МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра загальної економічної теорії та економічної політики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н, професор Звєряков Михайло Іванович
(підпис)
“___” _____ 20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» за
бакалаврською програмою професійного спрямування
«Публічне управління та адміністрування»
на тему:

Діджиталізація державних послуг в Україні

Виконавець:
Студентка ФЕУП факультету
Кочман Марія Андріївна_____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/
Науковий керівник:
д.е.н, професор, член-кореспондент НАН України
(науковий ступінь, вчене звання)
Звєряков Михайло Іванович_____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2026

АНОТАЦІЯ

Кочман М. А. «Діджиталізація державних послуг в Україні».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавра» зі спеціальності «D4 Публічне управління та адміністрування» за бакалаврською програмою професійного спрямування «Публічне управління та адміністрування». – Одеський національний економічний університет. – м. Одеса, 2026 рік.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – відносини, що виникають у сфері надання державних послуг.

У роботі надано визначення й ключові характеристики поняття «діджиталізація», здійснено аналіз соціально-економічної природи державних послуг та розглянуто специфіку впровадження електронних державних сервісів, включно із їх нормативно-правовим забезпеченням.

У дослідженні розглядаються теоретичні засади та ідентифікуються основні проблеми цифровізації процесу надання соціальних послуг. Проведено аналіз структури соціальних сервісів і характеристик контингенту отримувачів у межах міської територіальної громади, а також окреслено переваги впровадження електронного урядування для забезпечення доступності соціальних послуг.

Представлено характеристику функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні та проведено всебічний огляд діяльності їхніх відділів, а також проаналізовано практики центрів міста Одеси. Центри надання адміністративних послуг в Україні діють як єдині вікна для отримання державних послуг, забезпечуючи зручність, прозорість процедур та відповідність Закону «Про адміністративні послуги». До основних напрямів діяльності ЦНАП належать реєстрація місця проживання, нерухомості, бізнесу, надання послуг ДРАЦС, оформлення паспортів тощо. У низці регіонів ініціативи щодо створення ЦНАП було впроваджено ще у 2010 році.

Запропоновано конкретні напрямки вирішення науково-практичної проблеми, зокрема створення єдиної цифрової точки входу, впровадження електронного реєстру звернень та партнерських ініціатив, оптимізацію електронного документообігу, розвиток цифрового проєктного офісу, багатомовної комунікації, регулярної аналітики, підвищення цифрових компетентностей персоналу й дотримання кібербезпекових стандартів. Така комбінація організаційних і цифрових підходів відповідає масштабам установи та забезпечує ефективне функціонування.

Ключові слова: діджиталітзація, державні послуги, мобільність, інклюзивність, цифрова трансформація.

ABSTRACT

M.A. Kochman «Digitalization of public services in Ukraine».

Qualification work for obtaining the degree of «bachelor» in the specialty «D4 Public management and administration» under the bachelor's program of the

professional direction «Public management and administration». – Odessa National Economic University. – Odessa, 2026.

The bachelor's qualification work consists of three sections. The object of the study is the relations that arise in the field of providing public services.

The work provides a definition and key characteristics of the concept of «digitalization», analyzes the socio-economic nature of public services and considers the specifics of the implementation of electronic public services, including their regulatory and legal support.

The study examines the theoretical foundations and identifies the main problems of digitalization of the process of providing social services. The structure of social services and the characteristics of the contingent of recipients within the urban territorial community are analyzed, and the advantages of implementing e-government to ensure the accessibility of social services are outlined.

The characteristics of the functioning of administrative service centers (ASCs) in Ukraine are presented and a comprehensive review of the activities of their departments is conducted, as well as the practices of the centers in the city of Odessa are analyzed. Administrative service centers in Ukraine act as single windows for receiving public services, ensuring convenience, transparency of procedures and compliance with the Law «On Administrative Services». The main areas of activity of ASCs include registration of residence, real estate, business, provision of DRACS services, issuance of passports, etc. In a number of regions, initiatives to create ASCs were implemented back in 2010.

Specific directions for solving the scientific and practical problem are proposed, including the creation of a single digital entry point, the implementation of an electronic register of appeals and partnership initiatives, the optimization of electronic document flow, the development of a digital project office, multilingual communication, regular analytics, improving the digital competencies of staff and compliance with cybersecurity standards. Such a combination of organizational and digital approaches corresponds to the scale of the institution and ensures effective functioning.

Keywords: digitalization, public services, mobility, inclusiveness, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ……8
1.1. Сутність та характеристика категорії «діджиталізація»……..8
1.2. Соціально-економічна сутність державних послуг……12
1.3. Особливості надання електронних державних послуг, їх нормативно-правове забезпечення……18
Висновки до розділу 1……22
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ В УКРАЇНІ……24
2.1. Характеристика діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні……26
2.2. Загальний аналіз діяльності відділів центрів надання адміністративних послуг в Україні……28
2.3. Дослідження діяльності центрів надання адміністративних послуг в місті Одеса……..38
Висновки до розділу 2……41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ……..43
3.1. Впровадження досвіду провідних країн світу у сфері діджиталізації державних послуг……..43
3.2. Рекомендації щодо удосконалення механізму надання електронних адміністративних послуг……..59
3.3. Удосконалення матеріально-технічного забезпечення діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні……73
3.4. Проблемні аспекти та пропозиції з покращення діяльності агенства транскордонного співробітництва «Єврорегіон Нижній Дунай» по реалізації завдань діджиталізації послуг……..75
Висновки до розділу 3……83
ВИСНОВКИ……...85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……89

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне суспільство неможливо уявити без інформаційних технологій, які стрімко розвиваються та здатні задовольнити значну частину потреб людини. Державне управління також активно інтегрується в процес цифровізації. Україна визначила стратегічний напрямок розвитку сервісної держави, що передбачає створення численних спеціалізованих додатків, ресурсів і програм для оптимізації отримання адміністративних послуг. Це позитивно позначається на іміджі держави як серед її громадян, так і на міжнародному рівні.

Детермінантами цього процесу виступають такі чинники, як зручність онлайн-доступу до послуг, економія часу та енергії. Впровадження електронного урядування є ключовим проявом цифровізації адміністративних послуг, актуальність і необхідність якого визначаються вимогами часу та сучасного суспільного розвитку. Проте під час аналізу цифровізації адміністративних послуг в Україні було виявлено низку процедурних недоліків і прогалин у правовому регулюванні. Підвищення якості надання таких послуг через інтернет неможливе без глибокого дослідження проблем функціонування та удосконалення нормативної бази, що їх регулює. Зважаючи на високий попит на адміністративні послуги онлайн та недостатній рівень наукової уваги до цієї сфери, питання пошуку та вирішення проблем функціонування й правового забезпечення набуває особливої важливості в контексті формування сучасного суспільства.

У рамках розвитку науки публічного управління проблематику належного надання публічних, зокрема адміністративних, послуг досліджували як українські, так і закордонні науковці. Особливої уваги заслуговують доробки українських фахівців, серед яких: І. Бригілевич, Н. Васильєва, А. Вишневський, О. Гуненкова, Я. Жовнірчик, В. Карпенко, І. Коліушко, І. Лепьошкін, А. Ліпенцев, Н. Мариняк, О. Поляк, Ю. Привалов, Л. Прудіус, О. Рогожин, В. Сорока, Д. Сухінін, В. Тимощук, Ю. Шаров та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичний та практичний аналіз діджиталізація державних послуг в Україні.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають у сфері надання державних послуг.

Предметом дослідження є **ді**джиталізація державних послуг в Україні.

Метою даної дипломної роботи є визначення основних **завдань**:

установлення сутності та специфіки категорії «діджиталізація»;

дослідження соціально-економічної природи державних послуг;

аналіз особливостей надання електронних державних послуг і їх нормативно-правового регулювання;

характеристика функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні;

комплексний огляд діяльності відділів центрів надання адміністративних послуг в Україні;

вивчення практики центрів надання адміністративних послуг міста Одеса;

аналіз досвіду провідних країн світу щодо діджиталізації державних послуг;

розробка рекомендацій із вдосконалення механізму надання електронних адміністративних послуг;

пропозиції щодо поліпшення матеріально-технічного забезпечення центрів надання адміністративних послуг в Україні;

провести аналіз інформаційних джерел щодо організаційного і методичного забезпечення діяльності організації агенства транскордонного співробітництва «Єврорегіон Нижній Дунай».

У роботі застосовано такі методи дослідження: аналіз, синтез, науково-дослідний та математичний підходи.

Інформаційну базу дослідження склали джерела, що слугували основою для дослідження: наукові публікації та монографічні видання українських та зарубіжних вчених; нормативні та законодавчі акти України та інших країн; матеріали наукових та науково-практичних конференцій; міжнародні рейтинги;

статистичні збірники; звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів, відомств, звітні дані підприємств, організацій та установ; матеріали соціальних опитувань тощо.

Публікації та апробація результатів дослідження. Було підготовлено та опубліковано наступні роботи: Кочман М. А., Макуха С.М. «Стратегія євроатлантичної інтеграції України», Кочман М. А. Жданова Л.Л. «Безумовний базовий дохід: теоретичне обгрунтування і практична реалізація», Кочман М.А., Макуха С.М. «Вплив факторів бізнес-середовища на діяльність органів публічного управління та адміністрування», Кочман М.А., Жданова Л.Л. «Цілі і мотиви креативної діяльності в концепції постекономічного суспільства».

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 94 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та характеристика категорії «діджиталізація»

Діджиталізація відіграє дедалі важливішу роль у сфері соціальних послуг, передбачаючи інтеграцію існуючих систем соціального програмного забезпечення до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІСС), організацію ефективної взаємодії між відповідними базами даних, а також забезпечення громадянам доступу до інструментів електронного урядування через Єдиний портал державних послуг «Дія». Цифрова трансформація соціальних послуг потребує значних фінансових, технологічних і інтелектуальних ресурсів, спрямованих на вирішення питань сумісності програмного забезпечення, усунення законодавчих суперечностей і підвищення рівня цифрової грамотності населення.

Цифрова революція, яка передбачає перехід виробничих процесів від використання переважно механічних технологій до використання аналогових та цифрових технологій, розпочалася у другій половині 20-го століття. Ця трансформація призвела до четвертої промислової революції, яка включала автоматизацію, комп'ютеризацію та перехід інвестицій від матеріальних до нематеріальних. Ця революція продовжує впливати на канадську економіку та змінювати її.

Межі цифровізації часто нечіткі щодо ІКТ, цифрового впровадження та цифрової економіки. Ми визначаємо економічну цифровізацію як процес, за допомогою якого використання даних, цифрових платформ та передової аналітики (такої як машинне навчання та штучний інтелект) трансформує виробничий процес та взаємодію з іншими економічними агентами.

Чуба Н. розглядає цифровізацію як інноваційну форму державного управління, коли взаємодія між державними органами й суспільством відбувається за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій при забезпеченні доступності, прозорості та ефективності [1, с. 102].

Міхровська М. підкреслює, що поняття «цифрове управління» та «цифровізація» (разом з процесом діджиталізації) пов'язані, але не однакові. Цифровізація означає впровадження цифрових технологій на всіх рівнях - у державі, суспільстві та окремих людей. У той час як цифрове управління стосується саме сервісної та управлінської роботи державних органів і акцентує увагу на якісній взаємодії між владою та громадянами [2, с. 273].

Слободянюк Г. та Кузьміна О. детально аналізують властивості програмного забезпечення для управління працею й соціальним захистом. Вони розглядають функціонал програмних комплексів ASOPD/KOMTECH, EDARP та «Наш Дім», називають їхні переваги й недоліки, а також оцінюють тенденції автоматизації обробки інформації у сфері соціальних послуг [3, с. 683].

Кулина Г. та Налукова Н. визначають інформатизацію соціальних процесів як упровадження автоматизованих інформаційних систем, створення єдиного інформаційного простору в галузі соціального забезпечення, розробку нових сервісних продуктів, електронне подання документів та спрощення процедур отримання соціальних послуг. Вони підкреслюють важливість прозорості соціального забезпечення для успішної соціальної політики [4, с. 97].

Сидоренко Н. дослідила роль цифровізації в адміністративних послугах України й підкреслила, що цифровізація позитивно впливає на відкритість, прозорість і ефективність роботи органів державної влади та місцевого самоврядування при наданні електронних послуг [5, с. 12].

Єгорова-Луценко Т. у своїй роботі трактує цифровізацію соціальних послуг як організацію більш доступного отримання громадянами адміністративних послуг. Вона вважає, що ключове значення для інтеграції України до єдиного цифрового простору ЄС має уніфікація видів соціальних та адміністративних послуг і механізмів їх надання відповідно до європейської практики, що може стати середньостроковою ціллю [6, с.80].

Литвин Н. і Крупнова Л. вважають, що цифровізація підвищує відкритість, прозорість і результативність діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування у наданні електронних послуг. Впровадження сучасних

технологій також забезпечує якісну взаємодію між владою і громадянами, роблячи будь-які процеси зручними та мінімізуючи залежність від людського фактору [7, с. 81].

Тернущак М. у своєму дослідженні аналізує особливості цифрових практик державних структур і доходить висновку, що основна мета держави у сфері сервісного управління полягає у спрощенні процедур отримання послуг і підвищенні рівня обслуговування клієнтів центрів адміністративних послуг [8, с. 94].

Генезис цифровізації охоплює еволюцію технологій, посилення їх впливу на суспільні й економічні процеси, а також поступове формування цифрової культури. Аналізуючи синтез категорії «цифроутворення», слід підкреслити, що в сучасних умовах розвитку суспільства вона виступає одним із ключових системоутворюючих чинників, який істотно впливає на інтеграцію множин у єдину систему. Це дозволяє розглядати даний феномен як з соціально-наукової точки зору (дослідження природи системоутворюючих факторів), так і крізь призму існування унікальних специфічних чинників, які властиві всім без винятку системам, хоча проявляються по-різному залежно від рівня організації.

Виникнення категорії «цифроутворення» датується серединою XX століття. До основних етапів її розвитку належать:

Етап I (1950–1980-ті роки XX ст.) – Формування передумов цифровізації, що характеризувалося наступним:

1. Поява перших комп’ютерів, яка започаткувала розвиток інформаційних технологій;

2. Автоматизація рутинних операцій у фінансовому секторі завдяки використанню цифрових пристроїв;

3. Впровадження систем зберігання й обробки даних, зокрема мейнфреймів IBM.

II етап (1980–1990-ті роки XX століття) ознаменувався переходом до електронної обробки інформації. На цьому етапі були створені персональні комп’ютери та перші локальні мережі, розпочалося використання програмного

забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, а також стали доступними цифрові інструменти для управління базами даних і обробки великих масивів даних.

III етап (1990–2000-ті роки – кінець XX та початок XXI століття) став початком цифрової трансформації, яку зумовили масове впровадження Інтернету для передачі інформації, поява електронної комерції й цифрових платформ на кшталт Amazon та eBay, а також активний розвиток ERP і CRM систем для керування бізнес-процесами.

Етап IV. 2000–2010-ті – початок XXI століття.

У цей період цифровізація виокремлюється як окреме поняття та починає відігравати важливу роль у світовій економіці:

1. Вона стає ключовим інструментом для оптимізації бізнесу та підвищення його ефективності.

2. Цифрові технології активно впроваджуються в традиційні процеси, зокрема виробництво автоматизується за допомогою IoT.

3. Операційні процеси оптимізуються завдяки онлайн-середовищу (освіта, медицина, фінанси).

Етап V. 2010–2020-ті роки XXI століття.

Цей період характеризується впровадженням цифровізації в умовах загальносвітової цифрової трансформації:

1. Широко розвиваються концепції «Індустрія 4.0» і цифрова економіка.

2. Масово використовуються великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) і хмарні обчислення.

3. З’являються нові цифрові платформи й сервіси: мобільний банкінг, цифровий уряд і т.д.

Етап VI. 2020-ті роки – дотепер.

Сучасний етап пов’язаний із наступними тенденціями:

1. Стрімко поширюються технології 5G, автоматизація, блокчейн і децентралізовані системи.

2. Цифровізація стає стратегією адаптації й виживання під час криз і війни Росії проти України, що підтверджується масовим переходом на дистанційну роботу й онлайн-навчання.

3. У суспільстві формується «цифрова свідомість», коли цифрові навички стають основою життя.

4. Суспільство рухається від «Індустрії 4.0» до «Індустрії 5.0».

З огляду на перелічені етапи і особливості цифровізації, можна зазначити: в умовах повномасштабної війни Росії проти України активізація цифрових процесів і їхній вплив на потенціал відновлення держави в повоєнний період безпосередньо пов'язані з розвитком інформаційних технологій і ефективним використанням їхніх результатів різними секторами економіки.

На сьогодні Єдиний портал державних послуг «Дія» має вагоме значення для роботи державної інфраструктури, оскільки поступово інтегрується у загальну систему інформаційних ресурсів держави. За допомогою цього порталу українці можуть швидко оформити й отримати соціальні послуги зі свого пристрою, наприклад: подати документи на грошову допомогу при народженні дитини, взяти участь у програмі «Надання пільгових іпотечних кредитів ВПО», замовити довідку про доходи пенсіонера, подати заяву на призначення або перерахунок пенсії, отримати документи ОК-5 чи ОК-7, сформувати виписку із реєстру застрахованих осіб, звернутися по субсидію для оплати комунальних послуг, змінити чи отримати статус безробітного або ВПО, подати заявку на компенсацію за працевлаштування переселенців, оформити аліменти для одинокого батька чи матері, скористатися послугою усиновлення, отримати допомогу для догляду за хворою дитиною, а також претендувати на виплати для осіб з інвалідністю з дитинства.

Зазначений перелік не є вичерпним, адже кількість і якість доступних соціальних послуг постійно розширюється та вдосконалюється, що свідчить про позитивну динаміку розвитку цієї сфери [9].

Діджиталізація соціальних послуг в Україні виступає ключовим напрямком модернізації держави. Вона забезпечує підвищення доступності та ефективності

соціальних сервісів, оптимізує взаємодію між органами соціального захисту та користувачами й сприяє зміцненню якості життя населення. Попри це, актуальними залишаються питання кібербезпеки та розширення доступу до високошвидкісного Інтернету, які потребують невідкладного вирішення.

На підставі проведеного аналізу під категорією «діджиталізація соціальних послуг» слід розуміти процес впровадження цифрових технологій у сферу соціального захисту, що включає застосування електронних систем, програмного забезпечення та Інтернет-ресурсів для підвищення ефективності надання послуг і спрощення комунікації між соціальними службами та отримувачами державної підтримки.

1.2. Соціально-економічна сутність державних послуг

Протягом останніх 20 років виник глобальний інтерес до ролі, яку соціальна економіка відіграє в економічному та соціальному житті країн. Цей інтерес породив зростаючу кількість літератури про природу та роль соціальної економіки, її розмір та склад, правила її функціонування та принципи організації, її значення для економічного та соціального добробуту суспільств, а також її зв'язок з державою, з одного боку, та приватним сектором, з іншого.

Соціальну економіку все частіше розглядають як сховище тих соціальних, культурних та політичних цінностей, які є найбільш актуальними для захисту та просування колективного блага. Ці цінності включають ідею взаємності як рушійної сили організацій соціальної економіки, досягнення соціальних цілей через практику взаємності та сприяння соціальній солідарності через просування соціальної та економічної справедливості.

З цих причин, а також внаслідок потрясінь, спричинених ринковим капіталізмом, соціальна економіка також стає доповненням до держави для соціального добробуту громадян - роль, яка стає дедалі необхіднішою через скасування цього обов'язку з боку урядів. Економічна криза та панування неоліберальної ідеології, таким чином, разом вивели соціальну економіку в центр

уваги історичних кіл та відіграли центральну роль у перебудові політичного організму країн усього світу.

