

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ
ЦЕНТРАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
освітньо-професійної програми Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

_____ Богдан МАКАРОВ

Виконав: здобувач вищої освіти
гр. ДЗДМ-61
Богдан МАКАРОВ

Керівник: Юрій КОВТАНЮК
к.істор. наук,
доцент

Рецензент: Оксана ПЛУЖНИК
доктор філософії,
доцент

Київ 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

Освітньо-професійна програма Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри документознавства
та інформаційної діяльності

_____ Тетяна СИДОРЕНКО

«___» _____ 20__р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Макарова Богдана Олеговича

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Механізм вдосконалення електронних послуг центрами надання адміністративних послуг».

керівник кваліфікаційної роботи Юрій КОВТАНЮК к.істор.н.

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій №320 від 15.10.2024

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «15» грудня 2024р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Мета дослідження: є розробка теоретичних основ, аналіз поточного стану та практичних рекомендацій для вдосконалення механізму надання електронних послуг центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП), зокрема в діяльності Ніжинської міської ради.

Об'єкт дослідження: процес організації та надання електронних послуг центрами надання адміністративних послуг, зокрема діяльність ЦНАП Ніжинської міської ради. Предмет дослідження: механізми вдосконалення електронних послуг у діяльності ЦНАП, що включають технічні, організаційні та управлінські аспекти, спрямовані на підвищення ефективності, доступності та якості адміністративного обслуговування громадян.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- дослідити теоретичні основи розвитку електронних послуг у ЦНАП;
- проаналізувати стан та проблематику надання електронних послуг у ЦНАП Ніжинської міської ради;
- визначити механізм вдосконалення електронних послуг у діяльності ЦНАП.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «07» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	09.09.2024	виконано
2	Розроблення та складання плану кваліфікаційної магістерської роботи	17.09.2024	виконано
3	Підготовка 1 розділу	08.10.2024	виконано
4	Підготовка 2 розділу	29.10.2024	виконано
5	Підготовка 3 розділу	22.11.2024	виконано
6	Висновки	29.11.2024	виконано
7	Підготовка остаточного варіанта роботи	12.12.2024	виконано
8	Написання відгуку науковим керівником	13.12.2024	виконано
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та перевірка на плагіат	16.12.2024	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, рецензія	18.12.2024	виконано
11	Попередній захист роботи	20.12.2024	виконано
12	Основний захист кваліфікаційної магістерської роботи	22.01.2025	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Богдан МАКАРОВ

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Алла ОВСІЄНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ЦНАП.....	10
1.1. Сутність електронних послуг у системі державного управління	10
1.2. Нормативно-правове регулювання надання електронних послуг у ЦНАП.	18
1.3. Світовий досвід впровадження електронних послуг та можливості його адаптації в Україні.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМАТИКИ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ЦНАП ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ НІЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради	24
2.2. Аналіз існуючої системи надання електронних послуг.....	27
2.3. Виявлення основних проблем та перешкод	30
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП.....	40
3.1. Обґрунтування принципів і підходів до вдосконалення електронних послуг	40
3.2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності роботи ЦНАП	46
3.3. Пропозиції щодо оптимізації електронних послуг у діяльності ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради	54
ВИСНОВКИ	59
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління електронні послуги стають важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії громадян із державою. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) відіграють ключову роль у реалізації цієї взаємодії, надаючи широкий спектр послуг у зручному та прозорому форматі.

Разом із тим, попри значні досягнення в електронізації процесів, існуюча система надання електронних послуг в Україні, зокрема в ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради, стикається з низкою викликів: обмежений перелік послуг онлайн, низька інтеграція з державними реєстрами, недостатній рівень цифрової грамотності громадян та проблеми з кібербезпекою.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів надання електронних послуг, які мають забезпечити прозорість, доступність, зручність і ефективність для громадян та бізнесу. Оптимізація цих процесів дозволить не лише підвищити рівень задоволеності громадян, а й сприятиме зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування.

Особливу важливість дослідження набуває в контексті адаптації світового досвіду цифровізації до місцевих реалій, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та розробки ефективних управлінських рішень.

Стан наукової розробки проблеми. Дослідження теми знаходиться на перетині кількох наукових дисциплін, включаючи державне управління, інформаційні технології та адміністративне право. Аналіз стану вивчення цієї теми показує, що вона активно досліджується як в Україні, так і за кордоном. В Україні активізувалися дослідження у сфері електронного урядування та надання електронних послуг у зв'язку з реформами державного управління. Основну увагу приділяють аналізу поточного стану, виявленню проблем та розробці стратегій їх подолання.

Окремі дослідження фокусуються на впровадженні конкретних електронних послуг в окремих регіонах чи містах, що дозволяє отримати практичний досвід і рекомендації для подальшого розширення.

Дослідженню вивчення системи надання адміністративних послуг в Україні присвятили свої роботи такі вчені, як Вдовиченко В.М. [7], Галушак М. П. та Галушак О.Я. [9], Гладка Т.І. [13], Сита Є.М., Александрюк В.С. та Пульча Д.О. [54], Соломко Ю.І. [55] досліджували основні напрямки його розвитку та вдосконалення.

Метою дослідження є розробка теоретичних основ, аналіз поточного стану та практичних рекомендацій для вдосконалення механізму надання електронних послуг центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП), зокрема в діяльності Ніжинської міської ради.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- вивчити сутність та значення електронних послуг у системі державного управління для підвищення прозорості, ефективності та доступності адміністративного обслуговування;

- проаналізувати нормативно-правову базу, що регулює надання електронних послуг у ЦНАП, з метою визначення ключових аспектів, які впливають на ефективність їх впровадження;

- проаналізувати успішний досвід впровадження електронних послуг у провідних країнах світу та розширити можливості його адаптації в Україні з урахуванням національних особливостей, правової бази, технічної інфраструктури;

- охарактеризувати діяльність ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради, включаючи функції, організаційну структуру та технічне забезпечення;

- провести аналіз існуючої системи надання електронних послуг у ЦНАП, визначити її переваги, недоліки та рівень задоволеності користувачів;

- виявити основні проблеми та перешкоди, що заважають ефективному наданню електронних послуг у діяльності ЦНАП;

- обґрунтувати принципи та підходи до вдосконалення електронних послуг, базуючись на міжнародному досвіді та національних особливостях цифровізації державного управління;

– дослідити роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності роботи ЦНАП;

– розробити пропозиції щодо оптимізації електронних послуг у діяльності ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради, спрямовані на вдосконалення технічної бази, розширення спектру послуг та підвищення рівня їх доступності для громадян.

Об'єкт дослідження: процес організації та надання електронних послуг центрами надання адміністративних послуг, зокрема діяльність ЦНАП Ніжинської міської ради.

Предмет дослідження: механізми вдосконалення електронних послуг у діяльності ЦНАП, що включають технічні, організаційні та управлінські аспекти, спрямовані на підвищення ефективності, доступності та якості адміністративного обслуговування громадян.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: цілісність дослідження забезпечує системний підхід; для визначення причинно-наслідкових зв'язків виникнення проблем у процесах надання адміністративних послуг та їх подальшого вдосконалення було використано процесний підхід. За допомогою категоріального аналізу досліджено понятійний апарат. Діалектичний метод став основою аналізу правового поля. Порівняння застосовувалося для визначення особливостей надання адміністративних послуг в Україні та зарубіжних країнах. Структурно-функціональний аналіз надав можливість розглянути структуру системи надання адміністративних послуг, вивчити зв'язки між її елементами та їх функції. Метод моделювання бізнес-процесів використовувався для аналізу та оптимізації процесів надання адміністративних муніципальних послуг; індуктивний метод – при узагальненні результатів дослідження.

Наукова новизна дослідження. Обґрунтовано принципи та підходи до вдосконалення електронних послуг у діяльності ЦНАП, адаптовані до умов місцевого самоврядування в Україні. Запропоновано механізм інтеграції

інформаційно-комунікаційних технологій у роботу ЦНАП, що включає створення єдиної платформи для обробки даних та оптимізації взаємодії з державними реєстрами. Виявлено основні проблеми та перешкоди в наданні електронних послуг у ЦНАП Ніжинської міської ради та запропоновано ефективні заходи для їх подолання.

Практична значущість отриманих результатів. Рекомендації та механізми, розроблені у ході дослідження, можуть бути впроваджені в діяльність ЦНАП для підвищення ефективності надання електронних послуг. Отримані результати сприятимуть модернізації адміністративного обслуговування на місцевому рівні шляхом оптимізації процесів та впровадження сучасних технологій. Результати дослідження можуть бути використані як база для подальших наукових робіт у сфері цифровізації адміністративних послуг, удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій та управління в органах публічної влади.

Джерельна база дослідження включає в себе різноманітні джерела, які дозволяють провести комплексний аналіз проблематики, зокрема: *нормативно-правові акти*: Закони України, що регулюють діяльність у сфері надання адміністративних послуг, зокрема «Про адміністративні послуги», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про захист персональних даних»; Постанови Кабінету Міністрів України та нормативні документи центральних органів виконавчої влади, що стосуються надання адміністративних послуг та впровадження електронного урядування.

Наукові праці та публікації: монографії, статті та дисертації, присвячені питанням електронного урядування, надання адміністративних послуг та інформаційних технологій; публікації в наукових журналах, що висвітлюють сучасні тенденції та практичні аспекти надання електронних послуг.

Інтернет-ресурси: офіційні веб-сайти державних установ та організацій, що надають інформацію про нормативно-правові акти, новини та досягнення у сфері електронного урядування; професійні форуми, блоги та інші ресурси, де обговорюються актуальні питання надання електронних послуг.

Апробація результатів дослідження. Аналіз окремих аспектів досліджуваної теми був викладений у науковій публікації «Електронні послуги ЦНАП: зручні та ефективні способи отримання послуг» на II всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Соціальні комунікації в умовах глобалізації суспільства: виклики та перспективи», яка відбулась у Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій, 07 листопада 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 67 стор.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ЦНАП

1.1. Сутність електронних послуг у системі державного управління

Епоха інформаційних технологій спричинила революцію змін у різних сферах людської діяльності. Так, все більше, і більше державних закладів та служб впроваджують у свою діяльність ІТ-технології. Саме впровадження таких технологій в органи державного управління спричинило появу нових понять: електронного управління та електронних послуг.

В Україні поширеними є кілька термінів, таких як «адміністративні послуги», «публічні послуги», «державні послуги», «муніципальні послуги» тощо. Загалом, як зазначає І.В. Клименко, під будь-якою послугою розуміється діяльність, спрямована на задоволення певних потреб людини [8]. Під публічними послугами розуміють «послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні. Публічні послуги поділяються на державні та муніципальні залежно від суб'єкта, що їх надає. За змістом публічні послуги поділяють на: адміністративні, соціальні, житлово-комунальні, освітні, медичні тощо. Відтак, адміністративні послуги є важливою складовою публічних послуг, що можуть надаватися як на державному, так і на муніципальному рівнях» [22]. Варто зазначити, що термін «публічні послуги» є значно ширшим ніж «державні послуги», оскільки їх можуть надавати структури як державної, так і приватної форми власності.

Що стосується поняття електронних послуг, то за останні десятиліття виникло чимало його визначень. У загальному значенні електронну послугу можна розуміти як послугу, що надається через електронну мережу, наприклад Інтернет [24]. У межах нашого дослідження електронні послуги є формою надання публічних послуг. Основною ознакою електронних публічних послуг є використання при їх наданні інформаційно-комунікаційних засобів.

Поняття електронної послуги в Україні визначено в Законі «Про

електронні довірчі послуги» – це будь-яка послуга, що надається через інформаційно-телекомунікаційну систему [40].

Законодавчо закріплене визначення поняття «електронна послуга» можна знайти й у розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про Схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства» від 15.05.2013 № 386-р. Так, у цьому документі під електронною послугою розуміється послуга, надана громадянам та організаціям в електронному вигляді за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [8].

Згідно Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні, електронна послуга це адміністративна та інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем [8].

Також визначення електронних державних послуг регламентовано й у Модельному законі про електронні державні послуги, який було прийнято на тридцять четвертому пленарному засіданні Міжпарламентської Асамблеї держав-учасників СНД. В цьому законі під електронними державними послугами розуміється державна послуга, яка надається інформаційнокомунікаційною мережею з використанням інформаційних технологій [11].

Як бачимо, всі ці визначення доволі схожі між собою, та дозволяють вважати електронними всі публічні послуги (державні, адміністративні, управлінські, муніципальні та соціальні), які надаються за допомогою інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Зарубіжні фахівці виділяють три основні характеристики е-послуг:

1) такі послуги доступні через мережу Інтернет або інші електронні мережі;
2) послуга використовується прямо або ж опосередковано через мережу Інтернет або інші електронні мережі;

3) може стягуватися плата, яку користувач сплачує надавачу послуги. Але ця характеристика не завжди присутня, особливо для е-послуг, що надаються державою [25].

Дослідниця І.О. Тищенко виділяє такі ознаки електронних послуг:

- 1) надаються від імені держави публічною адміністрацією з використанням інформаційно-комунікаційних технологій;
- 2) неможливість отримати послугу фізичній або юридичній особі (суб'єктом звернення) без використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- 3) мають на меті максимальне покращення реалізації права/виконання обов'язку;
- 4) наявність спеціального правового регулювання порядку надання електронної послуги;
- 5) реалізація послуги не потребує особистого звернення заявника до органу публічної адміністрації з метою отримання послуги;
- 6) відсутність особистого контакту між особою та адміністратором послуги або на окремих стадіях отримання послуги, або протягом усієї процедури [10, с. 198].

