

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Сухарников Володимир Ігорович

УДК: 351.46 : 35.07(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

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


В.І.Сухарников

Науковий керівник

доктор наук з державного управління, професор,
Заслужений працівник освіти України
ДОМБРОВСЬКА Світлана Миколаївна,

Черкаси - 2025

АНОТАЦІЯ

Сухарников В.І. Реалізація механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Національний університет цивільного захисту України. – Черкаси, 2025.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні підходи та науково-практичні рекомендації щодо реалізації механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції для імплементації європейських стандартів в сферу надання державних послуг та реформування державного управління.

Узагальнено категорійно-понятійний апарат та теоретичні підходи до визначення терміну «публічне адміністрування» на основі дослідження теоретичних засад формування та розвитку публічного адміністрування в Україні. На основі дослідження наукових підходів до визначення принципів публічного управління та адміністрування, ключових принципів публічного управління країн ЄС виділено головні принципи публічного адміністрування, що сприяють реалізації європейського вибору України, реалізація яких дозволить підвищити якість обслуговування та якість роботи органів державного управління в умовах євроінтеграції.

Досліджено концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції, який включає принципи, функції, методи, завдання реалізації (вдосконалення механізмів інтеграції системи органів державної влади на різних рівнях управління, вдосконалення управлінської моделі раціональної взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування, забезпечення та реалізація прав і свобод громадян з урахуванням євроінтеграційних аспектів розвитку, надання якісних та доступних адміністративних послуг європейського рівня).

В рамках поставлених завдань досліджено особливості європейського нормативно-правового регулювання реалізації механізмів публічного управління та адміністрування та виділено пріоритети трансформації механізмів публічного адміністрування в Україні та країнах ЄС. Узагальнено основні стратегії та урядові програми щодо реформування публічного адміністрування країн ЄС, реалізовані в 2021-2023 рр.. Визначено ключові інститути сфери публічного адміністрування в країнах ЄС, які координують процеси реформування публічного адміністрування, а також основні фінансові та нефінансові інструменти регулювання публічного адміністрування. Загальним інструментом реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС є орієнтація діяльності органів державного управління на результати та підвищення якості державних послуг.

На основі аналізу європейського досвіду трансформації механізмів публічного адміністрування доведено, що головними напрямками реформування публічного адміністрування в країнах ЄС є цифровізація, спрощення розподілу відповідальності між рівнями влади, удосконалення розробки та впровадження політики, державна зайнятість, адміністративне спрощення, підвищення ефективності судової системи, модернізація державних послуг. Виділено ключові пріоритети трансформації механізмів публічного адміністрування в країнах ЄС: вдосконалення мережі центрів надання публічних послуг, забезпечення комплексної системи контролю та управління якістю адміністративних послуг, впровадження сучасних цифрових технологій, покращення навичок працівників з обслуговування громадян, захист даних та кібербезпека.

Виходячи з результатів оцінки та порівняння показників розвитку національної системи надання адміністративних послуг та розвитку мережі ЦНАП визначено напрями модернізації системи надання адміністративних послуг в Україні в умовах євроінтеграції (розвиток мережі ЦНАП та її модернізація для дотримання принципу безбар'єрності для осіб з обмеженими фізичними можливостями, впровадження автоматизованих електронних

системам з урахуванням тенденцій цифрової трансформації, забезпечення високої якості надання адміністративних послуг), реалізація яких дозволить забезпечити прогрес реформи державного управління у частині надання адміністративних послуг.

Для покращення роботи реєстрів та порядку їх ведення на шляху до членства в ЄС удосконалено науково-методичний підхід до оцінки цифрової зрілості державних реєстрів України на основі матричного аналізу. За результатами порівняльної оцінки цифрової зрілості державних реєстрів запропоновано заходи покращення роботи реєстрів та порядку їх ведення.

На основі узагальнення досвіду європейських країн визначено шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні: визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг та проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг, оцінювання якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу та оцінювання якості публічних послуг, забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості, впровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг, розвиток системи електронних послуг для спрощення та автоматизації адміністративних процедур, підвищення кваліфікації та психологічна підготовка персоналу, тощо. Реалізація зазначених напрямів дозволить забезпечити доступність адміністративних послуг та покращення ефективності реалізації механізмів публічного адміністрування України на засадах європейських стандартів.

З метою нівелювання факторів, що стримують ефективне впровадження сучасних адміністративних практик в Україні, вирішення актуальних проблем функціонування та створення в Україні ЦНАП розроблено науковий підхід до визначення напрямів та завдань реформування механізмів публічного адміністрування України за основними критеріями європейських стандартів: підвищення якості надання адміністративних послуг, збільшення частки послуг, доступних в електронній формі, зменшення адміністративного навантаження на

бізнес та громадян, що сприятиме підвищенню доступності та прозорості адміністративних послуг для громадян, забезпечить створення міцної основи для повноцінної інтеграції країни в європейське співтовариство.

Доведено, що впровадження європейського досвіду публічного адміністрування в вітчизняну практику дозволить підвищити рівень довіри до сфери публічного адміністрування, відкрити нові перспективи для економічного розвитку України та співробітництва з розвиненими країнами світу, сформувати сталу, ефективну систему державного управління.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного адміністрування, реформа державного управління, євроінтеграція, адміністративна послуга, адміністративна процедура, цифровізація, державні електронні послуги, центр надання адміністративних послуг, європейські стандарти

ABSTRACT

Sukharnykov V.I. Implementation of public administration mechanisms in Ukraine in the context of European integration. Qualifying scientific work as a manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the PhD in Public Administration in the specialty 25.00.02 - Mechanisms of Public Administration. – National University of Civil Protection of Ukraine, Cherkasy, 2025.

The dissertation substantiates theoretical and methodological approaches and scientific and practical recommendations for the implementation of public administration mechanisms in Ukraine in the context of European integration for the implementation of European standards in the field of public service provision and public administration reform.

The categorical and conceptual apparatus and theoretical approaches to the definition of the term "public administration" are summarized on the basis of a study of the theoretical foundations of the formation and development of public

administration in Ukraine. Based on a study of scientific approaches to the definition of the principles of public management and administration, key principles of public administration in the EU countries, the main principles of public administration are highlighted, which contribute to the implementation of the European choice of Ukraine, the implementation of which will allow improving the quality of service and the quality of work of public administration bodies in the conditions of European integration.

The conceptual principles of the mechanism of public management and administration of Ukraine in the conditions of European integration are studied, which includes principles, functions, methods, implementation tasks (improvement of mechanisms for integrating the system of state authorities at different levels of government, improvement of the management model of rational interaction of state authorities with local self-government bodies, ensuring and implementing the rights and freedoms of citizens taking into account the European integration aspects of development, provision of high-quality and accessible administrative services of the European level).

Within the framework of the tasks set, the features of the European regulatory and legal regulation of the implementation of public management and administration mechanisms were studied and the priorities for the transformation of public administration mechanisms in Ukraine and the EU countries were highlighted. The main strategies and government programs for the reform of public administration in the EU countries, implemented in 2021-2023, were summarized. The key institutions of the public administration sphere in the EU countries that coordinate the processes of public administration reform, as well as the main financial and non-financial instruments for regulating public administration, were identified. The general tool for the implementation of public administration in the EU countries is the orientation of the activities of public administration bodies on results and improving the quality of public services. Based on the analysis of the European experience of the transformation of public administration mechanisms, it was proven that the main areas of public administration reform in the EU countries are digitalization, simplification of the

distribution of responsibilities between levels of government, improvement of policy development and implementation, public employment, administrative simplification, increasing the efficiency of the judicial system, modernization of public services. Key priorities for the transformation of public administration mechanisms in EU countries are identified: improving the network of public service centers, ensuring a comprehensive system of control and management of the quality of administrative services, implementing modern digital technologies, improving the skills of employees in serving citizens, data protection and cybersecurity.

Based on the results of the assessment and comparison of indicators of the development of the national system of administrative services and the development of the ASN network, directions for the modernization of the system of administrative services in Ukraine in the context of European integration have been identified (development of the ASN network and its modernization to comply with the principle of barrier-free access for persons with disabilities, introduction of automated electronic systems taking into account the trends of digital transformation, ensuring high quality of administrative services), the implementation of which will ensure progress in the reform of public administration in terms of the provision of administrative services.

To improve the operation of registers and the procedure for their maintenance on the path to EU membership, a scientific and methodological approach to assessing the digital maturity of state registers of Ukraine based on matrix analysis has been improved. Based on the results of the comparative assessment of the digital maturity of state registers, measures have been proposed to improve the operation of registers and the procedure for their maintenance.

Based on the generalization of the experience of European countries, ways to improve the quality of administrative services in Ukraine have been identified: defining unified state standards for the quality of service provision and conducting constant state monitoring of the service provision process, assessing the quality of administrative services using European tools for monitoring and assessing the quality of public services, ensuring transparency in the process of assessing the quality of services provided and public participation, implementing a unified system for managing the

quality of administrative services, developing a system of electronic services to simplify and automate administrative procedures, improving the skills and psychological training of personnel, etc. The implementation of these areas will ensure the accessibility of administrative services and improve the efficiency of implementing public administration mechanisms in Ukraine based on European standards.