Однак, соціальна економіка - це набагато більше, ніж застосування кооперативних або самодопомоги стратегій, що діють на периферії економіки, щоб допомогти бідним, як іноді вважається. Соціальна економіка не є просто набором заходів економічного самозахисту від невдач та руйнувань економіки «вільного ринку». Швидше, соціальна економіка являє собою зовсім інше уявлення про економіку, в якому ринкові сили та економічна практика служать соціальним або колективним інтересам, а не лише інтересам капіталу чи окремої особи.

Одним із ключових чинників створення соціальної держави та визначення цілей державного управління є забезпечення широкого доступу та високої якості державних послуг для населення й організацій. Без вирішення питань щодо доступності й якості таких послуг важко перейти до соціально-сервісної держави, яка будує рівноправні партнерські відносини з суспільством. В умовах сучасної України особливо актуальним є реформування органів влади на всіх рівнях, що має сприяти підвищенню ефективності надання послуг громадянам. Створення системи державних послуг - це основний шлях реалізації посадовими особами державних функцій відповідно до їхньої компетенції.

Зростаюча важливість обслуговування клієнтів у державних управліннях чітко випливає з окремих вимог, і це загалом підтверджується пов'язаними з цим тенденціями та викликами. Детальне пояснення та аналіз змісту обох сторін з точки зору їхніх зв'язків зі зв'язками з клієнтами та громадськістю вказує на стратегічні цілі та напрямки розвитку. Серед тенденцій та викликів також домінують деякі фактори, які є значущими для державних адміністрацій та місцевих органів влади, деякі з яких пропонують нові та корисні можливості для інновацій, такі як необхідність розвитку місцевої економіки, цифрова трансформація, поява соціальної публічної відповідальності та нового локалізму, згаданого вище. Шокуюча реальність сьогодення – епідемія COVID-19 – прискорила певні тенденції та продемонструвала, створюючи надзвичайно

термінові ситуації, наскільки критичним може стати функціонування державної служби підтримки клієнтів у вирішенні різних життєвих ситуацій, у – нерідко – фатальному формуванні доль. Сприйняття серйозності вірусної загрози, ефективність засобів захисту, прояви співпраці та солідарності, еволюція ставлення до вакцинації – все це вирішально визначалося відносинами з громадськістю та якістю її послуг.

Послуги поділяють на ринкові (які продаються за цінами ринку) та неринкові. До останніх належать сервіси, що їх безкоштовно або на пільгових умовах надають державні та муніципальні організації чи некомерційні установи для задоволення суспільних або індивідуальних потреб.

У макроекономіці під неринковими соціально-економічними послугами мають на увазі соціальні трансферти у натуральній формі: це доходи бюджетних і некомерційних організацій, які забезпечують громадян освітою, медичною допомогою, соціальним захистом тощо. Ці трансферти є частиною сукупного доходу держави й спрямовані на споживання. Причому витрати на кінцеве споживання притаманні лише сектору органів влади й некомерційних структур, які обслуговують населення.

Державні послуги складають частину неринкового соціально-економічного сектору. Водночас органи влади переважно створюють специфічні послуги - організаційного, регуляторного чи схожого характеру, які лише у широкому сенсі належать до соціальних.

До неринкових відносять також послуги загального чи національного призначення: оборону, підтримку правопорядку, міжнародну співпрацю, пожежний захист, фінансову діяльність і макроекономічне регулювання. Обсяг споживання таких сервісів повинен бути рівномірним по всій країні, і кожен громадянин має право на гарантований рівень їх надання. Такі сервіси іменують державними послугами національного значення, і їхній перелік може розширюватися залежно від можливостей управління та ресурсів держави. Надання цих послуг повинні забезпечувати організації, установи й підприємства національного масштабу.

На відміну від послуг, що надаються національними органами державної влади, муніципальні послуги забезпечуються органами місцевого самоврядування для жителів відповідних територіальних громад залежно від місцевих ресурсів і потреб. Відтак, неринкові державні послуги відрізняються від муніципальних тим, що є загальнодоступними в межах певної країни та фінансуються переважно за рахунок національного бюджету [7, с. 81].

Водночас у розвинених країнах Європи домінує підхід, згідно з яким делегування повноважень щодо надання державних послуг органам місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності їхньої реалізації. Це дозволяє впровадити міжрегіональну диференціацію структури та якості послуг, а також враховувати реальні потреби населення, мінімізуючи усереднення цих потреб. Фінансування з муніципального бюджету дозволяє вирішувати питання визначення реального попиту на послуги й забезпечення ефективності їх виробництва.

Разом із тим виникає завдання гарантування базового рівня доступу до неринкових державних послуг, яке розв’язується шляхом здійснення трансфертів - компенсації муніципалітетам вартості таких послуг із загальнодержавних фондів. В Україні ключовими цілями надання неринкових муніципальних послуг є, з одного боку, задоволення специфічних локальних потреб (зокрема подолання соціально-економічних викликів), а з іншого - встановлення підвищених соціальних стандартів у регіонах із відповідним потенціалом, наприклад, у столичних агломераціях.

В українських реаліях до загальнодержавних неринкових послуг, крім зовнішніх сфер (оборони, державної безпеки, міжнародних відносин), належать і сервіси, які важливі для соціального добробуту громадян. Це охорона громадської безпеки (особистої, майнової та авторської), соціальний захист, пенсії, медична допомога та освіта.

Якість таких послуг визначається тим, наскільки добре вони відповідають потребам людей. Від того, як управлінські структури організовують ці послуги на рівні держави, залежить соціальний ефект їхньої роботи [8, с. 94].

Мінімально достатній рівень надання послуг – це нижня межа запиту на такі сервіси, що враховує стандарти основних фізіологічних і соціальних потреб громадян і сімей, а також враховує регіональні, статеві, вікові та професійні особливості.

Оцінка попиту на державні послуги повинна враховувати бажану кількість сервісів, їх вартість і платоспроможність споживачів. Основна проблема полягає в тому, що не існує ринкових механізмів автоматичного регулювання співвідношення попиту й пропозиції. Через це державним органам доводиться застосовувати адміністративні (регуляторні) методи, а також форми планування й контролю ефективності надання та виробництва послуг для кінцевого споживача.

Можна сказати, що публічна послуга – це нормативно встановлене надання конкретному сторонньому споживачеві певного державного або муніципального органу на основі його застосування необхідної, санкціонованої державою, можливості отримання певного корисного вимірюваного результату.

Публічна послуга - це різновид державної функції, яка передбачає діяльність із захисту прав та законних інтересів громадян і організацій, розподілу ресурсів, надання інформаційних, консультаційних чи методологічних послуг [10, с. 102-103].

Це діяльність органів виконавчої влади, що виражається у діях або рішеннях, які можуть спричинити виникнення, зміну чи припинення правовідносин, а також створення офіційних документів у відповідь на запити громадян чи організацій для реалізації їхніх прав, інтересів або обов’язків, визначених законом.

Публічну послугу варто розуміти як виконання запитів чи вимог громадян або організацій щодо визнання, встановлення, зміни чи припинення їхніх прав, отримання матеріальних або фінансових ресурсів для цих цілей (згідно із законом), встановлення юридичних фактів чи надання інформації у межах компетенції органів виконавчої влади, перелік яких міститься у реєстрі публічних

послуг. Державні послуги включають юридично значущі, матеріальні та інформаційні дії.

Державні функції поділяють на нормотворчі, правоохоронні та послуги/управління майном. Функція - це рішення виконавчого органу, що змінює правовідносини або створює інформацію без прямого звернення громадян чи організацій.

1.3. Особливості надання електронних державних послуг, їх нормативно-правове забезпечення

Електронні адміністративні послуги представляють собою державні або муніципальні сервіси, які надаються фізичним чи юридичним особам дистанційно через Інтернет, без необхідності особистого звернення до органів влади. Згідно із Законом України «Про особливості надання державних (електронних державних) послуг», електронна державна послуга визначається як «послуга, що надається органами державної влади, місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями під їх юрисдикцією, зокрема адміністративна послуга (у тому числі в автоматизованому режимі), яка реалізується за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви чи запиту, поданих у електронній формі із використанням таких систем (зокрема через Єдиний державний вебпортал електронних послуг), або без необхідності подання відповідної заяви чи запиту» [11].

У процесі реформування системи державного управління електронні адміністративні послуги набувають статусу ключового інструменту взаємодії громадян з органами влади. Впровадження цифрових сервісів сприяє підвищенню ефективності доступу до них, забезпечує прозорість адміністративних процедур і скорочує часові та фінансові витрати користувачів. Однак практична імплементація таких послуг в Україні супроводжується рядом складних питань, що потребують ґрунтовного аналізу. Основними викликами залишаються недостатній рівень цифрової грамотності населення, нерівномірний розвиток інфраструктури, недосконалість нормативно-правового

регулювання, а також підвищення ризиків у сфері кібербезпеки. В умовах воєнного стану актуалізуються питання забезпечення безперервного доступу громадян до базових адміністративних функцій, а також захисту інформаційних систем від загроз.

Нормативно-правова база надання електронних адміністративних послуг включає такі акти:

Конституція України (стаття 40) гарантує громадянам право звертатися до органів державної влади [12]. Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI описує основні поняття і процедури надання таких послуг [13]. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII регламентує використання електронних підписів, печаток та інших методів автентифікації [14].

Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297-VI визначає правила обробки, зберігання й передачі особистої інформації [15].

Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII встановлює вимоги щодо безпеки цифрових систем державного управління [16]. Закон України «Про особливості надання державних (електронних державних) послуг» від 15 липня 2021 року № 1689-IX визначає принципи надання електронних державних, комплексних і автоматизованих послуг [17]. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Єдиний державний портал електронних послуг» від 24 липня 2019 року № 527 визначає порядок роботи порталу «Дія» [18]. Незважаючи на наявну нормативно-правову базу, її подальша модернізація та впорядкування залишаються потрібними через специфічні виклики воєнного та післявоєнного періодів.

Однією з основних проблем впровадження електронних адміністративних послуг є недостатній рівень цифрової грамотності серед населення, особливо серед жителів сільської місцевості та літніх людей. За аналітичними дослідженнями, станом на 2021 рік лише близько 40% дорослих в Україні володіли базовими цифровими навичками, необхідними для самостійного

користування електронними сервісами [19]. Це створює ризики соціальної ізоляції значної частини громадян і підкреслює необхідність масштабних освітніх програм для підвищення цифрової інклюзії. Як відзначає О. Кожушко, «недостатня підготовка громадян до використання сучасних цифрових інструментів ускладнює інтеграцію електронних послуг у щоденну діяльність органів влади, створюючи бар’єри для рівного доступу всіх соціальних груп до державних сервісів» [20].

Ще однією суттєвою перешкодою для розвитку електронного урядування є нерівномірний розвиток телекомунікаційної інфраструктури. В багатьох регіонах, особливо у сільській місцевості, відсутній стабільний широкосмуговий інтернет, що робить повноцінне користування електронними адміністративними послугами неможливим. На кінець 2021 року належний рівень інтернет-покриття мали лише приблизно 30% сільських населених пунктів [19].

М. Сливка та А. Гінда підкреслюють, що технічні бар'єри у доступі до цифрової інфраструктури значно гальмують процес цифровізації адміністративних послуг і мають бути у фокусі державної політики [21, с. 196]. Під час воєнного стану ця проблема стає особливо гострою: інфраструктура постійно зазнає атак або може бути знищеною, що створює необхідність у додаткових бюджетних коштах для її відновлення. Багато громадян змінили місце проживання, через що потрібно забезпечити дистанційний доступ до адміністративних послуг незалежно від їхнього нового розташування. Однак саме технічні обмеження суттєво впливають на можливість реалізовувати права таких осіб.

Хоча існують основні закони, нормативна база щодо електронних адміністративних послуг залишається непослідовною: чимало підзаконних актів діють тимчасово або не охоплюють всі аспекти, а відсутність комплексного закону породжує правову невизначеність для надавачів цих послуг.

За словами М. Сливки, чинна система регулювання недостатньо враховує потребу міжвідомчої координації, створення стандартизованих цифрових платформ і визначення відповідальності посадових осіб за якість електронних

послуг [21, с. 198]. Відсутність належної інтеграції між реєстрами, інформаційними системами та універсального стандарту автентифікації користувачів істотно стримує розвиток електронного адміністрування. Це призводить до зниження ефективності обміну даними між установами та значних труднощів у процесі надання комплексних адміністративних послуг, що вимагають взаємодії різних органів влади.

Зростання кількості електронних послуг актуалізує питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Імовірність виникнення нових загроз для інформаційної безпеки зростає разом із поширенням електронних сервісів. Недостатній рівень технічного захисту персональної інформації, відсутність відпрацьованих процедур реагування на кіберінциденти й обмежені можливості аудиту цифрових систем суттєво підвищують ризики потенційних зловживань.

На основі аналізу джерел і практичного досвіду впровадження електронних адміністративних послуг пропонуємо такі пріоритети вдосконалення використання електронних платформ:

прийняття єдиної державної стратегії цифровізації управління, яка враховує регіональні особливості та забезпечує високий рівень безпеки;

підвищення цифрової грамотності шляхом інтеграції навчальних модулів у освітні програми, запуску спеціалізованих онлайн-платформ і підтримки неформальної освіти дорослих;

вдосконалення правового регулювання сфери електронних адміністративних послуг, включаючи питання доступу, відповідальності, захисту користувачів та функціонування цифрової інфраструктури;

інтеграція та уніфікація державних цифрових систем через стандарти сумісності, спільні протоколи обміну інформацією й централізований нагляд за їх дотриманням;

посилення заходів кіберзахисту, зокрема створення спеціалізованих кіберпідрозділів у державних органах, проведення аудитів безпеки та сертифікацію електронних послуг;

запровадження механізмів моніторингу та зворотного зв’язку: створення незалежних платформ для оцінки якості сервісів і оперативного реагування на скарги громадян.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі надано визначення й ключові характеристики поняття «діджиталізація», здійснено аналіз соціально-економічної природи державних послуг та розглянуто специфіку впровадження електронних державних сервісів, включно із їх нормативно-правовим забезпеченням.

У дослідженні розглядаються теоретичні засади та ідентифікуються основні проблеми цифровізації процесу надання соціальних послуг. Проведено аналіз структури соціальних сервісів і характеристик контингенту отримувачів у межах міської територіальної громади, а також окреслено переваги впровадження електронного урядування для забезпечення доступності соціальних послуг.

Особливої уваги заслуговує розвиток цифровізації соціальних послуг - це впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сфері соціального обслуговування населення. Сучасні електронні системи, програмне забезпечення й онлайн-ресурси використовуються для підвищення ефективності надання соціальних послуг і полегшення взаємодії між службами та громадянами.

Визначено низку переваг інтеграції соціальних послуг в систему електронного урядування на базі Єдиної інформаційної системи соціальної сфери: усунення корупційних ризиків завдяки мінімізації прямого контакту між службовцями та клієнтами; прискорення документообігу й скорочення витрат на його ведення; повна ліквідація потреби в паперових довідках; забезпечення взаємозв’язку всіх баз даних соціальної галузі; створення механізму «єдиного вікна» для отримання різних соціальних сервісів; швидкий обмін інформацією між органами державної влади; підвищення адресності й ефективності надання соціальних послуг.

Соціально-економічна сутність державних послуг полягає в їх статусі неринкових сервісів, які держава надає задля задоволення суспільних потреб, забезпечення соціальної підтримки, розвитку людського потенціалу й функціонування інститутів держави, перерозподілу бюджетних ресурсів, а також сприяння стабільності й рівності. Державні послуги відрізняються від комерційних власною специфікою.

Електронні державні послуги в Україні реалізуються через цифрові платформи, такі як портал «Дія», характеризуються комплексністю та можливістю подання заявок за принципом «єдиного документа» (відповідно до Закону № 1689-IX). Їх нормативно-правове регулювання визначено законами про доступ до публічної інформації, про електронні документи та електронні довірчі послуги, а також концепціями розвитку електронного урядування й постановами Кабінету Міністрів щодо цифровізації.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні

Центри надання адміністративних послуг функціонують як постійно діючі робочі органи або структурні підрозділи органів місцевого самоврядування чи місцевої державної адміністрації, у яких здійснюється надання адміністративних послуг. Вони мають власну організаційно-штатну структуру, яка визначається відповідними завданнями та функціями, закріпленими на законодавчому рівні. Аналіз організаційно-штатної структури таких центрів є актуальним, оскільки якість, оперативність та ефективність виконання покладених задач у сфері адміністративних послуг безпосередньо залежать від правильної внутрішньої організації центрів.

Деякі аспекти організаційно-штатної структури центрів надання адміністративних послуг, створених як постійно діючі робочі органи, регламентуються Типовим положенням про центр надання адміністративних послуг [22]. Однак наразі відсутній єдиний нормативно-правовий акт, що комплексно регулює організаційно-штатну структуру цих центрів, тому виникає необхідність звернутися до суміжних джерел, провести їх аналіз та сформувати обґрунтовані висновки. Перед цим варто розглянути базові теоретичні положення, зокрема поняття «структура», «штат» та «організаційна структура». Термін «структура» означає: 1) взаємне розташування та взаємозв’язок складових елементів системи; 2) упорядкованість; організацію певного об’єкта [23].

Загалом питання структури правових категорій є предметом активних дискусій. У сфері юриспруденції терміни «система» і «структура» часто використовуються як синоніми і не завжди чітко розрізняються. За філософським підходом кожна система, незалежно від її складових, має свою структуру, яка являє собою стійку єдність елементів, способи їх взаємозв’язку, а

також співвідношення всередині цілого, що підтверджує приналежність кожної частини до загального об’єкта [24].

Структура визначається як сукупність стабільних зв’язків, які забезпечують об’єкту цілісність та самототожність, тобто збереження ключових властивостей при різноманітних внутрішніх і зовнішніх змінах. Саме структура допомагає системі підтримувати стійкість [25, с. 132]. Виходячи з цього, поняття «структура» варто трактувати як спосіб організації взаємозв’язків між елементами певного цілого.

Таким чином, структура центрів надання адміністративних послуг включає ланки різних рівнів, підрозділи, посади, порядок підпорядкування і взаємозв’язків. Якщо звернутися до словникових джерел щодо визначення поняття «персонал», можна знайти такі трактування: «Персонал» (від німецького «staat») - це постійний штат працівників підприємства, організації або установи [26].

Центри надання адміністративних послуг створюються засновником, який відповідає за їх матеріально-технічне та організаційне забезпечення. В структурі органу формується окремий підрозділ для управління центром. Якщо центр діє як постійний орган, ним керує виконавчий підрозділ, що призначається відповідно до законодавства про державну службу.

Керівник центру:

1) Управляє діяльністю центру;

2) Організовує взаємодію з суб'єктами послуг і покращення ефективності;

3) Координує адміністраторів і контролює якість роботи;

4) Забезпечує інформаційне супроводження та співпрацю зі ЗМІ;

5) Подає пропозиції щодо умов праці й матеріального забезпечення;

5-1) Оцінює потреби в навчанні і освіті для адміністраторів та інших осіб;

6) Розглядає скарги щодо адміністраторів;

7) За потреби виконує функції адміністратора;

8) Виконує інші повноваження згідно з законом і положенням центру.

Діяльність центрів надання адміністративних послуг здійснюється відповідними адміністраторами. Відповідно до вимог статті 13 Закону України «Про адміністративні послуги» [15], адміністратор є посадовою особою органу, який прийняв рішення про створення центру, що забезпечує організацію та надання адміністративних послуг шляхом взаємодії із суб'єктами, які здійснюють такі послуги. У випадку створення постійного робочого органу для функціонування центру його склад формується з окремих посадових осіб виконавчих органів (структурних підрозділів) відповідного органу, яким може бути доручено виконання всіх або частини обов'язків адміністратора [27].