Існують також різні підходи до класифікації електронних послуг, серед яких виділяють такі:

- 1) за змістом електронного надання послуги (інформування, одностороння взаємодія, двостороння взаємодія, проведення трансакцій);
- 2) за сферою діяльності: послуги інформаційного характеру; послуги консультативного характеру; послуги щодо взаємодії між суб'єктами публічної адміністрації; послуги з надання допомоги та сприяння;
- 3) за суб'єктом надання: ті, які надаються центральними органами виконавчої влади, місцевими органами державної влади, органами місцевого самоврядування та суб'єктами делегованих повноважень;
- 4) за місцем отримання: «єдине вікно»; офіційний веб-портал органу влади;
- 5) за формою отримання: повністю автоматизовані та автоматизовані частково;
- 6) за результатом – можуть як передбачати оформлення адміністративного акта, так і не передбачати його оформлення;

7) за споживачами: електронні послуги для публічних органів влади, громадян та бізнесових організацій B2B (Business-to-Business, Бізнес-бізнес); B2C (Business-to-Citizens, Бізнес-громадянин); G2B (Government-to-Business, Уряд-бізнес); G2C (Government-to-Citizens, Уряд-громадянин); G2G (Government-to Government, Уряд-уряд); C2C (Citizens-to-Citizens, Громадянин-громадянин) [21].

Зупинемося детальніше на останньому підході до класифікації електронних послуг. У західному сприйнятті електронний уряд складається з трьох основних модулів: G2G – government to government (уряд – урядові), G2B – government to business (уряд – бізнесу), G2C – government to citizens (уряд – громадянам), і включає численні прикладні елементи [3, с. 16] [1, с. 37-38]. У деяких джерелах можна знайти також четверту функціональну складову електронного уряду G2E – government-to-employees (уряд – працівникам) [23].

Так, послуги G2G – government to government (уряд – урядові) – це послуги, які надаються між різними державними установами, відомствами та організаціями. Сюди можна віднести електронні послуги, що були реалізовані через окремі портали та веб ресурси міністерств та інших центральних органів виконавчої влади тощо.

Наприклад, відповідно до Наказу Державної судової адміністрації України від 01.06.2020 р. №247 з 01 червня 2020 р. в Україні розпочато дослідну експлуатацію підсистеми «Електронний суд» та «Електронний кабінет» [16]. За допомогою цієї підсистеми можна здійснювати обмін процесуальними документами (надсилання та отримання документів) в електронній формі між судами, органами та установами системи правосуддя, між судом та учасниками судового процесу, між учасниками судового процесу. За допомогою сервісу Електронного суду учасники судового процесу можуть подавати до суду процесуальні документи (позовні заяви, клопотання тощо) в електронному форматі [6, с.185].

Наступну групу становлять електронні послуги G2B – government to business (уряд – бізнесу). Сюди належать послуги, які сприяють налагодженню

зв'язків між приватним та державним сектором. Це онлайн оподаткування, отримання ліцензій та патентів, оплата рахунків, штрафів, обмін певною інформацією та даними тощо.

В Україні функціонує портал Дія (diia.gov.ua), де зібрано усі доступні державні послуги онлайн. Окрему групу послуг на порталі складають послуги для бізнесу, поділені на такі підгрупи:

- 1) ліцензії та дозволи;
- 2) земля, будівництво, нерухомість;
- 3) медицина та фармацевтика;
- 4) витяги та довідки;
- 5) транспорт;
- 6) створення бізнесу [2].

Послуги електронного управління від держави до громадян (G2C – government to citizens (уряд – громадянам)) – це послуги, які надаються державою громадянам. Ця модель є основою прозорості взаємодії між державою та громадянами. Так, громадяни можуть взаємодіяти з урядом будь коли, будь-де, і за допомогою зручних засобів зв'язку, таких як мережа Інтернет, мобільний зв'язок, електронна пошта тощо. Такий підхід дозволяє економити час як громадянам, так і відповідним органам державної влади, створює можливості для ефективного надання державних послуг. На порталі Дія (diia.gov.ua) послуги для громадян розміщені у таких категоріях:

- 1) сім'я;
- 2) здоров'я;
- 3) пенсії, пільги та допомога;
- 4) ліцензії та дозволи;
- 5) безпека та правопорядок;
- 6) транспорт;
- 7) земля, нерухомість, будівництво;
- 8) довідки та витяги;
- 9) навколишнє середовище;

10) підприємництво [2].

Четвертий модуль електронного уряду G2E – government-to-employees (уряд-працівникам) має на меті автоматизувати процеси взаємодії урядової системи зі службовцями та чиновниками на місцях. За допомогою таких послуг працівники можуть дізнаватися про свої переваги та обов'язки; заробітну плату; нормативноправові документи тощо. На нашу думку до цієї групи також можна віднести системи електронного документообігу, системи, що застосовуються у різних відділах та відомствах, наприклад кадрових та бухгалтеріях, тощо [17].

Необхідною умовою ефективного надання електронних послуг є впровадження спеціальних інноваційних сервісів. Так, на вимоги закону «Про адміністративні послуги» (стаття 9, ч. 1) [14] та з метою впорядкування й надання вичерпної інформації про адміністративні послуги; надання адміністративних та інших публічних послуг в електронному вигляді, в Україні функціонує Єдиний державний портал адміністративних послуг (<https://my.gov.ua/>). На Порталі можна знайти перелік адміністративних послуг як для громадян, так і для бізнесу. Окремо виділено послуги, які можна отримати онлайн. Вони згруповані в такі групи: громадянство, міграція, переїзд; соціальних захист; природні ресурси та екологія; зовнішньоекономічна діяльність; безпека та захист; транспорт; та інші сфери господарської діяльності [8].

Ще одним сервісом надання електронних послуг в Україні є портал Дія, про який вже йшла мова вище. Реалізацією проєкту займається Міністерство цифрової трансформації [50]. У майбутньому портал має стати основним засобом отримання електронних адміністративних послуг. На даний на сервісі доступно понад 50 послуг, які надаються через інформаційні системи різних органів виконавчої влади. Проте перелік електронних адміністративних послуг постійно розширюється.

Також варто відзначити запуск мобільного застосунку порталу Дія в якому вже доступні: посвідчення водія, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, інформація щодо страхового поліса автомобіля, закордонний паспорт, паспорт громадянина України у формі картки, картка платника податків, довідка

переселенця (ВПО), свідоцтво про народження вашої дитини, студентський квиток. Доступними є оплата штрафів за порушення Правил дорожнього руху та оплата боргів за виконавчими провадженнями. Також реалізована можливість ділитися копіями цифрових документів, перевірка дійсності цифрових документів іншої людини. Мобільний застосунок відображає ту інформацію, яка є в реєстрах. Уряд окремими постановами визначив, що Е-паспорти в Дії є цифровими аналогами паперових документів [19, с.132].

До інших веб-ресурсів надання електронних послуг описаних вище груп G2B, G2C та G2E також належать:

1) Електронний кабінет платника податків (<https://cabinet.tax.gov.ua/>)[4]. Через цей кабінет фізичні та юридичні особи можуть надавати податкову звітність, листуватися з податковими органами, отримувати актуальну інформацію про стан розрахунків з бюджетом тощо;

2) Портал електронних послуг Пенсійного фонду України (<https://portal.pfu.gov.ua/>) [47]. На цьому порталі є можливість ознайомитися з електронною пенсійною справою, отримати дані з Реєстру застрахованих осіб, звернутися до органів Пенсійного фонду України тощо;

3) Портал електронних сервісів Мін'юсту (<https://kap.minjust.gov.ua/>) [46]. Замовникам пропонуються окремі е-послуги з реєстрації бізнесу та громадських організацій, отримання документів з державних реєстрів Міністерства юстиції України; повторна видача документів тощо;

4) Веб ресурс «Електронний кабінет водія» (<https://e-driver.hsc.gov.ua/accounts/login/?next=/>) [48]. Цей сервіс дозволяє здійснювати перевірку та оплату адміністративних правопорушень; отримати інформації про авто та посвідчення водія; перевірити авто по VIN-коду; записатися в електронну чергу тощо.

5) Інші ресурси органів виконавчої влади, спеціалізовані веб-портали, такі як медична інформаційна система Medics (<https://medics.ua/>) [49], за допомогою якої пацієнти можуть записати на прийом до лікаря онлайн; та е-послуги, які надаються на веб-ресурсах місцевих органів державної влади у різних регіонах України.

Важливим кроком у процесі вдосконалення надання адміністративних послуг, зокрема електронних, є створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Законодавчо поняття ЦНАП закріплено у Законі України «Про адміністративні послуги»: «це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг» [14]. Сьогодні в Україні функціонує вже понад 800 таких центрів.

Отже, огляд теоретичних основ надання електронних послуг в Україні дає підстави стверджувати, що в нашій країні відбулося багато позитивних змін щодо впровадження електронних послуг. Так, створено різноманітні веб-портали та онлайн-сервіси надання е-послуг; розвивається мережа ЦНАП, перелік е-послуг безперервно розширюється; зростає кількість веб-сервісів тощо. Завдяки цьому, можна стверджувати, що в поняття е-послуг входять не лише адміністративні послуги, що надаються в електронній формі, а й інші послуги, які не належать до адміністративних [55, с.103]. Зокрема, такими іншими е-послугами можуть бути онлайн-запис в е-чергу в дитячий садочок чи на прийом в ЦНАП.

Успішний розвиток електронних послуг потребує подальших кроків у напрямі інтеграції усіх інформаційних систем в одну єдину; технічної узгодженості; кваліфікованого персоналу; залучення якомога більше користувачів; розвитку мережі ЦНАП та покращення якості надання електронних послуг адміністративних послуг тощо.

Отже, електронні послуги відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, ефективності та доступності адміністративного обслуговування. Впровадження електронних технологій сприяє мінімізації корупційних ризиків, оптимізації роботи ЦНАП і підвищенню задоволеності громадян.

1.2. Нормативно-правове регулювання надання електронних послуг у ЦНАП

Із запровадженням воєнного стану, який обумовив появу серйозних викликів перед державними інституціями, інфраструктурою та суспільством загалом, наявні традиційні способи функціонування державних інституцій зазнали кардинальних змін. Держава відреагувала на це дуже швидко і Постановою Кабінету Міністрів України № 165 від 28 лютого 2022 р. "Про умови надання адміністративних послуг та зупинення видачі документів дозвільного характеру" зупинила строки надання адміністративних послуг і строки видачі документів дозвільного характеру на час воєнного стану в Україні та протягом місяця після його скасування. Постанова №165 втратила чинність на підставі Постанови Кабінету Міністрів України від 08.08.2023 р. № 828 "Про поновлення строків надання адміністративних послуг і видачі документів дозвільного характеру та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України" [41] (2023), яка набула чинності 25 серпня 2023 р. Війна кардинально вплинула на роботу центрів надання адміністративних послуг. Так, з першого дня повномасштабної окупації надання адміністративних послуг у центрах призупинено. Більшість послуг, що надаються центрами, потребують здійснення заходів, зазначених у відповідних державних реєстрах. Слід зазначити, що ЦНАП займає важливе місце для держави навіть у такій кризовій ситуації. З моменту свого заснування він став насамперед центром гуманітарної допомоги для внутрішньо переміщених осіб. Основними проблемами, пов'язаними з наданням адміністративних послуг у перші місяці воєнного стану є:

- встановлення особи, якщо втрачені всі документи;
- зупинення всіх послуг, що вчиняються за допомогою державних реєстрів (реєстрація бізнесу, нерухомості, транспортних засобів і т. д.);
- припинення надання однієї з найпоширеніших послуг – реєстрації (декларування) місця проживання, що ускладнило надання інших послуг.

Наша країна зіткнулася з подібними проблемами ще у 2014 р., коли Україна розробила відповідну політику та прийняла рамковий закон, що регулює це питання. Основним законом, що регулює правовий статус тимчасово окупованих територій, є Закон України "Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території" [43]. Цей закон встановлює правила реєстрації місця проживання, продажу майна, умови здійснення підприємницької діяльності та соціального захисту для осіб, які проживають на тимчасово окупованих територіях. Він також передбачає певні обмеження для громадян, які проживають на окупованих територіях.

Водночас значення адміністративних процедур в умовах воєнного стану з 24 лютого 2022 р. стрімко зростає. Проте етап становлення адміністративно-правового регулювання адміністративних процедур в Україні ще не завершено.

Ключовим викликом на сьогодні є адаптація адміністративних послуг до умов воєнного стану в Україні, що вимагає в процесі надання послуг не лише оперативності, але й гнучкості та інноваційності. Особливо важливо визначити пріоритетні адміністративні послуги у звільнених регіонах.

Таким чином, найбільш актуальними є послуги з видачі паспортів та реєстрації, а також послуги Держгеокадастру, особливо на неокупованих територіях. Реєстраційні послуги також є більш активними, зокрема й у спосіб, що вимагає адаптації відповідних процедур. З початку російської окупації та введення воєнного стану регіональні органи влади України відновили прийом громадян та надання адміністративних послуг, включаючи видачу посвідчень особи та паспортів.