In order to eliminate the factors that hinder the effective implementation of modern administrative practices in Ukraine, to solve the current problems of the functioning and creation of the Central Administrative Service Center in Ukraine, a scientific approach has been developed to determine the directions and tasks of reforming the mechanisms of public administration in Ukraine according to the main criteria of European standards: improving the quality of administrative services, increasing the share of services available in electronic form, reducing the administrative burden on business and citizens, which will contribute to increasing the accessibility and transparency of administrative services for citizens, and will ensure the creation of a solid foundation for the full integration of the country into the European community.

It has been proven that the introduction of European experience in public administration into domestic practice will increase the level of trust in the sphere of public administration, open new prospects for the economic development of Ukraine and cooperation with developed countries of the world, and form a sustainable, effective system of public administration.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, public administration reform, European integration, administrative service, administrative procedure, digitalization, public electronic services, administrative service center, European standards

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus:

1. Zhovnirchuk Y., Larina N., Stoliar Y., Tatarnikova T., Sukharnykov V. Innovative Approaches in Public Administration: Strategies and Tools for Achieving Sustainability. *Economic Affairs*. 2024. №69(02), pp. 1191-1197. (включено до IndexCopernicus (Республіка Польща), GoogleScholar (США)) (заг. обсяг 0,6 д.а., особисто автору належить 0,2 д.а.: визначено напрямки підвищення підзвітності та прозорості, дієвості та ефективності державного управління для досягнення сталого розвитку). URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2024.40> (Web of Science Core Collection).

Статті у наукових фахових виданнях України

2. Сухарников В.І. Публічне адміністрування в Україні: виклики сучасності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип.10. С.110-118. (заг. обсяг 0,5 д.а.). URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-110-118>

3. Ємельянов В.М., Сухарников В.І. Європейський досвід публічного адміністрування. *Державне будівництво*. 2024. №2(36). С.486-496. (заг. обсяг 0,4 д.а., особисто автору належить 0,2 д.а.: узагальнено фінансові та нефінансові інструменти реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС). URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-33>

4. Сухарников В.І. Організаційно-правові засади публічного адміністрування в Україні: проблеми та перспективи. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Вип.11. С.136-145. (заг. обсяг 0,4 д.а.). URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-136-145>

5. Сухарников В.І. Концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції. *Наукові перспективи*. 2025. Вип.3(57). №. С.533-545. (заг. обсяг 0,5 д.а.). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-533-545](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-533-545)

Тези доповідей

6. Сухарников В.І. Особливості реалізації адміністративної процедури в публічному управлінні в умовах євроінтеграції. *Актуальні проблеми фінансової*

системи України: матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф. (м.Черкаси, 21 листопада 2024 р.). м. Черкаси. С.335-338 (заг. обсяг 0,1 д.а.).

7. Сухарников В.І. Реформування системи надання адміністративних послуг України в умовах євроінтеграції. *Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю. (м.Житомир, 12-13 грудня 2024 р.). м. Житомир. С.206-210. (заг. обсяг 0,2 д.а.).*

8. Сухарников В.І. Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: матеріали II наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м.Хмельницький, 25 лютого 2025 р.). Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 451-454. (заг. обсяг 0,1 д.а.).*

9. Сухарников В.І. Публічне адміністрування соціальних державних послуг в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник: зб. наук. праць. 2025. Вип. 54. С.31-32. (заг. обсяг 0,1 д.а.).*

10. Сухарников В.І. Регулювання надання адміністративних послуг в межах реалізації антикорупційної програми Уряду: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. *Світовий досвід публічного регулювання зовнішньоекономічної діяльності: митна безпека та протидія корупції* : в рамках проєкту Програми ЄС Еразмус+ (Дії Жан Моне: Модуль) «Досвід ЄС у сфері митної безпеки та протидії корупції в Україні» (EUFOCUSACU) (м. Дніпро, 23 травня 2025 р.). Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р. С. 64-66. (заг. обсяг 0,1 д.а.).

11. Сухарников В.І. Адаптація національного законодавства про адміністративну процедуру до вимог Європейського Союзу: державно-управлінський аспект . *Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів* : XXII міжнар. наук. конф. 16–21 червня 2025 р.. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. . 240 с. С. 157-160 (заг. обсяг 0,2 д.а.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	13
ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	25
1.1. Теоретичні аспекти публічного адміністрування в контексті реалізації реформи державного управління.....	25
1.2. Організаційне-правове регулювання публічного адміністрування в умовах євроінтеграції.....	50
1.3. Європейський досвід трансформації механізмів публічного адміністрування.....	75
Висновки до розділу 1.....	94
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ...	98
2.1. Особливості оцінки національної системи надання адміністративних послуг в Україні	98
2.2. Аналіз інструментів реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні.....	123
2.3. Принципи адміністративної процедури в умовах реалізації євроінтеграційних реформ.....	150
Висновки до розділу 2.....	164
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	168
3.1. Механізми регулювання плати за надання адміністративних послуг країн світу, Європейського Союзу та України.....	168
3.2. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів.....	181

3.3. Напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.....	201
Висновки до розділу 3.....	214
ВИСНОВКИ.....	217
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	223
ДОДАТКИ.....	246

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

CAF	–	Загальна система оцінювання
DESI	–	Digital Economy and Society Index
DT4UA	–	digital transformation for Ukraine
EGAP	–	E-Governance for Accountability and Participation Program
eIDAS	–	Electronic IDentification, Authentication and trust Services
EQUASS	–	European Quality in Social Services
EUPAN	–	European Public Administration Network
MCS	–	Metcalf Coordination Scale
OMC	–	Open Method of Coordination
TSI	–	Technical Support Instrument
WCAG	–	Web Content Accessibility Guidelines
ВВП	–	валовий внутрішній продукт
ДАР	–	Державний аграрний реєстр
ДЗК	–	Державний земельний кадастр
ДРАЦС	–	Державний реєстр актів цивільного стану
ДРОРМ	–	Державний реєстр обтяжень рухомого майна
ДРРП	–	Державний реєстр речових прав на нерухоме майно
ЄДЕССБ	–	Єдина державна електронна система у сфері будівництва
ЄДР	–	Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань
ЄС	–	Європейський союз
ЗАП	–	Закон України «Про адміністративну процедуру»
КЕП	–	кваліфікований електронний підпис
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
ОЕСР	–	Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН	–	Організація Об'єднаних націй
ПРООН	–	Програма розвитку Організації Об'єднаних націй

РЗО	–	Реєстр застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування
РЦПК	–	регіональний центр підвищення кваліфікації
ЦНАП	–	Центр надання адміністративних послуг
ЦОВВ	–	центральний орган виконавчої влади

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах реформування системи публічного управління та її цифровізації особливого значення набуває трансформація механізмів публічного адміністрування та визначення їх ролі у формуванні демократичного суспільства в контексті євроінтеграційного вектору розвитку України. Важливість розвитку публічного адміністрування для подальшої євроінтеграції країни та реалізації стратегії реформування державного управління в Україні є одним із ключових завдань, поставлених урядом, які визначено в Національній програмі інформатизації, Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні, Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, Плані України (Ukraine Facility), Плані заходів щодо переведення публічних послуг в електронну форму до 2026 року, Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр., Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р., Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року, Цілях сталого розвитку України на період до 2030 року.

Ефективний розвиток механізмів публічного управління та адміністрування в Україні є важливим євроінтеграційним чинником, що сприяє гармонізації взаємодії органів державної влади із суспільством, бізнесом, інститутами громадянського суспільства, та дає змогу підвищити ефективність, відкритість, прозорість діяльності органів державного управління. Цифровізація процесів публічного управління та адміністрування, модернізація системи надання адміністративних послуг є потужними факторами розвитку механізмів публічного адміністрування в Україні, як умови вдосконалення функціонування органів державної влади в умовах євроінтеграції.

Необхідною умовою для реалізації стратегічних державних завдань щодо реформування державного управління в умовах євроінтеграції є розробка

рекомендацій щодо реалізації механізмів публічного адміністрування України, що і зумовлює актуальність обраної теми.

Теоретичне висвітлення особливостей публічного адміністрування та інструментів його реалізації в контексті реалізації реформи державного управління досліджено такими науковцями, як Антонова Л.В., Бобровська О.Ю., Вороніна Ю.Є., Дегтяр А.О., Домбровська С.М., Зеніна-Біліченко А.С., Кальниш Ю.Г., Лозинська Т.М., Орлова Н.С., Тимцуник В.І. Теоретичні, практичні та методологічні питання розвитку інструментів публічного адміністрування в умовах інформаційного суспільства, напрямів удосконалення механізмів публічного адміністрування щодо надання адміністративних послуг на основі визнаних європейських стандартів для підвищення якості вітчизняної системи надання адміністративних послуг у своїх працях дослідили сучасні фахівці: Краковська А.Є., Лопушинський І.П., Осадчий А.Ю., Соловйова О.М., Тимошук В.П., Хлібороб Н.Є., Циганов О.Г., Чупрій Л.В. Але для формування дієвої та сучасної системи державного управління в Україні потрібні нові механізми публічного адміністрування, які враховуватимуть європейські вимоги надання адміністративних послуг та формування ефективної взаємодії всіх органів влади з суспільством.

Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань теоретичного та практичного характеру у сфері публічного управління та адміністрування, постає необхідність у комплексному дослідженні питань реалізації механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції, що і зумовлює актуальність обраної теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи «Розробка наукових основ державного управління у сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (державний реєстраційний номер 0112U002587), що розробляється навчально-науково-виробничим центром Національного університету цивільного захисту України. Конкретно дисертантом визначено основні підходи до використання

інноваційних (цифрових) технологій публічного адміністрування у діяльності органів публічної влади на регіональному рівні; проведено огляд сучасного стану механізмів публічного адміністрування органів публічної влади на регіональному рівні.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка науково-практичних рекомендацій щодо реалізації механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції та цифровізації для реформування державного управління, імплементації європейських стандартів в сфері надання державних послуг.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації було поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнити наукові підходи щодо сутності та змісту поняття «публічне адміністрування» з урахуванням сучасних наукових підходів;
- визначити концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції;
- систематизувати інструменти європейського нормативно-правового регулювання реалізації механізмів публічного управління та адміністрування для забезпечення їх подальшої імплементації в Україні в рамках європейської інтеграції;
- узагальнити європейський досвід трансформації механізмів публічного адміністрування для використання цього досвіду у вітчизняній практиці;
- проаналізувати стан розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні для удосконалення механізмів публічного адміністрування в умовах євроінтеграції;
- визначити функціональні можливості державних реєстрів та напрями їх розвитку в умовах цифровізації;
- запропонувати шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні відповідно до європейських стандартів;
- розробити напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження є процес реалізації механізмів публічного адміністрування в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні положення публічного адміністрування в Україні в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і механізмів публічного адміністрування в сучасних європейських і національних економіках. Основні наукові результати дисертаційної роботи були отримані за допомогою використання таких методів, як: історичний – при дослідженні особливостей нормативного забезпечення діяльності з надання адміністративних послуг в Україні; систематизації та узагальнення – у ході дослідження європейського досвіду трансформації механізмів публічного адміністрування, інструментів моніторингу та оцінювання якості публічних послуг; методи аналізу і синтезу – при дослідженні наукових підходів до визначення поняття «публічне адміністрування», принципів публічного управління і адміністрування, визначенні ключових досягнень та проблем розвитку системи надання адміністративних послуг, шляхів підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні; структурно-функціональний метод – при визначенні концептуальних засад механізму публічного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції; порівняльний аналіз – для оцінки національної системи надання адміністративних послуг в Україні, аналізу взаємодії популярних державних реєстрів та інформаційних систем, оцінки цифрової зрілості державних реєстрів України. Системний підхід надав змогу визначити напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, дані Міністерства цифрової трансформації України, Центру політико-правових реформ, Українського центру європейської політики, Центру досліджень державного управління, Лабораторії законодавчих ініціатив, дані

електронних платформ та порталів, обласних, районних, міських державних адміністрацій, довідкові та інформаційні видання професійних міжнародних організацій (Європейської Комісії, Організації економічного співробітництва та розвитку, Програми розвитку організації об'єднаних націй) щодо стану розвитку системи надання адміністративних послуг та механізмів публічного адміністрування, матеріали власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні, поглибленні та розробці науково-методичних та практичних рекомендацій щодо реалізації механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції для імплементації європейських стандартів в сфері надання державних послуг, їх цифровізації та подальшої трансформації державного управління.

Наукова новизна одержаних результатів розкривається в таких положеннях:

вперше:

запропоновано стратегічний підхід до системної трансформації механізмів публічного адміністрування в Україні, що ґрунтується на теоретико-прикладному обґрунтуванні та розробці комплексних напрямів і завдань за основними критеріями європейських стандартів та вимог сучасного державного управління, а саме: підвищення якості надання адміністративних послуг; збільшення частки послуг, доступних в електронній формі; зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян, - для забезпечення повноцінної інтеграції країни в європейське співтовариство та цифровий простір європейських країн;

удосконалено:

- методичний підхід щодо оцінки цифрової зрілості державних реєстрів (Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Державний земельний кадастр, Реєстр застрахованих осіб) на основі матричного аналізу за показниками

(кількість законодавчих актів, що регулюють функціонування, механізми та інструменти доступу до реєстру, особливості бізнес-процесів внесення даних у реєстри, структура бази даних, кількість послуг, спосіб надання послуг, взаємодія між державними реєстрами) для покращення роботи реєстрів та порядку їх ведення на шляху до членства в Європейському союзі;

- напями підвищення якості надання адміністративних послуг (визначення єдиних державних стандартів якості надання адміністративних послуг; оцінювання якості їх надання з використанням європейських інструментів моніторингу; розвиток системи електронних послуг; забезпечення конфіденційності та безпеки даних у державних інформаційних системах) в Україні на засадах європейських стандартів для забезпечення доступності адміністративних послуг та покращення ефективності реалізації механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції;

- концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування в Україні на основі визначення його принципів (верховенство права, законність, гласність, участь та рівноправність громадян в управлінні, адаптивність, демократичність, субсидіарність, відповідальність, підзвітність, зворотній зв'язок, ефективність, систематичний моніторинг; цифровізація, управління змінами, якісні послуги; доступність; прозорість і відкритість, професійний розвиток), функцій (планування, організація та керівництво, мотивація, координація та контроль), методів (правового регулювання, адміністративні, економічні, соціально-політичні, соціально-психологічні та морально-етичні), завдань (вдосконалення механізмів інтеграції системи органів державної влади на різних рівнях управління, вдосконалення управлінської моделі раціональної взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування, забезпечення та реалізація прав і свобод громадян з урахуванням євроінтеграційних аспектів розвитку, надання якісних та доступних адміністративних послуг європейського рівня) для реалізації реформи державного управління в умовах євроінтеграції України;

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат дослідження шляхом доповнення та уточнення змісту категорії «публічне адміністрування», що розглядається в роботі через призму сучасних наукових підходів (політичний, правовий, управлінський, професійний) та відрізняється від інших євроінтеграційним спрямуванням, а саме: «публічне адміністрування» визначається як регламентована нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, яка охоплює всі гілки влади та направлена на задоволення потреб суспільства шляхом впровадження у практику діяльності основних принципів публічного управління та адміністрування, що сприяють реалізації європейського вибору України, прийняття адміністративних рішень та надання якісних та доступних адміністративних послуг європейського рівня;

- систематизація ключових європейських нормативно-правових актів щодо реалізації механізмів публічного управління та адміністрування за векторами розвитку цифрової трансформації Європи (розробка та координація державної стратегії розвитку, цифрові послуги, відкриті дані, адміністративна процедура, електронна ідентифікація, кібербезпека), що дозволить визначити прогрес їх імплементації в Україні та пріоритети законодавчих змін в процесі уніфікації правового регулювання механізмів публічного адміністрування в умовах євроінтеграції;

- узагальнення пріоритетів трансформації механізмів публічного адміністрування в країнах Європейського союзу (Австрія, Бельгія, Болгарія, Великобританія, Данія, Естонія, Греція, Латвія, Литва, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Словенія, Франція), серед яких: затвердження інтегративної та упорядкованої системи законодавчих актів, вдосконалення мережі центрів надання публічних послуг, забезпечення комплексної системи контролю та управління якістю адміністративних послуг, впровадження сучасних цифрових технологій, покращення навичок працівників з обслуговування громадян, захист даних та кібербезпека, - для їх адаптації в Україні та впровадження в національну практику;

- напрями модернізації системи надання адміністративних послуг в Україні (розвиток мережі ЦНАП та її модернізація для дотримання принципу безбар'єрності для осіб з обмеженими фізичними можливостями; інтеграція адміністративних послуг до ЦНАП та децентралізація повноважень; перегляд та оптимізація процедур надання адміністративних послуг; впровадження автоматизованих електронних систем з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; забезпечення високої якості надання адміністративних послуг) на основі оцінки та порівняння показників національної системи надання адміністративних послуг та розвитку мережі ЦНАП для забезпечення прогресу реформи державного управління.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що наукові висновки та узагальнення дисертаційного дослідження доведено до рівня конкретних напрямів, які є засадами для їхнього впровадження в практику державного управління з метою розвитку механізмів публічного адміністрування та імплементації європейських стандартів в сферу надання державних послуг. Одержані наукові розробки можуть бути рекомендовані центральним та місцевим органам влади з метою розвитку та здійснення заходів щодо реалізації реформи державного управління в Україні.

Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів публічного адміністрування в Україні використовуються:

- у діяльності Управління екології при Миколаївській обласній військовій адміністрації в частині а) удосконалення процесів надання адміністративних послуг екологічного спрямування; б) при розробці заходів для посилення взаємодії з Центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП) задля підвищення доступності й якості сервісу; в) у контексті впровадження сучасних цифрових підходів до управління у сфері екології (довідка про впровадження №01-37/1435 від 18.02.2025 р.);

- у діяльності Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса), відділом державної реєстрації актів цивільного стану у місті Миколаєві в частині а) удосконалення процесів надання адміністративних

послугу сфері державної реєстрації; б) впровадження електронних сервісів у відповідності до принципів цифрової трансформації; в) підвищення якості взаємодії з громадянами через співпрацю з ЦНАПами (довідка про впровадження № 112-81 від 15.01.2025 р.);

- у діяльності Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса), відділом державної реєстрації актів цивільного стану у місті Миколаєві в частині а) удосконалення процесів надання адміністративних послуг сфері державної реєстрації; б) впровадження електронних сервісів у відповідності до принципів цифрової трансформації; в) підвищення якості взаємодії з громадянами через співпрацю з ЦНАПами (довідка про впровадження № 112-81 від 15.01.2025 р.);

- у діяльності Територіального сервісного центру №2341 РСЦ ГСЦ МВС у Дніпропетровській та Запорізькій областях в частині впровадження сучасних цифрових підходів надання державних послуг, що належать до компетенції системи сервісних центрів МВС, а також вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду в зазначеній сфері (довідка про впровадження № 184а від 30.04.2025 р.).

Крім того, теоретичні положення та наукові результати дисертаційного дослідження, зокрема уточнення понятійно-категоріального апарату; обґрунтування концептуальних засад механізму публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції; систематизація напрямів реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції використовувалися в навчальному процесі Національного університету цивільного захисту України, зокрема, при викладанні здобувачам вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування») таких дисциплін, як «Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування» і «Публічне управління та адміністрування в економічній сфері».

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою роботою. Висновки й результати, які характеризують наукову новизну, отримано

і сформульовано автором особисто. Внесок автора в колективні наукові роботи конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дисертації доповідалися, обговорювалися та опубліковані в збірнику наукових праць «Соціально-гуманітарний вісник» та в матеріалах наукових конференцій, серед яких: міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми фінансової системи України» (м. Черкаси, 21 листопада 2024 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття» (м. Житомир, 12-13 грудня 2024 р.), II науково-практична конференція «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (м. Хмельницький, 25 лютого 2025 р.) ; II міжнар. наук.-практ. конф. «Світовий досвід публічного регулювання зовнішньоекономічної діяльності: митна безпека та протидія корупції» (м. Дніпро, 23 травня 2025 р.); XXII міжнар. наук. конф «Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі. Реформування публічного управління та адміністрування в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів» (м. Миколаїв, 16–21 червня 2025 р.).

Публікації. Результати дослідження опубліковано в 11 наукових працях загальним обсягом 3,2 друк. арк. (особисто автора – 2,6 друк. арк.), серед яких 1- стаття у науковому періодичному виданні, що проіндексовано у базі даних Web of Science Core Collection, 4 - статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 6- публікації у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг дисертації становить 222 сторінок друкованого тексту. Список використаних джерел із 215 найменувань. Робота містить 38 рисунків, 12 таблиць та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

1.1. Теоретичні аспекти публічного адміністрування в контексті реалізації реформи державного управління

Трансформація та модернізація суспільно-політичних та економічних процесів у сфері державного управління під час євроінтеграції впливають на посилення ролі владних інститутів у системі суспільно-економічних відносин. Сфера публічного адміністрування посідає у цих процесах особливе місце та переживає повільну, складну трансформацію на шляху до європейської інтеграції [1].

В Україні еволюція розвитку публічного адміністрування мала неоднорідний та надзвичайно складний характер [2]. Історичний розвиток та становлення публічного адміністрування в Україні супроводжувались двома тенденціями, які взаємодіють:

наявність перерв в процесі національного державного розвитку, існування внаслідок поділу українських земель між поряд розташованими країнами періодів анархічного буття української спільноти (що вплинуло на регіональні відмінності народу, його звичаї та світосприйняття, сумісне існування в нинішній Україні різноманітних підходів про методи та форми, задачі та цілі, природу формування української держави);

організація та затвердження народно-традиційної самоусвідомлення українського народу (консолідація та кристалізація національної ідеї), історична наступність у еволюції державних форм, створенням нових державних інститутів на підставі наслідків діяльності та досвіду попередніх [3].

Публічне управління є повним та комплексним процесом управлінської діяльності, який сформовано на розмежуванні сутності децентралізації та централізації управлінської гілки влади. Публічне управління та адміністрування нероздільно пов'язане з впровадженням державної політики, із функціями виконавчої влади, із здійсненням державними службовцями професійних функцій відповідно до доведених управлінських рішень [4].

Система публічного управління та адміністрування передбачає взаємодію безлічі інститутів сьогоденного суспільства, які розглядаються в призмі трьох глобальних тенденцій: ринково-ліберальний, ліберально-комунітаристський, підхід демократичного громадянства (рис.1.1.) (на основі [4]).

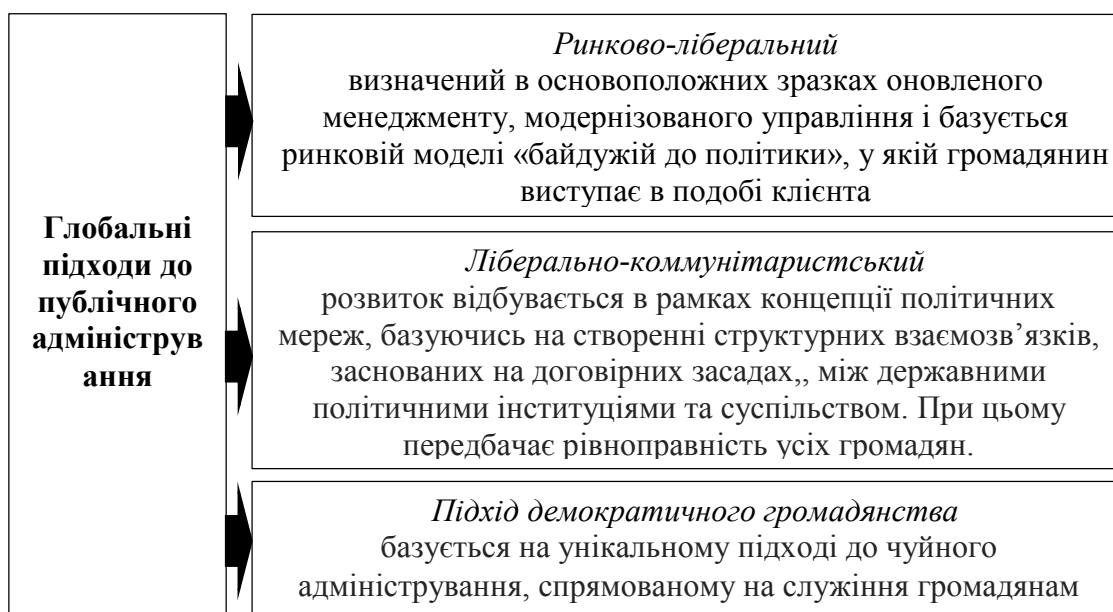


Рис. 1.1. Глобальні підходи до публічного адміністрування

Джерело: на основі [4]

Історичний аналіз визначення сутності поняття «публічного адміністрування» дозволив виділити підходи до тлумачення терміну (політичний, правовий, управлінський, професійний), кожен з яких в залежності від сфери застосування розкриває його особливості (рис. 1.2).

Публічне адміністрування існує в політичному контексті, що робить його доступним для всіх та відмінним від ділового (бізнес) або приватного управління. Публічне адміністрування як урядова діяльність являє собою комплекс заходів,

що виконуються публічними службовцями, що здійснюються для Забезпечення життєдіяльності громадян крахні. Публічне адміністрування містить етичні стандарти та розвинуті цінності, що визначає його як професію. Як діяльність, публічне адміністрування дозволяє розглянути владні реалії, потреби, культурні норми суспільства. У циклі публічної політики фаза публічного адміністрування розглядається як поступовий нескінченний етап, стадія процесу реалізації та розробки публічної політики. Всі рішення реалізуються та приймаються особами, що контролюють політичну владу, за рахунок бюрократичних процедур.

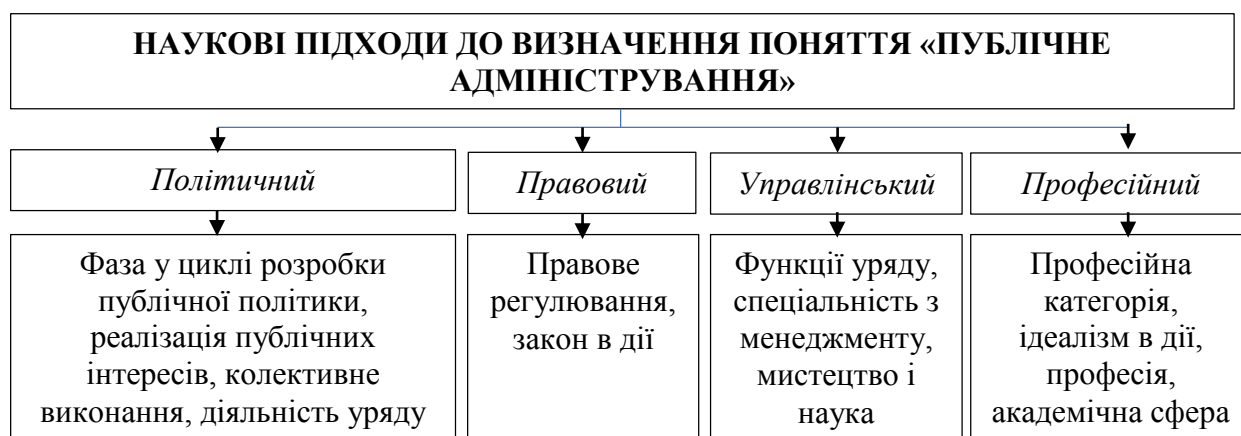


Рис. 1.2. Підходи до розгляду поняття «публічне адміністрування»

Джерело: систематизовано автором

Загальною рисою всіх підходів до визначення сутності «публічного адміністрування» є визначення основного призначення публічного адміністрування – керування суспільством із метою забезпечення його вимог [4].

