження нової ідеології щодо виконавчої влади та місцевого самоврядування як сфери, спрямованої на гарантування реалізації прав і свобод громадян, а також на надання державних та комунальних послуг [16].

Реформування адміністративних послуг почалося з ухвалення Закону «Про адміністративні послуги», що призвело до створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) у державних та муніципальних органах управління. Державна фіскальна служба, зокрема Центри обслуговування платників (ЦОП), були серед перших, хто успішно завершив впровадження ЦНАПів. У 2008 році у місті Вінниці стартував перший пілотний проект створення ЦНАПу ("Прозорий офіс" Вінницької міської ради), що став першим в Україні.

Адміністративна послуга - результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [34].

Наша думка полягає в тому, що важливо звернути увагу на підхід І. Котюка, який узагальнює погляди науковців та визначення, що включені в

нормативно-правові акти України з приводу терміну «адміністративна послуга». Він акцентує увагу на такому:

- поняття «адміністративна послуга» використовується для опису діяльності державних органів, пов'язаної з їх взаємодією з громадянами, підприємствами, установами та організаціями;
- через адміністративні послуги державні органи визначають державні служби, компанії, установи та організації, які забезпечують різноманітні блага;
- адміністративні послуги, які надаються населенню за цивільно-правовим режимом, мають широкий охоплення та відповідальність за організацію покладається на державні структури [17, с. 104].

Думка І. Котюка вказує, що адміністративна послуга представляє собою сферу адміністративного права, яка формує адміністративні правові відносини, коли суб'єкт здійснює свої суб'єктивні права, будь то фізична або юридична особа, в рамках процедури публічної влади адміністративного органу з метою досягнення конкретного результату [17, с. 107].

Критерії класифікації послуг як адміністративних включають наступне:

- органи влади мають визначені законом повноваження для надання конкретних видів послуг.
- адміністративні органи надають послуги шляхом виконання своїх функцій.
- послуги доступні за замовленням фізичних та юридичних осіб.
- результатом адміністративної послуги є видача відповідного адміністративного акта.
- надання послуг полягає в створенні умов для забезпечення прав та законних інтересів фізичних та юридичних осіб [13, с. 28].

Адміністративну послугу можна аналізувати з двох сторін:

а) як сферу діяльності адміністративного органу, спрямовану на створення (юридичне формалізування) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, і яка виконується за заявою цієї особи;

б) як результат діяльності адміністративного органу, спрямованої на створення (юридичне формалізування) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка проводилася за її власною заявою [31].

На думку О. Карпенка, сучасне розуміння управлінських послуг охоплює широкий спектр діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Ця діяльність спрямована на задоволення потреб окремих громадян і суспільства в цілому. Адміністративні послуги розглядаються як складова частина функціонування сучасної сервісної держави, оскільки вони впливають з повноважень конкретного органу влади, які належать до його компетенції [47, с 52].

М. Ославський описує адміністративні послуги як громадські сервіси, надані органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами. Ці послуги пов'язані з виконанням їхніх функцій та повноважень.

Вважаємо, що введення концепції «автоматичної адміністративної послуги» для тих послуг, які надаються без участі особи, що звертається. Наприклад, виконання процедур реєстрації на підставі рішень суду у сфері реєстрації нерухомості. Згідно зі статтею 311 Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», процедури реєстрації, здійснені на основі судових рішень, виконуються виключно на підставі інформаційної взаємодії між державним реєстром прав та єдиним державним реєстром судових рішень, без потреби в зверненні особи, яка вимагає цих послуг.

Державний реєстратор забезпечує зберігання документації про реєстраційні справи у письмовому вигляді, на місці розташування нерухомого майна у день подання відповідних документів про судові рішення. Також він подає необхідні заяви або реєструє судові рішення про заборону дій або відміну відповідного рішення [24, с 272].

Автоматична адміністративна послуга також застосовується у сфері реєстрації юридичних осіб. Згідно з Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань", внесення змін до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, індивідуальних підприємців та громадських об'єднань внаслідок судових рішень, а також у справах про заборону або скасування таких заборон, проводяться після інформаційного обміну між Єдиним державним реєстром та Єдиним державним реєстром судових рішень.

Таким чином, автоматична адміністративна послуга передбачає прийняття рішень державними та місцевими органами влади, юридичними особами, установами та організаціями в межах їх повноважень, спрямованих на набуття, зміну, розширення або припинення прав та/або обов'язків фізичних чи юридичних осіб, громадських утворень, використовуючи інформацію з єдиних державних реєстрів та їх взаємодію без звернення цих осіб [6, с. 126].

Адміністративна послуга представляє собою висновок з перевірки документів органами державної влади, місцевого самоврядування, юридичними особами або суб'єктами господарювання, які мають контроль у сферах соціально важливих послуг, таких як водопостачання, опалення, газ, електроенергія та інші. Ці послуги надаються установами або організаціями, що мають власні чи делеговані повноваження, і надаються за запитом фізичних осіб, юридичних осіб чи громадських утворень для отримання,

зміни, продовження або припинення їхніх прав та обов'язків відповідно до вимог законодавства [2, с. 104].

У своєму вигляді електронні адміністративні послуги визначаються як адміністративні послуги, які ефективно надаються в електронній формі через використання Інтернет-технологій [5, с. 115]. Дослідники вказують на дві важливі тенденції у цифровізації адміністративних послуг: перша вбачає, що цифровізація є передумовою для створення електронного урядування як нової моделі управління; друга тенденція відзначає можливість переходу від адміністрування до електронного урядування, що стає новим способом доступу до інформаційних ресурсів та послуг [12, с. 58].

Цифровізація - це впровадження цифрових технологій охоплює всі сфери життя, від міжособистісної взаємодії до промислового виробництва, від побутових об'єктів до дитячих іграшок, а також включає перетворення біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні, що передбачає поєднання фізичних та обчислювальних компонентів.

Цифровізація адміністративних послуг – це процес впровадження та використання цифрових технологій для поліпшення надання різноманітних адміністративних послуг громадянам та підприємствам. Цей підхід передбачає перетворення традиційних процедур та сервісів у віртуальне середовище, забезпечуючи швидший, зручний та доступний доступ до різних громадських та адміністративних ресурсів [43, с. 11].

Цифровізація адміністративних послуг може включати в себе створення електронних платформ, розробку веб-порталів, використання мобільних додатків, впровадження електронних документів та інших інноваційних технологій з метою полегшення взаємодії між громадянами, підприємствами та органами влади. Мета цифровізації адміністративних

послуг - підвищення ефективності, зручності та якості надання публічних послуг [36, с.11].

Однак слід погодитися з твердженням, що введення будь-якої новації у структуру суспільних відносин призводить до як позитивних, так і негативних наслідків. Цифровізація адміністративних послуг в Україні не стала винятком, проявляючи позитивні аспекти для громадян, але водночас маючи певні недоліки, які не обмежуються лише правовим регулюванням, а також стосуються загального процесу її функціонування.

У процесі цифровізації адміністративних послуг виникають загальні проблеми, які характерні для всіх систем електронного обслуговування, такі як:

1. Відсутність у населення цифрових навичок та знань.
2. Недостатня наявність відповідних технічних пристроїв, таких як смартфони, комп'ютери, планшети і т. д.
3. Обмежений доступ до Інтернету.
4. Недовіра до онлайн-сервісів.
5. Низький рівень інформованості про електронні сервіси.
6. Відсутність комунікації між сторонами, що ускладнює отримання консультацій з питань, що виникають.
7. Незрозумілість або труднощі при заповненні заявки на електронну адміністративну послугу (необхідність додавання електронної копії документа, електронного підпису і т.д.), що у разі відсутності спеціального обладнання (ксерокса, флеш-накопичувача) перешкоджає поданню такої заявки.
8. Відсутність можливості отримати консультацію в особи, яка звертається до державних установ за адміністративними послугами, що веде до бажання отримати «додаткові поради» від співробітника.

9. Не завжди наявний зрозумілий та простий для використання «інтерфейс» [27, с 160].

Отже, аналіз поняття «адміністративна послуга» вказує на наявність української теоретичної основи для розвитку цієї галузі управління. Проблеми, пов'язані з теорією адміністративних послуг, широко обговорюються в сучасній науковій літературі. Однак спостерігається розбіжність та різноманітність підходів до визначення сутності та значення цієї концепції. Процес цифровізації адміністративних послуг є досить складним і довгим процесом для України, який передбачає не тільки як позитивні наслідки, але й негативні, вирішення яких дозволить вийти на гідний рівень надання послуг.

## **1.2 Нормативно-правове регулювання сфери надання та цифровізації адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану**

У 1990-х в Україні розпочався процес розвитку адміністративних послуг і переходу до демократичних принципів, коли уряд спрямовується на потреби громадян, а державні службовці служать їм. Одним із перших кроків у створенні сучасної системи надання адміністративних послуг в Україні була затверджена Концепція адміністративної реформи 1998 року. Цей документ визначав мету впровадження нових принципів у виконавчій владі та місцевому самоврядуванні, зокрема, забезпечення прав і свобод громадян і надання державних послуг.

Ухвалення Концепції розвитку електронних послуг в Україні від 16.11.2016 (зазначеної як Концепція № 918-р) є значним кроком у процесі цифровізації системи надання адміністративних послуг. Цей документ передбачає впровадження електронних форм взаємодії між суб'єктами, які

звертаються за послугами, та тими, хто їх надає. Також передбачається створення однієї інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що сприятиме наданню електронних послуг та спрощенню процедур їх отримання. Крім цього, ця Концепція передбачає оптимізацію процедур надання адміністративних послуг, впровадження пілотних проектів для надання пріоритетних послуг у формі електронного середовища. Конкретний перелік з 45 таких послуг визначений у додатку до Концепції [38].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 року, № 695, була ухвалена Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2021-2027 років. Однією з ключових мет цієї стратегії стало забезпечення доступності соціальних послуг та адміністративних сервісів. Для досягнення цієї цілі уряд визначив кілька кроків: перегляд публічних сервісів, покращення нормативно-правової бази, що регулює процес надання цих послуг, та їх інтеграція через Єдиний державний веб-портал електронних послуг "Портал Дія". Це також означає можливість отримання електронних сервісів через смартфони за допомогою спеціального мобільного додатка на базі Єдиного державного веб-порталу електронних послуг "Портал Дія". Крім того, передбачено створення відкритих Wi-Fi зон у громадських місцях та гарантування доступу для осіб з різними видами інвалідності до офіційних веб-сайтів, реєстрів, інших ресурсів та електронних послуг через Інтернет. [36].