Відповідно, Законом України "Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану" № 2259-IX від 12.05.2022 внесено низку змін у діяльність ЦНАПів, зокрема встановлено, що у постраждалих від конфлікту регіонах вони можуть самостійно визначати деталі надання різних послуг [42].

Здебільшого частина адміністративних послуг була недоступною на початок бойових дій, а багато установ, зокрема Державна міграційна служба та Державний реєстр актів цивільного стану, припинили свою діяльність.

Станом на середину березня 2023 р. обмежена кількість суб'єктів зі спеціального переліку Міністерства юстиції та державних реєстраторів були уповноважені надавати окремі адміністративні послуги у сфері державної реєстрації бізнесу. Сфера соціального забезпечення швидко адаптувалася до умов війни. Розширено перелік адміністративних послуг соціального характеру без необхідності окремого звернення до органів соціального захисту населенням [44]. Щодо надання соціальних послуг, то одним з недоліків під час воєнного стану було те, що громадяни мали звертатися до місцевих управлінь соціального захисту, а не до ФОПів, щоб отримати такі соціальні послуги, як казначейські виплати та пільги. Довгі черги, обмежені години прийому, обідні перерви, різні стандарти якості, неробочі термінали (електронна черга), відсутність можливості записатися заздалегідь, відсутність послуг із копіювання паперових документів, відсутність інклюзивності: кімнат особистої гігієни, обладнаних для людей з інвалідністю, дитячого куточка, пеленальних столиків – з усіма цими труднощами стикалися українці на початку 2022 р. [51].

З більшості регіонів активних бойових дій установи, які надають базові адміністративні послуги, були переміщені в безпечні райони, а їхні приміщення здебільшого зруйновані або пошкоджені. Після припинення бойових дій варто розглянути питання про повернення цих установ та покращення якості надання послуг і відновлення приміщень. Іншою важливою проблемою є фахівці, які надають адміністративні послуги [53]. Багато з них виїхали з країни на початку війни та не поспішають повертатися через безпекову ситуацію.

Звісно, ця сфера в умовах воєнного стану дещо поступається за важливістю забезпеченню сил оборони, екстрених служб та медичних закладів, проте деякі адміністративні послуги є необхідними навіть у воєнний час. Відповідно, без налагодження механізмів їх надання важко говорити про можливість реалізації громадянами своїх прав та виконання обов'язків. Оперативний перегляд

відповідного законодавства може швидко вирішити ситуацію з наданням таких послуг.

Отже, в Україні створено базові передумови для розвитку електронних послуг, зокрема через Закони України «Про адміністративні послуги» та «Про електронні довірчі послуги». Проте наявні прогалини у нормативному регулюванні, зокрема у сфері інтеграції ЦНАП із державними реєстрами та електронними платформами, уповільнюють розвиток цієї сфери.

1.3. Світовий досвід впровадження електронних послуг та можливості його адаптації в Україні

Розвиток електронних послуг у світі став важливим елементом модернізації систем державного управління. Уряди багатьох країн впроваджують інформаційно-комунікаційні технології для підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Досвід провідних країн у цій сфері є корисним для України, яка також активно розвиває електронні сервіси через портали адміністративних послуг, зокрема через «Дію». Розглянемо приклади успішного впровадження електронних послуг у деяких країнах світу та перспективи їх адаптації до українських умов [44].

Естонія вважається однією з найуспішніших країн у сфері електронного урядування. Її система електронних послуг базується на платформі X-Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними установами. Завдяки цифровим посвідченням особи громадяни Естонії можуть:

- отримувати адміністративні послуги онлайн (реєстрація бізнесу, подання податкової декларації тощо);
- голосувати на виборах через інтернет;
- отримувати медичні рецепти та вести облік здоров'я в електронній системі [31].

Україна може взяти на озброєння естонську модель інтегрованої платформи даних, яка дозволяє уникати дублювання інформації, а також забезпечує високу швидкість і точність обробки запитів. Крім того, використання

системи електронного голосування могло б сприяти підвищенню демократичної участі громадян.

Сингапур є ще одним прикладом ефективного використання електронних послуг. Платформа **SingPass** об'єднує понад 200 державних послуг, доступ до яких громадяни отримують через єдину систему авторизації. Основні переваги сингапурської моделі:

- доступ до послуг через мобільні додатки;
- автоматичне оновлення даних у всіх державних системах;
- інтеграція з приватним сектором для надання комплексних послуг (наприклад, фінансових або медичних) [25, с. 335].

Для України цей досвід може бути корисним у створенні єдиного порталу для всіх державних послуг, що зменшило б адміністративні бар'єри для громадян. Використання мобільних технологій, як у Сингапурі, дозволило б охопити більшу кількість населення, зокрема мешканців віддалених регіонів.

У Данії система електронних послуг базується на порталі **Borger.dk**, який забезпечує повну прозорість між державними органами та громадянами. Усі послуги, починаючи від реєстрації дитини до подачі заяви на соціальну допомогу, доступні онлайн.

Основною перевагою данської моделі є обов'язкове використання електронних послуг усіма громадянами, що значно зменшило бюрократію.

Україна може адаптувати цей підхід, стимулюючи громадян до активного використання цифрових сервісів через спрощення процедур та підвищення рівня їхньої довіри до державних платформ. Також важливо забезпечити доступ до цифрових послуг для малозахищених верств населення через навчальні програми та пільговий доступ до техніки [22, с. 374].

Південна Корея створила одну з найбезпечніших систем електронного урядування у світі. Платформа **Government 24** надає доступ до понад 5 тисяч державних послуг, зокрема в реальному часі. Водночас значна увага приділяється кібербезпеці: дані громадян захищені за допомогою технологій штучного інтелекту, а інформаційні системи регулярно проходять аудит.

Для України досвід Південної Кореї може бути цінним у питаннях захисту персональних даних, адже зростання обсягу електронних послуг потребує вдосконалення кібербезпеки. Використання штучного інтелекту для виявлення загроз могло б значно знизити ризики витоку даних.

Україна вже робить значні кроки у впровадженні електронних послуг. Зокрема, портал «Дія» інтегрує все більше сервісів, що спрощує взаємодію громадян із державними органами. Однак існують аспекти, які потребують вдосконалення [49]:

1. Інтеграція даних між державними органами: Україна може використовувати естонську модель для створення єдиної платформи, що дозволить об'єднати інформацію в різних реєстрах.

2. Розширення мобільних послуг: Досвід Сингапуру демонструє, що мобільні додатки є ефективним інструментом для залучення громадян.

3. Забезпечення кібербезпеки: Корейський підхід до кіберзахисту може допомогти уникнути витоку даних і захистити персональну інформацію громадян.

4. Обов'язкове використання цифрових послуг: Данська модель показує, що перехід до обов'язкових електронних сервісів сприяє зниженню витрат і підвищенню прозорості.

Таким чином, адаптація світового досвіду до українських реалій потребує комплексного підходу, врахування національних особливостей і технічних можливостей. Впровадження найкращих практик дозволить Україні досягти нових стандартів у наданні електронних послуг і зробить їх доступними для кожного громадянина.

1. Отже, ключовими факторами ефективності є інтеграція цифрових платформ, автоматизація процесів та орієнтованість на користувачів. Адаптація цих підходів в Україні можлива за умов модернізації технічної інфраструктури, вдосконалення правової бази та врахування соціокультурних особливостей населення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМАТИКИ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ЦНАП ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ НІЖИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика діяльності ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) виконавчого комітету Ніжинської міської ради є ключовою структурою, яка забезпечує ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування та громадянами шляхом надання адміністративних послуг. ЦНАП виконує важливу функцію щодо підвищення доступності, прозорості та якості адміністративного обслуговування жителів Ніжинської громади.

Центр надання адміністративних послуг був утворений в 2014 році. На сьогоднішній день ЦНАП оснащений новими меблями та технікою, програмним забезпеченням, а також програмним комплексом автоматизації. Працівники центру пройшли спеціальну тренінгову програму по підвищенню кваліфікації, розроблену експертами Програми «U-LEAD з Європою» [52].

ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради функціонує на основі Закону України «Про адміністративні послуги», а також відповідних нормативних актів місцевого рівня, які регламентують порядок організації роботи Центру. Його діяльність спрямована на забезпечення виконання державної політики у сфері надання адміністративних послуг, а також підтримки громадян у вирішенні питань, пов'язаних із життєвими ситуаціями.

1. Надання адміністративних послуг: Центр надає широкий спектр послуг, зокрема:

- реєстрацію місця проживання;
- оформлення паспортів та довідок;
- реєстрацію бізнесу;
- оформлення документів на земельні ділянки;
- надання соціальних послуг [53].

Громадяни можуть отримати консультації з питань надання послуг, оформлення документів та процедур взаємодії з державними органами. Діяльність ЦНАП спрямована на усунення бюрократичних бар'єрів, мінімізацію корупційних ризиків і підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування. ЦНАП активно інтегрує електронні послуги, що дозволяє скоротити час на оформлення документів та полегшити доступ до адміністративних процедур.

ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради має чітко структуровану організацію, яка включає:

- Керівника ЦНАП, забезпечує загальне управління та координацію роботи Центру.
- Фронт-офіс, місце прийому громадян, де здійснюється оформлення заяв і консультації.
- Бек-офіс, спеціалісти, які займаються обробкою документів і прийняттям рішень за заявами громадян.
- Адміністраторів, працівників, які приймають документи, консультують та координують процес надання послуг.

У Центрі діє система електронної черги, яка дозволяє мінімізувати час очікування. Онлайн-сервіси: Частина послуг доступна для замовлення через інтернет, що забезпечує зручність для мешканців. Інформаційні термінали: У приміщенні встановлено інформаційні стенди та термінали, які спрощують доступ до необхідної інформації.

Діяльність ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради позитивно оцінюється громадянами завдяки:

- доступності адміністративних послуг для всіх категорій населення;
- мінімізації часу на оформлення документів;
- підвищенню рівня задоволеності мешканців.

Значним досягненням стало розширення переліку послуг, які надаються в електронному форматі, що дозволяє оптимізувати взаємодію між громадянами та владою [48].

Основні послуги які надає наш ЦНАП:

- реєстрація актів цивільного стану;
- реєстрація зняття з реєстрації місця проживання;
- паспортні послуги (насамперед – вклейка фото), за можливості в подальшому усі паспортні послуги;
- призначення субсидій, державної допомоги (при народження дитини, пакет малюка, малозабезпеченим, матерям одиницям, інвалідам, учасникам АТО, військових та інші);
- окремі нотаріальні дії (доручення, заповіт, посвідчення документів та інші);
- державна реєстрація прав власності на нерухоме майно;
- видача відомостей з Державного земельного кадастру;
- державна реєстрація земельних ділянок;
- пенсійні послуги;
- усі місцеві послуги (заяви, акти обстеження, довідки, виписки, рішення та інші послуги) [50].

Найбільш поширеними послугами якими користуються відвідувачі є питання пов'язані з приватизацією земельних ділянок, орендою (правом постійного користування) землі та інші земельні питання. Попитом користуються отримання адміністративних послуг пов'язаних з архітектурою, зокрема отримання будівельного паспорта, розміщення рекламних засобів тощо, а також послуги пов'язані з місцем проживання (прописка – виписка). З дня офіційного відкриття ЦНАП можна отримати також послуги пов'язані з соціальним захистом населення: житлові субсидії, послуги щодо отримання соціальної допомоги при народженні, тощо. Ці послуги надаються працівниками управління соціального захисту населення у приміщення ЦНАП, також відвідувачі можуть звернутись за отриманням таких послуг і в управління соціального захисту населення Ніжинської міської ради.

Попри досягнення, ЦНАП стикається з низкою викликів:

- недостатня технічна оснащеність для впровадження нових послуг;

- необхідність удосконалення системи електронного документообігу;
- обмежений рівень обізнаності громадян про доступні послуги [51].

Отже, аналіз організаційної структури, функцій та технічного забезпечення ЦНАП у Ніжині показав, що установі притаманний прагматичний підхід до надання адміністративних послуг. Проте наявні обмеження в інфраструктурі, автоматизації процесів та недостатня інтеграція з іншими органами державної влади стримують повний перехід до цифрового обслуговування

2.2. Аналіз існуючої системи надання електронних послуг

Розвиток електронних послуг є важливим етапом трансформації державного управління в Україні. Станом сьогодні рік країна досягла значних результатів у цій сфері завдяки впровадженню цифрових інструментів, таких як портал «Дія» та електронні реєстри. Електронні послуги стали важливим інструментом для підвищення ефективності, прозорості та доступності адміністративних процедур. Однак, попри прогрес, існуюча система має свої виклики та недоліки, які потребують вдосконалення.

Електронні послуги в Україні розвиваються в рамках національної цифрової трансформації, метою якої є створення зручної, прозорої та ефективної системи взаємодії громадян із державою [53, с.48]. Основним інструментом надання електронних послуг є єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», який об'єднує більшість адміністративних сервісів в онлайн-форматі.

Основні досягнення:

- зростання кількості електронних послуг;
- електронні документи;
- автоматизація процесів;
- інтеграція з міжнародними стандартами;
- підтримка мобільності.

Зростання кількості електронних послуг, станом на грудень 2024 року на порталі «Дія» доступні понад 300 послуг, серед яких оформлення паспортів,

реєстрація бізнесу, подання податкових декларацій, отримання соціальних виплат тощо [57].