В системі сучасного державного управління категорія публічного адміністрування почала використовуватись порівняно недавно у наукових колах та останніми роками актуалізувалась у зв'язку з інтеграційними та трансформаційними процесами в Україні.

Термін «Public Administration» використовується одночасно як для поля наукових досліджень, що вивчають систему державного управління, так і для позначення етапів її розвитку. Складова «public» передбачає відкритість, прозорість відносини взаємної відповідальності. Друга складова «administration» визначає якість та ефективність роботи органів державного управління та влади

за рахунок залучення в сферу державного управління кваліфікованих та компетентних працівників, підзвітність органів державної влади перед населенням.

Public Administration представляє собою наукову галузь, сферу соціальної практики, яка включає діяльність діячів та керівників політичних партій, працівників засобів масової інформації, інших соціальних груп та зацікавлених осіб, органів місцевого самоврядування, законодавчої, виконавчої, судової влади із формулювання та впровадження управлінської політики всіх рівнів [4].

Причиною виникнення модернізованої форми управління у публічному просторі є потреба модернізувати структури та організаційні процедури, які вони використовують, для підвищення результативності та ефективності роботи інститутів публічної сфери.

До передумов переходу до нового етапу державного управління можна віднести розвиток засобів масової інформації, Інтернет-ресурсів, які забезпечують загальний комунікаційний зв'язок, загальна грамотність, високий рівень освіченості населення. Особливістю Public Administration є масштабність та важливість рішень, що впливають на всі прошарки суспільства. Різноманітні науковці мають власні наукові концепції та підходи щодо визначення поняття «Public Administration».

«Public Administration» за визначенням Білінської М., Куйбіди В., Новак-Каляєвої Л., Петрос О. представляє собою діяльність органів місцевого самоврядування, органів державного управління, громадських організацій та приватного сектору стосовно розробки й впровадження рішень керівництва, які мають суспільне значення, політики розвитку адміністративно-територіальних одиниць та країни в цілому, в межах законодавчо визначених функціональних повноважень та обов'язків (планування, організація, керівництво, координація та контроль) [5-6].

Бліхар М. розглядає «Public Administration» як цілісний єдиний інститут, який сформований на єдиних принципах і який комплексно реалізовує публічна влада [7].

Бугайчук К. вважає, що ««Public Administration» – це регламентована нормативно-правовими актами, законами системна владно-розпорядча, організуюча діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування, яка направлена на розробку, підготовку, планування та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, впорядкування його організаційної структури, здійснення інформаційного, документального, психологічного, кадрового забезпечення для досягнення стратегічної мети діяльності відповідного суб'єкта адміністрування щодо досягнення суспільно корисних цілей [8-9].

Сучасні вітчизняні науковці Дегтяр А., Дегтяр О., Калашнікова Х., Гнатенко М. розглядають поняття «Public Administration» як цілеспрямовану взаємодію державних установ з юридичними та фізичними особами щодо гарантування виконання основних функцій та реалізації законів держави: координування та кооперування роботи, спостереження за результатами здобутку бажаних напрямів розвитку відповідно до орієнтуючого планування, розподілу праці, створення економічних, правових, інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії [4].

Дорошук Г., Харічкова С. визначають «Public Administration» як Діяльність, врегульована законами та іншими нормативно-правовими актами, що здійснюється суб'єктами публічного адміністрування, та спрямована на забезпечення внутрішнього управління в межах суб'єкта публічного адміністрування, ухвалення адміністративних розпоряджень і надання державних послуг [10].

Формулювання «Public Administration» за Кальниш Ю., Лозинською Т., Тимцуник В. передбачає розгляд його функціонування як певного універсального правового механізму для учасників суспільних процесів стосовно ухвалення рішень в управлінні, менеджмент суспільною організацією, формування зон відповідальності [11].

Окремі дослідники, зокрема Лазор Л., Лазор Л. вбачають у «Public Administration» реалізацію публічної влади як поєднання громадського самоврядування та державного управління [12].

Митяй О. та Світовий О. змістом «Public Administration» визначають встановленню в системі управління процедуру втілення рішень [13].

На думку Рибчича І., Public Administration є складовою суспільства, підсистемою складної соціальної системи, на розвиток та функціонування яких впливають всі інші сфери суспільної життєдіяльності [14].

За Філіповою Н. «Public Administration» – це професійна діяльність державних службовців, яка спрямована на реалізацію рішень уряду та охоплює всі види діяльності. У вузькому розумінні Public Administration розглядається як міждисциплінарна академічна сфера, основами якої є концепції та теорії політичних наук, економіки, адміністративного права, соціології, менеджменту. У загальному значенні Public Administration охоплює всю систему адміністративних інституцій на різних рівнях влади, де відповідальність за реалізацію управлінських рішень передається зверху вниз [15].

Іноземні та вітчизняні фахівці Чернов С. [16], Шаров Ю. [17], Al- Atti I. [18] зазначають, що «Public Administration» – це новітній етап державного управління, принципи якого за результатом реалізації національних адміністративних реформ впроваджує більшість країн Європи та світу. Вони зазначають, що участь населення в управлінні в різноманітних формах (публічні слухання, соціальний контроль, експертиза законодавчих актів), ефективність діяльності державних служб є основними проявами публічного адміністрування.

Концепція F.A. Nigro and L.G. Nigro розкриває поняття Public Administration як спільні в публічному секторі зусилля групи, які розподілені на законодавчу, судову, виконавчу гілки влади та мають важливе значення у створенні урядової політики. Public Administration тісно пов'язане з численними приватними групами щодо надання послуг громаді та є частиною політичного процесу [19].

Так, Миронюк Р. під поняттям «Public Administration» у вузькому сенсі розуміє виконання у рамках інструкцій певних завдань, а в широкому розумінні, на його погляд, цей термін включає в себе контроль за виконанням управлінських рішень [20].

Британська енциклопедія визначає «Public Administration» як процес реалізації політики держави, який стосується діяльності уряду [21].

За словником Webster «Public Administration» - галузь політології, що займається переважно роботою установ, відповідальних за виконання урядових функцій та їх структуру [22].

Національний центр статистики освіти у США визначає Public Administration як програму, яка готує людей до роботи в якості менеджерів виконавчої влади федерального, місцевого, державного уряду, та яка зосереджена на управлінні, організації, її систематичному вивченні. Така програма включає рекомендації та плани щодо принципів урядової політики та її розвитку; фінансовий менеджмент та державні бюджетні процеси; виконавчо-законодавчі відносини; управління державним персоналом; адміністративне право; професійну етику, тощо.

Глосарій Програми розвитку Організації Об'єднаних націй (ПРООН) включає два взаємопов'язаних визначення поняття «Public Administration»:

1) цілісний державний апарат (політика, системи, процедури, правила, персонал, організаційні структури), який відповідає за координацію роботи та управління органами виконавчої влади та її взаємовідносини з іншими зацікавленими особами в зовнішньому середовищі, державі, суспільстві та фінансується за рахунок державного бюджету;

2) реалізація урядових заходів, пов'язаних з виконанням рішень, постанов, законів, та управління ними.

Незважаючи на те, що в праві Європейського союзу (ЄС) відсутнє не існує загальновизнаного тлумачення поняття «Public Administration», це визначення поширене в нормативно-правових актах ЄС та з ним пов'язують терміни «регіональні органи, місцеві та інші органи державної влади», «центральні уряди»

та «державна служба». Крім того, відповідно до принципу субсидіарності держави-члени ЄС мають у сфері публічного адміністрування інституційну автономію, яка гарантує в розробці нормативно-правових механізмів діяльності державного апарату їх незалежність [23-24].

Отже, «Public Administration» є нелегким та багатоаспектним процесом, ось чому в українському законодавстві не існує загальновизнаного, сталого визначення поняття «Public Administration». В ДОДАТКУ Б, табл.Б.1 узагальнено наукові підходи до визначення поняття «Public Administration» (на основі [5-25]). Найбільш поширеним є підхід, який ґрунтується на аналізі змісту реальної діяльності, а також форм, яких набуває державне управління та в яких воно функціонує.

Переважна кількість українських науковців в основі визначень виділяють класичне розуміння управління, яке у сфері державного управління пропонується Максом Вебером. В Україні у державному секторі й досі найбільшого поширення отримує класична модель управління. Ряд науковців розглядає його як діяльність суб'єкта публічної адміністрації, інші – як процес реалізації публічної влади, інші – як сукупність місцевої або центральної адміністрації, органів влади місцевого значення, які направлені на реалізацію рішень виконавчої влади, що підкреслює тісний зв'язок представницьких органів самоврядування із професійною діяльністю державних службовців усіх видів державної служби.