Відповідно до рішення органу, який утворив центр, окремі завдання адміністратора, пов'язані з наданням адміністративних послуг, прийомом заяв та документів, а також видачею результатів їх надання, можуть виконуватися старостою [26]; аналогічна норма закріплена у Законі України "Про адміністративні послуги". Таким чином, останні зміни у сфері надання адміністративних послуг передбачають, що поряд з адміністратором, який відповідає за комплексне виконання зазначених завдань, законодавець визнає старосту новим суб'єктом, спроможним взяти на себе окремі функції адміністратора.

2.2. Загальний аналіз діяльності відділів центрів надання адміністративних послуг в Україні

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) діє на підставі певних нормативно-правових актів, що регулюють його діяльність, організаційну структуру та порядок надання адміністративних послуг громадянам. Основним документом, що встановлює принципи організації роботи ЦНАП, є його Положення. Правовою основою діяльності ЦНАП є Закон України «Про адміністративні послуги» та Постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 20 лютого 2013 року, якою затверджено Типове положення про Центр надання адміністративних послуг. Це положення визначає правові засади створення, структури, функціонування та вимоги до організації роботи ЦНАП, слугуючи

основою для розробки індивідуальних положень для кожного конкретного центру, що діє при органах місцевого самоврядування або місцевих державних адміністраціях. На рівні кожної громади чи регіону положення про ЦНАП може мати певні особливості, але воно обов’язково має відповідати державним стандартам та принципам, визначеним у законодавстві. Примірне положення передбачає, що ЦНАП є постійно діючим робочим органом, створеним для забезпечення доступності адміністративних послуг у форматі «єдиного вікна». Його основна функція полягає в прийомі заяв від громадян, їх обробці та видачі результатів відповідних послуг без необхідності звернення до різних установ та відомств. Згідно з положенням, ЦНАП може функціонувати як структурний підрозділ органу місцевого самоврядування або як окрема юридична особа, підпорядкована відповідному органу виконавчої влади. Документ також встановлює вимоги до організації роботи центру, включаючи графік прийому громадян, вимоги до приміщення, стандарти обслуговування, а також процедурні аспекти надання послуг. Особливе значення має визначення порядку взаємодії між ЦНАП та суб'єктами надання адміністративних послуг, такими як органи виконавчої влади, державні реєстратори, ліцензуючі органи тощо. Положенням передбачено, що всі адміністративні процедури повинні бути уніфікованими та стандартизованими, що сприяє прозорості та ефективності роботи центру. Як приклад, положення про конкретний ЦНАП може містити детальні норми роботи адміністраторів, алгоритм обробки заяв, механізми контролю за дотриманням умов надання послуг, а також процедури оскарження рішень чи дій посадових осіб. Крім того, у сучасній практиці питання цифровізації послуг набуває дедалі більшої актуальності, що також може бути відображено в регулюванні, що передбачає можливість подання заявок в електронному вигляді через офіційні платформи та додатки.

Таким чином, положення про ЦНАП – це не просто нормативний акт, а стратегічний документ, який визначає правила організації роботи цієї установи та гарантує громадянам можливість отримувати якісні та доступні адміністративні послуги.

Положення визначає внутрішні процедури та вимоги до організації обслуговування відвідувачів, забезпечення прозорості, доступності та дотримання стандартів обслуговування.

Діяльність Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) регулюється чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про адміністративні послуги» і Постановою Кабінету Міністрів України № 588 від 1 серпня 2013 року, якою затверджено Типове положення про ЦНАП. Типове положення слугує базою для розробки локальних нормативних актів, що ухвалюються відповідними органами місцевого самоврядування або місцевими державними адміністраціями. Документ визначає основні засади діяльності ЦНАП, включаючи організацію прийому громадян, порядок взаємодії адміністраторів із заявниками, функціонування електронної черги, вимоги до приміщень і інформаційного забезпечення. Особливо важливо, що положення встановлює структурований алгоритм роботи центру, який забезпечує впорядкованість прийому та обробки заяв.

На практиці регламент визначає режим роботи з громадянами, процедуру надання консультацій, механізм обміну документами між ЦНАП та суб’єктами адміністративних послуг, а також кваліфікаційні вимоги до адміністраторів. Зокрема, у випадку значного потоку відвідувачів, можуть застосовуватись системи попередньої реєстрації або встановлюватись ліміти на кількість послуг, доступних одному заявнику за один візит. Регламент приділяє особливу увагу дотриманню етичних стандартів роботи адміністраторів та захисту персональних даних заявників.

З огляду на роботу ЦНАП із великою кількістю конфіденційної інформації, регламент передбачає механізми безпеки та визначає відповідальність посадових осіб за порушення встановлених правил. Таким чином, регламент ЦНАП є фундаментальним нормативним документом, який гарантує впорядкованість, прозорість та високий рівень якості адміністративних послуг. Він забезпечує уніфікованість процедур для всіх учасників процесу та сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

Згідно зі статтею 12 Закону України «Про адміністративні послуги», якщо створюється центр надання адміністративних послуг як постійний орган, то в структурі відповідної міської ради чи районної державної адміністрації формується спеціальний підрозділ (виконавчий орган). Цей підрозділ відповідає за управління та організацію роботи центру [27].

ЦНАП - це сучасний офіс, де населення може отримати найпопулярніші адміністративні послуги у форматі Open space або «Прозорого офісу». Центр розташовується у центральній частині міста, села або іншому зручному місці з добрим транспортним сполученням. Біля входу встановлюється табличка «Центр адміністративних послуг» або «Центр дій», дубльована тактильно та шрифтом Брайля.

Обидва позначення можуть використовуватись разом. Перед входом розміщуються тактильні та контрастні таблички для людей з інвалідністю та вадами зору. Якщо біля входу є сходи, він має бути обладнаний кнопкою виклику, пандусом і поручнями з обох боків для маломобільних груп населення, а також місцями для дитячих колясок. Усередині облаштовується санітарна кімната, враховуючи потреби людей з інвалідністю, особливо користувачів інвалідних візків, та інших груп з обмеженою мобільністю.

Центр обладнується позначенням «Центр дій», навігаційними знаками (знаками, що використовуються для орієнтації в центрі), піктограмами згідно зі зразками. Для оздоблення стін рекомендується використовувати кольори згідно зі зразками. У кольорі або елементах меблів рекомендується використовувати хоча б один з кольорів, що оздоблюють стіни центру. Центр облаштовується з дотриманням вимог до інклюзивності будівель та споруд, передбачених Державними будівельними нормами ДБН В.2.2-40:2018 «Будівлі та споруди. Інклюзивність будівель та споруд. Основні положення» щодо їх доступності для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

Організація роботи ЦНАП повинна створювати максимально сприятливі умови для якісного обслуговування громадян. Недоцільно залишати обмежені «години прийому», які не відповідають потребам відвідувачів. Оптимальний

графік ЦНАП має забезпечувати можливість отримання широкого спектра адміністративних послуг в одному місці. Тому тижнева тривалість роботи повинна бути якомога більшою, а робочий час - без поділу на години прийому, видачі документів, консультацій чи обробки заяв. Прийом і обслуговування відвідувачів слід здійснювати безперервно; бажано уникати навіть коротких перерв (обідніх або технічних). Це можливо завдяки гнучким графікам і взаємозамінності працівників: співробітники можуть по черзі йти на обід у різний час.

Рекомендується також працювати у ті дні та години, коли основна маса споживачів вільна, наприклад - у суботу в першій половині дня. Графік можна розширити, починаючи роботу раніше або закінчуючи пізніше, наприклад, з 8:00 до 19:00 замість стандартних 9:00–18:00. Можливі й комбіновані варіанти: понеділок-середа - з 8:00, четвер-п’ятниця - до 19:00 тощо.

Визначення годин роботи повинно враховувати побажання відвідувачів і результати аналізу навантаження протягом різних днів і часових проміжків. Якщо стабільно фіксується низька відвідуваність у певний період, ЦНАП може не працювати у ці години. Водночас необхідно забезпечити інформування громадян про режим роботи, користуючись надійною статистикою для ухвалення таких рішень.

Електронна система управління чергою оптимізує процес обслуговування відвідувачів та забезпечує можливість об’єктивного контролю ефективності роботи співробітників ЦНАП. Система дозволяє розраховувати середній час прийому одного споживача, аналізувати пікові періоди відвідування центру, визначати найбільш затребувані адміністративні послуги, а також оцінювати середній час очікування та обслуговування.

Приміщення центру розподілене на відкриту та закриту частини. У відкритій зоні здійснюється прийом, консультування, інформування та обслуговування суб’єктів звернення, забезпечуючи вільний доступ для всіх категорій клієнтів. Відкрита зона включає сектор рецепції, інформаційний сектор, сектор очікування та сектор обслуговування, і розміщується на першому

або другому поверсі будівлі з урахуванням потреб людей з інвалідністю та осіб з обмеженою мобільністю.

Закрита частина призначена для внутрішньої роботи: обробки документів та пошти, проведення консультацій, попереднього запису заявників до адміністраторів через засоби телекомунікації, а також для зберігання документації, архівних матеріалів та журналів реєстрації. Доступ до закритої частини центру для заявників заборонений; вона може бути розташована на інших поверхах будівлі. Біля входу функціонує сектор рецепції, який відповідає за надання загальної інформації та консультацій щодо діяльності центру.

Центр надання адміністративних послуг міста Харкова - це постійно працюючий орган Харківської міської ради, створений у 2012 році для надання адміністративних послуг через адміністраторів, шляхом їх взаємодії із суб'єктами надання таких послуг. Діяльність Центру регулюється положенням та регламентом, затвердженими рішенням 16-ї сесії Харківської міської ради 6-го скликання від 22.06.2012 № 763/12 «Про оптимізацію надання адміністративних послуг у місті Харкові» [7]. Координацією роботи Центру займається міський голова, а відповідальним призначається перший заступник міського голови. Керівником Центру є директор Департаменту адміністративних послуг та споживчого ринку.

Оперативне управління Центром і його територіальними підрозділами здійснює заступник директора департаменту, начальник відділу адміністративних послуг - адміністратор. Адміністратор - це посадова особа Харківської міської ради, яка організовує виконання адміністративних функцій [27].

Керівник Центру надання адміністративних послуг Харкова відповідає за організацію роботи Центру, координацію адміністраторів, взаємодію із суб'єктами, інформаційне забезпечення, створення належних умов праці, розгляд скарг і дотримання законодавства. Робота Центру є функцією Департаменту адміністративних послуг і споживчого ринку Харківської міськради, який забезпечує вдосконалення діяльності Центру.

У ході аналізу ми розглянули організаційно-штатну структуру Центру надання адміністративних послуг Харкова, який діє на постійній основі. Координацію роботи Центру здійснює міський голова, а відповідальність за його діяльність покладена на першого заступника міського голови. Керівником Центру є директор профільного департаменту, а його заступник – начальник відділу адміністративних послуг – адміністратор — займається оперативним управлінням та відповідає за роботу Центру і його територіальних підрозділів.

Адміністратор Центру надання адміністративних послуг є посадовою особою міської ради, яка організовує процес надання адміністративних послуг. Проведений аналіз дає змогу побачити, що організаційно-штатна структура центрів адміністративних послуг являє собою систему, що включає організаційно й функціонально об’єднані елементи: керівництво, адміністраторів, осіб, які виконують їхні обов’язки, а також залучених працівників. Усі ці складові постійно співпрацюють, підтримують одне одного й працюють задля досягнення спільної мети.

Організаційно-штатна структура центрів надання адміністративних послуг має такі основні характеристики: 1) вона складається із штатних одиниць; 2) всі структурні підрозділи центру взаємопов’язані та організовані; 3) існують вертикальні й горизонтальні зв’язки між керівництвом центру та виконавчим органом, відповідальним за організацію роботи; 4) всі елементи об’єднує спільна мета.

Простіше кажучи, ЦНАП – це місце та команда працівників, які приймають заявників. Згідно із законом, адміністратори приймають заяви, передають документи суб’єктам надання послуг для обробки і повертають результати заявникам. Адміністратори можуть самостійно надавати адміністративні послуги лише у випадках, прямо визначених законом, тому потрібні додаткові зміни до деяких законодавчих актів для ефективної реалізації цієї норми.

У великих містах до складу ЦНАП також входять працівники реєстратури першого контакту, які допомагають відвідувачам з отриманням інформації та

реєстрацією в черзі. Обидві категорії працівників утворюють «фронт-офіс» – частину ЦНАП, де заявники взаємодіють із представниками органу влади.

У контексті України фронт-офісом для споживачів послуг виступає Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП). Відповідно до чинного законодавства, адміністратори ЦНАП виконують функції посередників – приймають заяви від громадян і повертають результати наданих послуг. Такий підхід обумовлений необхідністю протидії корупції шляхом мінімізації прямого контакту відвідувачів із посадовими особами, які ухвалюють рішення. На відміну від цього, у західних країнах працівники аналогічних офісів можуть безпосередньо обробляти справи по суті, що виправдано для термінових послуг, які надаються під час одного візиту. Навіть при більш тривалих процедурах персонал подібних установ частину робочого часу проводить за рецепцією, а іншу частину – у спеціалізованій зоні, доступній лише для працівників (бек-офіс), де здійснюється опрацювання документів і погодження з іншими компетентними органами, наприклад Державною міграційною службою. У невеликих інтегрованих офісах із кількома робочими місцями поділ на фронт-офіс і бек-офіс може бути суто номінальним, і окрема рецепція часто не передбачена [27].

Президент України Володимир Зеленський підписав законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та покращення доступу до адміністративних послуг, що надаються в електронній формі» (№ 2679). Закон було розроблено для підтримки реформи децентралізації, оскільки органи місцевого самоврядування отримують більше повноважень у сфері надання послуг. Для громадян значно простіше скористатися послугами у своїй громаді, аніж їздити до районного центру. Раніше мешканці великих міст та районних центрів мали перевагу завдяки законодавчо обов’язковим ЦНАПам, проте деякі громади добровільно створювали такі центри для забезпечення якісних послуг жителям. Після ухвалення нового адміністративно-територіального устрою ситуація змінилася: більшість питань щодо надання

адміністративних послуг вирішуватимуться місцевою владою, і необхідність існування мережі ЦНАПів RDA більше не актуальна [27].

Водночас, надзвичайно важливо запобігти погіршенню доступу до адміністративних послуг протягом перехідного періоду. Це можна зробити шляхом трансформації АСН РДА в АСН ОМС та поступового розвитку мережі АСН ОМС. Саме на це спрямований Закон, а також забезпечення умов для якісного надання адміністративних послуг в АСН ОМС. Закон є максимально компромісним, оскільки в його розробці та доопрацюванні брали участь усі зацікавлені сторони, зокрема, народні депутати України, Міністерство цифрової економіки, Асоціація органів місцевого самоврядування, Асоціація центральних адміністративних органів, експерти Програми U-LEAD з Європою [28].

Деякі фахівці у сфері діяльності ЦНАП поставилися до змін із певною обережністю. Вважається, що ці нововведення змінюють концепцію ЦДО, згідно з якою послуга завжди мала надаватися через адміністратора як посередника між громадянином і суб'єктом надання адміністративних послуг. Така думка, очевидно, походить ще з досвіду «єдиних дозвільних центрів», де прагнули мінімізувати корупційні ризики у відносинах бізнесу та влади.

Новий Закон дозволяє надавати послуги в ЦНАП безпосередньо суб'єктом надання адміністративних послуг лише у виняткових випадках – якщо це неможливо через адміністратора або ж це суттєво шкодить інтересам заявника чи суспільства. Ще одна новація: положення ЦНАП перестало бути нормативним актом, якщо воно складене на основі Типового положення. Це дає змогу муніципальним працівникам уникати зайвої бюрократії при прийнятті чи внесенні змін до Положення ЦНАП.

Крім того, співробітники АСН тепер зобов'язані на прохання людини готувати заяви для підписання та подання. У деяких сферах, наприклад під час оформлення паспортів, заяви й раніше готували винятково співробітники АСН. Тепер це правило поширюється на всі випадки, що спрощує звернення для громадян, які можуть не витрачати час на бюрократичні нюанси. Це може

виглядати як додаткове навантаження на персонал, але саме адміністратор швидше й точніше впорається із заповненням документів.

У новому Законі передбачено, що номерні печатки можна використовувати нарівні з особистими відтисками адміністраторів. Завдяки цьому під час кадрових змін не потрібно виготовляти нові печатки, що спрощує організаційну роботу.

Також результати надання адмінпослуг тепер можна надсилати поштою або кур'єром за проханням заявника і за його рахунок. Внесення такої норми дозволяє людині самостійно оплачувати доставку та обирати зручний спосіб отримання документів.

Закон вводить поняття «мобільного віддаленого робочого місця адміністратора» для кращої юридичної визначеності роботи мобільних ЦНАПів і щоб громадяни могли отримати послуги прямо за місцем перебування.

З метою забезпечення ефективної та доступної роботи адміністративних сервісів у різних регіонах України впроваджено низку практик, що сприяють підвищенню якості обслуговування населення. Вказані приклади демонструють провідні методи організації діяльності АСН, які заслуговують на детальний аналіз і можуть бути масштабовані для інших регіонів країни. Особливої уваги заслуговують Центри надання адміністративних послуг у Києві, де інноваційні рішення гармонійно поєднуються з розвиненою інфраструктурою столиці. Запровадження електронної черги суттєво скоротило час очікування для відвідувачів та підвищило комфорт громадян. Крім того, активне використання цифрових платформ для онлайн-запису та подання заявок значно оптимізувало навантаження на адміністраторів і спростило процес отримання послуг для осіб, які не мають можливості чи бажання особисто відвідувати центр.

Позитивний досвід також спостерігається у містах Львів та Одеса, де реалізовано принцип «єдиного вікна» для надання адміністративних послуг, що дозволяє відвідувачам отримувати консультації та подавати документи з усіх видів послуг без необхідності звернення до різних установ. Паралельно із створенням зручних умов для громадян, запроваджено дієві механізми взаємодії

між державними органами, що позитивно вплинуло на якість і швидкість надання послуг, включаючи реєстрацію юридичних осіб, видачу дозволів та ліцензій, а також оформлення таких документів, як паспорти чи свідоцтва про народження у максимально стислий термін.

Інноваційні практики впроваджуються й у віддалених регіонах країни, зокрема через використання мобільних ЦНАПів - спеціально обладнаних транспортних засобів, які забезпечують адміністративні послуги у малих містах та селах, де стаціонарні центри відсутні. Застосування даного підходу дозволяє мешканцям віддалених територій отримувати необхідні послуги без потреби здійснювати тривалі подорожі до найближчого міста. Мобільні ЦНАПи стали ефективним інструментом у розширенні доступу до адміністративних сервісів для населення сільської місцевості.

Інтеграція ЦНАПів до систем електронного урядування є однією з ефективних практик, що активно впроваджується в Україні. Протягом останніх років функціонують портали електронних послуг, через які громадяни мають можливість подавати заявки на адміністративні послуги онлайн. Це сприяє оптимізації часу обробки запитів та мінімізує необхідність фізичної присутності в центрах.

Зокрема, платформи «Дія» та «Prozorro» забезпечують дистанційну подачу документів для отримання різноманітних адміністративних послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, оформлення дозволів тощо. Крім того, ЦНАПи широко застосовують сучасні інформаційні технології для вдосконалення взаємодії між громадянами і державними органами.

У низці ЦНАПів впроваджено спеціалізовані системи автоматизації процесів, що дозволяють зменшити людський фактор та кількість помилок при обробці документів, підвищити прозорість та зручність надання послуг. Наведені приклади свідчать про варіативність методів організації роботи ЦНАПів, що базуються на інтеграції новітніх технологій, удосконаленні організаційної структури та впровадженні інноваційних рішень у сфері адміністративних послуг.