Електронні документи, Українці активно використовують цифрові документи, такі як ID-картка, закордонний паспорт, водійське посвідчення та студентський квиток. Вони мають юридичну силу і можуть застосовуватися як у державному, так і в приватному секторах.

Автоматизація процесів, значна частина послуг автоматизована, що дозволяє громадянам отримувати результати без участі чиновників, мінімізуючи корупційні ризики.

Інтеграція з міжнародними стандартами, Україна адаптує свої системи до європейських стандартів електронного урядування, що сприяє спрощенню доступу до послуг для громадян, які проживають за кордоном.

Підтримка мобільності, мобільний додаток «Дія» став популярним інструментом, що забезпечує доступ до електронних послуг із будь-якої точки світу [61].

- переваги електронних послуг в Україні:
- доступність;
- прозорість;
- економія часу та коштів;
- підвищення ефективності

Доступність – електронні послуги доступні 24/7, що дозволяє громадянам отримувати необхідні сервіси у зручний час, незалежно від місця їхнього перебування.

Прозорість – дифровізація знижує рівень бюрократії та корупції, оскільки взаємодія між громадянами та державними органами мінімізується.

Економія часу та коштів – онлайн-формат дозволяє уникати черг у державних установах, знижуючи витрати на логістику та паперову роботу.

Підвищення ефективності – автоматизація процесів сприяє швидкому опрацюванню запитів громадян, що зменшує навантаження на працівників

державних установ. Попри досягнення, система надання електронних послуг в Україні у 2025 році має низку викликів:

Нерівний доступ до цифрових технологій значна частина населення, особливо у віддалених регіонах, має обмежений доступ до інтернету або недостатню технічну грамотність, що ускладнює використання електронних послуг. Кібербезпека – зростання кількості електронних послуг збільшує ризик кібератак. Випадки витоку персональних даних підривають довіру громадян до системи.

Юридичні аспекти – законодавство не завжди встигає за швидким розвитком цифрових технологій, що створює прогалини у регулюванні електронних послуг. Технічні обмеження, деякі державні системи недостатньо інтегровані між собою, що ускладнює обмін даними між реєстрами та органами.

Низький рівень цифрової грамотності, багато громадян та навіть державних службовців не мають достатніх навичок для ефективного використання електронних сервісів. Розвиток електронних послуг в Україні потребує подальших заходів для вдосконалення. Необхідно забезпечити стабільний доступ до швидкісного інтернету у віддалених регіонах країни, включаючи забезпечення обладнанням соціально незахищених верств населення.

Важливим є впровадження сучасних методів захисту даних, таких як шифрування, багатофакторна аутентифікація, а також регулярний аудит систем. Єдина система державних реєстрів дозволить спростити процес обміну даними між різними органами та прискорити обробку запитів. Програми з підвищення цифрової грамотності сприятимуть залученню більшої кількості громадян до використання електронних послуг. Необхідно розробити нові нормативно-правові акти, що забезпечать повноцінне регулювання електронних послуг у сучасних умовах [55, с.102].

Отже, електронні послуги в Україні у 2025 році стали важливим інструментом взаємодії громадян із державою, сприяючи підвищенню ефективності та прозорості державного управління. Однак існуюча система ще

потребує вдосконалення в аспектах кібербезпеки, доступності та інтеграції. Розв'язання цих проблем допоможе Україні зміцнити позиції у сфері електронного урядування, забезпечивши громадянам доступ до сучасних і зручних адміністративних сервісів.

2. Отже, проведений аналіз показав, що наявна система електронних послуг має як переваги, так і недоліки. Серед переваг – доступність окремих електронних сервісів і скорочення часу надання послуг. Основні недоліки – низький рівень цифрової грамотності населення, недостатня адаптованість системи до потреб маломобільних груп та обмежена кількість доступних послуг.

2.3. Виявлення основних проблем та перешкод

Оптимізація системи надання адміністративних послуг є одним з напрямів реформи державного управління та завданням Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, метою якої є «створення умов, за яких фізичні та юридичні особи отримують високоякісні та доступні адміністративні послуги за зручними та зрозумілими процедурами». Про покращення доступності адміністративних послуг в контексті реформи державного управління йдеться у висновках Європейської комісії. Крім цього, наближення послуг до громадян є ключовим аспектом децентралізації. Відповідно до ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» організаційне забезпечення надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) належить до делегованих повноважень органів місцевого самоврядування (ОМС) [50].

Стратегія реформування державного управління передбачає низку індикаторів прогресу реформи у напрямі адміністративних послуг, зокрема:

- рівень задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг (цільові показники станом на 2025 рік: у ЦНАП – 80%, у державних органах – 70%, в електронній формі – 90%);

- кількість електронних публічних послуг (зокрема через Єдиний державний вебпортал) (цільовий показник станом на 2025 рік: 250 послуг);
- частка електронних ресурсів взаємодії та обмін через систему «Трембіта» (цільовий показник станом на 2025 рік: 90%);
- рівень інтегрованості окремих адмінпослуг у ЦНАП (цільові показники станом на 2025 рік: реєстрація актів цивільного стану, послуги соціального характеру – 90%, послуги, пов’язані з оформленням та видачею паспортів, – 80%, послуги, пов’язані з пенсійним забезпеченням, послуги у сфері оподаткування для громадян, реєстрація (перереєстрація) транспортних засобів та видача (обмін) посвідчень водія – 50%);
- відповідність мережі ЦНАП адміністративно-територіальному устрою (цільові показники станом на 2025 рік: ЦНАП у районних центрах – 80%, ЦНАП у громадах – 80%);
- кількість спрощених процедур надання адміністративних послуг (цільовий показник станом на 2025 рік: 5);
- реалізація закону про адміністративну процедуру (цільові показники станом на 2025 рік: частка необхідних законів, внесених на розгляд Парламенту, – 90%, частка держслужбовців, що пройшли відповідне навчання, – 80%) [38].

Окрім переліку індикаторів, Стратегія містить низку завдань:

1. Розвиток мережі ЦНАП;
2. Забезпечення подальшої інтеграції послуг до ЦНАП та децентралізація повноважень;
3. Запровадження єдиної системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг;
4. Перегляд та оптимізація процедур надання адміністративних послуг [36].

Стратегією передбачено проведення щоквартального моніторингу та підготовка щорічних звітів про виконання заходів Стратегії. В останньому звіті за 2022 рік заходи були виконані на 89%, а індикатори на 59%. Наразі збір актуальних даних про прогрес виконання завдань Стратегії у напрямі

адмінпослуг ускладнений через воєнний стан. Крім цього, індикатори виконання Стратегії були встановлені до повномасштабного вторгнення, тому їх повне виконання в умовах воєнного стану може бути неможливим.

Прийнятий у 2020 році Закон № 943-IX визначив поетапне створення ЦНАП в усіх громадах: до 2022 року в громадах, що були районними центрами станом на 01.01.2020, до 2023 року в громадах з населенням понад 10 тисяч жителів, до січня 2024 року в громадах із населенням до 10 тисяч жителів (у разі наявності державного фінансування). Станом на кінець 2022 року мережа ЦНАП включала 3142 одиниці: показники покриття ЦНАП становили 100% районних центрів, 75% громад з населенням понад 10 тис., 56% громад з населенням менше як 10 тис., що перевищувало заплановані Стратегією індикатори відповідності мережі ЦНАП адміністративно-територіальному устрою на 2022 рік (60%, 37%, 15% відповідно). Однак повномасштабне вторгнення вплинуло на темпи розширення мережі ЦНАП, зокрема через скасування державної субвенції, тимчасову окупацію частини громад, пошкодження та руйнування ЦНАП. Попри це, станом на кінець другого кварталу 2024 року загальна кількість мережі становила 4585 одиниць, серед яких найбільшу частку складають віддалені робочі місця (67%) та ЦНАП (29%) [37].

Одним з індикаторів прогресу реформи державного управління є рівень задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг. Станом на кінець листопада 2024 року рівень задоволеності якістю надання послуг у ЦНАП становить 94,7%, що перевищує запланований Стратегією цільовий показник (78% станом на 2024 рік).

Доступність та зручність у сфері адміністративних послуг є одними із принципів, що визначені у ЗУ «Про адміністративні послуги». Результати всеукраїнського опитування »Кантар Україна» за грудень 2023 року свідчать про покращення рівня зручності ЦНАП (58% у 2023 році порівняно із 44% у 2021 році), зручності та швидкості отримання послуг (47% і 45% у 2023 році порівняно з 36% і 33% у 2021 році відповідно).

Водночас існує проблема з низьким рівнем фізичної безбар'єрності ЦНАП. Станом на другий квартал 2024 року, лише 59% ЦНАП мають безперешкодний доступ до приміщень, 58% обладнані пандусами, 56% мають сходи з бильцями, 27% обладнані санітарними кімнатами. Крім того, моніторинг стану й потреб деокупованих і постраждалих громад, що було проведено експертами проєкту PROSTO у липні 2023 року, свідчить про суттєве погіршення рівня інклюзивності ЦНАП у цих громадах. Це зумовлено пошкодженням і руйнуванням адміністративних будівель, що змушує організовувати надання послуг у тимчасових приміщеннях, які часто не відповідають вимогам інклюзивності [35].

Одним з інструментів наближення послуг до отримувачів на деокупованих територіях може бути мобільне обслуговування. Станом на другий квартал 2024 року кількість мобільних ЦНАП становила 37 одиниць, що у загальній мережі ЦНАП складає близько 1%. Проте моніторинг роботи мобільних ЦНАП в умовах війни виявив низьку ефективність функціонування через недостатню частоту виїздів (1-2 рази на місяць) та обмежену кількість наданих послуг (менше ніж 10 за один виїзд).

Функціонування та розвиток мережі ЦНАП напряму залежить від фінансового забезпечення. Близько 90% адміністративних послуг у ЦНАП надаються безоплатно для отримувачів, тоді як надходження від платних послуг компенсують лише до 30% реальних витрат на їх надання. Тобто наявна модель фінансування сфери адміністративних послуг побудована таким чином, що витрати на утримання ЦНАП та надання адмінпослуг покриваються здебільшого коштом місцевих бюджетів, які є особливо обмежені в умовах воєнного стану. Для розв'язання цієї проблеми у Стратегії реформування державного управління зафіксовано необхідність врегулювання на законодавчому рівні адміністративного збору, оновлення методики розрахунку розміру адмінзбору та приведення законодавства у відповідність до ЗУ «Про адміністративні послуги» [34].

Водночас зареєстрований проєкт Закону № 4380 («Про адміністративний збір») знаходиться на розгляді у Верховній Раді ще з 2022 року. Можливими перепонами для його прийняття експерти називають спротив центральних органів влади, які надають адміністративні послуги, та виробників бланків. У березні 2023 року врегулювання плати за надання адміністративних послуг було визначено як пріоритетний напрям роботи Мінцифри на 2023-2025 роки в межах Державної антикорупційної програми Уряду [37].

З 1 січня 2024 року набрала чинності Постанова № 1386 якою передбачено збільшення розмірів плати за надання деяких адміністративних послуг. Внаслідок таких змін у 2024 році місцеві бюджети можуть отримати додатково 1 млрд гривень надходжень від надання адміністративних послуг.

ЗУ «Про адміністративні послуги» передбачає, що перелік адміністративних послуг, які мають обов’язково надаватися у ЦНАП, затверджує КМУ. На вересень 2024 року цей Перелік включає 450 адмінпослуг, кількість обов’язкових послуг залежить від типу громади, місця її розташування та технічних можливостей. В середньому по Україні зараз у ЦНАП надається 200-400 адміністративних послуг. Проте результати вибіркового моніторингу ЦНАП Києва, Львова, Дніпра та Харкова засвідчили, що не всі ЦНАП надають повний пакет обов’язкових послуг. Дані моніторингу виконання заходів Стратегії за 2022 рік показали, що цільові показники рівня інтегрованості були досягнуті за всіма визначеними напрямками адміністративних послуг, крім послуг у сфері оподаткування громадян (2% у порівнянні з цільовим значенням 5%), реєстрації (перереєстрації) транспортних засобів та видачі (обміну) посвідчень водія (9% у порівнянні з цільовим значенням 10%). Водночас актуальні дані щодо рівня інтегрованості послуг у ЦНАП наразі відсутні, що може бути пов’язано з неможливістю їх отримання через воєнний стан.

Загалом спостерігаються труднощі з інтеграцією таких послуг [39]:

1. Державна реєстрація актів цивільного стану (ДРАЦС): попри надані Верховною Радою у 2021 році відповідні повноваження місцевій владі, Міністерство юстиції не дозволяє їй повноцінно надавати ці

послуги. У серпні 2023 року міжрегіональне управління юстиції оприлюднило Алгоритм дій для здійснення делегованих повноважень у сфері державної реєстрації актів цивільного стану виконавчими органами місцевого самоврядування, частково усунувши деякі перешкоди в реалізації ОМС делегованих повноважень у сфері ДРАЦС.

2. Адміністративні послуги соціального характеру (АПСХ), зокрема призначення житлових субсидій та окремих видів державних пільг, у вересні 2022 року були передані від Управлінь соціального захисту населення (УСЗН) до Пенсійного фонду України (ПФУ). Це спричинило труднощі через неналагоджені комунікації, дублювання даних у декількох інформаційних системах та вимоги ПФУ у додаткових документах.