В Законі від 6 вересня 2012 року № 5203-VI визначені заходи для сповіщення громадян про процес надання послуг у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП). Зокрема, цей закон передбачає створення інформаційної технологічної картки для кожної послуги, де будуть вказані деталі про того, хто надає цю послугу, перелік документів, необхідних для її отримання, інформація щодо платності чи безкоштовності, тощо [34]. Проте

моніторинг, проведений Міністерством економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України, показав, що деякі ЦНАПи не мають свого власного веб-сайту або окремої сторінки на сайті органу місцевого самоврядування. Це призвело до неможливості надання інформації про доступність конкретної послуги та, відповідно, унеможливило її електронне надання [22].

Перераховані положення українського законодавства, на жаль, не враховують рівень освіченості громадян стосовно технічних аспектів використання соціальних адміністративних послуг. Також вони не враховують фінансові та матеріально-технічні можливості органів державної влади та місцевого самоврядування, особливо у віддалених адміністративних одиницях, де не завжди є належна підтримка від фахівців та відповідна технічна інфраструктура для надання соціальних послуг людям з незахищених верств населення. Наприклад, впровадження цифровізації системи, що відносяться до пенсійного забезпечення, залишається актуальною для України, особливо у зв'язку з високим рівнем старіння населення [4, с 110]. .

Отже, для оптимізації роботи Пенсійного фонду України й поліпшення обслуговування цієї групи осіб необхідно впровадити зручні онлайн-сервіси, які дозволять отримувати необхідну інформацію зручним способом та скоротять черги у місцевих управліннях. Одним з перших правових актів, що передбачав цифровізацію послуг, які надає Пенсійний фонд України, була "Стратегія модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року" від 14 вересня 2016 року № 672-р. Вона визначала технологічний розвиток інформаційних ресурсів і сприяла запровадженню інноваційних технологій [25, с 112].

У межах проєкту «Україна після перемоги: підготовка і комунікація реформ для реалізації “Бачення України - 2030”» робоча група сформувала стратегію реформи адміністративних послуг та їх цифровізації [41].

11 жовтня відбулося шосте обговорення публічних політик «України після Перемоги», яке було організоване в співпраці з Центром політико-правових реформ. Обговорення сконцентрувалося на сфері надання адміністративних послуг.

Заступник Голови Правління Центру, Віктор Тимощук, виступив з презентацією стратегії реформи адмінпослуг в Україні, яку розробила громадська робоча група під його керівництвом у рамках проєкту «Україна після перемоги: підготовка і комунікація реформ для реалізації “Бачення України – 2030”». Віктор Тимощук висвітлив основні напрями та цілі адміністративної реформи, які плануються досягти до 2030 року:

- доступність послуг (як в онлайні, так і офлайн);
- інтегроване та зручне надання послуг (особливо, через ЦНАП);
- відповідність правовим стандартам (в рамках Закону про адмінпроцедури);
- балансована та безпечна цифровізація;
- стабільність системи.

Реформування у сфері адміністративних послуг має бути підтримане невідворотнім впровадженням Закону «Про адміністративну процедуру», який набуде чинності з 15 грудня 2023 року. Цей закон стане основою для встановлення загальних процедурних правил у всіх сферах публічного адміністрування. Щоб впровадження закону було успішним, Віктор Тимощук підкреслює важливість таких моментів:

- уникнення будь-яких нових винятків для закону (включаючи Податкову, МВС та інші);

- проведення системного навчання службовців;
  - узгодження спеціальних нормативних актів;
  - інформування громадян і підприємств про зміни у Законі про адмінпроцедуру;
- чесне та відповідальне використання нових можливостей, які відкриває цей закон (для громадян, бізнесу та публічної адміністрації) [41].

Ці аспекти стають особливо критичними для України, оскільки більшість аспектів взаємовідносин між виконавчою та місцевою владою, їх представниками та іншими уповноваженими законом суб'єктами, які відповідають за управлінські функції, практично не регулюються або регулюються на основі недостатнього правового врегулювання.

Таким чином, незважаючи на ґрунтовну нормативно-правову базу для надання адміністративних послуг через мережу Інтернет, на практиці це не завжди є можливим. В тих умовах, що наразі перебуває Україна цей механізм та процедуру отримання адміністративних послуг потрібно вдосконалювати насамперед на законодавчому рівні, щоб у громадян була можливість отримати будь-яку доступну інформацію та послугу дистанційно.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **2.1 Стан цифровізації адміністративних послуг, що надавались центром надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради у 2018-2022рр.**

Україна вже має ряд електронних сервісів, які прискорюють потребу у перетворенні публічних установ і більш активному залученні громади до їх використання. Проте, перехід від звичних методів надання послуг вимагає часу та зусиль, оскільки проста наявність онлайн-сервісів не означає автоматичного їх використання всіма мешканцями. Важливо розвивати у громадян готовність до використання електронних послуг. Працівники Центрів надання адміністративних послуг можуть відігравати ключову роль, сприяючи жителям у здобутті необхідних знань, розвитку навичок та вмінь використання цих електронних сервісів.

Центрам надання адміністративних послуг важливо залучати громадян до використання електронних сервісів, що сприятиме поширенню доступу до адміністративних послуг та підвищить якість їх надання завдяки змінам у формуванні сервісу. Поетапний перехід більшої кількості населення на використання електронних послуг є важливим кроком у розвитку системи адміністративного обслуговування та її цифрової трансформації [38, с 432].

Впровадження електронного урядування та постійний розвиток публічних установ потребують поступового переходу від фізичних візитів до створення безпечного середовища для користувачів у використанні цифрових послуг. Нові концепції у розвитку електронного урядування підкреслюють

необхідність трансформації публічних установ та активного залучення громадян до використання електронних послуг. Зміна стандартних моделей надання послуг вимагає часу та зусиль.

При впровадженні електронних послуг ЦНАП може відігравати важливу роль у підтримці їх використання мешканцями через:

- застосування комп'ютеризованих пунктів самообслуговування у ЦНАП. Працівники можуть надавати консультації та допомогу щодо самостійного отримання електронних послуг на цих пунктах.

- це засновано на законодавчих положеннях: в Законі "Про адміністративні послуги", пункті 5 частини 9 статті 12 зазначено: "Орган, який утворив Центр надання адміністративних послуг, може передбачити можливість для суб'єктів звернення самостійно отримувати адміністративні послуги в електронній формі через безкоштовне використання спеціальних пунктів самообслуговування" [34].

- за допомогою ініціатив, включаючи проєкт "ДІЯ. Цифрова освіта", проводяться навчання цифровим навичкам та грамотності прямо у ЦНАП. У деяких випадках у ЦНАП вже існують громадські приймальні або простори, які використовуються для таких навчальних заходів, або планується створення таких місць в 146 ЦНАП за програмою "U-LEAD з Європою". Часто поряд з ЦНАП розташовані зали для засідань органів місцевого самоврядування, які також можуть бути використані для цих навчальних заходів. [14];

- використовувати ЦНАП як місце, де мешканці також мають можливість отримувати засоби е-ідентифікації як самостійну послугу [48].

Для оптимізації та регулювання потоку громадян, які звертаються за адміністративними послугами, і для зменшення очікування, люди мають можливість зареєструватися у чергу онлайн. Це можна зробити на сайті

Управління адміністративних послуг або ж особисто при відвідуванні Управління, зареєструвавшись через електронну систему управління чергою через адміністратора. Крім того, існує мобільний додаток PQService, доступний для завантаження в AppStore або PlayMarket, який дозволяє попередньо зареєструватися в системі черги. Цей додаток працює на різних пристроях - комп'ютері, планшеті або мобільному телефоні. Талон електронної черги в додатку містить QR-код, який можна сканувати для відстеження свого місця у черзі без потреби перебувати в приміщенні Управління [37].

Динаміка кількості суб'єктів, що звернулися до інформаційно-консультаційного сектора за консультацією та допомогою у користуванні системою електронної черги, за 2019–2022 рр. наведена на рисунку 2.1.

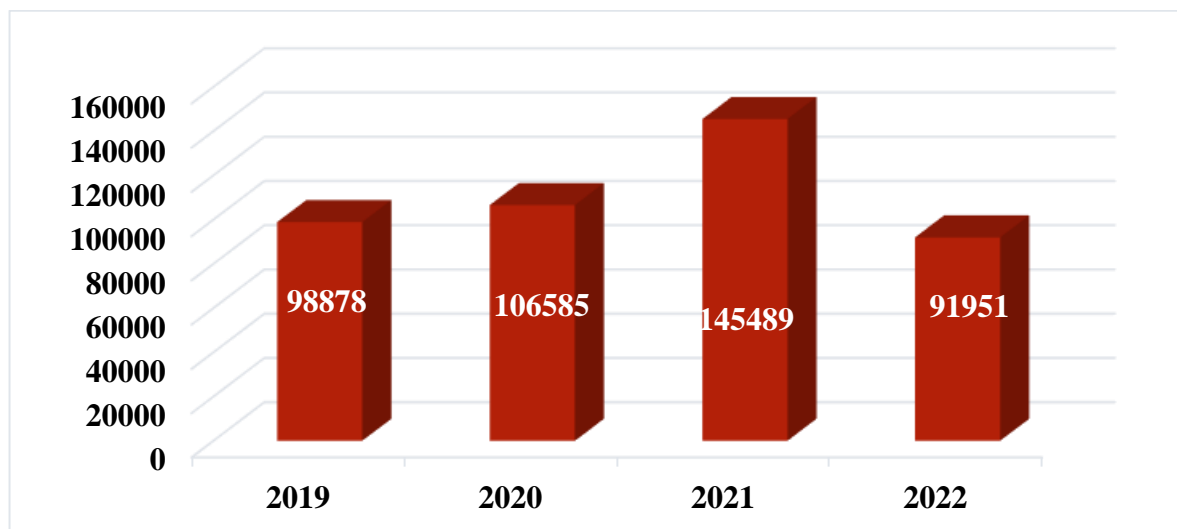


Рисунок 2.1 Кількість суб'єктів, що звернулися до інформаційно-консультаційного сектора за консультацією та допомогою у користування системою електронної черги, в динаміці за 2019–2022 рр.

Джерело: [48].

Починаючи з 1 листопада 2021 року, адміністратори Управління розпочали свою роботу у віртуальному кабінеті, який обслуговує центр надання адміністративних послуг на порталі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. Цей портал дозволяє здійснювати надання 10 різних адміністративних послуг [28].