Систематичне застосування зазначених практик позитивно впливає на якість обслуговування громадян, скорочує бюрократичні бар’єри та сприяє розвитку ефективного державного управління.

Стандарти якості адміністративних послуг – це не лише технічні регламенти, а й ключ до гарантування прав кожного громадянина на якісні та передбачувані державні сервіси. Вони окреслюють мінімальні вимоги щодо процедур, умов, строків і результатів надання послуг, формуючи прозору та зрозумілу систему для всіх людей. Запровадження стандартів дає змогу виробити спільний підхід до обслуговування в усіх регіонах, незалежно від місця чи виконавця. Це забезпечує рівну якість адміністративних послуг як у великих містах, так і в найвіддаленіших районах.

Критерії оцінювання якості виступають інструментом для об'єктивного вимірювання задоволеності клієнтів, слугуючи своєрідним зворотним зв'язком. Завдяки їм можна швидко виявляти проблеми, реагувати на них та вдосконалювати процеси. Міжнародний стандарт ISO 9001 закликає органи влади впроваджувати системи управління якістю, зосереджуючись на постійному розвитку та інформуванні населення про їхні права через різноманітні джерела, такі як консультації, пам’ятки або інформаційні портали.

Важливим елементом стандартів є чіткий механізм відповідальності за порушення норм: ведеться реєстрація випадків неналежної роботи, здійснюються внутрішні аудити, опрацьовуються скарги. Це допомагає зміцнити довіру до державних структур і створити почуття захищеності серед громадян. Крім того, регулярне відстеження й аналіз якості послуг дозволяють знаходити проблемні ділянки та оперативно застосовувати заходи для покращення ефективності. Виконання цих вимог — це не просто частина стандарту, а необхідна умова для сталого розвитку державного управління із фокусом на потребах людини.

2.3. Дослідження діяльності центрів надання адміністративних послуг в місті Одеса

Діяльність Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Одеса у 2026 році координується Департаментом надання адміністративних послуг Одеської міської ради та характеризується активною цифровізацією та адаптацією до умов воєнного стану.

Процес надання державних послуг є ключовим аспектом функціонування органів влади, оскільки якість та доступність сервісу безпосередньо впливають на рівень довіри громадян до державних інституцій. Протягом останніх десятиліть цей процес пройшов значну трансформацію: державний сектор активно застосовує підходи, характерні для бізнесу, зокрема сервісний, клієнтоорієнтований та репутаційний.

Сервісний підхід орієнтовано на забезпечення зручності, доступності та ефективності для населення. За цієї моделі державні органи функціонують як сервісні центри, основною метою яких є оперативне обслуговування громадян. Важливим чинником виступає цифровізація – впровадження електронних послуг сприяє скороченню бюрократії, зменшенню часу очікування та кількості особистих звернень.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає фокус на задоволенні потреб одержувачів послуг, аналізі очікувань різних категорій громадян та розробці рішень для оптимізації взаємодії з державними структурами.

Репутаційний підхід полягає у формуванні позитивної репутації державних органів шляхом прозорості, відкритості та надійності, що є особливо актуальним в умовах низької довіри до державних установ серед населення.

Ці підходи мають інтегрований характер і забезпечують максимальну ефективність у поєднанні: сервісний підхід – це ефективність і швидкість, клієнтоорієнтований – зручність і адаптація, репутаційний – легітимність та довіра. Сучасна практика управління демонструє тенденцію до впровадження бізнес-підходів задля підвищення прозорості, ефективності та комфорту

взаємодії між громадянами та державою, а також якості державних послуг і довіри до влади.

Одеський ЦНАП працює через мережу територіальних підрозділів, головним з яких є офіс у форматі «Прозорий офіс»:

Головний офіс знаходиться за адресою вул. Косовська, 2-Д (понад 2000 м² відкритого простору).

Територіальні підрозділи функціонують у Київському (вул. Ак. Корольова, 9), Пересипському та інших районах міста.

Нововведеннями 2026 року є запуск 10 мобільних ЦНАП для виїзного обслуговування мешканців Одещини.

Графік роботи та комунікація:

Прийом громадян: пн–ср: 09:00–17:00; чт: 09:00–20:00 (подовжений день); пт–сб: 09:00–16:30.

Колл-центр: (048) 705-55-55 (додатковий номер «9»).

Запис здійснюється до ЦНАПУ через офіційний сайт або портал «Дія».

Якісне надання державних послуг - одна із головних функцій сучасної держави. Громадяни очікують, що взаємодія з органами влади буде ефективною, прозорою і комфортною, без зайвої бюрократії чи складних процедур. Оцінка якості таких послуг зазвичай базується на кількох параметрах: ефективності, своєчасності, доступності, зручності, простоті та відкритості.

Ефективність означає досягнення поставлених цілей, наприклад, отримання паспорта у визначені терміни без труднощів. Вона також передбачає логічну організацію процесу і відповідність результату очікуванням отримувача послуги.

Своєчасність відображає швидкість надання послуги. Закон часто встановлює чіткі строки: довідку про склад сім’ї можна отримати протягом п’яти робочих днів, а реєстрація бізнесу займає лише 24 години.

Доступність гарантує рівний доступ незалежно від місця проживання, віку чи фізичних можливостей, враховуючи географічні й технологічні фактори.

Зручність полягає в мінімізації процедур та необхідності збирати документи - послуги мають бути максимально простими й зрозумілими.

Простота забезпечує невелику кількість документів, важливість чітких інструкцій та легке користування цифровими платформами.

Відкритість означає прозорість процедури, її контрольованість громадянами і державою, доступ до інформації та можливість отримати роз’яснення щодо процесу.

Рівень довіри суспільства напряму залежить від якості послуг. Ефективність приносить бажаний результат, своєчасність — оперативність, доступність — рівні умови, зручність спрощує взаємодію, простота — менше бюрократизму, відкритість запобігає корупції та сприяє прозорості. Сучасні країни впроваджують ці принципи через цифрові сервіси, оптимізацію процесів та клієнтоорієнтований підхід, щоб зробити взаємодію з владою більш комфортною і результативною для всіх.

Ключові напрямки діяльності у 2026 році:

1. Цифровізація, тобто активне впровадження послуг через портал та застосунок «Дія». Окремі послуги (наприклад, оновлення даних у Реєстрі територіальної громади) тепер можна отримати дистанційно без візиту до центру.

2. Підтримка ветеранів. Так, наприклад у січні 2026 року розпочато опитування сімей військовослужбовців для розробки нових механізмів соціальної та емоційної підтримки.

3. Інклюзивність, що полягає у обладнані приміщень планшетами з дистанційним відеозв’язком із перекладачами жестової мови та тактильними елементами для людей з вадами зору.

4. Розроблено чіткий протокол дій під час повітряних тривог — адміністратори здійснюють повторний запис громадян, чий прийом було перервано.

ЦНАПи Одеси надають сотні послуг, серед яких:

1. Реєстрація місця проживання та отримання витягів з реєстру громади.

2. Паспортні послуги (ID-картки, закордонні паспорти).

3. Реєстрація нерухомості, бізнесу та земельних ділянок.

На початку 2026 року деякі послуги (зокрема окремі сервіси «єМалятко» та РАЦС) були тимчасово призупинені або змінили формат надання.

Офіційний вебпортал департаменту (cnap.odessa.ua) продовжує працювати в тестовому режимі для покращення користувацького досвід.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі представлено характеристику функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні та проведено всебічний огляд діяльності їхніх відділів, а також проаналізовано практики центрів міста Одеси. Центри надання адміністративних послуг в Україні діють як єдині вікна для отримання державних послуг, забезпечуючи зручність, прозорість процедур та відповідність Закону «Про адміністративні послуги». До основних напрямів діяльності ЦНАП належать реєстрація місця проживання, нерухомості, бізнесу, надання послуг ДРАЦС, оформлення паспортів тощо. У низці регіонів ініціативи щодо створення ЦНАП було впроваджено ще у 2010 році.

Створення розгалуженої мережі центрів сприяє не лише підвищенню доступності та якості державних послуг, але і формуванню прозорої та підзвітної багаторівневої системи управління, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Це також підтримує збільшення кількості робочих місць, включаючи малі населені пункти.

Концепція діяльності ЦНАП передбачає організацію єдиного місця прийому громадян та суб’єктів господарювання для більшості необхідних адміністративних сервісів. Запровадження так званого «єдиного місця прийому» дозволяє об’єднати різні органи та установи, які раніше окремо взаємодіяли з відвідувачами. У міжнародній практиці такі установи мають різні назви: «офіс для громадян» чи «служба для громадян» у Німеччині, «адміністративний центр» або «служба резидентів (відділ)» у Польщі, «інтегрований офіс» у Канаді тощо. Серед ключових переваг ЦНАП, які одночасно є вимогами до подібних сервісних офісів, варто визначити територіальну доступність (у тому числі можливість

створення філій), відкриті простори для обслуговування, умови для осіб з інвалідністю та сімей з дітьми, розширений графік роботи (зокрема можливість роботи до 20:00 у визначені дні та по суботах), електронне керування чергою (для великих офісів), а також супутні сервіси.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Одесі працюють як єдині центри державних послуг, включаючи реєстрацію нерухомості, реєстрацію місця проживання, паспортні та соціальні послуги. Їхня діяльність базується на законодавстві України, регулюється міською радою та спрямована на покращення якості послуг.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Одесі функціонують як єдині офіси для отримання державних послуг, включаючи реєстрацію місця проживання, паспортні, соціальні та майнові послуги. Діяльність спрямована на покращення якості обслуговування, цифровізацію та спрощення процедур, керуючись законодавством України та міськими нормативними актами.

Ключові аспекти діяльності ЦНАП в Одесі:

1.Центри забезпечують прийом та видачу документів, дозволів, паспортів, а також реєстрацію нерухомості та вирішення соціальних питань.

2. Діяльність регламентується стандартами, що вимагають відкритості, прозорості та зручності для громадян.

3. Мета є підвищення якості надання послуг, скорочення часу обробки запитів та впровадження сучасних послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1. Впровадження досвіду провідних країн світу у сфері діджиталізації державних послуг

Досвід провідних країн у цифровізації адміністративних послуг показує їхню зацікавленість у сприятливих умовах для залучення громадянського суспільства до переведення державних сервісів в онлайн. Аналіз задоволеності населення електронними адміністративними послугами допомагає визначити основні проблеми цієї сфери, серед яких:

недостатня інтеграція інформаційних систем органів влади і слабке впровадження відповідних рішень у держуправління;

надмірна бюрократія при отриманні державних послуг;

низький попит громадськості, зумовлений недостатньою поінформованістю, технічними збоями, складними інструкціями та невисокою якістю обслуговування.

Низький рівень популярності електронної форми отримання адміністративних послуг зазвичай зумовлений недостатньою обізнаністю щодо її переваг. У зв’язку з цим рекомендується посилити заходи щодо інформування населення про можливості єдиного порталу «Дія» та поступово зменшувати кількість державних послуг, що надаються безпосередніми суб’єктами. Незважаючи на віртуальний формат процесу надання адміністративних послуг, споживачі продовжують надавати перевагу якісному обслуговуванню, яке слугує критерієм оцінки ефективності роботи. Відповідно, необхідно забезпечити активне залучення громадян до процесу вдосконалення державних послуг загалом та розвитку єдиного порталу «Дія» зокрема. Як було зазначено у попередньому розділі дослідження, у Великій Британії та Австралії технічні рішення для оцінки якості впроваджуються безпосередньо на єдиному порталі державних послуг. Використання механізму «зворотного зв’язку» зарекомендувало себе як дієвий інструмент для визначення поточного стану та

формування стратегії покращення державних послуг відповідно до потреб і очікувань користувачів. Соціальні проблеми, такі як опір населення та бізнесу впровадженню інноваційних технологій у сфері державних послуг, можна вирішити шляхом підвищення цифрової грамотності. Крім того, слід організувати доступ до електронних державних послуг для громадян, які проживають у віддалених населених пунктах, через місцеві адміністрації, де муніципальні службовці можуть надати необхідну підтримку.

Для формування інноваційної екосистеми надання послуг, затребуваних громадянами та суспільством, доцільно здійснювати подальшу децентралізацію та зменшення ролі держави у регулюванні даної сфери. До участі у наданні послуг поряд із державними органами варто залучити ширше коло організацій. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, поліпшенню якості послуг та зміні концептуальних засад їхнього надання.

Процеси інтеграції баз даних органів державної влади здійснюються надто повільно, що негативно впливає на рівень задоволеності якістю адміністративних послуг і стримує цифровізацію державного сектору. Проблеми, пов’язані з недостатньою інтеграцією інформаційних ресурсів під час взаємодії з порталами електронного урядування, виникають не лише у громадян і бізнесу, але й у фахівців, які надають послуги на регіональному рівні. Часто трапляються ситуації, коли відповідно до стандартів певну послугу можна надати онлайн, проте її фактичне виконання є технічно неможливим.

Порівняльний аналіз виявляє суттєві розбіжності у темпах цифровізації: лише Естонія, Латвія і Литва перевищують середній рівень ЄС у зазначеній сфері, тоді як Болгарія, Румунія, Угорщина, Польща та Словаччина займають нижчі позиції у рейтингу [29].

Естонія є безперечним регіональним лідером, посідаючи друге місце серед усіх країн ЄС за результатами бенчмарку електронного урядування 2024 року та входячи до трійки лідерів DESI за більшістю показників, пов'язаних із державними послугами. До 2024 року весь спектр державних послуг Естонії був переведений у цифровий формат, включаючи останню онлайн-послугу -

процедуру розлучення. Застосування сучасних технологій, таких як X-Road, електронна ідентифікація та цифровий підпис, дозволило країні майже повністю відмовитися від паперових носіїв у державному управлінні.

Латвія та Литва також характеризуються високим рівнем цифровізації державних сервісів, отримавши відповідно 86 і 85 балів у eGovernment Benchmark 2024 (при середньому показнику 76). Словенія здебільшого набирає дещо менше середнього значення (75 балів), однак має перевагу за окремими критеріями DESI, зокрема у сфері електронної охорони здоров'я та кількості користувачів електронних платформ урядування [29].

Польща демонструє змішані результати: на тлі сильних позицій у галузях цифрових послуг для бізнесу, електронної охорони здоров'я та захисту персональних даних, країна суттєво поступається у використанні електронних урядових платформ та в організації технічної підтримки. Вагомим чинником її розвитку став додаток mObywatel, яким у 2025 році скористалося понад 8 мільйонів громадян; він дає змогу зберігати цифрові документи, такі як паспорт, водійські права, студентський квиток і штрафи.

Чеська Республіка та Словаччина активно впроваджують цифрові сервіси, особливо у сфері електронної охорони здоров'я, але їхні показники DESI досі поступаються середнім європейським стандартам. В Угорщині спостерігаються позитивні результати в окремих напрямках (користування електронними послугами, цифрова медицина), проте за підсумками eGovernment Benchmark 2024 країна перебуває у другій половині рейтингу. Румунія та Болгарія займають найнижчі позиції в обох рейтингах, суттєво відстаючи за більшістьма критеріями DESI. Зокрема, в Румунії лише 24% громадян користуються електронними послугами, що значно менше порівняно із середнім показником ЄС у 74%.

Незважаючи на значний поступ у сфері цифровізації державних послуг в країнах Центральної та Східної Європи, більшість держав регіону продовжують стикатися з суттєвими викликами, що перешкоджають повній інтеграції до європейського цифрового простору. Ці проблеми найбільш виражені у Румунії та Болгарії, а також меншою мірою – у Словаччині, Чеській Республіці та Угорщині.

Однією з головних проблем для цих країн є недостатній рівень цифрової грамотності у населення. Наприклад, базовими цифровими навичками володіють лише 35,5% громадян Болгарії й 28% румунів. У Словаччині цей показник вищий - 51,3%, однак він не демонструє зростання, а навпаки, залишається стабільним. Також ці держави мають дефіцит інвестицій у кібербезпеку та низьку довіру до онлайн-сервісів серед людей, що сприяє збереженню паперової бюрократії.

Успішність впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, хмарні сервіси чи великі дані, також залишається низькою. Наприклад, використання ШІ обмежене - у Болгарії цим займаються лише 3,6% підприємств, в Угорщині - 3,7%. Для порівняння, середній показник по ЄС становить 8%. Технології великих даних застосовують тільки 6% словацьких бізнесів, тоді як по ЄС ця цифра дорівнює 14%. Це уповільнює темпи цифровізації, адже можливості автоматизації процесів досить обмежені [29].

Для вирішення згаданих труднощів країнам Центральної та Східної Європи варто сфокусуватися на трьох ключових напрямках: подоланні цифрового розриву, підвищенні довіри до онлайн-сервісів та наближенні до середньоєвропейського рівня цифровізації. Перш за все, необхідно збільшити інвестиції у розвиток цифрових компетентностей серед населення, особливо в сільських районах і серед старших поколінь. Далі слід посилити інституційний потенціал органів, відповідальних за цифровізацію, створивши централізовані координаційні структури. І нарешті, потрібно активніше впроваджувати інновації в державному секторі, стимулюючи їх розвиток через податкові пільги, гранти для відповідного бізнесу та участь у загальноєвропейських програмах.

Північно-Балтійський регіон є визнаним міжнародним лідером у сфері цифровізації державного управління. Держави цього регіону демонструють відмінний підхід до цифрової трансформації, що вирізняється високим рівнем суспільної довіри до державних інституцій, ефективною міжвідомчою координацією та застосуванням інноваційних методів надання державних послуг. Естонія заслужено має статус піонера у цифровій трансформації державного сектору. Її модель базується на принципі «цифрової держави за

замовчуванням», який передбачає, що усі державні сервіси повинні бути доступними онлайн, окрім випадків, коли це неможливо технічно або обмежено законодавством. За даними офіційної статистики, 99% державних послуг в Естонії надаються через електронні канали у цілодобовому режимі, що забезпечує її лідерство у цьому напрямку.

Технологічна інфраструктура естонської цифрової держави реалізована на платформі X-Road, яка гарантує безпечний обмін даними між понад тисячею організацій державного і приватного секторів. Завдяки цій платформі впроваджено принцип «лише один раз», що дозволяє громадянам і підприємствам надавати інформацію лише один раз для подальшого автоматичного використання відповідними органами. Важливим нововведенням в Естонії стала програма електронного резидентства, яка надає іноземним громадянам можливість отримувати цифрову ідентифікацію та користуватися естонськими електронними сервісами. Станом на 2024 рік кількість електронних резидентів перевищила 100 000 осіб з 181 країни світу, що свідчить про значну глобальну популярність естонської моделі цифровізації [30].

Естонська цифровізація справляє істотний економічний вплив: згідно з урядовими оцінками, щороку електронні підписи дозволяють країні заощаджувати близько 2% ВВП, а система електронного голосування (i-Voting) забезпечила участь 51% виборців у цифровому форматі під час виборів 2023 року. У той же час Данія реалізує альтернативну стратегію цифрової трансформації, фокусуючись на покращенні якості користувацького досвіду та зміцненні громадської довіри. Її національна стратегія цифровізації на 2022–2026 роки включає 61 проєкт у державному та приватному секторах. Данія стабільно займає провідні позиції у світових рейтингах цифрового розвитку: відповідно до даних ООН, країна очолювала Індекс розвитку електронного урядування у 2018, 2020 та 2024 роках [29].

Довіра до цифрових сервісів у Данії залишається високою—72% громадян довіряють державним електронним послугам, що суттєво перевищує середній показник по ОЕСР (51%). Центральною платформою цифрових комунікацій є

borger.dk, яка у 2024 році мала понад 111 мільйонів відвідувань. Система електронної пошти охоплює 94% данців; 92% з них висловлюють їй довіру. Такі результати свідчать про глибоку цифрову інклюзію суспільства. Данська модель особливо підкреслює роль культурних аспектів у впровадженні цифрових новацій - високий соціальний капітал і довіра допомагають створювати сприятливий клімат для інновацій [31].