3. Паспортні послуги станом на липень 2023 року були доступні лише у 23% ЦНАП. Водночас скорочується мережа територіальних підрозділів Державної міграційної служби (ДМС), що є основними точками доступу до паспортних послуг. Інтеграцію паспортних послуг до ЦНАП ускладнюють висока вартість обладнання, плата за спеціальний зв'язок, відмова ДМС передавати обладнання після закриття своїх територіальних підрозділів.

4. Пенсійні послуги надаються у територіальних управліннях ПФУ та через віддалені робочі місця працівників ПФУ у ЦНАП за визначеним графіком. Водночас ПФУ не забезпечив повноцінну передачу цих послуг на рівень ОМС.

5. Реєстрація бізнесу та нерухомості ускладнена через недостатню кількість державних реєстраторів. Причиною стала майже дворічна перерва у проведенні державного тестування. 12 червня 2023 року відбулося перше тестування після перерви, в результаті якого лише 16 осіб (8% від всіх учасників) успішно склали тест на реєстраторів нерухомості, 5 осіб (3% від всіх учасників) на реєстраторів бізнесу.

6. Послуги для ветеранів/ок та їх родин додані до переліку обов'язкових для надання через ЦНАП у червні 2023 року. Станом на кінець травня 2024 року у 869 ЦНАП було впроваджено надання послуг ветеранам/кам за принципом «Єдиного вікна».

Одним із завдань реалізації Стратегії визначено запровадження єдиної системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг. ЗУ «Про адміністративні послуги» встановлює, що моніторинг якості надання адміністративних послуг включає збирання та аналіз даних задля підвищення рівня якості їх надання та здійснюється відповідно до затвердженого Порядку (Постанова КМУ № 864). Проведення моніторингу та оцінки якості публічних (електронних публічних) послуг визначено серед основних завдань порталу «Дія». Моніторинг проводиться щоквартально, результати оприлюднюються на Національній вебплатформі центрів надання адміністративних послуг, що свідчить про виконання цього завдання Стратегії [40].

Збільшення кількості електронних публічних послуг є одним з індикаторів прогресу реформи державного управління. Питання, пов'язані з наданням публічних послуг в електронній формі, врегульовано у ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [41], яким передбачено затвердження плану заходів щодо переведення публічних послуг в електронну форму. Планом заходів на 2023 рік було передбачено 30 завдань, з яких, за даними Мінцифри, станом на кінець 2023 року було виконано 37%, виконано частково 33%, не виконано 23%. План заходів на 2024 рік не затверджувався.

Відповідно до Стратегії, цільове значення індикатора щодо кількості електронних публічних послуг на 2024 рік було встановлено на рівні 200 послуг (250 послуг на 2025 рік). У Плані пріоритетних дій Уряду на 2024 рік по напрямку «Державне управління та діджиталізація» передбачено розширення доступу до 210 електронних послуг через Єдиний державний вебпортал електронних послуг. Станом на кінець 2023 року на порталі та в застосунку «Дія» були доступні понад 130 послуг, більш ніж 30 з яких запустили у 2023 році [36].

Кількість користувачів послугами у застосунку «Дія» на кінець червня 2024 становила понад 20,5 млн з середнім щомісячним приростом 100 тис. користувачів. Дані дослідження КМІС 2023 року свідчать, що за три роки спостережень (з 2020 року) рівень користування «Дією» зріс з 13% до 51%, більшість респондентів вважають досвід користування електронними послугами

позитивним. Водночас дослідження щодо цифрової грамотності 2023 року демонструє, що 40,4% населення України мають рівень цифрових навичок нижче базового, що обмежує їхню можливість ефективно користуватися електронними послугами [39].

Одним з індикаторів успішності реформи державного управління є частка пріоритетних державних електронних інформаційних ресурсів, які підключені до системи електронної взаємодії «Трембіта». Відповідно до звіту за результатами 2 кварталу 2024 року, до промислового середовища «Трембіта» під'єднано 90% пріоритетних державних реєстрів, що перевищує цільовий показник по цьому індикатору (80%). Загалом до системи під'єднано 141 електронний інформаційний ресурс, учасниками є 238 органів державної влади та місцевого самоврядування. У планах на 2024 рік розширення продуктивності системи та запуск підсистеми моніторингу доступу до персональних даних, що сприятиме підвищенню прозорості процесів обробки інформації та надасть громадянам можливість контролю за використанням їхніх особистих даних.

Серед індикаторів реформи державного управління визначено реалізацію закону про адміністративну процедуру, цільовими показниками прогресу є частка внесених на розгляд парламенту законопроектів, які необхідні для реалізації закону (90% станом на 2024 рік), частка держслужбовців, що пройшли відповідне навчання (60% станом на 2024 рік). ЗУ «Про адміністративну процедуру» (ЗАП) набув чинності у грудні 2023 року. Початковий перелік нормативно-правових актів, які підлягають гармонізації, включав 134 документи. У жовтні 2024 року парламент прийняв Закон (4017-IX), яким було внесено зміни до 196 нормативно-правових актів. На кінець 2023 року понад 10 тис. державних службовців, що складає приблизно 6% від їх загальної чисельності, пройшли навчання та здобули необхідні знання [4].

Для забезпечення прогресу реформи державного управління у частині надання адміністративних послуг необхідно продовжувати роботу у наступних ключових напрямках [3]:

Розвиток мережі ЦНАП:

1. Перегляд вимоги утворення ЦНАП у всіх громадах, альтернативою може бути забезпечення доступу до адміністративних послуг через співробітництво громад;

2. У прикордонних та прифронтових громадах, замість будівництва нових ЦНАП, варто зосередитися на оптимальному використанні наявної інфраструктури та розширенні мережі шляхом створення віддалених робочих місць для адміністраторів;

3. Підвищення рівня інклюзивності ЦНАП;

4. Забезпечення компенсаційності платних адміністративних послуг через законодавче врегулювання адміністративного збору.

Інтеграція адміністративних послуг до ЦНАП та децентралізація повноважень:

1. Класифікація адміністративних послуг на державному рівні відповідно до потреб та спроможності громад, визначення групи «базових» послуг, які є найбільш потрібними у громадах;

2. При розширенні переліку обов'язкових адміністративних послуг для ЦНАП необхідно враховувати рівень спроможності громад і забезпечувати їх відповідною організаційною та ресурсною підтримкою.

Моніторинг та оцінка якості надання адміністративних послуг: запровадження єдиної системи моніторингу ефективності мобільних ЦНАП, удосконалення планування їх роботи з урахуванням актуальних потреб населення, розширення переліку адміністративних та інших публічних послуг, що можуть надаватися через мобільні ЦНАП [2].

Перегляд та оптимізація процедур надання адміністративних послуг:

1. Підсилення спроможності органів місцевого самоврядування у впровадженні та наданні послуг шляхом організації навчання та методичної підтримки;

2. Подальше спрощення процедур, запровадження комплексних адміністративних послуг за моделлю «життєвої ситуації», коли особа потребує декілька послуг одночасно.

3. Мінімізація цифрової нерівності, посилення ролі ЦНАП як «цифрових посередників»;

4. Для нових послуг, що впроваджуються в електронному форматі, забезпечити альтернативу їх отриманні в офлайн-формат в ЦНАП.

Отже, до основних проблем, що заважають ефективному наданню електронних послуг, належать: технічна застарілість інфраструктури; низький рівень інтеграції електронних послуг із національними реєстрами; відсутність систематичної роботи з підвищення цифрової грамотності громадян.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП

3.1. Обґрунтування принципів і підходів до вдосконалення електронних послуг

Протягом останніх років концепції публічного адміністрування й урядування істотно трансформувалися, фокусуючись на демократичних засадах, відкритості та відповідальності. Спостерігається посилення участі та контролю громадськості у формуванні й реалізації державних політик і очікування, що сучасний спосіб урядування повинен використовувати нові методи для ефективної та результативної діяльності.

Запровадження цифрових технологій у систему публічного адміністрування призводить до додаткових змін і спонукає використовувати їх у повсякденному житті. Дослідники й науковці стверджують, що електронний уряд дозволяє досягти демократії та стати ефективнішим швидше, простіше й дешевше. З розвитком нових технологій починається переосмислення підходів до урядування та відповідальності, змінюються відносини між гравцями: між постачальниками послуг і виробниками; між публічним, приватним і третім секторами та між органами влади й громадянами [1]. З'являються нові форми урядування, що відображають зміну організаційних і економічних зв'язків, з глибокими наслідками для нашого розуміння та використання громадянами. Електронне урядування полягає не лише в тому, щоб розміщувати публічні послуги в інтернеті та поліпшувати їх надання, але й запровадити сукупність опосередкованих процесів, викликаних розвитком технологій, які можуть слугувати ширшій взаємодії між громадянами та владою.

Для збільшення потенційних економічних і соціальних здобутків, пов'язаних з розвитком інформаційних технологій, розвинутими країнами було вжито заходів щодо термінового впровадження змін на національному та міжнародному рівнях. За останні роки всі європейські країни запровадили ініціативи електронного урядування, в основному пов'язані з удосконаленням

урядування на національному рівні. На наднаціональному рівні ЄС також визначає цифрову трансформацію уряду як ключовий елемент успіху для формування та забезпечення функціонування спільного ринку. Цифровізація сприяє усуненню наявних бар'єрів, зменшенню адміністративного тягаря та поліпшенню якості взаємодії громадян з органами публічної влади [4, с.7].

У державах-членах ЄС інформаційні технології вже широко використовуються публічними інституціями, проте електронний уряд передбачає набагато більше, ніж просто оцифрувати дані. Це також переосмислення організацій і процесів; зміна поведінки, щоб публічні послуги ефективніше надавалися людям. Запроваджений належним чином, електронний уряд дозволяє громадянам, підприємствам і організаціям здійснювати відносини з органами публічної влади легше, швидше та з меншими витратами.

Завдяки запровадженню е-урядування спостерігається суттєва економія державних коштів. Наприклад, у Данії електронне виставлення рахунків дозволяє заощадити платникам податків 150 млн євро, а підприємствам – 50 млн. євро на рік. У разі впровадження в усіх державах-членах ЄС річна економія може перевищити 50 млрд євро. Лише в Італії системи електронних закупівель зменшили витрати на понад три мільярди євро [3, с.336].

На 2020—2024 роки Європейська Комісія визначила шість пріоритетних політик, до яких належить і сприяння цифровій трансформації. Цифрова стратегія ЄС базується на трьох принципах: технологія, яка працює на людей; чесна та конкурентоспроможна цифрова економіка; а також розбудова відкритого, демократичного та стійкого суспільства. Для громадян ця стратегія передбачає зростання інвестицій у розвиток цифрових навичок для всіх європейців, посилення заходів безпеки та захисту громадян від кіберзагроз, підтримку розроблення штучного інтелекту, прискорення впровадження цифрових мереж для обслуговування й управління житловими будинками, школами та лікарнями по всьому ЄС, розроблення інноваційних рішень для медицини, транспорту та навколишнього середовища тощо [5].

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для бізнесу, заохочує

розвиток нових технологій, сприяє відкритому та демократичному суспільству, забезпечує розвиток стійкої економіки, допомагає боротися зі зміною клімату.

Отже, застосування е-урядування — це спосіб для органів публічної влади використовувати найбільш інноваційні рішення для надання громадянам і бізнесу зручнішого доступу до офіційної інформації та отримання послуг, а також взаємодії між органами публічної влади. Використання новітніх технологій дозволяє поліпшити якість послуг і забезпечити ширшу участь громадян у формуванні публічної політики та впливати на пов'язані процеси. Завдяки цьому відносини між органами публічної влади та бізнесом, органами публічної влади та громадянами, органами публічної влади та публічними службовцями стають прозорішими й зрозумілішими [6, с.183]. Е-урядування є величезним поштовхом для забезпечення комунікації між органами публічної влади та громадянами, бізнесом, а також формування нової форми надання послуг – електронних послуг.

Поняття електронної послуги в Україні визначено в Законі «Про електронні довірчі послуги» — це будь-яка послуга, що надається через інформаційно-телекомунікаційну систему.

У Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р, реалізація якої була передбачена на період до 2020 року, про е-послуги сказано так: це «адміністративна та інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційнотелекомунікаційних систем».

Тобто в поняття е-послуг входять не лише адміністративні послуги, що надаються в електронній формі, а й інші послуги, які не належать до адміністративних. Зокрема, такими іншими е-послугами можуть бути онлайн-запис в е-чергу в дитячий садочок чи на прийом в ЦНАП, запис у чергу на вакцинацію від COVID-19 тощо .

Електронні послуги можуть бути:

— повністю автоматизовані, у яких усі процеси виконуються в електронній

формі, участь людини зовсім відсутня або мінімізована. У цій групі послуг виокремлюють ще автоматичні послуги, які не передбачають жодного контакту зі службовцем;

- частково автоматизовані, у яких частина процесів виконується в електронній формі, а частина — у «ручному режимі» [7, с.87].

Розглядаючи поняття електронних адміністративних послуг, слід розуміти, що вони мають такі ж ознаки, що й «фізичні» адміністративні послуги. При цьому електронна форма надання адміністративних послуг має і певні особливості, пов'язані з віртуальним форматом їх надання.