З метою поліпшення якості обслуговування громадян, Управління спільно з ХМКП «Хмельницькінфоцентр» працює над впровадженням електронного врядування з 2019 року. Цей захід дозволяє здійснювати подачу звернень для отримання адміністративних та інших послуг через веб-ресурси. Портал <http://mycity.khm.gov.ua/> надає доступ до 41 різноманітної електронної послуги. [35].

Для вдосконалення діяльності Управління та виявлення можливих недоліків, проводиться щоденний контроль якості надання послуг. Відвідувачам надається можливість оцінити роботу адміністраторів Управління через голосувальні талони, що вони отримують через електронну систему керування чергою. У приміщенні розміщені дві прозорі скриньки, де відвідувачі можуть залишити талони з позитивною або негативною оцінкою роботи. Інформація про результати оцінювання роботи Управління (рисунок 2.2) розміщена на веб-сайті ([snar.khm.gov.ua](http://snar.khm.gov.ua)) та щомісячно оновлюється.

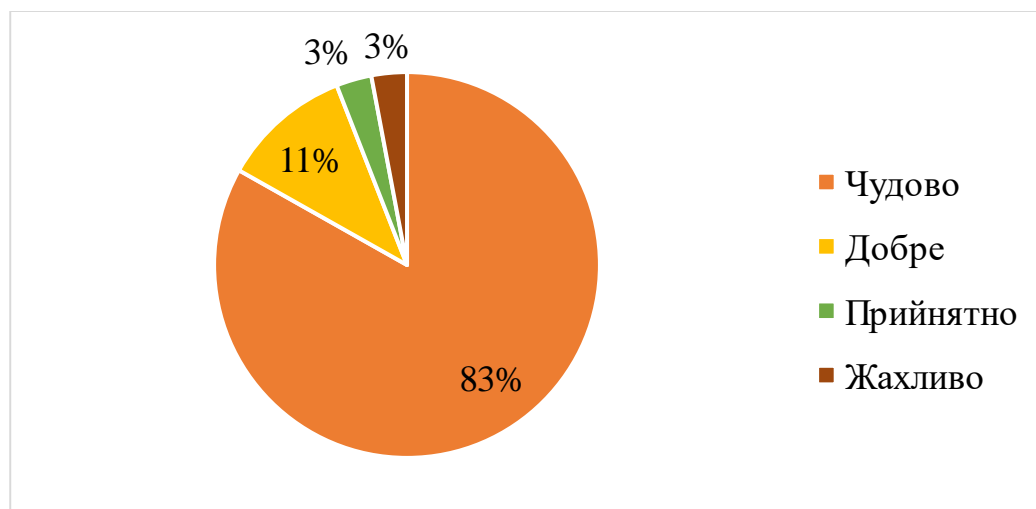


Рисунок 2.2 Результати оцінки рівня задоволеності наданням послуг у ЦНАП Хмельницької міської ради

Джерело: [21].

З метою покращення ефективності надання адміністративних послуг та регулювання/скорочення черг в Управлінні, починаючи з червня 2020 року, на першому поверсі було впроваджено «самообслуговувальний пункт для відвідувачів». Цей пункт обладнаний необхідними технічними засобами для сканування документів та копіювання необхідних паперів.

Кожен заявник може в будь-який момент абсолютно безкоштовно скористатися Інтернетом, зайти у свою електронну поштову скриньку, роздрукувати необхідний документ, а також скористатися:

- порталом Хмельницької міської ради - <http://mycity.khm.gov.ua/>, де можна замовити послуги онлайн;
- системою онлайн-запису на прийом до адміністратора через електронну чергу на офіційному сайті Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради - <http://cnap.khm.gov.ua/> [48].

Уже шостий рік поспіль приймаються документи в рамках Громадського проекту "Бюджет участі", а також фіксуються голоси

хмельничан за підтримку проєктів, які їм подобаються. Адміністратори Управління негайно вносять цьогорічні голоси за підтримку проєктів у електронну систему [48].

Уже шостий рік поспіль приймаються документи від авторів в рамках Громадського проєкту «Бюджет участі», а також фіксуються голоси від хмельничан на підтримку проєктів, що їм сподобалися. Цьогорічні голоси на підтримку проєктів адміністратори Управління одразу вносять в електронну систему.

В 2021 році здійснювали заходи по запровадженню через Управління адміністративних послуг можливості для консультацій відвідувачів у електронному вигляді за допомоги чат-боту твоєї громади “SmartTownBot” (СВОЇ). За допомогою чат-боту у Viber і Telegram жителі громади отримуватимуть інформацію про муніципалітет та послуги, важливі новини, зможуть голосувати в опитуваннях, підтримати проєкт громадського бюджету, записатися до е-черги тощо.

В червні 2021 року запроваджено реєстрацію місця проживання дітей віком до 14 років за допомогою застосунку «Дія». За 2021 рік на послугу e14 зареєстровано 38 звернень [9].

В червні 2021 року завдяки співпраці Міністерства цифрової трансформації України, ХМКП «Хмельницький інфоцентр» та Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради запроваджено сервіс ідентифікації клієнтів ЦНАП та шерингу документів при замовленні і отриманні адміністративних послуг за допомогою мобільного застосунку «Дія» [35].

Через Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Портал Дія» в Управлінні можливо отримати такі послуги та сервіси, як:

- Е-малятко. Система послуг, яку можуть отримати батьки за одним зверненням, включає 7 послуг, які можна оформити через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), пологові будинки міста та відділи Державної реєстраційної служби актів цивільного стану (ДРАЦС). Раніше, щоб отримати ці послуги, батькам доводилося відвідати 11 різних установ, зібрати 37 документів і витратити приблизно 10 днів. Новий перелік послуг, які можна отримати за однією заявою, включає такі: реєстрація народження та визначення походження дитини, внесення даних до Єдиного державного демографічного реєстру з присвоєнням унікального номера, отримання ідентифікаційного номера для дитини, призначення допомоги при народженні, отримання компенсації вартості "Пакунка малюка", призначення допомоги для дітей у багатодітних сім'ях та внесення даних дитини до Реєстру пацієнтів;

- реєстрація бізнесу через портал «Дія» – громадяни мають чудову можливість не виходячи з дому зареєструвати підприємницьку діяльність, внести зміни та припинити таку діяльність;

- створення юридичної особи через портал «Дія» – тільки на підставі модельного статуту;

- цифрова копія документа з додатку «Дія» (шеринг) – громадяни мають змогу поділитися копією електронного паспорта при отриманні адміністративних послуг. Зараз шерити можна закордонні паспорти, ID-паспорти та ідентифікаційні номери;

- реєстрація місця проживання дітей віком до 14 років за допомогою застосунку «Дія» [14].

Націлена на сприяння громадянам та надання адміністративних послуг, система управління відзначається прозорістю та відсутністю безпосереднього контакту між клієнтом та виконавцем. Процес прийому документів

здійснюється за чітко визначеним описом, а відповідні рішення надходять вчасно, у встановлені строки. Контроль над виконанням послуги здійснює адміністратор, який спілкується з клієнтом через різні канали: телефон, пошту або електронні повідомлення. Крім того, якщо потрібно, адміністратор може виїхати до осіб, які не можуть самостійно звернутися за послугою, для її надання безпосередньо на місці. Цей підхід створює доступні та зручні умови для швидкого вирішення питань громадян, забезпечує прозорість та відкритість у розгляді звернень і використанні сучасних методів надання послуг. Такий підхід сприяє підвищенню якості життя та запобігає можливості корупції серед осіб, що працюють у адміністративних органах. [16].

В Україні розпочалася ініціатива "єВідновлення", яка надає громадянам можливість отримати фінансову допомогу від держави на відновлення пошкодженого внаслідок війни житла. Українці, які втратили своє житло через російську агресію, тепер можуть звернутися за компенсацією через мобільний додаток "Дія". Ця послуга тепер доступна навіть для власників повністю зруйнованого майна. Заяву можна подати, якщо будинок має лише одного власника, не знаходиться в зоні активних бойових дій, розташований на території, що перебуває під контролем України, та зареєстрований у Державному реєстрі речових прав.

Можливо зареєструвати майно в ДРРП онлайн на порталі «Дія» або офлайн у ЦНАП.

Після подання заяви комісія міської ради визначить суму компенсації. Ця процедура може проходити лише офлайн. Далі громадянин отримає житловий сертифікат у «Дії» або на електронну пошту. Після цього можна придбати нову квартиру, будинок чи будь-яке інше житлове приміщення [39].

ЦНАП Хмельницької міської ради служить відмінним прикладом успішної реформи системи адміністративних послуг в Україні, де команда з 39 адміністраторів забезпечує доступність та високу якість надання адміністративних послуг для мешканців громади, області та всієї країни.

Під час недавньої позачергової 31 сесії Хмельницької міської ради була прийнята Програма розвитку та організації надання адміністративних послуг на території Хмельницької міської територіальної громади на 2023 рік.

Головною метою цієї Програми є забезпечення прозорості в роботі Хмельницької міської ради та виконавчого комітету, а також розширення переліку адміністративних послуг, які будуть надаватися через Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Сюди входять сервіси Мобільного адміністратора та різноманітні послуги для ветеранів/учасників російсько-української війни, членів їх сімей та родин загиблих. Асортимент послуг охоплює різні аспекти соціального захисту, матеріальної допомоги, медичного обслуговування, психологічної реабілітації, соціальної та професійної адаптації тощо, що надаються через ЦНАП та управління праці та соціального захисту населення Хмельницької міської ради. Зокрема, Програма спрямована на забезпечення доступності приміщень ЦНАП для осіб з інвалідністю та груп населення з обмеженими можливостями.

Програма включає завдання, спрямовані на:

- створення зручних та сприятливих умов для надання адміністративних та інших послуг мешканцям територіальної громади міста Хмельницького;
- забезпечення можливості отримання адміністративних та інших послуг більшою кількістю заявників, включаючи тих, хто проживає в інших регіонах;

- удосконалення системи надання адміністративних послуг через функціонування Центру надання адміністративних послуг за принципом "єдиного вікна";
- впровадження сучасних форм надання адміністративних послуг, базованих на новітніх концепціях якості та інформаційно-комунікаційних технологіях електронного урядування;
- подальший розвиток та впровадження організаційно-правових, технічних та інформаційних заходів для підвищення якості надання адміністративних послуг населенню;
- забезпечення належного матеріально-технічного та організаційного забезпечення функціонування Центру надання адміністративних послуг [29].