В сучасних умовах поняття «Public Administration» використовується в більш широкому значенні, оскільки відіграє ключову роль у процесі формування політики та охоплює всі гілки державної влади [25].

Узагальнення наукових підходів до тлумачення поняття «Public Administration» дозволяє виокремити наступні складові змісту публічного управління та адміністрування:

спільні процеси керування та розробка урядової політики у рамках даного політичного курсу;

затвердження та реалізація законодавчих актів у сфері державного управління, ухвалення постанов щодо питань сфери управління органами управління;

формування та реалізація заходів, які забезпечують ефективне виконання функцій державними інститутами;

створення, модифікація, оцінювання та впровадження публічної політики; процес управління, заснований на бюрократичних принципах, менеджменту під контролем діючого політичного керівника;

діяльність щодо підготовки проєктів законів, обробки та збирання інформації, контролю виконання бюджету, виконання повноважень від аналізу, аудиту діяльності урядових агенцій до надання послуг населенню.

Отже, у вітчизняній термінології єдиного визначення «публічне адміністрування» на даний час не існує, і доцільним є визначити «публічне адміністрування» як регламентовану нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного управління, яка охоплює всі гілки влади та направлена на задоволення потреб суспільства шляхом прийняття адміністративних рішень та надання доступних та якісних адміністративних послуг.

Серед особливостей публічного управління та адміністрування варто виокремити наступне: у межах реалізації державної міжнародної політики його вплив охоплює все суспільство як у внутрішньому, так і в зовнішньому аспекті; базується на механізмах державної влади, що у своїй суті забезпечується та підкріплюється нею; встановлення державою основних, типових та загальних правил поведінки шляхом затвердження відповідних законодавчих актів; публічне адміністрування діє неперервно та системно, поєднуючи функціонування певних структур, таких як державна служба, державний апарат, механізм держави [2].

Особливості публічного адміністрування дають змогу говорити, що воно виступає одним із своєрідних засобів реалізації інтересів та прав громадян, що затверджені відповідним нормативно-правовим актом, через функції та послуги, та забезпечує їх охорону на державному рівні та належне виконання.

Реалізація публічного управління та адміністрування здійснюється шляхом створення та реалізації відповідних механізмів на всіх державному, регіональному, місцевому (територіальних громад) рівнях, що забезпечує формування умов для ефективного та своєчасного вирішення проблем в цій галузі та суперечностей [26-27].

Концептуальні засади механізмів публічного управління та адміністрування розкрито в численних працях зарубіжних та вітчизняних учених, але на сучасному етапі розвитку відсутні єдиний підхід до трактування його визначення або єдине загальноприйняте поняття «механізму публічного адміністрування».

Так, Авер'янов В. визначає під механізмом публічного адміністрування сукупність методів, засобів, форм, мотиваційних, адміністративних, організаційних, правових заходів держави, направлених на забезпечення динамічного, стрімкого розвитку суспільства [25].

Наукові дослідження Запотоцької О. доводять, що механізм публічного адміністрування є системою, яка має власну структуру, набір інструментів впливу на керований об'єкт і забезпечується відповідними правовим та інформаційним забезпеченням та для досягнення цілей направлена на практичне впровадження завдань публічного управління [28].

Ісаєнко І. пропонує більш деталізоване визначення, наголошуючи, що механізм публічного адміністрування є організаційним процесом управлінського впливу на суспільні процеси через призму демократичних принципів. Це забезпечує ефективну роботу систем органів місцевого самоврядування, регіональних та державних адміністрацій, громадських організацій та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у різних сферах [29].

Як стверджує Шатіло О., публічне адміністрування складається зі специфічних засобів регуляції на різних рівнях системи управління. Ці засоби дозволяють здійснювати вплив на соціально-економічні територіальні системи

— області, міста, селища й села, щоб забезпечити високий рівень життя громадян України, включно із тими, хто тимчасово перебуває за межами держави [30].

Аналіз підходів провідних вчених дає змогу дійти висновку, що категорія «механізм публічного адміністрування» є сукупністю послідовних дій, основою для яких є функціональна діяльність, цільова орієнтація, принципи, способом розв'язання суперечностей процесу або явища із застосуванням належних йому методів та форм управління [3].

Важливим компонентом, який забезпечує ефективність взаємодії суб'єктів публічного управління, є механізми, головними вимогами до яких мають бути гнучкість, врахування можливих проблемних ситуацій, суперечності між різними органами місцевого самоврядування та державного управління. Узагальнюючи наукові підходи щодо класифікації механізмів публічного адміністрування, необхідно зупинитись на науковому підході, запропонованому Вороніною Ю., яка за видами владних суб'єктів пропонує поділ механізмів публічного адміністрування на: механізми здійснення публічного адміністрування через органи місцевого самоврядування, механізми взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування, державні механізми публічного адміністрування [3].

За особливостями побудови Вороніною Ю. виділяє наступні механізми публічного адміністрування:

1) механізми забезпечення процесів публічного адміністрування, що формуються відповідними органами управління та посадовими особами, відповідальними за здійснення, реалізацію управлінських рішень на відповідному рівні управління;

2) механізми функціонування системи публічного адміністрування, які змінюються залежно від етапів розвитку держави;

3) цільові механізми, спрямовані на досягнення конкретно окресленої мети.

Механізми реалізації процесу публічного адміністрування побудовані на чіткій послідовності дій. Їхня реалізація передбачає поступові зміни стану

об'єктів управління, що сприяє виконанню завдань посадовими особами або відповідними органами.

В Україні інституційне забезпечення публічного адміністрування включає діяльність органів державної влади (наприклад, Президент, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України (КМУ), центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), їх територіальні представництва), органів місцевого самоврядування (сільські, селищні та міські ради). Всі ці структури взаємодіють у межах покладених на них функцій.

До механізмів функціонування системи публічного управління належать ті, які виникли й розвивалися на різних етапах формування державності України — від початкового періоду до сучасного стану (первинний, перехідний, чинний).

Існуючий механізм функціонування системи публічного управління й адміністрування відображає сукупність взаємозв'язків між усіма органами, що входять до її складу, та підсистемами, а також взаємодію між елементами системи. При цьому враховуються особливості її роботи та вимоги діючого законодавства [3].

Цільові механізми публічного управління використовуються органами державної влади й місцевого самоврядування як інструмент впровадження цільових змін у функціонуванні чи розвитку окремих об'єктів цієї системи [3]. На основі підходів і методів, залучених до складу цільових механізмів публічного управління та адміністрування, можна виділити такі їх види: правові, адміністративні (в тому числі розпорядчі та організаційні), політичні, економічні, соціальні, моральні, психологічні, етичні, а також комбіновані механізми, які можуть охоплювати будь-який комплекс методів. До переліку цих механізмів цілком доцільно додати й інформаційні механізми, що базуються на застосуванні інформаційних методів, які нині мають особливу важливість і ефективність [3].

Класифікація механізмів публічного адміністрування за дослідженням Кальниш Ю., Лозинської Т., Тимцуник В. представлена наступним чином:

механізми-знаряддя, спрямовані на досягнення мети через застосування

одного або кількох відповідних засобів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління чи його середовище;

механізми-системи, які описують сукупність взаємодій між підсистемами та елементами системи;

механізми-процеси, що представляють собою визначену систему послідовних дій стосовно трансформації об'єктів, на які вони спрямовані, та під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів фіксують зміни їхнього стану [11].

Нижник Н. в наукових дослідженнях вводить поняття «комплексного механізму публічного адміністрування», який складається з таких механізмів:

економічний механізм (управління грошово-валютною політикою, банківською діяльністю, інноваціями, інвестиціями, податковими і кредитними інструментами, страховим ринком тощо);

мотиваційний механізм (поєднання соціально-економічних і адміністративних стимулів для підвищення ефективності роботи державних службовців);

організаційний механізм (суб'єкти та об'єкти публічного управління, організаційні структури, завдання, методи й результати управління);

політичний механізм (інструменти формування економічної, соціальної, фінансової чи промислової політики);

правовий механізм (законодавчі та нормативно-правові акти, постанови Верховної Ради України, укази Президента України, постанови КМУ, інструкції, методичні рекомендації, тощо) [31].

Єдиним підходом до визначення механізмів публічного управління та адміністрування є твердження щодо наявності в невід'ємних складових (елементів), які тісно взаємопов'язані – принципи, методи, функції, стилі [32].

Принципи фактично є індикаторами змісту, сутності процесів публічного управління та адміністрування. На даний момент у науковому колі не сформувалось єдиного погляду на принципи публічного управління та адміністрування, наукові підходи до систематизації яких є досить різноманітними.

Система публічного управління та адміністрування в Україні ґрунтується на принципах, закріплених Конституцією України: відповідальності органів виконавчої влади перед громадянами та державою (статей 3, 17, 19, 85, 87);, верховенства права (ст. 8);, законності (ст. 8);, участі громадян в управлінні (ст. 38); рівноправності всіх громадян у процесах прийняття рішень та прозорості діяльності органів влади, гласності (ст. 50, 63) [33].