Зокрема:

- перевагою автоматичних електронних адміністративних послуг є можливість їх отримання в режимі 24/7, тобто в будь-яку пору доби кожен з днів тижня. Для інших електронних адміністративних послуг характерною ознакою є можливість у такому ж режимі подачі документів або доступу до результатів надання послуг;

- ефективні електронні адміністративні послуги мають повністю автоматизовані форми заяв, у яких у заявника може запитуватися менше інформації, ніж при фізичному зверненні за цими послугами (хоча в перспективі ця ситуація мала б вирівнятися), оскільки частина інформації про суб'єкта звернення вже перебуває у володінні держави та може бути «підтягнута» з реєстрів, баз даних чи інших інформаційних систем через застосування електронної взаємодії;

- на всіх етапах надання електронних адміністративних послуг має бути забезпечено надійний захист даних, захист приватності, безпеку онлайн-платежів при наданні платних адміністративних послуг, а також безпечний обмін даними між різними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Питання кібербезпеки є надважливим [9, с.32].

Фокусуючись на процесі взаємодії громадян і публічних інституцій, можна виділити декілька аспектів: мета взаємодії, форма комунікації, залучені інституції, хто ініціює цю взаємодію, її частота й тривалість¹⁰ (Таб. 1).

Метою взаємодії між приватними особами та публічними службовцями є цілеспрямована дія, направлена на досягнення певного результату. У своїх працях науковець Ч. Гудселл розділяє мету взаємодії в трьох широких категоріях:

- обмін інформацією – наприклад, запити громадян про діяльність і роботу публічних інституцій, проведення перепису населення тощо;
- надання публічних послуг (на індивідуальні запити громадян або через інформаційні системи);
- контроль або запровадження обмежень, що зазвичай ініціюються державою. Ця категорія стосується введення обмежень щодо певної поведінки (наприклад, накладення штрафних санкцій, збір податків) [10, с. 160].

Другий аспект стосується форм спілкування та вибору місця публічної комунікації. Виділяються різні типи та канали зв'язку: віч-на-віч, через обмін листами, телефоном або через змішані форми. Особиста зустріч, як правило, відбувається у публічній установі; вона також може відбуватися вдома в громадянина або навіть у громадському місці. Фізичне місце зустрічі та її організація можуть вплинути на ставлення й поведінку як громадянина, так і публічного службовця.

Третій аспект публічної комунікації стосується конкретних ролей громадянина та публічного службовця, що беруть участь у взаємодії. Є різкий контраст між двома сторонами, де «публічний службовець має владу та наділений повноваженнями; громадянин — приватна особа, яка стоїть одна перед державою». Для чиновника ця взаємодія — то лише один випадок серед багатьох інших. Посадова особа має повноваження, але одночасно обмежена формальними директивами та правилами, а також неформальними нормами поведінки й контролю. Проте громадянин має свободу дій, звертаючись до органу публічної влади будь-яким способом, яким він/вона хоче. Так само К. Ленк стверджує, що це асиметричні відносини між громадянином і публічним службовцем, особливо коли громадянин залежить від результату зустрічі для її/його засобів до існування. Таку асиметрію виділено як важливий аспект

надання публічних послуг [13].

У четвертому аспекті зазначено, що ініціювання зустрічі, тривалість і зміст можуть бути визначені як громадянами, так і публічними службовцями. Це залежить від типів послуг та можливості їх надання за один візит. Також тривалість може бути різною – як короткою, так і протягом певного часу; може бути як одиничний візит, так і серія візитів.

У контексті цифровізації взаємодія громадян і держави змінюється завдяки опосередкованому спілкуванню та переходу до самообслуговування. Громадяни повинні мати легкий доступ до публічної інформації та послуг з дому (або деінде) за допомогою інформаційних технологій. Необхідність впорядкувати внутрішні процеси в публічних інституціях для вдосконалення їх ефективності є ще однією рушійною силою для розвитку е-послуг. Отже, основна мета – створити простіші умови й ефективніші відносини для громадян і публічних інституцій. Таким чином, це поняття належить до гетерогенного явища, яке різниться за складністю та може використовуватися для різних цілей.

Із цифровими технологіями змінився процес обслуговування, і тепер здійснюється через цифрові канали, включно з онлайн-заявами, видачею результатів послуг та відеозустрічами з публічними службовцями [15].

У Скандинавії навіть послуги з охорони здоров'я надаються з використанням цифрових технологій. Пацієнти можуть консультуватися з медичним персоналом за допомогою відеорозмов та отримувати рецепти на ліки. Також є низка прикладів, коли е-послуги повністю автоматизовані й надаються без безпосередньої участі публічних службовців. Завдяки взаємопов'язаним системам і кращим алгоритмам, система виносить офіційне рішення та негайно повідомляє про це користувача.

Таблиця 1.

Основні характеристики надання адміністративних послуг через традиційні канали (візити) та їх отримання онлайн [21]

АСПЕКТ	ТРАДИЦІЙНИЙ КАНАЛ (особистий візит)	ЦИФРОВИЙ КАНАЛ
Мета взаємодії	- обмін інформацією; - отримання публічних послуг; - контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності.	- обмін інформацією; - отримання публічних послуг; - контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності.
Форма спілкування	- лист; - телефонний дзвінок; - відвідування офісу.	цифрові канали (наприклад вебсайти, електронна пошта, IPтелефонія або відео, чат, соціальні мережі), мультимедіа, мобільні програми тощо.
Місце отримання послуги	Публічні інституції, включно із ЦНАП.	Будь-яке місце з доступом до інтернету.
Ініціювання, тривалість та обсяг	Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин). Зазвичай обмежується робочим часом. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю.	Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин), хоча здебільшого громадянин. Ініціювання надання послуги може бути автоматизованим (у разі виявлення системою необхідного запиту), без участі людини. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю.

Майбутні можливості для надання публічних послуг пов'язані з автоматизацією процесів збору даних, їх систематизацією та інформуванням. Використання інформаційних технологій і автоматизація послуг зменшать час надання послуг, підвищать прозорість процесів та дозволять безперебійно надавати послуги. Шляхом генерації та аналізу великих обсягів даних громадян ці нові цифрові технології можуть змінити публічні інституції, у яких взаємодія громадян з органами публічної влади буде простою, швидкою, безпечною та вільною від корупції.

Отже, впровадження міжнародного досвіду цифровізації державного управління показує, що основними принципами вдосконалення електронних послуг мають бути орієнтованість на користувача, прозорість, мобільність і доступність.

3.2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні ефективності роботи ЦНАП

В сучасних умовах, головною проблемою при наданні адміністративних послуг є, в багатьох випадках, ставлення до громадянина як до прохача, орієнтація не на сприяння в задоволенні запиту особи, а на формальне дотримання правил. Тому найважливішим завданням реформи публічного управління є сервісизація публічної служби та впровадження доктрини служіння народу на засадах теорій «належного урядування».

Надання адміністративних послуг за допомогою цифрових систем є на сьогодні одним із головних світових трендів. В багатьох працях науковців, дослідників, на різних веб-майданчиках розглянуто основні вимоги до впровадження таких систем, або їх елементів [24, с.178]. У кожному конкретному випадку функціонування їх потребує відповідних навиків користувачів цифрової інформації, а також відповідного організаційного та ресурсного підґрунтя.

Для цього, як правило, створюються мобільні додатки, які суттєво наближають до сервісів щоразу більшу кількість користувачів. Разом з тим це не зменшує власне часу надання адміністративних послуг органами влади, оскільки залежно від особливостей конкретних законодавчих актів вимагають достатньої обізнаності користувачів щодо особливостей отримання усієї номенклатури послуг.

Логічним розв'язанням цієї проблеми може стати створення простих інтелектуальних модулів, які будуть слугувати порадиниками користувачу під час отримання тієї чи іншої послуги. Базою для таких модулів можуть стати знання експертів з різних галузей надання послуг, зокрема і тих інституцій, що надають адміністративні послуги [25, с.335].

Саме тому, для результативного надання таких послуг необхідно сформулювати певний набір правил, які під час запитів користувачів могли б сформувати рекомендації для прискорення виконання різних етапів і самих процедур надання адміністративних послуг, зокрема і ОМС.

На сьогодні мережа ЦНАП міста Ніжин містить велику кількість вузлів (послуг) та зв'язків (електронних документів). Це робить процес класифікації та пошуку конкретних адміністративних послуг в СЕД достатньо складним завданням. Кожен користувач, під час вибору певної послуги, стикається із проблемою – які конкретно види послуг із запропонованого на порталі (чи в системі регламентних документів) переліку і в якій послідовності потрібно опрацьовувати, а також – які документи для найбільш повного формування відповідного пакету документів та якнайшвидшої та оптимальної обробки інформаційних масивів запитів повинні опрацьовуватись. Для цього адміністраторами ЦНАП ґрунтовно опрацьовуються технологічні картки за кожним видом адміністративних послуг, що надаються ОМС.

Процес аналізування фахівцями змісту й структури конкретних документів та послідовності реалізації відповідних кроків є достатньо складним, тому потребує застосування методів смарт-аналізу даних. Зокрема, в СЕД для пошуку оптимального набору документів під час вибору відповідних адміністративних послуг може бути розглянутий підхід, що базується на сучасному програмному забезпеченні на основі «мурашиних алгоритмів» [2].

Для прикладу, з метою підвищення ефективності діяльності інформаційної системи ЦНАП Ніжинської міської ради, та визначення специфіки використання програмного забезпечення, яке застосовувалось, виникла необхідність конкретизації бізнес-процесів конкретної предметної галузі та її представлення у формі певних описових структур. Розглянемо більш детально окремі процеси та розглянемо окремі проблемні моменти їх програмної реалізації.

Виходячи з того, що у користувачів системи є потреба віддаленого перегляду інформації, задавати питання та виконувати конкретні дії, розроблювана система однозначно є веб-орієнтованим додатком. Котрий, як правило, містить усі необхідні дані, які можуть бути корисними для різних категорій громадян.

В процесі нашого дослідження діяльності відділу ЦНАП нами проаналізована типова структура такого веб-додатку, що як правило, містить

положення про ЦНАП, регламент його роботи, законодавство України. На окремих сторінках відображаються графіки роботи, контактна інформація: телефони, інші методи зв'язку (електронна пошта, скайп, телеграм-канал, viber), карта, транспортне сполучення із вказанням переліку найближчих зупинок громадського транспорту та зупинок [27].

В ЦНАП постійно надходить нова інформація, яку необхідно швидко донести до користувачів, саме тому на його сайті функціонує стрічка новин, де на окрему сторінку надходять «гарячі» новини із сайту ОТГ.

Довідник послуг, як правило, групується за категоріями та суб'єктами надання. Також є змога сформувати і переглядати повний список послуг, з можливістю швидкого пошуку та групування по приміщеннях, де ці послуги надаються. На сторінках кожної із послуг надається основна інформація, зокрема, назва, шифр, зал де надається, категорія, суб'єкт надання, графік, строки та результати надання, вичерпний перелік документів, а також прикріплені файли із інформаційною карткою, зразками заяв, тощо [31].

Кожен клієнт має можливість заповнити документ із формою заяви і відправити його для перевірки он-лайн, витрачаючи мінімум часу на візит до центру. До подачі запиту можна перейти напряму із сторінки, де розміщена послуга (пункт «Перевірка документів онлайн»), в цьому випадку форма запиту автоматично наповнюватиметься даними відповідної послуги.

Заповнення і перегляд питань відбувається у кабінеті користувача, у якому він може переглянути список запитань, які найбільше задають, або ввести свої персональні дані, які можуть бути використані для запису на прийом, чи для перегляду наданих послуг, щоб не було потреби кожен раз повторно вводити своє ім'я та номер телефону.

Для запису на прийом в електронну чергу необхідно обрати послугу чи зал надання, день та годину. Для реєстрації вказати своє ПІБ, номер телефону, кількість питань для вирішення, підтвердити згоду на збір та обробку персональних даних. Після успішної реєстрації у чергу клієнт отримує можливість роздрукувати документ, який зможе пред'явити під час отримання

послуги. Дата, на яку зареєструвались, вважається зайнятою і стає недоступною для інших користувачів [33].

Для осіб, які уже були на прийомі і подали документи для певної послуги, передбачений розділ в кабінеті користувача «Надані послуги», де можна переглянути свої послуги, їх стан виконання (задоволено чи відмовлено), примітки, зміщення термінів виконання. Для того, щоб подати цю інформацію на сайті, потрібно налагодити регулярну синхронізацію із локальною базою ЦНАПу, в якій зберігаються детальні дані по усіх наданих послугах.

Окрім персональних відгуків на сайті необхідно проводити загальні опитування, наприклад, з оцінки роботи центру, зручності сайту та інші. У користувачів часто виникають питання, на які на сайті або немає повної відповіді, або користувач просто не зміг знайти потрібної інформації. В таких випадках буде діяти онлайн консультація, де адміністратор ЦНАП в режимі реального часу допомагатиме відвідувачам сайту із вирішенням їх питань.

Тут же доступні для перегляду усі записи в електронну чергу, із можливістю переглядати список лише для обраної дати та залу, щоб могли швидко пересвідчитись, що на прийом прийшла саме та людина, яка реєструвалась на сайті. На нашу думку, ці положення доцільно покласти в основу процесу впровадження системи електронного документообігу в сфері надання адміністративних послуг ЦНАП міської ради Ніжина, що представлена на рис.3.2 [35].