Враховуючи міжнародний досвід, у багатьох випадках знайомство громадян з електронними послугами відбувається в сервісних центрах та за допомогою працівників, які там працюють. Для активного користування електронними послугами про них мають інформувати громадян. Для цього можна використовувати соціальні мережі, розсилки, а також транслювати в новинах (рисунок 2.3).

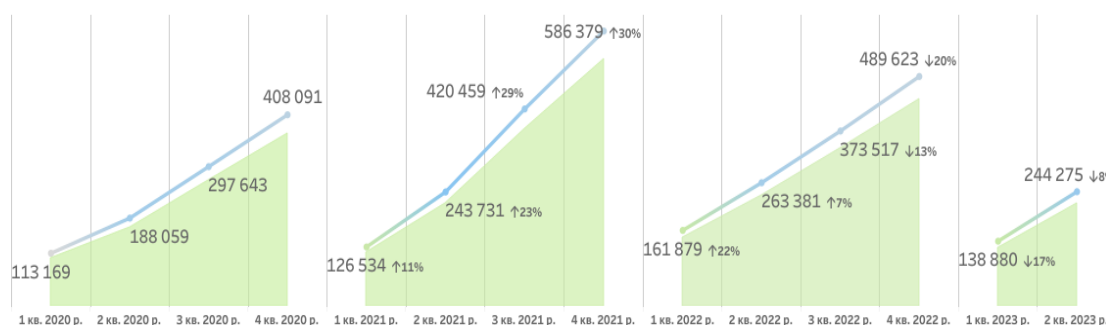


Рисунок 2.3 Інформація про послуги Хмельницької області

Джерело: [21].

Дуже важливо, щоб знайомство громадян із адміністративними послугами було приємним, зрозумілим і ефективним. Якщо відвідувач почувається комфортно та впевнено, його запит буде виконаний, і такий контакт можна вважати успішним. В процесі цієї взаємодії важливо враховувати потреби відвідувачів, дізнатися, чи може клієнт скористатися електронною послугою, мотивувати його використати її та переконатися, що результат задовольняє відвідувача. Процес переходу до електронних послуг можна поділити на дві частини: коли клієнт потребує загальної інформації і коли він шукає певну послугу, яку можна отримати онлайн [10].

У першому випадку необхідно проінформувати клієнта про можливість отримання послуги електронно, і він самостійно зможе розв'язати свою проблему (рисунок 2.4). Розуміючи механізм надання послуги, клієнт контролює ситуацію, почувається впевнено та стає самостійним.



Рисунок 2.4 Залучені процеси в спілкуванні з клієнтами для отримання загальної інформації

Джерело: [23].

При отриманні електронної послуги не завжди достатньо розказати про ресурси, на яких можна знайти послугу. На цьому етапі потрібна ідентифікація клієнта й інколи ще додаткові дії працівників сервісних центрів (рисунок 2.5).

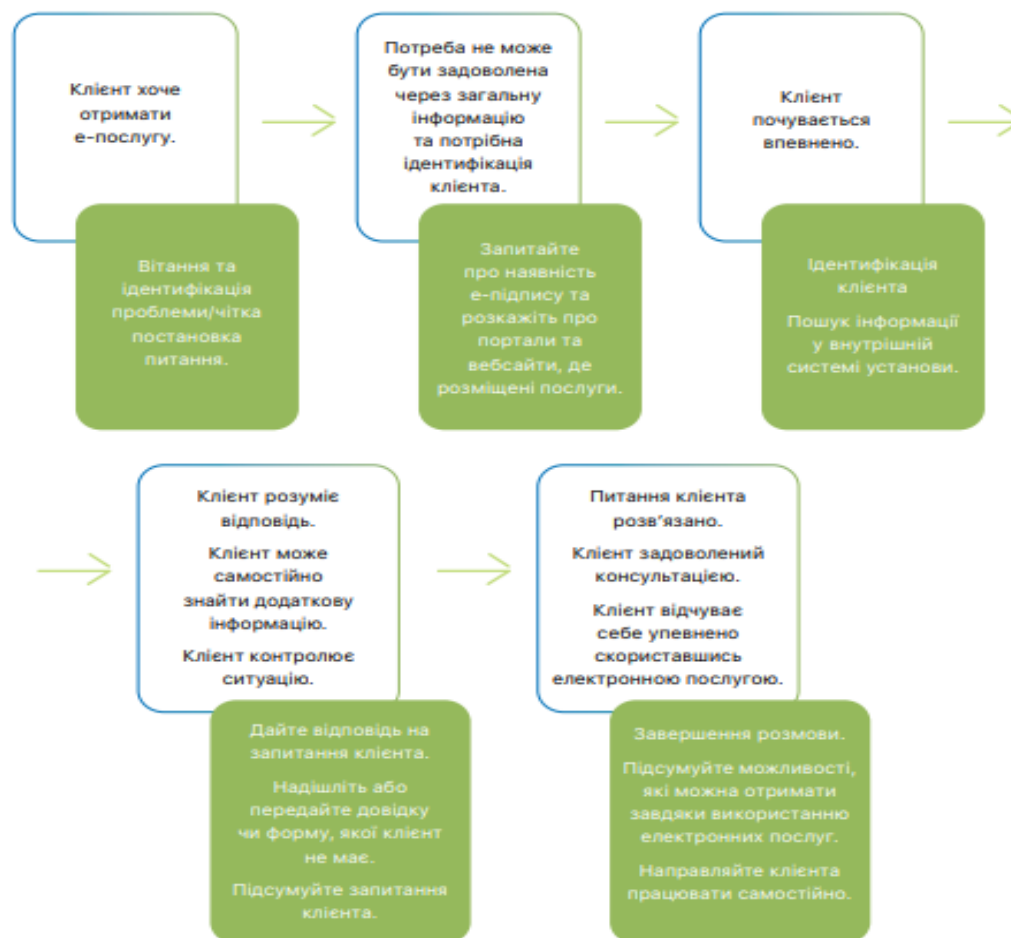


Рисунок 2.5 Залучені процеси для отримання електронних послуг  
Джерело: [23].

Під час воєнного стану дуже зручно користуватись онлайн послугами, які надаються через Портал «Дія» у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. За допомогою сервісу Порталу «Дія», не

виходячи з власного дому чи офісу, жителі Хмельницької міської територіальної громади можуть:

- подати заяву на державну реєстрацію фізичною особою – підприємцем;
- подати заяву на державну реєстрацію змін до відомостей про фізичну особу – підприємця;
- подати заяву на державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи – підприємця;
- подати заяву на державну реєстрацію товариства з обмеженою відповідальністю, що діє на підставі модельного статуту;
- подати заяву на державну реєстрацію переходу товариства з обмеженою відповідальністю на діяльність на підставі модельного статуту.

Для отримання онлайн послуг необхідно перейти за посиланням на сайт сервісу: <https://diia.gov.ua/services/categories/.../stvorennya-biznesu>.

Зауважуємо, що оброблення електронних заяв та внесення відомостей із заяв до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань здійснюється державними реєстраторами. Зазначену обставину потрібно враховувати заявникам, які можуть формувати такі заяви через Портал у період вихідних та святкових днів, проте посадові особи в цей час не мають доступу до обробки таких заяв.

Отже, впровадження цифровізації адміністративних послуг повинно повністю гарантувати користувачам безпечний функціонал. Головною метою є надання доступу до докладної інформації про кожну послугу, можливість заповнення та завантаження необхідних форм і зразків документів для отримання послуги, система повідомлень користувачам про статус розгляду їхніх заявок, а також можливість онлайн-оплати за надані послуги.

## **2.2 Оцінка якості надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану**

Нещодавно, надання адміністративних послуг стало ключовим завданням для місцевих органів влади в Україні. Понад 600 Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) було створено за останній період, і багато з них, особливо в обласних центрах та містах обласного значення, дійсно показали покращення у якості послуг. Керівництво органів місцевого самоврядування виявило справжній інтерес у розвитку ефективних ЦНАП та підвищенні якості надання адміністративних послуг.

Для реальної оцінки ситуації у сфері надання послуг потрібно періодично проводити їх оцінку. Тому дуже важливо впровадження в практику органів влади ефективної методології моніторингу та контролю за якістю послуг. Ця діяльність має бути системною та регулярною, а не випадковою чи обмеженою в часі.

Ключовим аспектом є створення системи оцінювання, що охоплює кілька інструментів та включає усі зацікавлені сторони - громадські активісти, громадські організації, адміністрацію місцевого, районного та обласного рівнів, незалежних експертів [5, с 54].

Ефективна система оцінювання надасть об'єктивну інформацію щодо якості послуг та може слугувати основою для оперативних управлінських рішень щодо реального покращення якості послуг та відповідності їхніх рівнів потребам споживачів.

Оцінка якості надання послуг фактично полягає в перевірці діяльності провайдера цих послуг, щоб впевнитися, що результат відповідає встановленим стандартам. Це потребує комплексного підходу, що включає у

себе організацію системи надання послуг, удосконалення самого процесу їх надання та навчання персоналу для підвищення їх кваліфікації [33].

Одним із базових принципів для створення методики оцінки діяльності ЦНАП та якості послуг може бути використання системи управління якістю за стандартом ISO 9001. Основна ідея полягає в тому, щоб орієнтуватися на потреби клієнтів і враховувати їх очікування, створюючи систему, що спрямована на постійний зворотній зв'язок і ураховує коментарі та пропозиції. Стандарт ISO 9001 визначає «якість» як те, наскільки агрегат характеристик відповідає встановленим вимогам. Вимога - це чітка потреба або очікування, які є обов'язковими та зрозумілими. Задоволеність замовника - це сприйняття рівня виконання їх вимог.

Для оцінки якості послуг можна використовувати ефективні інструменти, які застосовуються в Україні. Це може включати такі методики, як:

- зовнішні соціологічні опитування (оцінка ззовні);
- проведення анкетування (внутрішня та зовнішня оцінка);
- онлайн-опитування через сайти, портали або електронні системи;
- експертне оцінювання (оцінка ззовні);
- орієнтація на найкращі практики (внутрішня оцінка) [30, с 54].

Основне правило при використанні цих інструментів оцінки якості послуг полягає у системності та регулярності їх застосування.

Протягом останнього року 63% українців скористалися державними електронними послугами, що порівняно з минулим роком становить зростання на 3%, а в порівнянні з 2020 роком – на 10%. Отже, фактично 3 з 5 дорослих українців використовували електронні державні послуги протягом останнього року.

Ці дані отримані з всеукраїнського опитування, яке провів Київський міжнародний інститут соціології у вересні 2022 року за замовленням Програми розвитку ООН в Україні, з підтримкою Швеції та у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України.