Ще однією особливістю цифровізації в Данії є ухвалення рішень на основі консенсусу, що сприяє підтримці цифрових проєктів усіма ключовими учасниками. У Фінляндії головний акцент робиться на розвиток цифрових навичок населення та інноваційні методи цифрової трансформації. Згідно зі стратегією «Цифровий компас 2022–2030», країна планує інвестувати 497 мільйонів євро (0,2% ВВП) у ці напрямки.

Фінляндія очолює рейтинг ЄС за рівнем базових цифрових компетенцій: 82% дорослих мають необхідні уміння, що формує ґрунтовну основу для запровадження електронних державних сервісів. Фінська стратегія передбачає цифровізацію 40 пріоритетних життєвих ситуацій, завдяки чому потреби громадян комплексно враховуються.

Особлива увага у фінській моделі приділяється інклюзивності цифрової трансформації. Країна розробила окремі програми підтримки для людей похилого віку та інших вразливих груп, спрямовані на їхній доступ до цифрових послуг - зокрема, через відкриття центрів цифрової допомоги у бібліотеках та громадських просторах.

Фінляндія є одним із лідерів у сфері відкритих даних і прозорості державного управління. У країні впроваджено принцип «відкритості за замовчуванням» для всіх публічних даних, що не містять конфіденційної інформації, що сприяє розвитку цифрової екосистеми й інноваціям у приватному секторі.

Серед спільних характеристик Північно-Балтійської моделі можна виокремити:

високий рівень міжвідомчої координації через спеціалізовані цифрові агентства;

культуру інновацій у державному секторі з акцентом на експериментуванні;

значні інвестиції в цифрову інфраструктуру та людський капітал;

традиційно високий рівень довіри між державними органами та громадянами;

орієнтацію на користувача в дизайні послуг;

принцип «цифрового за замовчуванням» у всіх державних процесах.

Зазначені фактори формують сприятливе середовище для ефективної цифрової трансформації й можуть слугувати прикладом для інших країн. Однак, пряме копіювання цієї моделі без урахування національного контексту може бути неефективним.

Скандинавсько-балтійська модель вирізняється збалансованим підходом до цифровізації державного управління, де технологічний розвиток гармонійно поєднується із соціальними цінностями та демократичними традиціями. Водночас, успішність цієї моделі визначається специфічними історичними, культурними та економічними чинниками регіону, які складно відтворити в інших умовах [30].

Естонська концепція «цифровий за замовчуванням» є однією з найрадикальніших і найбільш послідовних у світі. Данська модель, зорієнтована на довіру та консенсус, може бути релевантною для країн із менш розвиненою цифровою інфраструктурою, оскільки передбачає поступову адаптацію населення до нових технологічних рішень.

Важливо враховувати, що високий рівень довіри громадян до державних інституцій (понад 70% у скандинавських країнах) створює унікальні умови для впровадження цифрових інновацій, які складно реалізувати в державах із нижчим рівнем інституційної довіри.

Північноамериканський досвід цифровізації державного управління вирізняється акцентом на користувацькому досвіді, масштабності впровадження

та застосуванні інноваційних методів розвитку цифрових послуг. Сполучені Штати Америки та Канада поділяють схожі засадничі принципи, проте реалізують різні стратегії цифрової трансформації відповідно до специфіки своїх політичних систем і адміністративних традицій. США розробили унікальну модель цифрової трансформації, побудовану на основі дизайн-мислення та гнучких методологій управління проєктами. Вагому роль у цій сфері відіграє Цифрова служба США (USDS), створена у 2014 році як реакція на труднощі із запуском порталу Healthcare.gov у межах реформи охорони здоров'я президента Обами. USDS функціонує за моделлю «стартапу всередині уряду», залучаючи висококваліфікованих IT-фахівців із приватного сектору для вирішення ключових завдань цифрової трансформації [31].

Організація працює за принципами «lean startup», що передбачає швидкі цикли розробки, тестування й ітерації задля створення рішень, орієнтованих на користувача. За десятиріччя діяльності USDS забезпечила значні результати: зокрема, пілотний проєкт IRS Direct File, запущений у 2024 році, досяг рівня задоволеності користувачів у 90% і дозволив мільйонам громадян США безкоштовно подавати прості податкові декларації. У період пандемії COVID-19 команда Міністерства соціального забезпечення розробила портал COVIDtests.gov, через який було доставлено 749 мільйонів безкоштовних тестів упродовж кількох місяців. Партнерство з Адміністрацією соціального забезпечення сприяло підвищенню клієнтської задоволеності на 15% і значно скоротило терміни розгляду заяв.

Американська модель характеризується децентралізованим підходом до інновацій, коли окремі федеральні агентства мають автономію у виборі технологічних рішень, однак діють у межах спільних стандартів та принципів. Такий підхід сприяє експериментам і впровадженню новаторських підходів, але водночас може призводити до фрагментації та дублювання зусиль [30].

Законодавчою базою цифрової трансформації в США є Закон про інтегрований цифровий досвід 21-го століття (21st Century IDEA), прийнятий у 2018 році. Він встановлює стандарти для федеральних веб-сайтів і цифрових

сервісів: вони мають бути зручними на мобільних пристроях, доступними для людей з інвалідністю й інтегруватися з національними системами ідентифікації. Однією з особливостей американської моделі є Федеральна політика щодо вихідного коду, яка стимулює обмін програмним кодом між агентствами та співпрацю з приватним сектором. Не менш як 20% нового урядового коду повинно бути відкритим для інших відомств. До основних викликів цієї системи належать складність багаторівневої федеральної структури, політизованість технічних рішень та складності довгострокового планування через часті зміни адміністрацій.

Канада впроваджує стратегію «Цифрові амбіції 2024-25», передбачаючи понад мільярд канадських доларів інвестицій за сім років. Канадський підхід приділяє значну увагу цифровій інклюзії, мультикультурному середовищу та двомовності державних послуг. За даними уряду, 77% канадців користуються федеральними онлайн-послугами, що свідчить про їхню популярність, але лише 22,5% сервісів повністю доступні онлайн від початку до кінця, що є нижчим за показники провідних країн Європи й створює поле для покращення. Канадська модель також акцентує співпрацю між усіма рівнями влади. Для цього організовано федерально-провінційно-територіальний комітет цифрового урядування, який погоджує зусилля різних регіонів у сфері цифрової трансформації, що особливо важливо для ефективного надання послуг населенню [31].

Канада розробила ефективну модель цифрової трансформації за допомогою Канадської цифрової служби (CDS), діяльність якої схожа на USDS у США, проте характеризується глибшою інтеграцією з існуючими урядовими структурами. CDS спрямовує свої зусилля на вдосконалення користувацького досвіду державних сервісів через застосування сучасних технологічних рішень і дизайнерських методологій. У 2023 році Уповноважений з питань парламентського бюджету здійснив всебічний аналіз цифрової трансформації державних послуг, окресливши основні виклики: фрагментація IT-систем, дефіцит цифрових кадрів і необхідність культурних змін у державному секторі.

На підставі результатів огляду рекомендувалося посилити централізовану координацію цифрових ініціатив та інвестувати в розвиток цифрових компетенцій держслужбовців.

Досвід Канади приділяє виняткову увагу питанням захисту конфіденційності та безпеки даних, що повністю відповідає національним цінностям і правовим стандартам. Країна впровадила одні з найжорсткіших вимог до захисту персональних даних у світі, що, незважаючи на певне уповільнення темпів цифрової трансформації, забезпечує високий рівень довіри громадян до державних сервісів.

До спільних рис північноамериканського підходу належать:

Орієнтація на користувача як ключовий принцип проектування послуг;

Використання гнучких та ітеративних методологій розробки;

Активне залучення приватного сектору й стартап-спільноти;

Значні інвестиції у розвиток цифрових навичок та командної роботи;

Культура експериментування та готовність до швидких трансформацій;

Фокус на оцінці ефективності та отриманні зворотного зв'язку від користувачів.

Регіон також вирізняється високим рівнем цифрової грамотності населення та розвиненою цифровою екосистемою, що створює сприятливе середовище для впровадження інноваційних державних послуг.

Східноазіатський регіон вирізняється впровадженням специфічних підходів до цифрової трансформації державного управління, що базуються на системному довгостроковому плануванні, масштабних державних інвестиціях та відповідних інноваціях у сфері технологій. Держави регіону ефективно поєднують потужне державне лідерство із залученням приватного сектору, створюючи моделі цифрового розвитку, які суттєво відрізняються від західних.

Сінгапур займає провідні позиції у сфері «розумного урядування» завдяки реалізації комплексної стратегії «Розумна нація 2.0». За даними Порталу розробників уряду Сінгапуру, частка повністю цифрових транзакцій з органами влади сягає 95%, що є одним із найвищих показників у світі [32]. Додатково,

понад 2000 державних і приватних сервісів інтегровано через цифрові платформи, забезпечуючи безшовний користувацький досвід.

Фундаментом сінгапурської моделі виступає План цифрового урядування - стратегічний документ, який визначає напрямки цифровізації державних сервісів і передбачає цілісний громадянсько-орієнтований підхід до державного управління [33]. Даний план спрямований на інтеграцію цифрових технологій у процес отримання публічних послуг, що дозволяє суттєво підвищити їх ефективність, доступність та рівень задоволеності громадян.

Одним із ключових елементів технологічної інфраструктури Сінгапуру є SingPass - національна цифрова ідентифікаційна система, що охоплює понад 2000 сервісів та охоплює всіх резидентів і громадян. Взаємодія понад 45 державних установ забезпечується через систему шлюзів APEX API, яка містить понад 2000 програмних інтерфейсів.

Рівень задоволеності громадян цифровими державними послугами демонструє ефективність обраної політики. Згідно з щорічним опитуванням GovTech спільно зі Smart Nation та Digital Government Office (SNDGO), 97% респондентів зазначають покращення цифрових державних послуг для громадян, а 98% готові рекомендувати їх знайомим [32]. Крім того, 94% користувачів оцінюють рівень сервісу як один із найкращих досвідів. Серед представників бізнесу 83% висловили дуже високий або надзвичайний рівень задоволеності цифровими сервісами для бізнесу; 95% погоджуються з їх удосконаленнями, а 97% рекомендують ці послуги іншим [33].

Підхід Сінгапуру до цифрової трансформації включає створення у 2019 році п’яти Центрів розвитку компетенцій: розробка, проєктування та впровадження додатків; кібербезпека; наука про дані та штучний інтелект; державна ІКТ-інфраструктура; технології розумних міст [34]. Зазначені напрями є основою Плану цифрового урядування та програми «Розумна нація». Характерною ознакою підходу є концепція «всього уряду», яка передбачає координацію діяльності усіх установ через єдину цифрову архітектуру.

Південна Корея стабільно утримує провідні позиції у світових рейтингах цифрового розвитку протягом останніх п’ятнадцяти років. Країна займає перші місця у Індексі розвитку електронного урядування ООН, а також очолює Індекс цифрового урядування ОЕСР у 2019 та 2022 роках із показником 0,935 - найвищим серед країн-членів ОЕСР [35].

Корейська модель базується на більш ніж тридцятирічному досвіді реалізації політики цифрового урядування, започаткованої у 1987 році з першої урядової комп’ютеризації. Такий тривалий період послідовної модернізації дозволив сформувати одну з найрозвинутіших систем цифрового урядування у світі. Діюча Стратегія цифрового урядування на основі платформи (2022–2027) передбачає створення інтегрованого «єдиного урядового порталу» з персоналізованими сервісами. Основна мета стратегії - трансформація моделі надання послуг на проактивну, орієнтовану на користувача систему. Технологічну основу цифрової трансформації забезпечує платформа G-Cloud, яка функціонує з 2012 року й дозволяє державним установам оперативно запускати нові сервіси та стандартизувати технологічні рішення в усьому державному секторі.

Китай реалізує одну з найамбітніших стратегій цифрової трансформації у межах ініціативи «Цифровий Китай», оголошеної Генеральним секретарем КПК Сі Цзіньпіном у 2012 році. Чотирнадцятий п'ятирічний план національної інформатизації (2021–2025) визначає цифровізацію як основний пріоритет державної політики та ключовий компонент модернізації економіки країни. Китайська модель вирізняється централізованим підходом до стратегічного планування та значними державними інвестиціями у розвиток цифрової інфраструктури. Її специфіка полягає в інтеграції принципів соціалістичної ринкової економіки з сучасними цифровими технологіями, включаючи офіційне трактування даних як нового чинника виробництва в марксистській економічній концепції. Підхід Китаю до цифрового урядування відзначається широким масштабом та високою швидкістю впровадження: країна створила найбільшу у світі систему цифрової ідентифікації, що охоплює понад 1,4 мільярда громадян.

Китайські мегаплатформи, такі як WeChat та Alipay, інтегровані з державними сервісами і дозволяють громадянам отримувати доступ до різноманітних послуг через комерційні мобільні додатки. Крім того, Китай демонструє провідну роль у застосуванні великих даних для управління міським та регіональним середовищем. Система «розумних міст» охоплює сотні населених пунктів і використовує аналітичні рішення для оптимізації транспортних потоків, контролю за споживанням енергії і забезпечення громадської безпеки. Однак китайська модель породжує дискусії щодо дотримання конфіденційності та демократичних цінностей, що обмежує її релевантність для інших політичних систем.

Східноазійські моделі характеризуються такими рисами:

Довгострокове стратегічне планування (10–30 років)

Суттєві державні вкладення в цифрові технології й інфраструктуру

Широке застосування мобільних платформ як основного способу доступу

Високий рівень цифрової грамотності серед населення

Злагоджена взаємодія між державним і приватним секторами

Пріоритет швидкого впровадження новітніх технологій

Використання великих даних для управлінських рішень

Досвід регіону демонструє, що культурний контекст, політична традиція та економічна модель можуть сприяти ефективній цифровій трансформації публічного сектору, хоча не всі компоненти цієї системи можна адаптувати до інших регіонів.

Вивчення світового досвіду дозволяє виділити основні чинники успішної цифрової модернізації державного управління. Перш за все, важливо забезпечити стратегічну перспективу і політичну волю на найвищому рівні, яка гарантує стабільність реформ незалежно від зміни влади. Крім того, ефективні країни вкладають значні ресурси у розвиток цифрової інфраструктури й людський потенціал, розглядаючи це як ключову складову національного прогресу. Також важливо координувати взаємодію між різними рівнями управління і залучати приватний сектор - це створює синергію та прискорює впровадження

інноваційних рішень. Однак універсальної моделі цифрової трансформації не існує: кожна держава має враховувати свої особливості - економічний стан, політичну систему, культурні традиції, рівень довіри до влади, ступінь розвитку технологій і цифрову грамотність суспільства.

Аналіз нормативної бази цифрової трансформації державного управління в Україні дозволяє ідентифікувати низку ключових особливостей її розвитку. По-перше, правові засади цифровізації формувалися поступово протягом останніх двадцяти років, причому динаміка законотворчого процесу суттєво зросла після 2019 року. По-друге, українське законодавство враховувало міжнародний досвід, зокрема практики провідних країн електронного урядування, таких як Естонія [36], Сінгапур [33, 34] та Данія [37]. По-третє, нормативно-правова база є комплексною та охоплює широкий спектр питань цифровізації, включаючи технічні стандарти і організаційні механізми реалізації. По-четверте, законодавство демонструє прагматичний підхід: регуляторне забезпечення розвивається синхронно з технологічними змінами, створюючи необхідні умови для впровадження сучасних цифрових рішень.

Українська цифрова трансформація відповідає міжнародним стандартам, зокрема завдяки гармонізації Закону «Про електронні довірчі послуги» з регламентом ЄС eIDAS. Це сприяє розвитку транскордонних сервісів, хоча впровадження законодавства має труднощі: технологічний прогрес випереджає правове регулювання, бракує деталізації норм, спостерігається фрагментація документів, а захист персональних даних потребує доопрацювання згідно із GDPR. Під час воєнного стану держава адаптувала регулювання, забезпечила кібербезпеку та стабільну роботу інфраструктури, що дозволило не лише зберегти, а й розширити цифрові послуги навіть у складних умовах.

Перспективи розвитку нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації державного управління визначаються низкою ключових напрямів. Перш за все, необхідно продовжувати гармонізацію законодавства України із правовими актами Європейського Союзу в рамках європейської інтеграції, з особливим акцентом на захист персональних даних, кібербезпеку, електронні

довірчі послуги й технології штучного інтелекту. Далі слід розробити правову основу для впровадження технологій четвертої промислової революції, серед яких штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн і великі дані у сфері державного управління. Крім того, важливо оптимізувати регулювання взаємодії між державними інформаційними системами задля гарантування їх ефективної співпраці. Особливо актуальним є розроблення правових механізмів державно-приватного партнерства у процесі цифровізації, що сприятиме залученню експертних компетенцій та ресурсів приватного сектору для модернізації державних послуг.

Міжнародна практика демонструє, що провідні країни у сфері електронного урядування систематично адаптують своє законодавство відповідно до технологічних новацій і змін суспільних очікувань [33, 35]. Так, Естонія регулярно переглядає законодавчі акти з питань електронного урядування відповідно до появи нових технологічних можливостей [34], а Сінгапур реалізує комплексну стратегію цифрової трансформації із постійним оновленням нормативної бази [34].

Враховуючи вищезазначене, для покращення якості надання адміністративних послуг, зокрема електронних, необхідні такі заходи:

- впровадження реєстрової моделі адміністративних послуг,

результатом є запис в електронному реєстрі);

- впровадження принципів проактивності;

- розробка альтернативних каналів надання послуг, реалізація принципів багатоканальності та можливості використання різних каналів під час надання однієї послуги;

- врахування індивідуальних особливостей суб'єкта запиту під час надання послуг (інклюзивні заходи);

- застосування інших механізмів удосконалення процесу надання адміністративних послуг.

Україні доцільно впроваджувати аналогічні практики динамічного оновлення законодавства, забезпечуючи баланс між адаптивністю нормативно-

правового регулювання та гарантіями правової визначеності для всіх учасників цифрової екосистеми. Нормативно-правова база цифрової трансформації державного управління пройшла значну еволюцію: від закладення основ електронного документообігу до формування цілісної системи правового регулювання цифрової держави. Прийняті законодавчі та нормативно-правові акти стали фундаментом масштабної цифровізації державних послуг, розвитку електронного урядування і трансформації взаємодії між державою та громадянами. Проте залишається потреба в подальшому удосконаленні законодавства, його гармонізації із європейськими стандартами й адаптації до швидких технологічних змін задля забезпечення сталого розвитку цифрової держави.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення механізму надання електронних адміністративних послуг

Україна володіє розвиненою системою адміністративних послуг, що базується на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях; проте військова агресія проти держави створює значні перешкоди та виклики для її функціонування. Мережа АСК ефективно взаємодіяла з порталом «Дія», включаючи мобільний додаток, забезпечуючи високий рівень адміністративних послуг завдяки використанню упорядкованого реєстру. Однак військові дії, їх негативні наслідки – серед яких кібератаки, фізичне руйнування інфраструктури електронних послуг, скорочення кадрів, проблеми доступу до інформаційних ресурсів – суттєво впливають на стабільність системи та потребують розробки рішень для подолання цих труднощів.

Державні адміністративні послуги супроводжують ключові соціальні процеси: народження, вступ у шлюб, смерть, а також інші активності громадян. З огляду на це, сфера адміністративних послуг залишається пріоритетною для держави навіть у періоди значних соціальних потрясінь, включно з воєнним станом. Не менш важливою є роль адміністративних послуг у відновленні країни після завершення бойових дій.