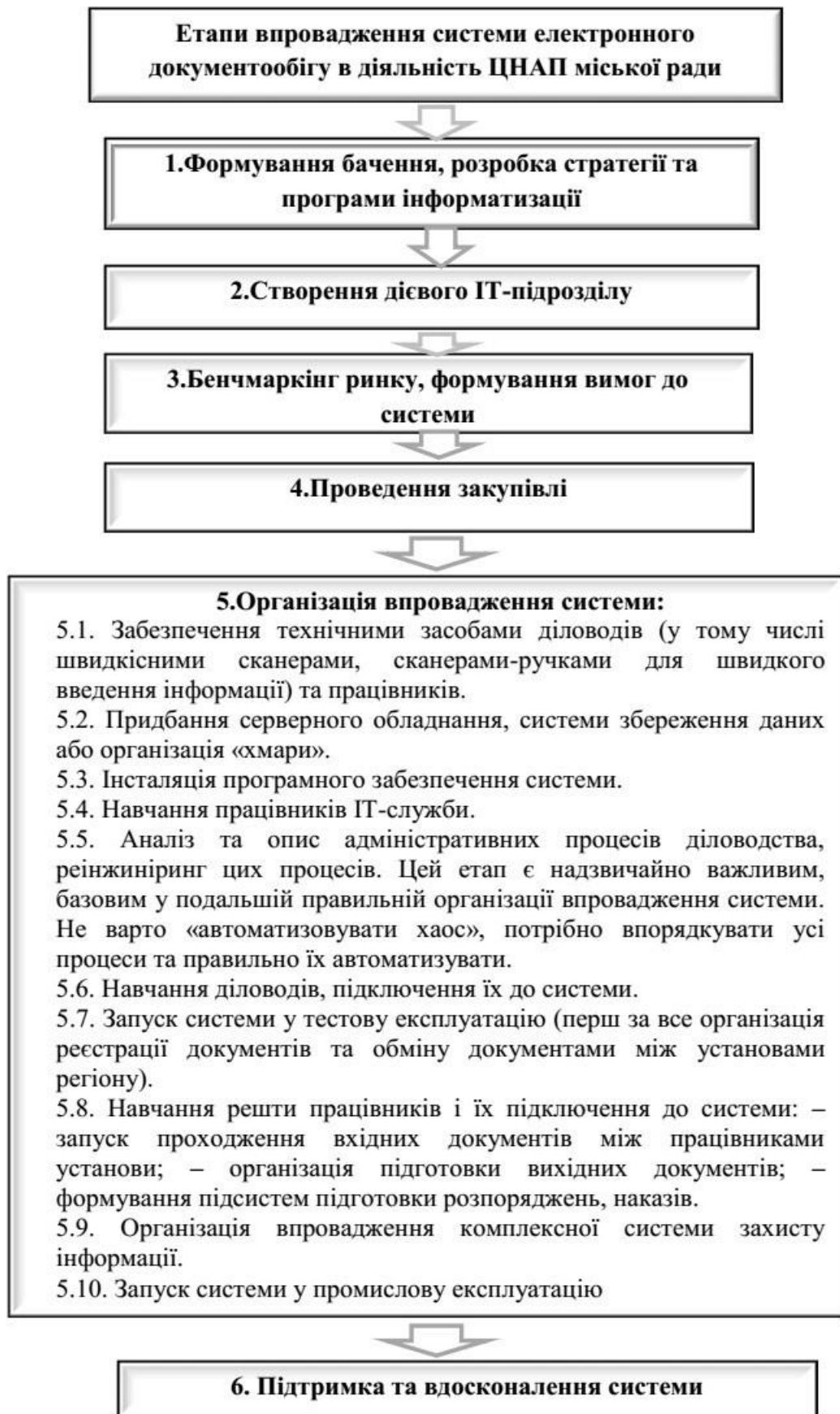


Рисунок 3.1. Впровадження системи електронного документообігу в сфері надання адміністративних послуг ЦНАП міської ради

ІКТ дозволяють автоматизувати основні процеси роботи ЦНАП, включаючи обробку заяв, моніторинг виконання послуг, інтеграцію даних із державними реєстрами та зворотний зв'язок із громадянами. Основні переваги застосування ІКТ у роботі ЦНАП міста Ніжин:

- скорочення часу надання послуг;
- мінімізація бюрократичних бар'єрів;
- підвищення прозорості процесів;
- зручність доступу до інформації для громадян;
- зменшення навантаження на працівників ЦНАП.

У ЦНАП Ніжина впроваджено сучасну систему ЕДО, яка дозволяє автоматизувати процеси реєстрації, обробки та передачі документів між підрозділами. Використання цієї системи забезпечує:

- швидкий обмін інформацією між відділами;
- зниження ризику втрати або дублювання документів;
- контроль виконання завдань у реальному часі.

Електронна черга забезпечує ефективну організацію прийому громадян, дозволяючи мінімізувати час очікування та уникнути скупчення відвідувачів у приміщенні ЦНАП. Вона включає:

- можливість запису через інтернет;
- інформування громадян про час їхнього прийому;
- моніторинг завантаження адміністраторів для рівномірного розподілу роботи.

Для швидкої обробки запитів ЦНАП Ніжина інтегрував свої системи з державними реєстрами, такими як Державний реєстр прав на нерухоме майно, Єдиний державний демографічний реєстр тощо. Це дозволяє:

- зменшити час на отримання інформації;
- виключити необхідність подання громадянами зайвих документів;
- забезпечити точність та актуальність даних.

У Ніжині активно використовується портал електронних послуг, який дає змогу громадянам замовляти адміністративні послуги онлайн. Завдяки цьому:

- громадяни можуть подавати заявки дистанційно, без візиту до ЦНАП;
- користувачі отримують інформацію про статус виконання послуг;
- забезпечується доступність сервісів для осіб із обмеженими можливостями [39].

ЦНАП міста Ніжин почав тестувати мобільний додаток, що дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги безпосередньо зі смартфона. Такий інструмент розширює можливості для взаємодії громадян із Центром, спрощуючи доступ до послуг.

Використання ІКТ дозволяє суттєво скоротити час обробки заявок громадян завдяки автоматизації процесів та зменшенню кількості ручної роботи. Завдяки інтеграції з реєстрами та автоматизованій перевірці даних, знижується ризик помилок при обробці заявок. Системи електронної черги, портали послуг і мобільні додатки створюють зручний і доступний інтерфейс для взаємодії громадян із Центром, що підвищує рівень задоволеності. Впровадження систем моніторингу дозволяє контролювати виконання завдань і виявляти вузькі місця в роботі. Завдяки автоматизації, ЦНАП зменшує потребу в паперовій документації, що сприяє екологічності та економії коштів.

Попри позитивні результати, впровадження ІКТ у ЦНАП міста Ніжин супроводжується низкою викликів:

- Недостатнє фінансування (обмежені бюджети не завжди дозволяють придбати сучасне обладнання та програмне забезпечення);
- Низький рівень цифрової грамотності (як серед працівників ЦНАП, так і серед громадян спостерігається недостатній рівень навичок роботи з цифровими інструментами);
- Кібербезпека (зростання кількості електронних послуг підвищує ризик витоку даних, що вимагає посилення захисту інформаційних систем) [45]

Перспективи розвитку ІКТ у ЦНАП міста Ніжин

Для подальшого вдосконалення роботи ЦНАП у Ніжині доцільно:

1. Розширювати спектр електронних послуг, а саме залучення нових сервісів, таких як електронна реєстрація місця проживання чи видача ліцензій, підвищить рівень доступності послуг.

2. Підвищувати рівень кіберзахисту, тобто необхідне впровадження сучасних технологій шифрування та багаторівневого захисту допоможе уникнути ризиків витоку даних.

3. Навчати персонал і громадян, а саме організації тренінгів і семінарів сприятиме підвищенню цифрової грамотності всіх сторін.

4. Забезпечувати технічне оновлення, тобто інвестиції в сучасне обладнання дозволять покращити якість обслуговування громадян [53, с.48].

Отже, інформаційно-комунікаційні технології є основою для забезпечення швидкої, прозорої та ефективної роботи ЦНАП. Вони дозволяють автоматизувати адміністративні процеси, зменшити кількість помилок і підвищити задоволеність громадян якістю наданих послуг.

3.3. Пропозиції щодо оптимізації електронних послуг у діяльності ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є важливою ланкою взаємодії між державою та громадянами. Оптимізація електронних послуг у діяльності ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради має вирішальне значення для підвищення доступності, ефективності та прозорості адміністративного обслуговування. У цій доповіді представлено ключові проблеми існуючої системи електронних послуг у Ніжині та запропоновано рекомендації для їх удосконалення з урахуванням сучасних технологічних трендів та потреб громади.

ЦНАП – сучасні сервісні установи, орієнтовані виключно на людину та вирішення її життєвих або бізнесових питань, – сьогодні набули високого суспільного статусу та стали головним осередком з надання всіх послуг держави і місцевого самоврядування, у тому числі в умовах війни та активної цифрової трансформації [54, с.295].

На розвиток мережі ЦНАП у Чернігівській області значно вплинуло запровадження 24 лютого 2022 року воєнного стану, але не спинило. Окрім надання швидких та якісних адміністративних послуг, багато ЦНАП почали виконання нових функцій гуманітарного спрямування, стали Центрами турботи та підтримки. ЦНАП запрацювали також як пункти допомоги переселенцям, військовослужбовцям та територіальній обороні, персонал працював 24/7. Адміністратори приймали внутрішньо переміщених осіб, зустрічали людей, реєстрували, розселяли по сім'ям, годували переселенців, організовували видачу гуманітарної допомоги та надання домедичних послуг населенню, яке їх потребувало.

Для реалізації пріоритетних напрямів розвитку сфери надання адміністративних послуг, а також результативного виконання ключових завдань для створення належних умов з максимального наближення сервісу держави до кожного мешканця Чернігівщини зокрема міста Ніжин в умовах війни та активної цифрової трансформації.

Формування та реалізація регіональної політики у сфері надання адміністративних послуг зосереджуються, насамперед, на:

- відпрацюванні ефективних механізмів надання якісних та доступних адміністративних послуг громадянам і суб'єктам господарювання, зниженні адміністративного навантаження на замовників послуг;

- розширенні єдиної мережі ЦНАП Дніпропетровської області, посиленні її інституційної та фізично-організаційної спроможності, забезпеченні потужного функціонування таких центрів;

- створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати адміністративні послуги на рівні з іншими, шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської безбар'єрності у ЦНАП регіону;

- запровадженні ефективної системи моніторингу якості надання адміністративних послуг та роботи єдиної мережі ЦНАП Чернігівської області;

- активній участі ЦНАП регіону в процесах цифрової трансформації та електронної інформаційної взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг;

- створенні нових моделей комплексного обслуговування ветеранів, членів їх сімей, членів сімей загиблих Захисників і Захисниць України та внутрішньо переміщених осіб;

- залученні населення до масштабного використання електронних сервісів та отримання електронних послуг;

- втіленні інноваційних підходів у діяльність ЦНАП, їх популяризації у суспільстві;

- досягненні високого рівня довіри мешканців Чернігівщини до влади як надавача послуг [55, с. 103].

На сьогодні ЦНАП виконавчого комітету Ніжинської міської ради пропонує низку електронних послуг через онлайн-платформи, включаючи:

- подання заявок на адміністративні послуги;
- запис у чергу через інтернет;
- отримання консультацій через портал електронних послуг.

Попри значні досягнення у цифровізації, існує низка проблем, що обмежують ефективність електронних послуг:

- обмежений перелік послуг, на сьогодні далеко не всі адміністративні послуги доступні онлайн;

- низький рівень інтеграції з державними реєстрами, це ускладнює автоматизацію багатьох процесів;

- недостатня технічна підтримка, на даний час деякі сервіси працюють нестабільно, особливо в періоди пікового навантаження;

- низький рівень цифрової грамотності, тобто громадяни не завжди знають, як скористатися онлайн-сервісами [62].

Оцифрування нових послуг. Доцільно включити до онлайн-сервісів такі послуги, як:

- реєстрація місця проживання;

- видача дозволів на будівництво;
- оформлення субсидій і соціальної допомоги.

Персоналізація послуг провадити механізм, що дозволить громадянам отримувати персоналізовані пропозиції на основі їхніх попередніх запитів (наприклад, автоматичні нагадування про закінчення строку дії документів).

Створення єдиної інтегрованої бази даних дозволить автоматично перевіряти документи громадян без необхідності подання паперових копій. Автоматизація процесів через інтеграцію з реєстрами Державної податкової служби, Міністерства юстиції, Пенсійного фонду тощо зменшить час обробки запитів і підвищить точність даних.

Покращення технічної інфраструктури. Необхідно оновити технічну базу для забезпечення стабільної роботи електронних послуг навіть під час пікових навантажень. Мобільний додаток для ЦНАП дозволить громадянам подавати заявки, отримувати інформацію про стан їхнього розгляду та записуватися в електронну чергу безпосередньо зі смартфона. Перенесення частини функцій на хмарні платформи підвищить масштабованість і надійність системи, а також зменшить витрати на підтримку власних серверів [59].

Підвищення рівня цифрової грамотності громадян. Організація семінарів, тренінгів та вебінарів для мешканців Ніжина з метою ознайомлення з можливостями електронних послуг. Запуск інформаційної кампанії через соціальні мережі, місцеві ЗМІ та вебсайти з акцентом на переваги використання електронних сервісів.

Впровадження багаторівневого захисту:

- шифрування даних;
- багатofакторна аутентифікація;
- регулярне оновлення програмного забезпечення.