Практично всі учасники опитування (79%) відзначили позитивний характер досвіду, користуючись державними електронними послугами. З них 54% відзначають, що досвід є «радіше позитивним», однак вказують на потребу у покращенні певних аспектів. Тільки 9% згадали негативний досвід.

Порівняно з 2021 роком загальний рівень задоволеності електронними послугами залишається на тому ж рівні (у 2021 році це було 78%). Але за цей період кількість тих, хто відзначив «дуже позитивний досвід», зросла з 19% до 25,5%. Тим часом, частка тих, хто відчув негативний досвід, зменшилася з 16% до 9%. Таким чином, сприйняття якості електронних послуг удосконалилося.

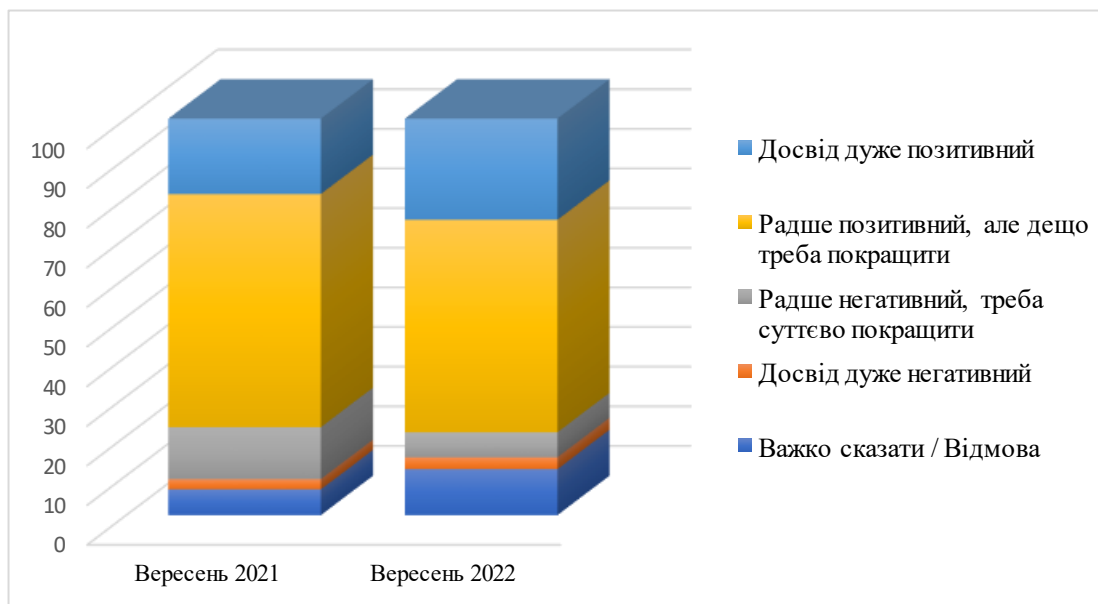


Рис. 2.7 Як би ви оцінили власний досвід отримання державних електронних послуг?

Примітка: складено автором на основі [11].

Оцінюючи способи отримання послуг, 53% віддають перевагу онлайн-формату як більш зручному та ефективному, порівняно з 9% відвідувачів ЦНАП (у 2021 році ці показники були відповідно 54% і 11%). Також 28% вважають обидва методи однаково зручними та ефективними (у 2021 — 25%). Лише 3% вважають обидва методи неефективними та не зручними (у 2021 році — 5%).

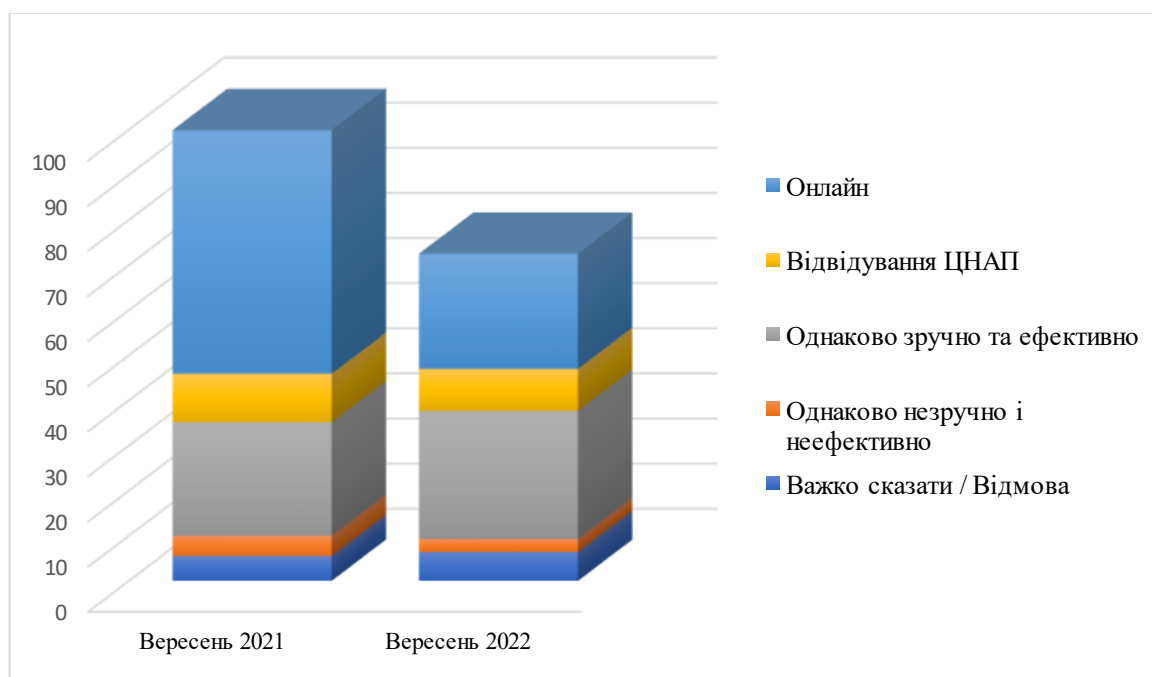


Рис. 2.7 Який спосіб отримання послуг видався найбільш зручним та ефективним?

Примітка: складено автором на основі [11].

Висловлені респондентами погляди на ключові аспекти державних електронних послуг виявили значну різноманітність. Найбільше учасників опитування (24%) відзначили наявність контактного номера телефону для звернень у разі неполадок, а також захист особистих даних (23%) серед трьох найважливіших аспектів. Серед інших ключових аспектів, що найбільше

звернули на себе увагу, учасники відзначили онлайн-чат (15%), можливість доступу тільки за наявності кваліфікованого електронного підпису (13%) та вхід за мінімальним обсягом реєстраційних даних (12%). Додатково 10-11% респондентів відзначили важливість відео-інструкцій, зберігання даних у закритій мережі, можливість моніторингу статусу виконання.

Порівняно з 2021 роком спостерігається збільшення кількості відгуків, що відносяться до захисту персональних даних (від 16% до 23%), онлайн-чату (від 13% до 15%), доступу за наявності кваліфікованого електронного підпису (від 10% до 13%), можливості відстеження статусу виконання послуги (від 5% до 9,5%). У той же час спостерігається зменшення кількості відгуків, що стосуються коротких пояснень (від 17% до 9%) та необхідності скорочення кількості переходів між сторінками (від 10% до 6%) [11].

Результати моніторингу надання адміністративних послуг, такі як регулярна оцінка якості, зручності та доступності, дозволяють переосмислити управління цими послугами. Це сприяє поліпшенню якості, прозорості та доступності. Побудова системи якості для моніторингу діяльності місцевого самоврядування потребує різних підходів на кожному етапі, включаючи підвищення кваліфікації, мотивації та відданості місцевих чиновників, що надають послуги. Залучення громадян до моніторингу, забезпечення ефективного зворотного зв'язку між владою та громадою, а також підвищення довіри до органів самоврядування є також важливими аспектами. Громадський нагляд спрямований на збільшення прозорості, встановлення ефективного зворотного зв'язку та поліпшення рівня життя в громаді. Це допомагає зменшити корупцію, аналізувати громадську думку, наблизити уряд до потреб громади та контролювати роботу місцевих громад [27, с 46].

Практика громадського контролю над наданням адміністративних послуг українських органів поступово розвивається. Основними методами цього контролю є здійснення опитувань громадської думки серед споживачів та постачальників послуг (включаючи опитування в Інтернеті) і застосування техніки «таємного клієнта» [42, с 75].

Також можна використати один з емпіричних методів дослідження — опитування співробітників. Цей метод є найпоширенішим способом збору інформації, оскільки його результати не фігурують у документах і не доступні для безпосереднього спостереження. Це дозволяє ефективніше розглядати вибрані проблеми. Лише співробітники, що працюють у сфері адміністративних послуг, розуміють, що потрібно для належного функціонування нормативно-правових актів у цій сфері та для вдосконалення цих актів. Тому можна акцентувати увагу на оцінці ефективності існуючих норм, а також інших питань, що можуть турбувати громадян у цій сфері.

У вересні 2022 року Проект PROSTO, спільно з Всеукраїнською асоціацією об'єднаних територіальних громад, провів опитування серед працівників. Представляємо вашій увазі результати та основні висновки щодо аспектів, які потребують поліпшення для забезпечення більшої доступності послуг.

Найбільше відгуків надійшло щодо відсутності сучасної технічної бази для якісного надання адміністративних послуг - 61 відповідь. У окремих випадках, відсутність технічного обладнання пов'язана з обмеженням на закупівлю в умовах воєнного стану.

У ЦНАП спостерігається підвищене навантаження на персонал - 43 відповіді. Причинами цього є: зростання попиту з боку внутрішньо переміщених осіб, короткі терміни надання адміністративних послуг, введення широкого спектру послуг без збільшення персоналу, сезонні

загрузки окремих категорій послуг, велика кількість контролів та звітності, які часто дублюються, а також низька рівень оплати праці, що призводить до втрат професійного персоналу.

Багато учасників опитування вказали на неповноцінну роботу програмних комплексів - 50 відповідей. Це, частково, може бути пов'язано з нестабільним технічним забезпеченням (61 відповідь), поганим Інтернет-з'єднанням (32 відповіді), відсутністю цифрових навичок, а також проблемами безпосередньо у функціонуванні програмних комплексів.

Ключовим елементом успішного втілення проектів контролю якості адміністративних послуг на місцевому рівні є негайна реакція місцевих владних органів на результати моніторингу, уважне їх розгляд і врахування пропозицій громадських організацій при ухваленні рішень з покращення якості послуг.