До найгостріших проблем у сфері адміністративних послуг на початку війни належали:

ідентифікація особи у випадках втрати документів та одночасного закриття відповідних реєстрів (зокрема, демографічних) та припинення роботи підрозділів Державної міграційної служби;

перебої в роботі порталу «Дія» та його мобільного додатку, різке оновлення функціоналу, що призвело до недостатньої поінформованості користувачів про зміни;

призупинення майже всіх адміністративних послуг через тимчасове припинення роботи державних реєстрів;

обмеження функціональності АСК через втрату доступу до реєстрів, дані яких необхідні для здійснення адміністративних процедур.

Однією з передвиборчих обіцянок чинного Президента України була обіцянка, що стосувалася розвитку технологій електронного урядування, а саме: впровадити ініціативу «Держава у смартфоні». Ця ініціатива мала забезпечити сталий розвиток країни в умовах сучасних глобалізаційних процесів, пов’язаних з новою світовою тенденцією – цифровізацією (діджиталізацією).

Як було відзначено у передвиборчій програмі кандидата на пост Президента України В. Зеленського: «Моя мета – забезпечити повну прозорість діяльності влади, автоматизувати державні процеси в онлайн-режимі та зробити функціонал держави максимально доступним – буквально зі смартфона» [39]. Перший з указів, що закріпив ці обіцянки, був Указ Президента України № 558/2019 від 29 липня 2019 року «Про деякі заходи щодо покращення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг» [40]. Документ спрямований на забезпечення ефективної роботи і захисту даних у національних електронних інформаційних ресурсах, підвищення доступності та комфорту електронних послуг для громадян і організацій, а також боротьбу з корупцією при їх наданні. Одним із ключових завдань визначено проведення комплексного аудиту функціонування цих ресурсів, зокрема реєстру адміністративних послуг. Важливо зазначити, що саме цим Указом було передбачено створення нового

Єдиного веб-порталу електронних послуг, який пізніше отримав назву «Дія» (Держава і Я) [41]. На цьому порталі, у тому числі через смартфон чи планшет, можна скористатися електронними послугами:

- можливість створення фізичними та юридичними особами електронних облікових записів;

- отримання фізичною особою інформації про себе з національних електронних інформаційних ресурсів, а також можливість перевірки достовірності інформації, наданої іншою особою, щодо її зареєстрованого місця проживання;

- надання електронних, зокрема адміністративних, послуг; − доступ до каталогу електронних послуг, класифікованих за типовими ситуаціями;

− можливість сплати адміністративних зборів за надання адміністративних послуг, штрафів за адміністративні правопорушення, державного мита та інших платежів з автоматичним заповненням необхідної для їх здійснення інформації та надсиланням інформації про оплату відповідним суб'єктам; − подання заявок, зокрема до державних органів та органів місцевого самоврядування, включаючи забезпечення автоматичного пересилання відповідному органу чи посадовій особі, а також отримання інформації про хід та результати розгляду заявок;

− опитування щодо ініціатив та проектів у різних сферах суспільного життя [40].

Наступним важливим документом, який слід віднести до сфери державних послуг, став Указ Президента України № 647/2019 від 4 вересня 2019 року «Про деякі заходи щодо забезпечення надання якісних державних послуг»[42].

Як зазначено в Указі, цей документ має на меті створити сервісну державу, яка працює на благо громадян і бізнесу. Він забезпечує належне дотримання прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання державних та адміністративних послуг, а також розвиток сучасної інфраструктури та доступних електронних сервісів.

У сфері державних послуг Указ Президента передбачає:

- встановлення єдиних стандартів надання послуг, включаючи ключові показники ефективності, максимальний час очікування й рівень задоволеності заявників;
- поступове переведення окремих держпослуг у електронний формат і регулярну (щоквартальну) публікацію звітів про ці процеси на Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади;
- запровадження дієвого моніторингу якості держпослуг, зокрема через замовлення послуг удаваними суб'єктами, впровадження зручних способів отримання відгуків від громадян і бізнесу, а також удосконалення процедури адміністративного оскарження рішень чи бездіяльності посадових осіб.

Спрощення процедур надання і отримання державних послуг, а також підвищення їхньої доступності досягається шляхом:

- скасування необхідності паперових заяв, якщо вся потрібна інформація міститься в уже поданих документах або у національних електронних ресурсах;
- поширення практики, коли уповноважена особа або працівник центру адмінпослуг сама оформлює заяву для її подальшого підписання заявником;
- впровадження механізмів для оперативного виправлення технічних або друкарських помилок у заявах і документах, а також автоматичної перевірки повноти й достовірності даних в електронних формах.

За останні роки відбулися значні організаційні та законодавчі зміни, які впливають на всю сферу надання адміністративних послуг. Перш за все, змінився головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

Так, замість Міністерства економіки України, яке було головним органом у системі ЦОВВ з 2012 року, з вересня 2019 року за надання адміністративних послуг відповідає новостворене Міністерство цифрової трансформації України. Слід зазначити, що повноваження Міністерства цифрової трансформації України значно розширено: тепер це міністерство, згідно з Положенням про Міністерство

цифрової трансформації України [43], забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері електронних та адміністративних послуг та, відповідно, стає головним органом у системі ЦОВВ, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері електронних та адміністративних послуг загалом.

Система вимог, норм і правил обслуговування громадян при наданні державних послуг є фундаментальним елементом створення ефективної, прозорої та доступної державної служби. Її основна мета полягає у забезпеченні рівної якості отримання послуг для всіх громадян незалежно від місця проживання чи соціального статусу, усуненні бюрократичних бар'єрів та дотриманні затверджених процедур. Базовими складовими цієї системи виступають стандарти якості обслуговування, до яких входять оперативність реагування на звернення громадян, фаховість працівників та адекватний рівень комунікації. Приміром, звертаючись до центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), особа має отримати не лише своєчасну відповідь, а й коректне ставлення з боку персоналу. Встановлені стандарти регламентують строки виконання запитів, порядок пояснення інформації працівниками і використання електронних сервісів, що сприяють скороченню бюрократичних процедур.

Стандарти обслуговування визначають алгоритм взаємодії громадян із державними установами, окреслюють перелік необхідних документів, послідовність розгляду запиту, способи перевірки інформації та строки надання послуги. Прозорість процесу забезпечується доступністю чітких даних про вимоги, вартість послуги (у разі її наявності), відповідальні органи та процедуру прийняття рішень. Окреме значення мають правила поведінки державних службовців: вони регламентують стиль спілкування з громадянами, недопущення використання надмірно бюрократичної лексики, максимальну зрозумілість юридичних пояснень і обов'язкове дотримання етичних стандартів — усе це сприяє формуванню довіри до державних органів. Сучасна система вимог також передбачає поступове впровадження цифрових технологій: електронні черги, онлайн-кабінети та автоматизована обробка документів мінімізують вплив

людського фактора та знижують ризики виникнення корупційних дій. Громадянин має отримувати державну послугу швидко й без зайвих складнощів, використовуючи сучасні цифрові інструменти, що наближає процес до стандартів електронної комерції.

Адміністративні послуги в електронному вигляді надаються через Єдиний державний веб-портал та інтегровані системи органів влади. Після початку повномасштабної війни 24 лютого 2022 року традиційна робота державних установ була змінена, і уряд швидко запровадив постанови щодо особливостей надання адміністративних послуг у воєнний час. Виникли проблеми з доступом до інформаційної інфраструктури й безпеки даних; деякі реєстраційні дії було призупинено, що спричинило труднощі із встановленням особи й доступом до послуг. Згодом додаток «Дія» допоміг відновити основні сервіси та підтримку громадян. Подібні виклики Україна вже мала у 2014 році, що вплинуло на формування відповідної політики та законодавства.

Статус тимчасово окупованих територій регламентує Закон «Про забезпечення прав і свобод…» (від 15.04.2014), визначаючи порядок реєстрації, продажу майна, діяльності бізнесу та соціального захисту осіб на цих територіях, а також містить обмеження для їх мешканців. Для підвищення кібербезпеки Міністерство цифрової трансформації та німецька Cyberfame GmbH підписали меморандум про співпрацю, який передбачає нові методи захисту, навчання фахівців і обмін досвідом у сфері кібербезпеки.

Попри певні труднощі, які виникли в перші тижні війни, держава продемонструвала здатність ефективно реагувати на виклики у сфері надання послуг. Доцільним було як запровадження окремих обмежень щодо доступу до деяких реєстрів і послуг, так і поступове відновлення критично важливих сервісів. Електронні послуги засвідчили низку переваг, які варто враховувати при подальшому розвитку державної інфраструктури.

Серед ключових переваг слід відзначити:

стійкість до зовнішніх чинників: цифрова інфраструктура значно менш уразлива до фізичного знищення чи пошкодження, що особливо актуально в

умовах воєнних дій. Дані й документи в електронній формі зберігаються в захищених місцях, ізольованих від безпосередніх загроз;

можливість віддаленого доступу: громадяни можуть отримувати адміністративні послуги незалежно від місця перебування за наявності підключення до Інтернету. Це критично важливо в ситуаціях евакуації або релокації, а також у разі відсутності прямої доступності центрів надання адміністративних послуг;

оперативність резервного копіювання та збереження даних, що мінімізує ризики втрати важливої інформації у зв’язку з воєнними подіями;

високий рівень безпеки й контролю доступу, що забезпечує захист конфіденційної інформації та унеможливлює несанкціонований доступ до даних.

З метою підвищення довіри громадян до органів державної влади та їх представників працівники державного сектору мають постійно вдосконалювати свій професійний рівень і особистісно зростати. Це необхідно для створення позитивного іміджу суб'єктів надання адміністративних послуг та підвищення ефективності діяльності.

Актуальними для реалізації зазначених завдань є такі напрямки:

1. Удосконалення механізмів підвищення кваліфікації працівників та депутатів місцевих рад для забезпечення позитивного впливу на якість управлінських рішень і надання адміністративних послуг.

2. Впровадження сучасних форм підвищення кваліфікації, орієнтованих на оперативне опанування нових знань і підвищення якості виконання функціональних обов'язків.

3. Модернізація роботи навчальних закладів з урахуванням актуальних потреб органів місцевого самоврядування у спеціалізованих знаннях.

4.Створення умов для регулярного проведення заходів із підвищення кваліфікації, спрямованих на врахування практичних запитів посадових осіб.

5.Формування та підтримка цінностей відповідальності, толерантності та національної свідомості серед працівників і депутатів через системне підвищення кваліфікації.

Покращення кадрового механізму у сфері адміністративних послуг є ключовим фактором для підвищення рівня ефективності та якості обслуговування населення. Для цього пропонується комплекс заходів:

1.Регулярне підвищення кваліфікації: організація навчальних програм, семінарів та майстер-класів із сучасними методами надання послуг.

2. Впровадження системи оцінки та моніторингу: створення системи постійного контролю якості роботи персоналу за такими показниками, як результативність, доступність та задоволеність користувачів.

3.Формування лідерських компетенцій: розвиток навичок управління та комунікації серед посадових осіб для якісної взаємодії з громадянами та колегами.

4. Залучення фахівців: використання експертної підтримки з суміжних напрямків для консультацій у процесі надання адміністративних послуг.

5. Імплементація інновацій: застосування сучасних технологій і автоматизація процедур для оптимізації часу та підвищення точності виконання запитів.

6. Створення каналів зворотного зв’язку: організація платформи для збору думок, пропозицій і відгуків від громадян, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми й покращувати роботу.

7. Розробка стандартизованих процедур: впровадження чітких стандартів обслуговування як основи для оцінки якості та результативності. Ці дії спрямовані на забезпечення високого рівня якості, ефективності та доступності адміністративних послуг для громадян.

Якість адміністративних послуг безпосередньо залежить від професіоналізму виконавців та іміджу працівників органів управління різних рівнів, включаючи рядових співробітників, керівників і представників місцевого самоврядування. Ефективне виконання службових обов'язків, зокрема забезпечення належного надання адміністративних послуг, передбачає ретельний відбір персоналу з необхідною кваліфікацією та спеціальними

компетенціями. Відбір кадрів для системи адміністративних послуг має ґрунтуватися на таких критеріях:

1. Професійна освіта - кандидати повинні мати профільну освіту, що гарантує достатній рівень практичних знань і навичок у сфері адміністративних послуг.

2. Саморозвиток і самоуправління - необхідно враховувати здатність кандидатів до постійного професійного розвитку та ефективного самостійного управління робочим процесом.

3. Морально-етичний рівень - важливо забезпечити високий морально-етичний стандарт кандидатів для підтримки довіри громадян.

4. Патріотизм і особиста гідність - наявність патріотизму і особистої гідності є визначальними чинниками формування позитивного іміджу організації та довіри споживачів.

Проведення семінарів на основі спеціалізованих програм спрямоване на вирішення актуальних проблемних питань. Короткострокові навчальні заходи дозволяють усунути прогалини у знаннях шляхом активної взаємодії з викладачами і колегами. Такий обмін досвідом і напрацюваннями підвищує професійну компетентність та ефективність діяльності у сфері державного управління. Систематична комунікація з представниками громадськості потребує постійного професійного розвитку для якісного вирішення їхніх запитів. Це також сприяє накопиченню практичного досвіду, який можна передавати іншим фахівцям. Організація короткострокових семінарів та інформаційних заходів для представників громадських організацій, самоорганізації населення й волонтерів покращує рівень взаєморозуміння та співпраці між зацікавленими сторонами, забезпечує високий стандарт адміністративних послуг та дозволяє отримувати зворотний зв’язок від громадян.

За останні десятиліття виникла серйозна проблема недовіри між громадянами, бізнесом і владою, що загрожує демократичним цінностям і гальмує розвиток демократії. У країнах, де ці сектори працюють незалежно й

співпрацюють лише для захисту власних інтересів, громадяни часто залишаються осторонь, хоча головна мета держави полягає у задоволенні потреб суспільства. Водночас стрімке поширення інформаційно-комунікаційних технологій та популярність електронних засобів зв’язку дозволяють активним громадянам об'єднуватись у онлайн-спільноти, брати участь у державному управлінні й сприяти розвитку демократії.

Використання ІКТ у наданні адміністративних послуг відображає сучасні тенденції вдосконалення державного управління, підвищує доступність і ефективність сервісів для населення. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють пришвидшити та спростити процес обслуговування, скоротити бюрократію, а також покращити якість і доступність послуг. До таких інструментів належать електронні платформи, веб-портали, мобільні додатки, що дають змогу громадянам подавати заявки онлайн, надсилати документи цифровим способом, швидко отримувати потрібну інформацію й взаємодіяти з державними органами без фізичної присутності. Це підвищує прозорість і відкритість управління, покращує комунікацію між державою і громадянами та забезпечує ефективне використання ресурсів, знижуючи витрати.

ІКТ допомагають держорганам виконувати свої обов’язки ефективно: завдяки сучасним рішенням громадяни отримують повну й актуальну інформацію на сайтах установ. Інтернет служить ключовим джерелом даних про адміністративні послуги.

Запровадження системи «єдиного вікна» дозволяє централізовано отримувати всі адміністративні послуги онлайн через один веб-портал. Усі запити громадян обробляються на порталі, а можливість доступу до послуг із будь-якого місця і в будь-який час робить систему ще зручнішою.

Таким чином, надання адміністративних послуг з використанням ІКТ забезпечує:

- максимальну взаємодію з громадськістю

- розширення джерел послуг. Таким чином, можна використовувати різні канали надання послуг, а саме: Інтернет, веб-сайти, комп'ютери, компакт-диски, мобільні та інші бездротові пристрої, телебачення, радіо тощо;

- відкритість. Державні органи стали прозорими в обміні інформацією з громадянами. Це забезпечило людям конституційне право на інформацію;

- підвищення підзвітності та ефективності;

- орієнтацію на громадян у наданні послуг;

- реструктуризацію державних органів;

- кращі методи роботи та оновлені робочі процеси;

- краще прийняття рішень, їх впровадження, моніторинг та оцінка;

- підвищення ефективності та продуктивності;

- економічну ефективність, узгодженість та безперервність послуг;

- розробку політики за участю та за участю громадськості;

- відкритість та ширшу доступність;

- відповідальне та децентралізоване управління.

При використанні ІКТ у наданні адміністративних послуг можна говорити про значне підвищення ефективності діяльності державних органів, що виражається в наступному:

- спрощенні збору, обробки, передачі та обміну різними інформаційними ресурсами, такими як дані, знання, інформація, що необхідні для реалізації різних процесів;

- наданні користувачам доступу до інформації незалежно від фізичного місця зберігання даних;

- оптимізації процесів аналізу та прийняття рішень керівниками різних рівнів управління;

- підвищенні автоматизації процесів та обмеженні (або усуненні) ролі людини в них;

- дозволяє легко контролювати хід усього процесу та його окремих елементів і етапів;

- спрощенні змін до процесу управління;

- покращенні процесів міжвідомчої комунікації.

Впровадження ІКТ в адміністративні послуги є важливим елементом у підвищенні ефективності державного управління. Завдяки сучасним інформаційним технологіям процеси управління на різних рівнях стають оптимізованими та продуктивнішими. Крім того, ІКТ відіграють ключову роль у забезпеченні належної комунікації між органами влади і громадськістю. З розвитком інформаційного забезпечення державного управління урядові структури отримали нові інструменти для соціального менеджменту:

Населення отримало можливість брати активну участь у вирішенні соціально-економічних питань, а функція громадського контролю тепер може реалізовуватися в режимі реального часу;

якість роботи державних органів має перспективу покращення завдяки офісам ЦНАП та цифровим сервісам онлайн-ресурсів;

поточний моніторинг інформації з метою управління значно спростився.

Разом із цим залишаються нерозв’язані питання. Відсутність стандартів щодо адміністративних послуг можна розглядати як серйозну прогалину у вітчизняному законодавстві. Саме ця нестача перешкоджає впорядкуванню обов’язків органів виконавчої влади перед суспільством, запровадженню прозорих процедур моніторингу та оцінки їхньої діяльності й, відповідно, підвищенню її якості.

Система зворотного зв’язку зі споживачами адміністративних послуг наразі не демонструє достатньої ефективності. Зазвичай громадяни стикаються з труднощами при поданні скарг, зауважень або пропозицій, що часто пов'язано із браком належних каналів комунікації з державними чи муніципальними органами. Такий стан речей породжує недовіру до управлінської системи й відштовхує людей від звернення у складних ситуаціях.

До основних недоліків системи зворотного зв'язку можна віднести:

1.Обмежений доступ до каналів взаємодії, таких як офіційні веб-сайти, електронні форми, телефонні лінії підтримки тощо.

2. Незадовільне опрацювання звернень: затримки відповідей, неповні відповіді або неетичне ставлення співробітників до скарг.

3. Відсутність спеціалізованих механізмів для вирішення конкретних проблем чи скарг стосовно державних послуг.

Фактори, що гальмують процес інформатизації та негативно позначаються на якості адміністративних послуг:

Повільна адаптація системи до нових інформаційних технологій;

Брак мотивації для вдосконалення процесів через впровадження ІКТ;

Низькі інвестиції та слабкий інтерес державних органів до потенціалу ІКТ;

Недостатня реалізація державно-приватного партнерства в освітній та дослідницькій сфері.

Наслідком цього є невраховані потреби та очікування громадян, низька довіра до влади й небажання звертатися по допомогу. Щоб змінити ситуацію, слід створити та запровадити сучасні механізми зворотного зв’язку, які забезпечать доступність, оперативність та якісну обробку звернень громадян.

Ефективний контроль та оцінка формування системи надання адміністративних послуг є невід'ємною частиною сучасного управління.

Оцінка якості адміністративних послуг означає перевірку діяльності органу публічного управління щодо надання таких послуг. Це включає аналіз результатів цієї діяльності на відповідність офіційним стандартам і очікуванням споживачів. Для такої оцінки використовують критерії, на основі яких розробляють стандарти надання адміністративних послуг.