Бугайчук К., Музичук О. наголошують, що повне осмислення сутності публічного управління та адміністрування формує низка базових принципів. Серед них: розширення компетенцій суб'єктів публічного адміністрування для більш ефективного задоволення потреб населення та надання послуг, адаптивність до змін зовнішніх факторів, взаємодоповнююча діяльність із іншими суб'єктами управління, пріоритет безпеки населення при виконанні завдань і функцій з мінімальним рівнем ризику, а також ініціативність і самостійність керівників, ініціативності та широкої самостійності керівника [34].

Дегтяр А., Дегтяр О., Калашнікова Х., Гнатенко М. виділяють наступні принципи публічного управління та адміністрування: структурні (структурно-функціональні, структурно-цільові, структурно-процесуальні, структурно-організаційні); загальносистемні (демократизму, об'єктивності, публічності, правової впорядкованості, поєднання децентралізації та централізації); спеціалізовані (робота з персоналом державної служби, інформаційного забезпечення, прийняття управлінських рішень в діяльності органу виконавчої влади і т.д.) [4].

За класифікацією Долженкова О. принципи публічного управління та адміністрування класифікуються на: адміністративно-правові, системно-цільові, системно-функціональні, системно-організаційні, адаптивні (табл.1.1) (на основі [35]).

Оболенський О. пропонує наступні принципи публічного управління та адміністрування:

державна політика як пріоритет у формуванні цілей, завдань і методів управління;

об'єктивність, заснована на точній і достовірній інформації;

економія ентропії для забезпечення впорядкованості системи (чим вище вимір ентропії, тим нижче впорядкованість суспільної системи);

раціональний розподіл часу для оптимізації процесу прийняття рішень;

самоорганізація громадянського суспільства як база для суспільного розвитку;

постійний зворотний зв'язок для моніторингу реакцій об'єктів на управлінські дії [36].

Таблиця 1.1

Принципи публічного управління та адміністрування за Долженковим О.

Принципи	Характеристика
Адміністративно-правові	Відповідність управлінської діяльності об'єктивним законам розвитку суспільства, інтересам громади, публічності правової регламентації, балансу влади та управління.
Системно-цільові	Дотримання законності, правового регулювання процесів управління, а також чітке розмежування повноважень між суб'єктами публічного адміністрування як по горизонталі, так і по вертикалі. До цього додаються такі принципи, як послідовність та взаємодоповнення цілей, їх прив'язка до загальної мети і поділ за функціональною спрямованістю.
Системно-функціональні	Підкреслює значення закріплення функцій через правові норми, чітку диференціацію спеціальних задач, адаптацію функцій органів до фактичної діяльності і раціональну концентрацію однакових функцій в окремих структурах.
Системно-організаційні	Єдність системи державних органів забезпечується гармонізацією організаційних зв'язків, дотриманням територіально-галузевої принциповості управління, делегуванням повноважень та відповідальності, використанням лінійно-функціональної побудови.
Адаптивні	Необхідність адаптувати цілі у відповідь на зміну умов, загострюється орієнтація на оновлення системи, конкретизація управлінських функцій і підсилення соціального забезпечення державних службовців.

Джерело: на основі [35].

Шура Н. виділяє наступні принципи публічного управління та адміністрування: верховенство права, пропорційність, недопущення зловживання владою, об'єктивність, пріоритет державної політики, ефективність адміністративних процесів, субсидіарність, інтеграція принципу «єдиного вікна»,

зворотний зв'язок, демократичні засади централізму, соціальна справедливість і системний підхід, характеристика яких наведена в табл.1.2.

У світлі прагнення України інтегруватися в Європейський Союз (ЄС), особливо актуальним стає врахування досвіду європейських країн у реалізації механізмів публічного управління та адміністрування. Це передбачає адаптацію державного управління до європейських стандартів з метою більш глибокого реформування системи й досягнення відповідності європейським вимогам.

Таблиця 1.2

**Принципи публічного управління та адміністрування
за дослідженням Шура Н.О.**

Принцип	Характеристика
Верховенство права	Діяльність повинна відповідати законодавчим і нормативним актам.
Об'єктивність	Адміністративні рішення мають бути максимально неупередженими та позбавленими приватних інтересів.
Пропорційність	Масштаби рішень і методи їх реалізації повинні відповідати поставленим адміністративним цілям.
Незловживання владою	Робота виконується в чітко визначених межах, за правилами та процедурами, прописаними у чинному законодавстві.
Службова співпраця	Координація між відомствами для якісної підготовки адміністративних рішень.
Ефективність	Ефективне використання ресурсів і мінімізація витрат у процесі адміністрування.
Субсидіарність	Рішення реалізуються на рівнях, які забезпечують максимальну ефективність виконання.
«Єдине вікно»	Оперативність у наданні інформації громадянам, опрацювання скарг, пропозицій і надання відповідей в одному місці для уникнення зайвої бюрократії.
Пріоритет державної політики	Політика як засіб узагальнення та вираження інтересів окремих соціальних груп і суспільства загалом.
Зворотний зв'язок	Забезпечення зворотного зв'язку між органами адміністрації та громадянами.
Демократія	Управління здійснюється за згодою тих, ким управляють.
Системний підхід	Організація як цілісна система з підтримкою її функціональності та розвитку.
Централізм на демократичній основі	Делегування владних і управлінських повноважень через поділ центрів ухвалення рішень.
Соціальна справедливість	Поєднання свободи підприємництва з соціальною підтримкою вразливих верств населення.

Джерело: на основі [1].

У первинному праві ЄС встановлено загальнообов'язкові загальні принципи реформування сектору публічного управління та адміністрування: розподіл повноважень, автономія у виконанні повноважень, розподіл фінансів, координаційні структури, механізм фінансового вирівнювання, місцеві запозичення, власні податки та збори, тощо [24, 37].

В 2023 році Європейська комісія визначила головні принципи публічного управління, які направлені на багаторівневе управління, цифровізацію, екологічну стійкість та ґрунтуються на існуючих нормах ЄС, рекомендаціях Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), міжнародних стандартах і найкращих практиках країн ЄС.

Принципи складаються з шести предметних областей та 32 принципів, що визначають ключові цінності, моделі поведінки та бажані результати, тоді як 270 субпринципів пропонують більш конкретні інструкції, як досягнути зазначених результатів і гарантувати відповідні організаційні можливості (рис.1.3.) (на основі [38-39]).

Узагальнення наукових підходів публічного управління (ДОДАТКУ Б, табл. Б.2) дозволило виділити головні принципи публічного управління та адміністрування, які сприяють реалізації європейського вибору України: верховенство права, законність, гласність, участь та рівноправність громадян в управлінні, адаптивність, демократичність, субсидіарність, відповідальність, підзвітність, зворотній зв'язок, ефективність, систематичний моніторинг; цифровізація, управління змінами, якісні послуги; доступність; прозорість і відкритість, професійний розвиток. Запропоновані принципи публічного управління та адміністрування взаємопов'язані та взаємообумовлені, вони мають застосовуватись у комплексі з метою результативного управління політичними та соціально-економічними процесами.

Результатом впровадження принципів реалізації Public Administration в Україні є: створення особливого виду відокремлених урядових комітетів (агентств), покращення ефективності та якості функціонування органів державного управління, впровадження нових технологій діяльності (регламенти

якості обслуговування органів управління та посадових обов'язків, звітність), зростання автономності регіонів (територій) і т.д. [46].



Рис. 1.3. Принципи публічного управління в країнах ЄС

Джерело: на основі [38-39].

Зобов'язання, які Україна взяла на себе, підписавши Угоду про асоціацію з ЄС, актуалізують необхідність доповнення концептуальної суті публічного управління та адміністрування у контексті розвитку євроінтеграції. Тому, необхідним є удосконалення визначення терміну «публічне адміністрування», як регламентована нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, яка охоплює всі гілки влади та направлена на задоволення потреб суспільства шляхом впровадження у практику діяльності основних принципів публічного управління та адміністрування, які сприяють реалізації

європейського вибору України, ухвалення управлінських рішень та надання доступних та якісних адміністративних послуг європейського рівня.

Публічне адміністрування має забезпечувати гармонійний баланс між інтересами держави, громадян, соціальних спільнот, громадських та територіальних утворень у сфері державного управління. У свою чергу, методологія публічного адміністрування має включати цілісну систему методологічних взаємозв'язків та методів між різними інститутами цієї сфери з обов'язковим дотриманням ключових свобод та прав громадянина та людини [47].

Методами публічного управління та адміністрування – це конкретні прийоми практичного виконання суб'єктами публічної адміністрації своїх адміністративних обов'язків, які відповідають їхній компетенції. Вони полягають у способах та прийомах реалізації функцій керівної системи; це також засоби гарантії (забезпечення) виконання функцій управління.