Участь громадськості у оцінці організації надання адміністративних послуг може призвести до позитивних наслідків, таких як зміцнення захисту прав і свобод громадян, підвищення якості послуг, покращення ефективності дій органів, що надають такі послуги, зменшення рівня корупції, збільшення довіри до державних установ, поліпшення відносин між владою та громадою та формування позитивного ставлення громадськості до роботи органів влади.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 3.1 Шляхи інтенсифікація процесу цифровізації адміністративних послуг в ЦНАПах

Основною умовою створення сервісної держави є гарантування кожному громадянину, підприємству та громадській організації адміністративних послуг високої якості. Це означає діяти на засадах рівності, де якість обслуговування не залежить від особистості чи місця її перебування. Рівень відмови в наданні послуг має бути низьким, а доступність до них – високою [7, с.163].

Умови цифрової трансформації, яка означає активне спілкування між людьми та інтернет-технологіями, дозволяють реалізувати всі перераховані принципи та вимоги сервісної держави. Основна мета цифровізації адміністративних послуг полягає у забезпеченні населення електронними адміністративними послугами. Електронні адміністративні послуги, в свою чергу, це надання адміністративних послуг через інтернет-технології у електронній формі заявникам.

Основна мета впровадження цифровізації адміністративних послуг полягає в спрощенні взаємодії з органами влади, але з'явилася проблема «цифрової нерівності». Використання Інтернет-технологій потребує від людини відповідних знань і навичок, але через низький рівень цифрової грамотності не всі можуть користуватися новими способами отримання послуг. За даними Міністерства цифрової трансформації України, рівень цифрової грамотності серед українців виявився нижчим за середній. Також

спостерігається великий розрив у цифрових можливостях між селом та містом – приблизно 35–40%. Наразі близько 8 мільйонів українців перебувають у стані цифрової нерівності. Наша думка полягає в тому, що проблеми, такі як цифрова нерівність та розрив, є тими перешкодами, які потрібно подолати, щоб продовжити шлях до цивілізованої цифровізації.

Ще однією важливою проблемою у впровадженні цифрових адміністративних послуг є недостатня взаємодія між різними державними системами. Це призводить до ускладнення процесу надання таких послуг. Згідно з Законом України «Про адміністративні послуги», заборонено вимагати від осіб, що звертаються за послугами, інформацію, яка вже зберігається в інших державних органах. Брак взаємодії створює проблему для користувачів, що перешкоджає цифровізації, а саме - складнощі з отриманням необхідних документів [34].

Також, залишається актуальною проблема відсутності надійних методів захисту для безпечного обміну інформаційними даними фізичних та юридичних осіб між системами державних органів. У зв'язку з ростом популярності отримання адміністративних послуг онлайн, використання технічно несумісних механізмів, алгоритмів і протоколів електронної ідентифікації та доступу до інформаційних систем стає все більш поширеним. На тлі активної злагоженості інтернет-технологій та сучасного суспільства, стає ще більш актуальною проблема кіберзлочинності, яка становить загрозу особистим даним користувачів послуг в умовах розширення числа інформаційних систем.

На цьому етапі впровадження цифровізації адміністративних послуг в нашій державі виникає проблема доступу до певних послуг у електронному форматі на початковій стадії. Багато ЦНАПів наразі пропонують лише загальну інформацію про послугу та мають електронні форми та заяви, але не

забезпечують повноцінний доступ до електронних адміністративних послуг. Згідно моніторингу Мінекономіки, деякі ЦНАПи не мають власного веб-сайту чи сторінки на сайті місцевої влади, що призводить до втрати можливостей отримання будь-яких послуг у електронному форматі [19, с 75].

Проаналізувавши стан цифровізації адміністративних послуг в ЦНАП Хмельницької міської ради, можемо надати рекомендації щодо прискорення означеного процесу (рисунок).



Рисунок 2.6 Рекомендації щодо прискорення процесу цифровізації адміністративних послуг

Примітка: складено автором.

Моніторинг та оцінювання є важливою частиною управління та надання адміністративних послуг для забезпечення ефективності та задоволеності громадян. Моніторинг дозволяє установам відстежувати якість наданих послуг та враховувати відгуки та скарги громадян, що сприяє покращенню задоволеності клієнтів. Це включає в себе перевірку відповідності стандартам обслуговування, строків та ефективності. Оцінювання результатів та виявлення слабких місць у наданні послуг

допомагає вдосконалювати та оптимізувати процеси, а також визначати, чи використовуються ресурси оптимально, і як їх можна ефективніше використовувати

Залучення громадян до участі. Одним з ключових елементів формування сервісної держави є довіра, яку важливо посилювати. Збільшення довіри громадян до влади може бути досягнуте за допомогою електронних послуг у сфері адміністрування. Надійні Центри адміністративних послуг ефективно демонструють значення довіри під час надання послуг.

Більшість незадоволених громадян блукають у лабіринтах старих систем, де часто недостатня прозорість та інші застарілі практики стають перешкодою. Державі варто приділити увагу розвитку нових систем надання послуг через електронні або предметні шляхи. Ці потоки взаємодіють та доповнюють один одного, надаючи можливість людям отримувати повноцінний сервіс від держави [20, с 210]. .

Неурядова організація провела дослідження, яке показало, що 21% населення Великобританії не володіє навичками використання пошукових систем та електронної пошти, і не вміє проводити операції в Інтернеті. У Швеції раніше 2020 року було ухвалено рішення про створення аналогів українського ЦНАП - фізичних офісів державного обслуговування.

«Розгляд аспектів соціального спрямування, покриття території країни, доступність для вразливих соціальних груп та якісний сервіс є важливими в розвитку електронних послуг. У цій ситуації Центри надання адміністративних послуг гарантують індивідуальний підхід до надання послуг. Цей сервіс повинен бути надійним, і для цього автоматизація центрів обслуговування та їхніх бек-офісів повинна бути на вищому рівні».

Спільна робота з різними органами дозволяє обмінюватися важливою інформацією, що сприяє ефективнішому вирішенню завдань та наданню послуг громадянам, а також уникнути повторення робіт та зусиль між органами, що може виникати при розділеній роботі. Це призводить до економії часу і ресурсів. Об'єднання ресурсів та знань може призвести до більш точних та комплексних рішень.

Розширення переліку послуг. В Україні налічується 2200 адміністративних послуг, проте наша експертна думка зосереджена саме на основних послугах. У його розумінні, першочерговим завданням є реформування базових послуг. Він перелічив ключові групи послуг і проблеми, які треба вирішити. Реєстрація актів цивільного стану, таких як народження, шлюб та смерть, наразі є однією з найбільш популярних послуг, але основний виклик полягає у віддаленні цих послуг від громадян, оскільки 87% їх виконується Міністерством юстиції. Адміністративні послуги соціального характеру також належать до найбільш затребуваних, проте тут проблема полягає у централізації з боку Пенсійного фонду, який не делегує повноважень органам місцевого самоврядування [32, с. 274]. Серед інших важливих груп послуг, які стикаються з викликами, варто відзначити:

- реєстрацію місця проживання,
- реєстрацію бізнесу та нерухомості,
- реєстрацію землі,
- паспортні послуги,
- реєстрацію авто,
- пенсійні послуги.

Одним з основних документів, де наразі відображено стратегічне бачення розвитку електронних публічних послуг, є Стратегія реформування

державного управління на 2022-2025 роки, яка затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р.

Оптимізація процесів. На початку 2021 року Європейська Комісія ухвалила "Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття", який має за мету розвиток цифрових публічних послуг шляхом використання автоматизованої обробки даних, штучного інтелекту та віртуальної реальності (2030 Digital Compass, 2021). Рамковий документ Європейської комісії з інтероперабельності цифрових сервісів визначає конкретні вказівки для створення сумісних цифрових публічних послуг та містить 12 принципів, що регулюють взаємодію та розвиток системи сумісних цифрових сервісів (European Interoperability Framework, 2017). Згідно з цими документами, цифрові публічні послуги повинні базуватися на принципах відкритості, прозорості, можливості повторного використання даних, технологічної нейтральності, інклюзивності та доступності, безпеки та конфіденційності. У майбутньому, цифрове перетворення буде акцентуватися на якості даних та ефективності публічних електронних реєстрів, розвитку електронної взаємодії та ідентифікації [40, с. 265].

Удосконалення інформаційних систем. Оцінюючи матеріали робочої групи «Діджиталізація» у рамках проєкту Плану відновлення України, варто відзначити їх узагальнену складність та системність, особливо щодо електронних публічних послуг. Проте, є декілька ключових питань, яким потрібно приділити увагу.

Зокрема, слід акцентувати на:

- формування та розвиток цілісної екосистеми електронних публічних послуг. Далі важливо розвивати складові екосистеми, посилювати взаємодію між різними установами (Мінцифри, Центр оперативного впровадження електронних послуг, обласні місцеві управління,

Національний Центр компетенцій з е-послуг, міжнародна спільнота, асоціації, освітні установи, бізнес та громадські організації);

- розвиток можливостей органів місцевого самоврядування у створенні та наданні електронних публічних послуг в межах їхніх компетенцій. Україна спостерігає позитивну динаміку створення електронних публічних послуг на національному рівні. Проте питання електронних публічних послуг на рівні місцевого самоврядування ще потребує системного вирішення [50, с 230].

Проведення інформаційних кампаній. Створення Національного Центру компетенцій з е-послуг має значно зміцнити інституційну спроможність урядових та місцевих органів у цифровізації публічних послуг. Цей Центр буде займатися аналізом та врахуванням сучасних тенденцій розвитку електронних публічних послуг, узагальненням успішних європейських та національних практик та інструментів, підвищенням кваліфікації персоналу на різних рівнях, та сприянням створенню та модернізації електронних публічних послуг. Проте, при цьому цифрова трансформація не повинна утруднювати доступ до послуг мешканців. Завжди повинна існувати альтернатива для отримання необхідних послуг для тих, хто не користується цифровими технологіями. Це особливо важливо для мешканців сільських районів та людей похилого віку. Це має бути передбачено ще на етапі розробки чи модернізації електронних публічних послуг. Один зі способів цього досягнення - залучення працівників Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) як «цифрових посередників» [15, с. 75].

Впровадження новітніх технологій. Одним із важливих викликів у трансформації сфери адміністративних послуг в цифровому форматі є впровадження транскордонних сервісів. Це передбачає застосування

стандартних словників для опису публічних послуг, які вже використовуються у країнах Європейського Союзу. З огляду на постійний розвиток технологій, за словами Наталі, потрібно акцентувати на автоматизації цього сектору під час реформ. Електронні реєстри, взаємодія між ними, системи електронної ідентифікації та кібербезпека - всі ці складові системи електронних послуг потребують постійного розвитку.