Використання критеріїв має кілька важливих цілей:

Оцінка допомагає покращувати саму діяльність, адже державні програми спрямовані на надання різноманітних послуг громадянам, що підвищує рівень життя. Критерії визначають для влади оптимальні шляхи забезпечення якісних, ефективних і продуктивних послуг.

Вони підвищують відповідальність, особливо в бюджетному процесі, де можна зіставляти витрати з результатами.

Також критерії забезпечують прозорість урядової діяльності, оскільки звіти про ефективність за цими критеріями відкриті для громадськості.

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р, яким затверджено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, до ключових критеріїв оцінки якості адміністративних (у тому числі державних) послуг належать: ефективність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особистості, дотримання принципу рівності всіх громадян і професіоналізм. Саме на основі цих критеріїв мають встановлюватися стандарти надання адміністративних послуг.

Вимоги до якості адміністративних послуг закріплені у статтях 4 (опосередковано) та 7 Закону України «Про адміністративні послуги». Зокрема, стаття 4 визначає основні принципи: відкритість і прозорість, ефективність і своєчасність, доступність інформації, мінімізація документів і процедур, а також зручність для заявників. Стаття 7 дозволяє установам самостійно вводити організаційно-розпорядчі акти, наприклад, щодо годин прийому, максимального часу очікування тощо. Закон не зобов’язує постачальників визначати власні вимоги до якості, але підкреслює необхідність затвердження критеріїв на державному рівні у вигляді стандартів, із передбаченням санкцій за їх порушення.

Оцінювання дозволяє ідентифікувати недоліки та проблемні аспекти, сприяє оптимізації процесів та підвищенню якості обслуговування. Особливо актуально здійснювати оцінку ефективності системи, визначати потенціал для впровадження нових технологій та покращення процедур. Контроль і моніторинг спрямовані на забезпечення відповідності послуг очікуванням та потребам громадян, що, у свою чергу, сприяє зміцненню довіри до органів державної влади й формує позитивний імідж їхнього функціонування у суспільстві. Такий підхід забезпечує раціональне використання ресурсів і задовольняє ключові потреби населення у сучасних умовах.

З метою організації контролю та оцінки розвитку системи адміністративних послуг із застосуванням ІКТ пропонується використовувати систему критеріїв, яка базується на простій логічній структурі для визначення, аналізу, моніторингу та оцінки різноманітних політичних цілей, стратегічних пріоритетів, основних ініціатив та дій. Система критеріїв контролю й оцінки повинна бути прозорою та зрозумілою для усіх учасників процесу – як внутрішніх (уряд, міністерства, підприємства, організації, громадянське суспільство), так і зовнішніх (інвестори, донори, партнери). При цьому особливу увагу слід акцентувати на двох ключових аспектах: методологічному та організаційному.

3.3. Удосконалення матеріально-технічного забезпечення діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні

Удосконалення матеріально-технічного забезпечення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні спрямоване на підвищення доступності та якості сервісів у межах цифрової трансформації держави.

Цифровізація та програмне забезпечення:

1.Впровадження автоматизованої системи «Вулик», яка унормовує роботу ЦНАПів та інтегрує їх у єдиний інформаційний простір.

2. Перехід на платформу «Дія», що передбачає повну цифровізацію послуг та створення центрів «Дія» як «one-stop shop».

Спеціалізоване обладнання:

1.Забезпечення паспортними установками (робочими станціями для оформлення біометричних документів).

2. Використання «мобільних валіз» - пересувних робочих місць адміністратора для надання послуг за місцем проживання маломобільних груп населення.

Інфраструктурна модернізація:

1.Облаштування приміщень за принципами безбар’єрності (інклюзивність для осіб з інвалідністю).

2. Забезпечення енергетичної стійкості (генератори, системи безперебійного живлення) для роботи під час відключень світла.

Фінансове забезпечення:

1.Залучення міжнародної допомоги та грантів (наприклад, проєкти ПРООН, Швеції, Polaris).

2.Фінансування через обласні та місцеві цільові програми.

Технічне забезпечення громадського ЦНАП є базовим та включає:

5 комп'ютерів для адміністраторів;

2 багатофункціональні пристрої (принтер-сканер-ксерокс);

1 сервер для зберігання електронних документів;

програмне забезпечення для ведення електронного документообігу;

підключення до державних реєстрів через захищений канал.

Однак, частина обладнання вже потребує оновлення, оскільки деякі робочі станції мають низьку продуктивність, що впливає на якість обслуговування.

Планується, що у 2026 році ЦНАП модернізує свою ІТ-інфраструктуру шляхом:

придбання 4 нових комп'ютерів та 2 високоякісних сканерів;

створення резервної копії баз даних;

підключення до хмарних сервісів для електронного зберігання документів;

оновлення програмного забезпечення для інтеграції з державними реєстрами [44, с. 36].

Розвиток електронних послуг та перспективні напрямки для підвищення зручності для населення необхідно впровадити низку інноваційних цифрових рішень, які вже успішно працюють у більш розвинених громадах:

1. Система електронної черги – дозволить мешканцям записуватися на прийом онлайн, що зменшить черги та навантаження на адміністраторів.

2. Електронний документообіг – перехід на повністю безпаперові процеси всередині установи, що підвищить ефективність обробки заявок.

3. Відеоконсультації – можливість дистанційного спілкування з адміністраторами ЦНАП для мешканців віддалених населених пунктів громади.

4. Мобільний ЦНАП (польове обслуговування) – цифрове рішення для роботи в селі, де немає доступу до Інтернету або є труднощі з транспортом.

5. Використання КЕП (кваліфікованого електронного підпису) для підписання документів без фізичної присутності.

Розвиток цифрової грамотності та кадровий аспект

Однією з головних перешкод для повної цифровізації ЦНАП є низький рівень цифрової компетентності працівників та мешканців громади.

За результатами внутрішнього опитування (2025):

60% працівників ЦНАП мають базові знання роботи з електронними сервісами;

25% потребують додаткового навчання;

15% ще не мають навичок роботи з порталом «Дія» або електронними підписами.

Для підвищення ефективності пропонується:

проводити тренінги з цифрової грамотності спільно з проектом «U-LEAD з Європою»;

організовувати щорічні курси підвищення кваліфікації для адміністраторів;

створювати інформаційні буклети та відеоінструкції для громадян щодо користування онлайн-сервісами [45].

Технічний потенціал та перспективи розвитку у короткостроковій перспективі (2025–2027 рр.) ЦНАП громади мають усі передумови для досягнення сучасного рівня цифровізації.

Основні завдання, що стоять перед громадою:

збільшення швидкості інтернет-з’єднання до 100 Мбіт/с і більше;

інтеграція внутрішньої CRM-системи для обліку звернень громадян;

забезпечення автоматичного обміну даними з державними реєстрами;

розробка єдиного онлайн-акаунту користувача громади, який би об’єднував усі послуги – від земельних до соціальних [44, с. 24; 46, с. 19].

Таким чином, впровадження та розширення цифрових послуг у ЦНАП Дубечненської громади відповідає національній стратегії цифровізації. Надання

онлайн-послуг через «Дію», інтеграція з єдиною державною системою черг та документообігу, а також нові інструменти – електронні черги та відеоконсультації – значно покращать якість та ефективність обслуговування населення.

Таким чином, Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Одеса перебувають на етапі активного формування та розвитку цифрової складової своєї діяльності. Незважаючи на обмежені фінансові ресурси та технічні труднощі, громада демонструє бажання інтегрувати сучасні технології, покращувати якість обслуговування та наближати адміністративні послуги до громадян. Подальше вдосконалення технічної бази, навчання персоналу та активна участь у програмах цифрової трансформації дозволять ЦНАП стати повноцінним учасником цифрової екосистеми України.

3.4. Проблемні аспекти та пропозиції з покращення діяльності агенства транскордонного співробітництва «Єврорегіон Нижній Дунай» по реалізації завдань діджиталізації послуг

Основу складає Агенція транскордонного співробітництва «Єврорегіон Нижній Дунай». Відповідно до витягу з Єдиного державного реєстру, це юридична особа з кодом 26506719, зареєстрована 08.01.2004 року, місцезнаходження: м. Одеса, проспект Шевченка, 4. Засновником виступає Одеська обласна рада, керівництво здійснюється директором [51].

Дана інституція функціонує на стику сфер публічного управління, регіонального розвитку, міжнародної співпраці та проектної діяльності. Її організаційна модель відрізняється від класичного приватного бізнесу, акцентуючи увагу на координації, представництві регіональних інтересів, залученні партнерів, розробці спільних ініціатив та забезпеченні комунікації між різними суб’єктами.

Офіційні дані з реєстру відображають юридичний статус організації, але не розкривають особливостей її функціонування в ширшій системі. Під час практики був проведений додатковий аналіз рішень Одеської обласної ради та

програмних документів області. Аналіз свідчить, що агентство засновано й розвивається як інструмент підтримки міжнародного та міжрегіонального співробітництва, а також як платформа для взаємодії органів влади, територіальних громад, неурядових організацій і зовнішніх партнерів [52–54].

Таблиця 3.1

Ключові відомості про базу практики

Показник	Характеристика
Повна назва	АГЕНТСТВО ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА «ЄВРОРЕГІОН НИЖНІЙ ДУНАЙ»
Скорочена назва	АТС «Єврорегіон Нижній Дунай»
Код ЄДРПОУ	26506719
Дата державної реєстрації	08.01.2004
Засновник	Одеська обласна рада
Керівник	Малюта Людмила Анатоліївна
Орган управління	Директор
Основний вид діяльності (КВЕД)	84.11 Державне управління загального характеру
Адреса	65032, Одеська область, м. Одеса, просп. Шевченка, буд. 4
Контакти	+380 (67) 473-06-33; atc.euroregion@gmail.com

Аналіз рішення Одеської обласної ради щодо створення комунальної установи «Агентство транскордонного співробітництва “Єврорегіон Нижній Дунай”» засвідчує, що спектр функцій організації суттєво ширший за її назву. Агентство покликане підтримувати місцеві органи влади та громадські організації у реалізації програм і проєктів, особливо в сфері транскордонного співробітництва, а також сприяти екологічному розвитку Дунайського регіону й вирішенню спільних регіональних завдань [52].

Діяльність агентства охоплює декілька ключових напрямів: інформаційну та організаційну підтримку партнерств; супровід проектної діяльності – включаючи пошук фінансування, підготовку комунікацій та участь у

міжнародних ініціативах; а також залучення до заходів із розвитку громад, міжкультурної взаємодії, навчання та обміну досвідом. Відкрита комунікація через платформи Facebook та Instagram демонструє активну участь команди в онлайн-інфосесіях, робочих зустрічах, тематичних дискусіях, ініціативах Interreg та інших форматах міжнародної співпраці [55–57].

Публічно доступні матеріали свідчать про високу динаміку проектної діяльності організації, яка не є формальною чи декларативною структурою. Організація постійно здійснює пошук нових партнерських контактів, тем співпраці, конкурсів, грантових можливостей та реальних механізмів інтеграції регіону у міжнародний простір. Для спеціальності «Публічне управління та адміністрування» цей приклад є показовим з точки зору ролі інституції як сервісного, координаційного і представницького центру.

Географічний і політичний контекст відіграє важливу роль у розвитку регіону. Історично нижньодунайський простір був місцем активних міждержавних зв’язків, а сучасні виклики лише посилюють необхідність узгоджених дій з боку регіонів, громад і партнерських організацій. Аналітичні дослідження кейсу Нижнього Дунаю акцентують на тому, що практична співпраця й уміння перетворювати проблеми прикордоння на спільні можливості є ключовими перевагами подібних інституцій [58].

Інформаційна база складається з кілька рівнів: нормативно-правові акти, організаційні та методичні документи, програми розвитку, офіційні інформаційні ресурси і цифрові публічні сліди самої організації. Об'єднуючи ці джерела в єдину логіку, можна простежити процес формування поля діяльності агентства [52–54].

Головним спеціальним нормативним орієнтиром для поточного етапу є Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [59], який визначає рамки сучасної взаємодії між територіальними громадами, їхніми органами та створеними ними інституціями. Крім основного закону, підзаконні акти регулюють процедуру погодження і державної реєстрації відповідних угод [60; 61].

Як агентство АТС «Єврорегіон Нижній Дунай» функціонує у сфері публічного управління, на нього поширюється вплив ширшого масиву актів, які охоплюють сервісну взаємодію, документообіг, доступ до інформації та цифрову трансформацію. До цих нормативів належать закони про адміністративні та електронні публічні послуги, адміністративні процедури, електронні документи, електронну ідентифікацію, а також положення щодо доступу до публічної інформації, звернення громадян і захисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах [62–69].

Цифровізація тримається на цілій екосистемі правил. Одні норми відповідають на питання, що саме має бути доступним людині або партнеру, інші - як це оформлювати, підписувати, передавати, зберігати та захищати. І якщо випадає хоча б один елемент, користувач дуже швидко відчуває це як незручність, затримку або непрозорість.

Таблиця 3.2

Основні групи інформаційних джерел і їх практичне значення

Група джерел	Приклади	Практичне значення для дослідження
Спеціальні норми для міжнародного територіального співробітництва	Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України», підзаконні акти про погодження та реєстрацію угод [59–61]	Визначають правову основу зовнішньої діяльності, партнерств та оформлення угод
Норми сервісної взаємодії та процедур	Закони про адміністративні послуги, електронні публічні послуги, адміністративну процедуру [62–64]	Формують сервісний підхід, орієнтацію на користувача та логіку роботи із запитами
Норми цифрового документообігу та ідентифікації	Закони про електронні документи, електронну ідентифікацію та довірчі послуги [65; 66]	Дає підстави для впорядкування електронних документів, підписів, погоджень і архівування
Норми відкритості, звернень і захисту інформації	Закони про доступ до публічної інформації, звернення громадян, захист інформації [67–69]	Визначають межі відкритості, строки взаємодії та вимоги до безпеки
Акти про цифрову взаємодію та інформатизацію	Постанови КМУ про відкриті дані, електронну взаємодію ресурсів, Закон про	Показують, як публічний сектор має організовувати обмін даними і цифрові процеси

Група джерел	Приклади	Практичне значення для дослідження
	Національну програму інформатизації	
Стратегічні та регіональні документи	Стратегія реформування державного управління, рішення та програми Одеської області	Дають контекст регіональних пріоритетів і місце агентства в системі розвитку області
Офіційні цифрові ресурси та комунікаційні канали	Матеріали Мінцифри, НАДС, сторінки агентства у Facebook та Instagram	Дають актуальні орієнтири цифровізації та дозволяють оцінити реальну цифрову присутність організації

Окремий блок джерел складається з законів про відкриті дані, актів щодо електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів, а також стратегічних документів стосовно інформатизації та реформи державного управління. Вони є ключовими, оскільки відображають тенденцію сучасного публічного управління до впровадження інтегрованих цифрових процесів, а не окремих рішень. Це дозволяє оцінювати організації не лише за наявністю електронної пошти або сторінки в соцмережах, а й за рівнем якості їхньої цифрової взаємодії.

На регіональному рівні аналізу сприяли програмні документи та рішення Одеської області, що стосуються міжнародного співробітництва і цифрової трансформації [52–54]. Це підтверджує, що діяльність агентства інтегрована у ширшу політику області, де міжнародна кооперація і цифровий розвиток є взаємопов'язаними напрямами.

Крім нормативних актів, активно використовувались офіційні ресурси Міністерства цифрової трансформації України та Національного агентства України з питань державної служби. Вони формують сучасне розуміння концепції цифрової держави в Україні. Матеріали Мінцифри показують, що Дія стала не просто символом цифровізації, а новим стандартом суспільних очікувань: швидкість, мінімум паперової роботи, онлайн-доступ, зрозумілий інтерфейс та помітний економічний ефект. НАДС, зі свого боку, наголошує, що без цифрових компетентностей держслужбовець вже неспроможний бути ефективним, але водночас важливо зберігати людський аспект цифровізації.

Відокремила кілька проблемних аспектів, що найбільше впливають на ефективність діяльності АТС «Єврорегіон Нижній Дунай» у цифровому вимірі. Перша проблема - фрагментованість публічної цифрової присутності. Інформацію про організацію можна знайти, але вона розосереджена між витягом з ЄДР, документами Одеської обласної ради, соціальними мережами та окремими згадками в публічному просторі [51; 52–54]. Через це зовнішньому користувачу складніше швидко зрозуміти, з чим саме працює агентство і як правильно вибудувати контакт.

Другою проблемою є відсутність достатньо структурованого цифрового маршруту для партнерів або заявників. У випадку зацікавленості з боку громади, громадської організації чи зовнішнього партнера процес ініціації співпраці залишається непрозорим: не визначено початкову точку комунікації, перелік необхідної інформації для підготовки, відповідальних осіб та механізми подальшого відстеження запиту.

Третя проблема характеризується ризиком інформаційної фрагментації у межах робочих процесів. Для такої категорії інституцій існує значна ймовірність розпорошення даних: частина матеріалів зберігається у листуванні, частина — в особистих папках, частина — у месенджерах, а частина залишається у пам’яті окремих співробітників. У короткостроковій перспективі це може не мати критичності, проте з часом така модель гальмує передачу справ, ускладнює контроль, підвищує навантаження на команду та створює загрозу втрати знань.

Четверта проблема стосується недостатньої інституціоналізації багатомовної комунікації. У транскордонному форматі роботи це є не опціональним елементом, а невід’ємною практичною вимогою. Чим зрозуміліше організація вибудовує комунікацію з партнером з першого контакту, тим більша ймовірність подальшого розвитку діалогу. Недостатня доступність базової інформації або її мовна неадаптованість призводить до складнощів уже на стартовому етапі взаємодії.

П’ята проблема полягає у питаннях аналітики та публічного відображення результатів діяльності. В умовах сучасного цифрового середовища користувачі

очікують не лише новинних повідомлень, а й структурованої інформації про результати, напрями, можливості та відкриті формати участі. Відсутність такого підходу негативно впливає на рівень довіри до організації незалежно від реального обсягу виконаної роботи.

Шостою проблемою є загрози кібербезпеки та залежність від індивідуальних компетенцій співробітників. За відсутності інтегрованої логічної системи електронних документів, контактів, презентацій, проектних матеріалів і робочих файлів із чіткими правилами доступу, резервування та зберігання організація піддається ризикам. Ефективне використання цифрових інструментів можливе лише за умов уніфікованого рівня цифрових навичок серед усіх членів команди; відсутність такого уніфікованого підходу суттєво знижує якість процесу цифровізації.

Для вирішення зазначених проблем рекомендовано впровадити комплекс управлінських заходів. До першочергових кроків належить створення офіційної цифрової точки входу з чіткою структурою та постійно актуальною інформацією; запровадження електронного реєстру звернень і партнерських ініціатив; визначення стандартних строків надання первинної відповіді; публікація алгоритмів взаємодії для різних типів користувачів; формування пакета шаблонів кількома мовами. Крім того, варто впорядкувати внутрішню цифрову екосистему, зокрема правила зберігання файлів, структуру спільних папок, версійність документів, резервне копіювання та розмежування доступу.

Окремо слід закріпити прості та вимірювані індикатори змін, такі як: оновлення публічної інформації не рідше двох разів на місяць; надання первинної відповіді на електронний запит згідно внутрішніх стандартів; реєстрація всіх вхідних партнерських ініціатив; забезпечення наявності цифрового архіву основних документів; підготовка щоквартального короткого публічного звіту; проведення не менше одного внутрішнього навчання з цифрових компетентностей і кібергігієни щороку.