Інтеграція систем виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS) дозволить швидко реагувати на потенційні загрози. Регулярна перевірка систем на вразливості забезпечить їхню стійкість до кіберзагроз.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

1. Підвищити якість надання послуг. Громадяни отримуватимуть послуги швидше, зручніше та без додаткових витрат часу.

2. Зменшити адміністративне навантаження. Автоматизація процесів знизить обсяг ручної роботи для працівників ЦНАП.

3. Підвищити рівень задоволеності громадян. Зручність і доступність сервісів сприятиме формуванню позитивного іміджу місцевої влади.

4. Забезпечити прозорість. Інтеграція з реєстрами та автоматизований контроль зменшать корупційні ризики [58, 106].

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме вдосконаленню механізмів надання електронних послуг у ЦНАП, підвищенню рівня їх доступності, прозорості та якості, а також забезпечить інтеграцію України до світових стандартів цифрового урядування. Вдосконалення механізму електронних послуг у ЦНАП є необхідною умовою для створення ефективної, прозорої та доступної системи державного управління, яка відповідає викликам сучасності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлених завдань, що дозволило сформувані науково обґрунтовані висновки та рекомендації щодо вдосконалення електронних послуг у діяльності ЦНАП. Основні висновки роботи такі:

3. Дослідження показало, що електронні послуги відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості, ефективності та доступності адміністративного обслуговування. Впровадження електронних технологій сприяє мінімізації корупційних ризиків, оптимізації роботи ЦНАП і підвищенню задоволеності громадян.

4. Аналіз законодавства засвідчив, що в Україні створено базові передумови для розвитку електронних послуг, зокрема через Закони України "Про адміністративні послуги" та "Про електронні довірчі послуги". Проте наявні прогалини у нормативному регулюванні, зокрема у сфері інтеграції ЦНАП із державними реєстрами та електронними платформами, уповільнюють розвиток цієї сфери.

5. Аналіз організаційної структури, функцій та технічного забезпечення ЦНАП у Ніжині показав, що установі притаманний прагматичний підхід до надання адміністративних послуг. Проте наявні обмеження в інфраструктурі, автоматизації процесів та недостатня інтеграція з іншими органами державної влади стримують повний перехід до цифрового обслуговування.

6. Проведений аналіз показав, що наявна система електронних послуг має як переваги, так і недоліки. Серед переваг – доступність окремих електронних сервісів і скорочення часу надання послуг. Основні недоліки – низький рівень цифрової грамотності населення, недостатня адаптованість системи до потреб маломобільних груп та обмежена кількість доступних послуг.

7. До основних проблем, що заважають ефективному наданню електронних послуг, належать:

- технічна застарілість інфраструктури;

- низький рівень інтеграції електронних послуг із національними реєстрами;
- відсутність систематичної роботи з підвищення цифрової грамотності громадян.

8. Впровадження міжнародного досвіду цифровізації державного управління показує, що основними принципами вдосконалення електронних послуг мають бути орієнтованість на користувача, прозорість, мобільність і доступність. Важливо забезпечити інтеграцію різних систем для створення єдиної інформаційної екосистеми.

9. Інформаційно-комунікаційні технології є основою для забезпечення швидкої, прозорої та ефективної роботи ЦНАП. Вони дозволяють автоматизувати адміністративні процеси, зменшити кількість помилок і підвищити задоволеність громадян якістю наданих послуг.

10. Запропоновано такі шляхи оптимізації:

- модернізація технічної бази ЦНАП, впровадження сучасних CRM-систем;
- розширення спектру електронних послуг, зокрема впровадження мобільних додатків;
- проведення інформаційно-освітніх кампаній для підвищення цифрової грамотності населення;
- інтеграція ЦНАП із державними електронними платформами для забезпечення доступу до більшої кількості послуг онлайн.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме вдосконаленню механізмів надання електронних послуг у ЦНАП, підвищенню рівня їх доступності, прозорості та якості, а також забезпечить інтеграцію України до світових стандартів цифрового урядування. Вдосконалення механізму електронних послуг у ЦНАП є необхідною умовою для створення ефективної, прозорої та доступної системи державного управління, яка відповідає викликам сучасності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Адміністративні послуги в контексті децентралізації. URL: <https://yurgazeta.com/publications/practice/inshe/administrativni-poslugi-v-kontekstidecentralizaciyi.html>) (дата звернення 12.11.2024)
2. Біла Книга державної політики у сфері адміністративних послуг: Проєкт PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні». 2024. URL: https://www.prosto.in.ua/documents/779/White%20Book_web_2024.pdf. (дата звернення 19.11.2024)
3. Болгар О.В. Сутність державної реєстрації як форми публічного адміністрування. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 5 С. 336-340. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2021/81.pdf (дата звернення 15.12.2024)
4. Буханевич О.М. Класифікація адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2015. Вип. 33(2). С. 7.
5. Бюджетний кодекс України від 08 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/print> (дата звернення 05.11.2024)
6. Вдовиченко В.М. Реформування системи надання адміністративних послуг. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації. Матеріали III Міжнародної науковопрактичної конференції.* (м. Житомир 23 червня 2021 р.). 2021. 521 с. 183-188
7. Вдовиченко В.М. Реформування системи надання адміністративних послуг. *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет,* (м. Житомир 24 травня 2021 р.) 2021. 270 с. с. 87-91.
8. Верховна рада України. Офіційний веб-портал. URL: <http://rada.gov.ua> (дата звернення 11.12.2024)
9. Галушак М. П., Галушак О.Я. Електронна Тернопільщина: стан та перспективи розвитку. Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія. Т.: ФОП Паляниця В.А. 2020. С. 7-32.
10. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник.* 2023. №2 (81). С. 155-163.

11. Галушак М., Галушак О., Машлій Г. Електронна Україна в цифровому світі. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6 (85). С. 174–182.
12. Галушак М.П., Дутка Ю.А. Особливості роботи центрів надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану в Україні. Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0». Тернопіль: ТНТУ, 2024. С.22.
13. Гладка Т.І. Децентралізація влади в Україні як засіб посилення демократії та підвищення її стабільності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 12.
14. Гринько А.А. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету : зб. наук. пр. Серія: Юриспруденція* 2015. №7.
15. Дмитрук І.М. Адміністративно територіальна реформа в Україні. URL: http://www.par.in.ua/5_2015/54.pdf. (дата звернення 10.12.2024)
16. Закон України «Про адміністративні послуги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 29.11.2024)
17. Звіт про результати аудиту стану виконання повноважень Міністерством юстиції України щодо забезпечення контролю за справами адміністративних зборів і платежів у сфері державної реєстрації. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2018/5-6_2018/Zvit_5-6_2018.pdf
18. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за 2023 рік URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=4288d3e5-5080-4dcb-8faf-91ee68e38223> (дата звернення 12.12.2024)
19. Козюра І. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 22. С. 132-139.
20. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата

звернення 02.12.2024)

21. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-> (дата звернення 30.11.2024)

22. Кужда Т., Луциків І., Гевко В. Теоретичні та правові засади організації надання публічних електронних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2(25). С. 374-384.

23. Кужда Т.І., Галушак М.П., Галушак О.Я. Форми та механізми демократії участі. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 1 (24). С. 15-25. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21ktimdu.pdf> (дата звернення 27.11.2024)

24. Кужда Т.І., Луциків І.В., Галушак О.Я., Дослідження стану виконання місцевих бюджетів України в період воєнного часу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 178-186

25. Машлій Г., Мосій О. Галушак О., Галушак М. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 335-339.

26. Міністерство та Комітет цифрової трансформації: *Офіційний сайт*. URL : <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 25.12.2024).

27. Надання адміністративних послуг у період воєнного стану - роз'яснення для громад. URL: <https://decentralization.ua/news/15084> (дата звернення 24.11.2024)

28. Верховна Рада на своєму офіційному сайті надала роз'яснення щодо діяльності ЦНАП у воєнний час. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221128.html>. (дата звернення 23.12.2024)

29. Роз'яснення Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://mkrada.gov.ua/news/16162.html> (дата звернення 20.11.2024)

30. Роз'яснення Міністерства юстиції. URL: : <https://tinyurl.com/yj93hn5t>. 44. Доступ до Єдиних та Державних реєстрів. URL: <https://tinyurl.com/4nwanx98>.

(дата звернення 16.10.2024)

31. Населення оцінка України якості надання адміністративних послуг. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. URL: <http://dif.org.ua/article/otsinki-naselennyam-ukraini-yakosti-nadannya-administrativnikh-poslug-2015-rik-a-takozh-porivnyannya-z-minulimi-rokami> (дата звернення 18.10.2024)

32. Одінцов М., Ільченко Н., Ляшов Д. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2021. Вип. 60. С. 51-61. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2157/1/41-51_%D0%9E%D0%B4%D0%BD%D1%86%D0%BE%D0%B2.pdf (дата звернення 22.11.2024)

33. Одінцов О.М., Ільченко Н.В., Ляшов Д.О. Міжнародний досвід надання адміністративних послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 60. С. 41-51. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2157/1/41-51_Одінцов.pdf. (дата звернення 26.11.2024)

34. Основи електронного урядування: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.

35. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: <https://bit.ly/3sp56Yx> 4. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 р. № 2250-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 12.11.2024)

36. Платформа Центрів Дія. Громаді, де було зруйновано приміщення Центру, передано мобільний ЦНАП. URL: <https://center.diaa.gov.ua/blog/gromadide-bulo-zrujnovano-primisenna-centru-peredano-mobilnij-snap> (дата звернення: 17.10.2024.)

37. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755 URL: <http://minrd.gov.ua/fizichnim-osobam/zakonodavstvo/kodeksi/53771.html> (дата звернення 25.11.2024)

38. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14354>

(дата звернення 21.11.2024)

39. Портал «Дія» URL: <https://diia.gov.ua/> 52. Особливості надання адмінпослуг ветеранам та членам їхніх сімей за принципом «єдиного вікна». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=gtaTwAmkjME> (дата звернення 13.12.2024)

40. Про адміністративні послуги. Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>. (дата звернення 22.12.2024)

41. Про адміністративні правопорушення. Кодекс України № 8074-10 від 7 грудня 1984 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення 21.11.2024)

42. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг. Закон України від 10 грудня 2015 року № 888-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/888-19>. (дата звернення 15.11.2024)

43. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015. № 889-VIII. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/72725.html>

24. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення 12.12.2024)

44. Про електронні документи та електронний документообіг, від 22.05. 2003р. № 851-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>(дата звернення 15.11.2024)

45. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 червня 2007 р. № 494-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/494-2007-%D1%80>(дата звернення 28.10.2024)

46. Про місцеве самоврядування. Закон України від 21 травня 1997 року №

280/97-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>. (дата звернення 09.11.2024)

47. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 12.11.2024)

48. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р.

49. Результати 5-го щорічного моніторингу 25 ЦНАП: інституційна динаміка та виклики сталого розвитку. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-5-gosoricnogo-monitoringu-25-snap-institucijna-dinamika-ta-vikliki-stalogo-rozvitku> (дата звернення 12.11.2024)

50. Реформа децентралізації. *Урядовий портал. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 18.11.2024).

51. Роль ЦНАП (Центрів Дія) у використанні е-послуг. 2021. URL: <https://www.decentralization.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (дата звернення 16.11.2024)

52. Серьогіна Т.В. Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади: дис. ... доктора наук з державного управління: 25.00.01. Харків, 2021. 349 с.

53. Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Публічне урядування*. 2021. №2. С. 48-55. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/publicmanagement/article/view/1088/1599>. (дата звернення 02.11.2024)

54. Сита Є.М., Александрюк В.С., Пульча Д.О. Дослідження надання адміністративних послуг у Франції та перспективи впровадження в Україні. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів*. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса. 2020.

С.295-297. URL:
https://economics.net.ua/files/science/admin_men/2020/tezy.pdf#page=295. (дата
звернення 15.10.2024)

55. Соломко Ю.І. Стан впровадження електронних послуг: результати реалізації концепції розвитку системи електронних послуг в Україні. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2018. Вип. 3 (62). С.102–109.

56. Ткачова Н., Казанська О. Адміністративні послуги: теорія, реформи, децентралізація, маркетинг е-послуг. *Development vectors in public management and administration. Collective monograph. Riga, Latvia:»Baltija Publishing*, 2021. С. 291–306.

57. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnihposlug-nablizhayetsya-do-3000> (дата звернення 13.11.2024)

58. Фетько Ю. Б. Правова природа та сутність державної реєстрації. Київський часопис права. 2022. №2. 106-110. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2022.2.16> (дата звернення 16.11.2024)

59. Шаран Я.В. Центр надання адміністративних послуг як ключова установа децентралізації громад. *Вересневі наукові зібрання – 2022: ХСVII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція* (м. Київ, 19 вересня 2022 року). Київ, 2022. С. 157–159.

60. PROSTO. Моніторинг роботи мобільних ЦНАП в умовах війни. URL: <file:///C:/Users/Valeria/Downloads/PROSTO%20Monitoring%20the%20work%20of%20mobile%20ASCs.pdf> (дата звернення: 03.10.2024.)

61. PROSTO. Передача «Мобільних ЦНАП». URL: <https://www.prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/delivery-of-mobile-ascs-2> (дата звернення: 02.10.2024.)

62. UNPD. Мобільний ЦНАП поблизу дому. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/mobilnyy-tsnap-poblyzu-domu> (дата звернення: 02.10.2024.)