Підсумовуючи вищесказане, Україна має великий потенціал для побудови ефективної системи цифрових адміністративних послуг. Уже зроблено значний крок у напрямку ефективності цього процесу в нашій країні. Проте, із впровадженням будь-якого нового процесу у суспільство виникають свої проблеми. Лише при системному підході до їх вирішення можна забезпечити якісне функціонування системи електронних адміністративних послуг. Це важливий елемент розвитку демократії та підвищення якості життя громадян в нашій країні.

### **3.2 Удосконалення цифрових платформ для ефективної цифровізації адміністративних послуг**

Важливо обговорити способи посилення цифровізації послуг, зробити їх доступнішими для громадян, та використовувати це як інструмент для підтримки розвитку е-послуг. Необхідно розглядати як електронні, так і традиційні методи надання послуг як взаємодоповнюючі.

По-перше, не всі люди відразу перейдуть до користування електронними послугами. Це потребує часу і значних зусиль з боку держави. Протягом цього періоду громадяни та підприємства повинні мати можливість отримувати послуги офлайн, і Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) можуть надати найбільш ефективний доступ до таких послуг.

По-друге, коли всі адміністративні послуги будуть переведені в електронний формат, деякі мешканці за різними причинами не зможуть або не захочуть ними користуватися. Це може створити бар'єри для тих, хто не має доступу до сучасних засобів комунікації або не готовий користуватися електронними послугами. Це стосується багатьох країн, що активно впроваджують електронні послуги, як підтверджує досвід, зокрема, Швеції. Тому потрібно знаходити шляхи для зменшення цих перешкод та залишати альтернативи для споживачів послуг.

По-третє, не всі послуги можуть бути переведені в електронну форму, особливо в середньостроковій перспективі. Це стосується таких послуг, як видача паспортів або реєстрація шлюбу, хоча й ці послуги повинні бути максимально автоматизовані.

Також потрібно узаконити плани щодо переходу адміністративних послуг, що входять до відання місцевих органів влади (наприклад, отримання дозволів на рекламу, адресацію нерухомості, видалення рослин і т. д.), у електронний формат. Чи будуть такі можливості доступні на Єдиному державному порталі електронних послуг або чи буде спеціальна платформа для цих послуг – це питання, яке потребує розгляду. Останній варіант, коли кожен окремий орган самостійно реалізує це, може бути нераціональним. Громадські обговорення висувають амбіційну мету: «якщо послуги немає онлайн, то її не буде офлайн». Отже, варто розробити комплексне рішення, оскільки місцеві послуги є так само важливими для жителів громад.

Цифрова трансформація послуг в умовах воєнного стану повинна уникати встановлення нових бар'єрів для мешканців щодо доступу до них. Завжди повинна існувати альтернатива для «недіджіталізованих» мешканців для отримання відповідних послуг офлайн. Це особливо важливо для мешканців сільських районів та людей похилого віку. Гарантування цієї

можливості слід враховувати вже на етапі проєктування створення або модернізації електронних громадських служб. З цією метою активно слід залучати адміністраторів ЦНАП як «цифрових посередників». У багатьох країнах все частіше використовуються проактивні, автоматизовані та комплексні електронні громадські послуги. Цей напрямок також важливо далі розвивати в Україні.

Незважаючи на військовий стан, Україна стрімко розвивається у сфері цифровізації і має перспективи на майбутній розвиток. Неможливо не підкреслити те, що Україна є одним з лідерів користування Starlink.

26 лютого, коли Ілон Маск представив в Україні систему супутникового зв'язку Starlink, жоден користувач її терміналів не існував в країні. Проте на сьогодні їх кількість нараховується сотнями тисяч. За даними компанії Apptopia, протягом останнього місяця лише в Україні додатки, які використовуються для підключення мобільних телефонів та комп'ютерів до терміналів, були завантажені 215 тисяч разів. Це становить 58 відсотків від загальної кількості завантажень цих додатків у світі за місяць. При аналізі статистики з початку війни видно ще більше вражаючі цифри. З понад 650 тисяч завантажень додатків в Україні припадає майже 400 тисяч. Це робить нашу країну однією з провідних користувачів цього нового сервісу.

Чому це так важливо? Насамперед для отримання послуг дистанційно за допомогою цифрових технологій безпосередньо необхідно мати стабільний Інтернет-зв'язок. В наш час не маючи зв'язку, доступу до інтернету відчуваєш себе «як без рук». Крім того, навіть до моменту користування Starlink українські провайдери робили все можливе для надання зв'язку. Стійкість українського інтернету залишає експертів у всьому світі враженими. Постійне удосконалення та підвищення якості

мережі за доступними цінами в країні породжує думку: чи не стане українська інтернет-екосистема найбільш підготовленою до майбутніх викликів у Європі та світі після закінчення війни?

Неможливо було повністю підготуватися до війни заздалегідь. Але вже з 2014 року телекомунікаційні оператори України вживали багато заходів для підготовки до різних кризових сценаріїв, що дозволило зберегти зв'язок з початку великої війни у 2022 році. Навіть при постійному руйнуванні інфраструктури, станом на травень 2023 року за даними Міністерства цифрової трансформації, інтернет охоплював 91% країни. Тим часом виклики зростають, адже війна продовжується, базові станції знищують, розкрадають обладнання на окупованих територіях. Але деякі речі залишаються незмінними - бажання отримувати надійний інтернет і бути на зв'язку у будь-якому куточку країни.

Цифрові платформи в сфері адміністративних послуг в умовах воєнного стану відіграють важливу роль у полегшенні доступу громадян до різноманітних державних сервісів. Пропонується детально розглянути можливості та переваги розвитку цифрових платформ як стратегічного напрямку для удосконалення системи адміністративних послуг в Україні.

Створення централізованої цифрової платформи, яка об'єднає різні адміністративні послуги, є ключовою ініціативою. Ця платформа має передбачати:

- єдиний вхід: Можливість використовувати єдиний обліковий запис для доступу до різних послуг.
- уніфікація процесів: Стандартизація та уніфікація процедур для спрощення використання платформи громадянами.

Цифрова платформа має бути більше, ніж просто онлайн-портал. Передбачається розширення її функціоналу:

- електронна підтримка: Забезпечення можливості отримання консультацій та підтримки громадянами через чати або онлайн-консультантів.
- система сповіщень: Впровадження системи повідомлень для інформування громадян про стан їхніх заявок та зміни в статусі послуг.

З урахуванням важливості захисту даних та кібербезпеки, рекомендується:

- шифрування даних: Використання сучасних методів шифрування для захисту особистих та конфіденційних даних.
- стандарти кібербезпеки: Дотримання визнаних стандартів кібербезпеки та регулярне оновлення заходів безпеки.

Розвиток цифрових платформ для адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану має великий потенціал для покращення якості та доступності громадянам. За врахуванням вищезазначених рекомендацій, можливо створити інтегровану та ефективну систему, яка відповідатиме сучасним стандартам цифрової адміністрації. Реалізація цих заходів вимагатиме спільних зусиль уряду, приватного сектору та громадськості для досягнення успішних та стало вдосконалених результатів.

Освіта та підготовка кадрів грають ключову роль у впровадженні та підтримці цифрової трансформації в сфері адміністративних послуг. Детальніше розглянемо конкретні аспекти цього питання:

#### 1. Освітні програми для громадян:

- цифрова грамотність: Розробка та впровадження програм з цифрової грамотності для громадян, що охоплюють основи роботи з електронними системами та онлайн-послугами.

- навчальні ресурси: Створення онлайн-ресурсів, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів, відеолекцій та тестів для вдосконалення цифрової грамотності.

## 2. Підготовка професійних кадрів:

Навчальні програми для працівників служби:

Організація навчання для працівників державних служб з ефективного використання електронних систем та забезпечення якості обслуговування.

Включення в програми ознайомлення з новими технологіями та оновленнями у сфері цифровізації.

## 3. Партнерство з освітніми установами та ІТ-сектором:

Співпраця з ВНЗ: Встановлення партнерства з вищими навчальними закладами для впровадження спеціалізованих програм з цифрової адміністрації та електронних послуг.

Практичні курси від ІТ-компаній: Організація практичних курсів та майстер-класів від представників ІТ-сектору для студентів та фахівців.

## 4. Створення центрів навчання та інновацій:

Інноваційні лабораторії: Створення інноваційних лабораторій та центрів, де студенти та фахівці можуть отримати практичні навички у розробці та впровадженні електронних послуг.

Місця дистанційного навчання: Створення онлайн-платформ для дистанційного навчання, які забезпечують доступ до віртуальних класів та тренувань.

## 5. Система постійного навчання:

Регулярні оновлення програм: Постійне оновлення навчальних програм для врахування останніх технологічних трендів та змін у законодавстві.

Співпраця з експертами: Взаємодія з експертами та практиками для включення реального досвіду в навчальні програми.

## 6. Організація інформаційних кампаній:

Проекти засвоєння інформації: Реалізація проєктів, спрямованих на інтенсивне вивчення та засвоєння інформації про електронні послуги.

Сприяння свідомості: Організація інформаційних кампаній для підвищення рівня свідомості громадян щодо переваг та можливостей цифрових послуг.

## 7. Оцінка та підтримка випускників:

Спостереження за випускниками: Встановлення систем спостереження та звітності, які визначають успішність випускників у впровадженні цифрових практик.

Система менторства: Забезпечення менторської підтримки для нових фахівців у сфері цифрової адміністрації.

Загальний підхід передбачає не лише створення програм для громадян, але й розвиток інфраструктури, участь експертів та створення умов для постійного розвитку навичок та знань у цифровому середовищі.

Забезпечення зручності та доступності цифрових послуг є ключовим аспектом успішної цифровізації адміністративних послуг. Детальніше розглянемо стратегії та заходи для досягнення цієї мети:

### 1. Мобільні додатки та оптимізація сайтів:

- розробка мобільних додатків: Створення мобільних додатків для основних платформ (iOS, Android), що дозволяє зручний доступ до адміністративних послуг з мобільних пристроїв.
- адаптивний дизайн сайтів: Оптимізація веб-сайтів для різних пристроїв, включаючи смартфони та планшети.

### 2. Універсальний дизайн та доступність:

Універсальний дизайн інтерфейсу: Розробка інтерфейсів, які легко розуміють та використовують люди з різними рівнями навичок та особливостями.