Таблиця 3.3

Проблеми, пропозиції та очікуваний ефект

Проблемний аспект	Як проявляється	Пропозиція	Очікуваний ефект
Фрагментована цифрова присутність	Інформація про організацію розосереджена між різними ресурсами	Єдина цифрова точка входу та єдина структура публічної інформації	Краща видимість організації і простіший старт для користувача
Неструктурований маршрут звернення	Неочевидно, як подати ініціативу або відстежити її статус	Електронна форма звернення, опис алгоритму, реєстр запитів	Прозоріший і швидший зворотний зв'язок
Ризик втрати знань та файлів	Інформація може жити в листуванні, окремих папках або в особистій пам'яті	Цифровий архів, єдині правила зберігання і маршрути документів	Менша залежність від окремих працівників
Слабка багатомовна адаптація	Партнеру складно швидко зорієнтуватися на старті комунікації	Базовий пакет інформації та шаблонів кількома мовами	Краща міжнародна доступність і якість першого контакту
Недостатня аналітичність	Є події та новини, але мало структурованих підсумків	Квартальні публічні звіти, карта напрямів, перелік можливостей	Зростання довіри та відчуття системності
Кібербезпекові ризики	Небезпека хаотичного доступу до файлів і слабкої цифрової дисципліни	Політика доступів, резервування, навчання з кібергігієни	Вища надійність цифрової інфраструктури

Розглядаючи ці пропозиції в контексті діджиталізації державних послуг в Україні, їхня практична цінність полягає у тому, що вони демонструють цифрову трансформацію на прикладі реальної установи з чітко визначеними функціями, обмеженнями та ритмом роботи, а також конкретними партнерами. Цифровізація не означає просто запуск нової онлайн-платформи; вона часто стартує з базових змін: систематизації інформації, спрощення комунікації, усунення хаотичних процесів та видалення зайвих пунктів, які забирають час.

Врешті-решт, запропоновані заходи я розглядаю не як окремі технічні рішення, а як засіб підсилити інституційну спроможність АТС «Єврорегіон Нижній Дунай». Особливо це актуально для організації, яка діє у міжнародному середовищі. Чим прозорішою стає цифрова структура установи, тим простіше

налагоджувати довіру, зміцнювати партнерські відносини, взаємодіяти з громадами та демонструвати реальні результати діяльності.

Висновки до розділу 3

У даному розділі було проведено аналіз досвіду провідних країн світу щодо діджиталізації державних послуг, розроблено рекомендації із вдосконалення механізму надання електронних адміністративних послуг та пропозиції щодо поліпшення матеріально-технічного забезпечення центрів надання адміністративних послуг в Україні.

Польща демонструє значний розвиток цифрової економіки, що підтверджується її високим місцем у Європейському індексі цифрової економіки та суспільства (DESI). Країна досягла помітного прогресу в секторі інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема у підготовці ІКТ-фахівців і впровадженні освітніх програм для працівників галузі. Разом із цими досягненнями, залишаються певні виклики, зокрема недостатня представленість жінок серед спеціалістів ІКТ та низький рівень базових цифрових навичок у населення.

Німеччина, як провідна країна ЄС, продовжує активно сприяти цифровій трансформації й розвитку цифрової економіки. Завдяки ініціативі «Індустрія 4.0», держава модернізує виробничі процеси та впроваджує сучасні технології, що вже призводить до підвищення продуктивності та створення нових робочих місць у виробничому секторі. Водночас Німеччина стикається з проблемами у сфері надання цифрових державних послуг і доступу до цифрових даних. Порівняльний аналіз цифровізації в Польщі та Німеччині дозволяє ідентифікувати ключові аспекти впровадження цифрових технологій у європейських країнах. Ця інформація може бути використана урядами, дослідницькою спільнотою та бізнесом для оцінки потенціалу цифрових інновацій, визначення проблемних зон і розробки ефективних стратегій подальшого розвитку цифрової економіки.

У цьому розділі також викладено аналіз джерел інформації, які стосуються організаційного та методичного забезпечення функціонування агентства транскордонного співробітництва «Єврорегіон Нижній Дунай». Вивчення рішення Одеської обласної ради щодо створення комунальної установи «Агентство транскордонного співробітництва “Єврорегіон Нижній Дунай”» дозволяє зробити висновок: спектр обов’язків організації значно ширший, ніж підказує її назва. Її діяльність спрямована на підтримку місцевих адміністрацій і громадських структур у впровадженні програм та проєктів, у тому числі з питань транскордонної співпраці, а також на розвиток екологічних ініціатив в Дунайському регіоні та вирішення спільних регіональних проблем.

Організаційне й методичне забезпечення АТС «Єврорегіон Нижній Дунай» охоплює спеціальні положення про міжнародну територіальну взаємодію, загальні принципи обслуговування громадян державою, цифрові стандарти документообігу та безпеки, регіональні програми, а також практичну зовнішню комунікацію організації.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити, що категорія «діджиталізація» (цифровізація) - це багатогранне поняття, що охоплює системне впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, бізнесу та державного управління для підвищення їхньої ефективності та створення нової цінності.

Соціально-економічна сутність державних послуг полягає у виконанні державою своїх функцій через задоволення суспільних потреб громадян та бізнесу. Це специфічний інструмент взаємодії влади та суспільства, що базується на принципах сервісної держави.

Електронні державні послуги в Україні реалізуються через цифрові платформи, такі як портал «Дія», характеризуються комплексністю та можливістю подання заявок за принципом «єдиного документа» (відповідно до Закону № 1689-IX). Їх нормативно-правове регулювання визначено законами про доступ до публічної інформації, про електронні документи та електронні довірчі послуги, а також концепціями розвитку електронного урядування й постановами Кабінету Міністрів щодо цифровізації.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні є ключовою ланкою сервісної держави, що реалізує концепцію «єдиного вікна». Їхня діяльність поєднує реформи децентралізації та діджиталізації, перетворюючи державні органи на сервісні установи.

Запровадження так званого «єдиного місця прийому» дозволяє об’єднати різні органи та установи, які раніше окремо взаємодіяли з відвідувачами. У міжнародній практиці такі установи мають різні назви: «офіс для громадян» чи «служба для громадян» у Німеччині, «адміністративний центр» або «служба резидентів (відділ)» у Польщі, «інтегрований офіс» у Канаді тощо. Серед ключових переваг ЦНАП, які одночасно є вимогами до подібних сервісних офісів, варто визначити територіальну доступність (у тому числі можливість створення філій), відкриті простори для обслуговування, умови для осіб з

інвалідністю та сімей з дітьми, розширений графік роботи (зокрема можливість роботи до 20:00 у визначені дні та по суботах), електронне керування чергою (для великих офісів), а також супутні сервіси.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Одесі працюють як єдині центри державних послуг, включаючи реєстрацію нерухомості, реєстрацію місця проживання, паспортні та соціальні послуги. Їхня діяльність базується на законодавстві України, регулюється міською радою та спрямована на покращення якості послуг.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Одесі функціонують як єдині офіси для отримання державних послуг, включаючи реєстрацію місця проживання, паспортні, соціальні та майнові послуги. Діяльність спрямована на покращення якості обслуговування, цифровізацію та спрощення процедур, керуючись законодавством України та міськими нормативними актами.

Міжнародний порівняльний аналіз засвідчує відсутність універсальної моделі цифрової трансформації, придатної для автоматичного перенесення між національними контекстами. Ефективність процесу цифровізації визначається низкою факторів, зокрема рівнем довіри між державою та громадянами, якістю інституцій, політичною узгодженістю, доступністю фінансових і людських ресурсів, ступенем цифрової зрілості суспільства та здатністю адаптувати міжнародний досвід до національних особливостей. Однак існують загальні принципи успішної цифрової трансформації: орієнтація на потреби користувачів, забезпечення сумісності систем, інвестиції у розвиток цифрових компетенцій, державно-приватне партнерство, ітеративний підхід до розробки рішень, а також гарантування безпеки та конфіденційності даних.

Удосконалення електронних послуг в умовах воєнного стану передбачає комплексний підхід, спрямований на забезпечення їхньої надійності, доступності та безпеки. Основними напрямками діяльності є розробка та впровадження сучасних систем захисту від кіберзагроз, створення механізмів протидії вразливостям і атакам, що гарантують цілісність і конфіденційність інформації. Важливим аспектом є розробка мобільних застосунків і адаптивних веб-

платформ для забезпечення зручності користувачів під час евакуації та переселення, організація навчальних програм та інформаційної підтримки, впровадження систем моніторингу і оперативного реагування на кризові ситуації. Необхідно також гарантувати постійне електропостачання серверів і критичних систем для запобігання перебоям в обслуговуванні через можливі відключення енергії. Співпраця з приватним сектором і розробниками сприятиме пошуку інноваційних рішень та технологій, що підвищують ефективність електронних сервісів.

Удосконалення матеріально-технічного забезпечення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні на сучасному етапі (2024–2025 рр.) спрямоване на цифровізацію, інклюзивність та розширення мережі точок доступу.

Основні напрями вдосконалення:

1.Цифрова трансформація та автоматизація, тобто впровадження систем електронної черги, електронного обліку звернень та мобільних робочих місць адміністраторів. ЦНАПи трансформуються у «цифрових посередників» для надання послуг за моделлю «життєвої ситуації».

2. Мобільність. Створення «Мобільних ЦНАПів» (авто мобільні офіси) для обслуговування мешканців віддалених населених пунктів та маломобільних груп населення.

3. Інклюзивність. Облаштування будівель згідно з вимогами безбар’єрності, встановлення інформаційних терміналів для людей з інвалідністю.

4. Енергонезалежність. Забезпечення центрів альтернативними джерелами енергії та терміналами Starlink для стабільної роботи в умовах відключень світла.

АТС «Єврорегіон Нижній Дунай» виступає ключовою інституцією у сфері регіонального та міжнародного співробітництва. Її правовий статус, засновник, функціональне призначення й напрями діяльності свідчать про те, що організація реалізує представницькі, координаційні, сервісні та проєктні функції. Це

визначає її як перспективну базу для практики за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування».

Діяльність агентства здійснюється на основі багаторівневого методичного забезпечення, включаючи спеціальне законодавство з міжтериторіального співробітництва, нормативні положення щодо електронних документів, адміністративних процедур, доступу до інформації, цифрової взаємодії та захисту даних, а також регіональні програми і сучасні матеріали Мінцифри та НАДС.

Запропоновано конкретні напрямки вирішення науково-практичної проблеми, зокрема створення єдиної цифрової точки входу, впровадження електронного реєстру звернень та партнерських ініціатив, оптимізацію електронного документообігу, розвиток цифрового проєктного офісу, багатомовної комунікації, регулярної аналітики, підвищення цифрових компетентностей персоналу й дотримання кібербезпекових стандартів. Така комбінація організаційних і цифрових підходів відповідає масштабам установи та забезпечує ефективне функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чуба Н.В. Електронне врядування та адаптація державної служби України до стандартів ЄС. *Публічне урядування*. 2022. № 2(30). С. 101-109.

2. Міхровська М.С. Цифрове врядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. Юридичний науковий електронний журнал. № 7. 2020. С. 272–275.

3. Слободянюк Г.О., Кузьміна О.М. Характеристика програмного забезпечення управління праці та соціального захисту населення. Молодий вчений. 2016. № 11 (38). С. 681-685. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/11/159.pdf

4. Кулина Г., Налукова Н. Інформатизація сфери соціального забезпечення як необхідна компонента формування цифрової економіки. *Світ фінансів.* 2020. № 1(62). С. 95-106.

5. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 11-15.

6. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація системи надання соціальних послуг в Україні. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 2 (15). С. 80–85.

7. Литвин Н.А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис.* 2020. № 3. С. 69–76.

8. Тернущак М. Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. *Юридичний вісник.* 2020. № 1. С. 93–100.

9. Єдиний портал державних послуг Дія. URL: https://diia.gov.ua

10. Горєлов Д.М. Сучасні стандарти надання публіч них послуг громадянам органами державної влади. *Стратегічні пріоритети.* К., 2007. № 3 (4). С. 12-16.

11. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text.

12. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text.

13. Про адміністративні послуги. Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text.

14. Про електронні довірчі послуги. Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text.

15. Про захист персональних даних. Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text.

16. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text.

17. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text.

18. Про Єдиний державний портал електронних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 липня 2019 року № 527. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2019-п#Text.

19. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні. Інвестиції: практика та досвід. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/ article/ download/3977/4012/930 2.

20. Кожушко О.О. Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. Вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc51/11.pdf.

21. Сливка М., Гінда А. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. *Вісник НУ «Львівська політехніка».* Юридичні науки. 2021. № 3(31). С. 195–201.

22. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: постанова КМУ від 20 лютого 2013 р. № 118. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text

23. Словник української мови: Академічний тлумачний словник: в 11-ти томах. Т. 9. К.: Наукова думка, 1978. С. 789. URL: http://sum.in.ua/s/struktura

24. Пода Т. Маніпуляція як спосіб трансформації суспільної свідомості. Вісник Національного авіаційного університету. Серія : Філософія. Культурологія. К. : НАУ. 2014. № 2(20). С. 49.

25. Рубцов В.П. Державне управління та державні установи: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ ун-т «Україна». 2008. 440 с.

26. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука. К. : Укр. енцикл., 1985. 966 с.

27. Тимощук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 124 с.

28. Білозір Л. Новий закон про адміністративні послуги: як він працюватиме. Децентралізація дає можливості. 2020. URL: https://decentralization.gov.ua/news/columns/13000

29. Кравчик В. Стан діджиталізації державного сектору у країнах ЦСЄ. URL: https://prismua.org/0965678495687-2/

30. Kryshtanovych M. F. Digitalization's Effect on the Sectoral Structure Change in the Economy: A Comparative Analysis of Ukraine and Selected Countries. Comparative Economic Research. 2022. Vol. 25. Iss. 2. P. 1–10.

31. Nizhnikau R. Digitisation of Ukraine in Terms of Public Electronic Services' Distribution. Scientific Horizons. 2021. Vol. 24. Iss. 7. P. 90–99.

32. Burlyuk O. E-Justice in Administrative Process: European Standards and Foreign Experience. Theory and Practice of Jurisprudence. Vol. 24. Iss. 2. P. 1–10.

33. Прискорюємо цифровізацію: законопроєкт про режим «без паперів» прийнято в цілому / Офіційний веб-сайт сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/priskoryuemo-tsifrovizatsiyu-zakonoproekt-pro-rezhim-bez-paperiv-priynyato-v-tsilomu

34. Cheban Y. A., Syrtseva S. V. E-voting in Ukraine: Advancements, Challenges and Perspectives. Brussels Ukraïna Review. 2020. April 1. P. 1–10. URL: https://www.researchgate.net/publication/340454678

35. Borychenko O. V., Cherniavskyi S. S., Shkurat I. V. Cybersecurity in the Energy Industry of Ukraine: Protection Measures and Challenges in the Context of Energy Security. Environmental Justice. 2024. Vol. 17. Iss. 5. P. 1–8.

36. Kozak P., Bratruk R., Hanzhala I. Industroyer Cyber-Attacks on Ukraine's Critical Infrastructure. 2023 IEEE 18th International Conference on Computer Science and Information Technologies (CSIT). 2023. P. 1–4.

37. Motkin A. Post-war Ukraine Needs a Smart Digital Transformation Strategy. Atlantic Council. 2023. January 12. URL: https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/post-war-ukraine-needs-a-smart-digital-transformation-strategy/

38. Lekveishvili I. Primary Health Care Reform in Ukraine: Results of the Nation-wide Survey "Health Index. Ukraine". Scientific Horizons. 2019. Vol. 21. Iss. 6. P. 1–10.

39. Передвиборча програма кандидата на пост Президента України ВолодимираЗеленського. URL: https://files.ze2019.com/assets/program.pdf

40. Указ Президента України №558/2019 від 29 липня 2019 року «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг». URL: https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853

41. Єдиний веб-портал державних електронних послуг – Державні послуги онлайн. URL: https://diia.gov.ua/

42. Указ Президента України №647/2019 від 4 вересня 2019 року «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text

43. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року №856. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text

44. Головко В. І. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика. Київ: Либідь. 2015. 210 с.

45. U-LEAD з Європою. Організація роботи ЦНАП: від нормативної бази до практики надання послуг. Київ, 2021. URL: https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Posibnyk_CNAP_2021.pdf

46. Головко В. І. ЦНАПи та електронне урядування в Україні: монографія. Київ: Видавничий дім «КМ Академія». 2018. 184 с.

47. Кочман М. А., Макуха С.М. Стратегія євроатлантичної інтеграції України. Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємництвом. Кафедра загальної економічної теорії та економічної політики. 2025. № 8. 220 с. С.72-74.

48. Кочман М. А. Жданова Л.Л. Безумовний базовий дохід: теоретичне обгрунтування і практична реалізація. *Науковий студентський вісник*. Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємництвом. 2025. № 42. 240 с. С. 32-36.

49. Кочман М.А., Макуха С.М. Вплив факторів бізнес-середовища на діяльність органів публічного управління та адміністрування. *Науковий студентський вісник.* Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємництвом. 2025. №42. 240 с. С. 37-41

50. Кочман М.А., Жданова Л.Л. Цілі і мотиви креативної діяльності в концепції постекономічного суспільства. *Науковий студентський вісник*. Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємництвом. 2025. № 42. 240 с. С.41-46.

51. Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо АГЕНТСТВА ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА «ЄВРОРЕГІОН НИЖНІЙ ДУНАЙ». 2026. 4 с.

52. Про реорганізацію комунальної установи «Агентство з питань інвестицій та розвитку» Одеської обласної ради шляхом злиття з комунальною установою «Регіональний екологічний центр» Одеської обласної ради та

створення комунальної установи «Агентство транскордонного співробітництва “Єврорегіон Нижній Дунай”» : рішення Одеської обласної ради від 17.12.2020 № 311-VIII. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/311-6-VIII.pdf (дата звернення: 21.03.2026).

53. Програма розвитку міжнародного співробітництва Одеської області на 2021-2023 роки : рішення Одеської обласної ради від 24.12.2020 № 40-VIII. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/40-05-VIII.pdf (дата звернення: 21.03.2026).

54. Програми розвитку Одеської області, що є чинними у 2026 році / Одеська обласна рада. URL: https://oblrada.od.gov.ua/wp-content/uploads/21-29-VIII.pdf (дата звернення: 21.03.2026).

55. У НАДС відбувся третій модуль навчального курсу Програми SIGMA про надання державних послуг та цифровізацію / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbuvsia-tretii-modul-navchalnoho-kursu-prohramy-sigma-pro-nadannia-derzhavnykh-posluh-ta-tsyfrovizatsiiu (дата звернення: 21.03.2026).

56. АТС «Єврорегіон Нижній Дунай» (@acbc.euroregion) : офіційна сторінка у Facebook. URL: https://www.facebook.com/acbc.euroregion/ (дата звернення: 21.03.2026).

57. АТС «Єврорегіон Нижній Дунай» (@atc_euroregion) : офіційна сторінка в Instagram. URL: https://www.instagram.com/atc_euroregion/ (дата звернення: 21.03.2026).

58. How can challenges be transformed into opportunities: Lower Danube Euroregion case / Ukraine Analytica. URL: https://ukraine-analytica.org/how-can-challenges-be-transformed-into-opportunities-lower-danube-euroregion-case/ (дата звернення: 21.03.2026).

59. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20 (дата звернення: 21.03.2026).

60. Деякі питання державної реєстрації угод про міжнародне територіальне співробітництво : постанова Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 357. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357-2025-%D0%BF (дата звернення: 21.03.2026).

61. Про затвердження Порядку погодження проекту угоди про міжнародне територіальне співробітництво України : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 31.01.2025 № 239. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-25 (дата звернення: 21.03.2026).

62. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 21.03.2026).

63. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20 (дата звернення: 21.03.2026).

64. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (дата звернення: 21.03.2026).

65. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15 (дата звернення: 21.03.2026).

66. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19 (дата звернення: 21.03.2026).

67. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (дата звернення: 21.03.2026).

68. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 21.03.2026).

69. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 21.03.2026).