Доступність для людей з обмеженими можливостями: Забезпечення, щоб цифрові послуги були доступними для всіх, включаючи людей з вадами зору, слуху або іншими обмеженими можливостями.

### 3. Системи сповіщень та електронні повідомлення:

- повідомлення через СМС та електронну пошту: Використання повідомлень через SMS та електронну пошту для інформування громадян про стан їхніх заявок та зміни в статусі послуг.
- системи автоматизованого сповіщення: Розробка систем автоматизованих сповіщень, що дозволяють громадянам отримувати своєчасну та релевантну інформацію.

### 4. Електронні консультації та підтримка:

- онлайн-консультанти: Забезпечення можливості отримання консультацій та підтримки через онлайн-чати або віртуальних консультантів.
- електронні форми запитань: Створення електронних форм для зручного подання питань та отримання відповідей.

Ці заходи спрямовані на створення гнучкої та доступної інфраструктури для користувачів, зокрема для тих, хто може мати різні потреби та можливості.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена цифровізації адміністративних послуг в умовах воєнного стану та визначення напрямів щодо їх удосконалення. У ході проведення дослідження отримано такі результати:

У першому розділі був проведений аналіз та систематизація джерельної бази дослідження, що сприяло виявленню основних понять і категорій у контексті дослідження, а також була ретельно проаналізована нормативно-правова база. Визначено поняття адміністративна послуга, під яким розуміємо результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи. Проаналізовано різні наукові підходи до визначення категорій та проблем надання адміністративних послуг. Розкрито особливості нормативно-правової бази регулювання сфери надання та цифровізації адміністративних послуг в Україні в умовах воєнного стану та розглянуто реалізацію основних напрямків концепції розвитку системи адміністративних послуг. Також слід відзначити, що ухвалення Закону України "Про адміністративну процедуру" має ключове значення для подальшого розвитку вітчизняної практики в даній галузі, оскільки органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування приймають рішення в різних процедурах. Подібні адміністративні процедури існують у більшості країн Європейського Союзу.

У другому розділі проведено аналіз стану цифровізації адміністративних послуг, що надавались центром надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради у 2018-2022рр та представлені шляхи оптимізації роботи. Розглянуто особливості та виявлені труднощі, що виникають у ЦНАП, проаналізовано на прикладі ЦНАПу Хмельницької

міської ради. Навіть при вражаючих досягненнях у сфері надання адміністративних послуг та впровадженні передових технологічних рішень, із розвитком популярних електронних сервісів, існують відкриті питання, які варто вирішувати шляхом спільної дії органів виконавчої та місцевої влади, громадських об'єднань і професійного співтовариства. Дослідивши оцінку надання адміністративних послуг визначили, що участь громадськості у оцінці організації надання адміністративних послуг може призвести до позитивних наслідків, таких як зміцнення захисту прав і свобод громадян, підвищення якості послуг, покращення ефективності дій органів, що надають такі послуги, зменшення рівня корупції, збільшення довіри до державних установ, поліпшення відносин між владою та громадою та формування позитивного ставлення громадськості до роботи органів влади.

У третьому розділі виявлено перспективи розвитку цифровізації та запропоновано шляхи інтенсифікації щодо удосконалення цифровізації адміністративних послуг в ЦНАПах, а також запропоновані напрями удосконалення цифрових платформ для ефективної цифровізації адміністративних послуг. Загалом, приходимо до висновку, що на даному етапі вже наявно значна кількість ефективних методів, які активно впроваджуються в роботу численними ЦНАПами по всій країні. Використання цих практик вже привело до помітного підвищення якості надання адміністративних послуг. Низка важливих аспектів і рекомендацій може сприяти успішному розвитку цифровізації адміністративних послуг:

- розвиток цифрової грамотності: Запуск програм та ініціатив з цифрової грамотності для різних категорій населення.
- підвищення кількості інфраструктурних заходів: Залучення інвестицій та розвиток інфраструктури для забезпечення швидкого та доступного Інтернету у всіх регіонах.

- захист даних та кібербезпека: Встановлення строгих стандартів безпеки та надання гарантій щодо конфіденційності особистих даних.
- стале оновлення та розширення послуг: Постійне оновлення цифрових послуг та розширення переліку наданих послуг відповідно до потреб громадян.
- співпраця з приватним сектором: Активна співпраця з приватним сектором для впровадження новітніх технологій та інновацій.
- залучення громади: Активне залучення громади до процесу розробки та вдосконалення цифрових послуг через механізми зворотного зв'язку та участі громадськості.

В контексті воєнного стану в Україні, розбудова цифрових платформ для надання адміністративних послуг володіє значним потенціалом для поліпшення доступності та якості обслуговування громадян. За допомогою цифрових платформ можна створити інтегровану систему, яка буде включати в себе не тільки надання адміністративних послуг, а й навчання громадян, персоналу, державних службовців, співпрацю з іншими системами і органами, отримання консультацій та допомогу у вирішенні питань не виходячи з дому. Цифрові платформи значно спрощують доступ громадян до різноманітних державних сервісів. Всі ці заходи можуть сприяти покращенню якості та доступності адміністративних послуг в Україні в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2-х т. / ред. кол. : В. Авер'янов. Київ : Юридична думка, 2004. Т. 1 : Загальна частина. 584 с.
2. Адміністративні послуги: Посібник. Швейцарськоукраїнський проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO». К. ТОВ «Софія-А». 2012.104 с.
3. Афанасьєв К. Сучасний формат адміністративних правовідносин. Право України. 2008. № 11. С. 20–26.
4. Баранов О.А., Попова І.М. Правові проблеми дистанційного надання адміністративних послуг. Університетські наукові записки. 2011. № 2. С. 242-247. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Unzap\\_2011\\_2\\_41.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Unzap_2011_2_41.pdf)
5. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Практичний посібник. URL: [www.pleddg.org.ua](http://www.pleddg.org.ua).
6. Буханевич, О. М. (2015). Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. Право і суспільство, (5), 126-131.
7. Венедіктова І.В. Юридична природа публічних послуг. Вісник Харківського національного університету. 2009. № 1 (5). С. 89-91.
8. Демський Е.Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа. Е.Ф. Демський. Юридична наука : наук. юрид. журн. 2011. № 1 (1). с. 79- 86
9. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>
10. Дія Центр. URL: <https://center.diia.gov.ua/> (дата звернення: 14.10.2023).

11. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-poslugh> (дата звернення: 05.01.2024).
12. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб.наук.пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 березня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 53-62. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13904/1/ndipzir9.pdf>.
13. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2013. Вип. 2. С. 28–35.
14. Жук, Ю. М. (2016). Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект. Ефективність державного управління, (46/47).
15. Кожушко О. О. (2021) Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. № 51
16. Концепція адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98>.
17. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права. І. Котюк. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2010. № 84/2010. С. 104-107
18. Кунцевич М. П. Надання адміністративних послуг як форма реалізації виконавчої влади. М. П. Кунцевич. Держава і право.2012. Вип. 58. С. 45-48.

19. Маматова, Т. В. (2015). Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Public administration aspects*, 3(4), 75-83.

20. Миколенко, О. І., Углик, Н. М., Галуцько, В. В., & Коліушко, І. Б. (2021). Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*.

21. Моніторинг центрів надання адміністративних послуг регіонів України. URL: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2> (дата звернення: 10.10.2023).

22. Моніторинг центрів надання адміністративних послуг у розрізі регіонів України: Моніторинг Міністерства економічного розвитку та торгівлі від 27.01.2017 р. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk> (дата звернення: 10.01.2024).

23. Навчальний посібник для працівників ЦНАП, покликаний залучати громадян використовувати електронні послуги. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (дата звернення: 12.10.2023).

24. Ніколаєнко К. В. Сутність та ознаки адміністративних послуг. К. В. Ніколаєнко. *Держава і право* 2009. Вип. 43. С. 272.

25. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С. 112-119.

26. Петренко Н.О., Машковська Л.О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики*. 2020. № 2. С. 112-119.

27. Писаренко, Г. М. (2005). Адміністративні послуги в Україні. Актуальні проблеми держави і права, (26), 160-165.

28. Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова КМУ країни від 04.12.2019р. №1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.01.2024).

29. Положення про Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради та про внесення змін в рішення сесії міської ради 20 від 02.12.2010 р.

30. Попсуй А. О. Децентралізація та інноваційні системи надання якісних послуг. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління.. № 1 (8). С. 54–58.

31. Постанова КМУ від 26.10.2016 №745 «Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 302.

32. Правове регулювання відносин у мережі Інтернет: монографія / за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. Харків: Право, 2016. 360 с

33. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik\\_CNAP.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf) та концепції (дата звернення: 25.12.2023).

34. Про адміністративні послуги : закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 11.12.2023).

35. Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради: Рішення сесії Хмельницької міської ради.

36. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Дата оновлення: 05.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.12.2023).

37. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.13 № 118 .

38. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918-р. Дата оновлення: 16.11.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.01.2024).

39. Регламент управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

40. Серенок А. О. Механізми взаємодії органів влади з громадянами в електронному уряді. Теорія та практика державного управління. 2014. 265 с.

41. Стратегія реформи Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги» Бачення України 2030. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/UA-Strategy-Administrative-Services-.pdf> (дата звернення: 11.01.2024).

42. Таємні клієнти розпочинають перевірку роботи сервісних центрів МВС. Українська правда. <https://www.pravda.com.ua/articles/2018/10/10/7193994>

43. Телицька В. А. Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття та сутності адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2011. Вип. 4. С. 484-493. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu\\_upravl\\_2011\\_4\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2011_4_66) (дата звернення: 05.01.2024).

44. Тернуцак, М. М. (2020). Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. Проблеми судження. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.1565>

45. Тимощук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Швейцарськоукраїнський проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2012. 104 с.

46. Тимощук В. П. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с.

47. Управлінські та адміністративні послуги: синонімічність чи дихотомія? О. Карпенко. 2013. Вип. 1. С. 76-81.

48. Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Офіційний веб-сайт. URL: <https://cnap.khm.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2023).

49. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване . Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимощук В.П., Шиманке Д. Київ, СПД Москаленко О.М., 2011. 432 с.

50. Шаров, Ю., & Сухінін, Д. (2006). Удосконалення політики і процедур надання адміністративних послуг. Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр./редкол. СМ Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Д.: ДРІДУ НАДУ, 230-238.

**Виконала:** студентка  
магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування денної форми  
навчання

\_\_\_\_\_ Олександра ШАМАРА

**Науковий керівник:**

доцентка кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
кандидатка наук з державного  
управління, доцентка

\_\_\_\_\_ Людмила ТРЕБИК

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