Система методів публічного управління та адміністрування класифікується за різними параметрами:

за формою вираження: неправові (пов'язані з виконанням суб'єктом публічної адміністрації організаційних дій, таких як наради чи інструктажі, тощо); правові (затверджені в індивідуальних та нормативних правових актах, невиконання яких спричиняє юридичні наслідки);

за правовими властивостями: індивідуальні (використовуються для прийняття індивідуальних адміністративних актів); нормативні (спрямовані на прийняття нормативно-правових актів);

за рівнем владного впливу на об'єкти: рекомендаційні (містять поради щодо необов'язкових дій), імперативні (включають владні приписи, що примушують до належної поведінки або виконання певних дій), заохочувальні (створюють стимули до правомірної поведінки суб'єктів адміністративного права), уповноважуючі (нажають дозвіл на здійснення певної діяльності, наприклад, прийняття актів публічного адміністрування);

за суб'єктним складом: колегіальні, єдиноначальні (одноосібні);

залежно від використання владних повноважень публічної адміністрації: заохочення; переконання; примус;

за рівнем врахування правових можливостей та інтересів об'єктів впливу: економічні, адміністративні;

за змістовною характеристикою: правового регулювання, організаційно-розпорядчі (адміністративні), економічні, соціально-політичні, соціально-психологічні та морально-етичні.

Методи публічного управління та адміністрування зазвичай класифікують залежно від міри врахування правових можливостей та інтересів об'єктів впливу (економічні, адміністративні) та від рівня використання адміністративною владою її повноважень (заохочення, переконання, примус).

У сфері публічного адміністрування заохочення, переконання і примус використовують для забезпечення таких ключових аспектів: спрямованості управлінської діяльності; дотримання законності в діях суб'єктів адміністративних відносин; підтримання та захисту правового режиму, встановленого державою, який гарантує обов'язкове виконання правових норм всіма рівнями управлінської системи; а також створення й підтримання стабільних взаємовідносин між усіма суб'єктами управлінських відносин [25].

Заохочення та переконання представляють собою всеохоплюючі методи та є основою діяльності органів, які здійснюють адміністрування в публічній сфері.

Переконання є ключовим методом, що використовується державою для систематичної роботи над формуванням суспільної свідомості та переконанням громадян у необхідності й доцільності встановлених правил і вжитих заходів. Цей підхід застосовується публічною адміністрацією шляхом проведення заохочувальних, роз'яснювальних і виховних заходів, спрямованих на забезпечення дотримання норм чинного законодавства. Методами переконання є роз'яснення, навчання, обґрунтування, заохочення, реклама, агітація, спрямована на підвищення рівня правової культури та свідомості громадян, зокрема роз'яснення функцій та цілей публічної адміністрації; пояснення

правової політики держави та сутності законів; виховання; обмін передовим досвідом; проведення інструктажів [25, 48].

За характером впливу на особу заохочення можна класифікувати на кілька типів: матеріальні (цінні подарунки, премії), моральні (наприклад, грамоти або подяки), статусні (зокрема, надання навчальному закладу статусу національного чи присвоєння почесних звань), змішані (наприклад, призначення на вищу посаду та дострокове надання чергового рангу) та.

Примус, як один із найжорсткіших методів впливу, зазвичай застосовується органами управління та їх посадовими особами лише разом з іншими управлінськими підходами.

Раціональне використання заохочення, переконання, примусу в публічному управлінні та адмініструванні дозволяє досягти високої ефективності цієї діяльності, забезпечуючи її оптимальне функціонування, стабільність адміністративно-правових інститутів і міцність правових засад держави.

Адміністративні методи публічного управління та адміністрування припускають безпосередній вплив публічною адміністрацією на поведінку громадян за допомогою приписів наказового характеру. Серед адміністративних методів виділяють: видача різних дозволів, закріплення обов'язковості відповідних дій, заборона окремих дій, проведення нагляду та контролю, здійснення реєстраційних заходів, вирішення конфліктних ситуацій між учасниками адміністративних відносин в односторонньому порядку, застосування економічних санкцій, визначення державних замовлень, визначення стандартів, інші подібні заходи [25].

На відміну від адміністративних методів державного управління, економічні методи діють опосередковано, спрямовуючи вплив через створення умов, за яких виконавець сам стає зацікавленим у відповідній поведінці, враховуючи власну потреби, інтереси, свідомість. Для цього підходу характерна наявність розвиненого механізму врегулювання конфліктів, який забезпечує захист законних прав і інтересів юридичних та фізичних осіб. Економічні методи, порівняно з адміністративними, характеризуються значно вищим рівнем

саморегуляції в діяльності суб'єктів господарювання [49]. До таких методів належать: регулювання цін та їх співвідношення; податкова політика й податкові пільги; кредитні пільги та процентні ставки за кредитами; плата за використання ресурсів, застосування економічних санкцій, митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, тощо [3, 25].

Економічні та адміністративні методи управління відображають свідоме застосування об'єктивних економічних законів державою і спрямовані на досягнення спільних економічних цілей. У цьому контексті як економічні, так і адміністративні методи виступають засобами централізованого регулювання економіки [25].

За своєю сутністю методи публічного управління та адміністрування умовно поділяються на такі групи: організаційно-розпорядчі (адміністративні), правове регулювання, соціально-політичні, економічні, морально-етичні та соціально-психологічні.

Правоверегулювання ґрунтується на використанні методів створення та впровадження юридичних норм. Ці норми регулюють відносини між суспільством та органами влади, громадянами, а також між органами публічного управління, виходячи з розподілу повноважень та їх правового статусу.

Адміністративні або організаційно-розпорядчі методи ґрунтуються на принципах відповідальності, дисципліни, влади. На відміну від згаданої вище класифікації, їх доцільно розділити на три ключові підгрупи:

- організаційно-стабілізуючі методи, які спрямовані на визначення складу стабільних зв'язків між елементами системи. До них відносять інструктування, нормування, регламентування;
- методи розпорядчого характеру, які закріплюють організаційні зв'язки, що існують на даний момент. До них відносяться заходи, пов'язані з підготовкою наказів, винесенням постанов, резолюцій та вказівок, розпоряджень;
- методи дисциплінарного спрямування, що забезпечують стійкість організаційних зв'язків шляхом запровадження системи відповідальності та дисциплінарних вимог.

Економічні методи базуються на врахуванні економічних інтересів як окремих суб'єктів господарювання, так і всієї системи в цілому. Це передбачає узгодження із загальною стратегією розвитку держави та регіонів індивідуальних цілей конкретних об'єктів. Важливим аспектом таких методів є їхній диференційований підхід, що забезпечує досягнення необхідних результатів через інструменти, такі як квотування, ліцензування, бюджетне регулювання, податкові механізми, тощо.

Соціально-політичні методи орієнтовані на створення сприятливих умов для зростання трудової й політичної активності населення, а також на задоволення та формування їхніх потреб щодо підвищення соціального статусу. Основні засоби у цьому напрямку включають пропаганду, проведення роз'яснювальної роботи, елементи популізму, політичну агітацію. Окрема група методів публічного управління та адміністрування направлена на стимулювання творчої реалізації громадян, поліпшення рівня зайнятості, розвиток соціальної інфраструктури та покращення житлово-побутових умов.

Соціально-психологічні методи управління базуються на об'єктивних законах психології та соціального розвитку. Вони визначають прийоми, напрями та способи впливу на створення та розвиток колективу, а також на процеси, що здійснюються всередині нього, такі як залучення, спонукання, примус, роз'яснення, тощо.

Морально-етичні методи публічного управління та адміністрування націлені на формування системи цінностей і подолання прихованого або відкритого опору організаційним змінам. Ці методи ґрунтуються переважно на мотиваційних заходах, таких як стягнення чи заохочення, а також на виховній роботі, переконанні й роз'ясненні. Вони сприяють розвитку навичок етичної поведінки у взаєминах з іншими людьми [35].

На сучасному етапі дедалі активніше використовуються методи публічного управління та адміністрування, які демонструють високу ефективність у впливі на поведінку людей. Це інструменти державного контролю (нагляду), антимонопольне регулювання, диференційоване оподаткування, а також видача ліцензій на право здійснення певних видів

господарської діяльності, тощо. Основним завданням таких методів є захист публічних інтересів і зміцнення ролі публічної адміністрації у реалізації заходів для забезпечення законних інтересів, свобод та прав юридичних та фізичних осіб.

Отже, до основних характерних рис методів публічного управління та адміністрування відносять наступні:

методи відображають публічний інтерес і втілюються у процесі виконання функцій публічного адміністрування;

виражають спрямований керівний регулюючий вплив публічної адміністрації на поведінку суб'єктів суспільства, формуючи зміст такого впливу;

завжди містять керівну волю держави, що проявляється через юридично владні приписи, встановлені публічною адміністрацією;

застосовуються суб'єктами публічної адміністрації як інструмент для виконання закріплених за ними функцій та компетенцій;

методи володіють власною формою, зовнішнім вираженням (неправові, правові);

добір відповідних методів публічного управління та адміністрування безпосередньо залежить від організаційно-правового статусу суб'єктів публічної адміністрації, а також від особливостей об'єкта впливу (форма власності, індивідуальна чи колективна форма, адміністративно-правовий статус, тощо).

Між усіма методами публічного управління та адміністрування спостерігається тісний зв'язок, і максимальний результат можливий лише за умови їх системного використання, з урахуванням специфіки діяльності суб'єктів публічного управління, а також особливостей взаємовідношення цих суб'єктів з об'єктами публічного управління [47].

В Україні розвиток Public Administration реалізується в наступних напрямках: якість роботи органів державного управління покращується, створюються агентства як окремий тип спеціалізованих урядових комітетів, підвищується автономність регіонів та територій, запроваджуються сучасні технології управлінської діяльності, такі як регламентація посадових обов'язків,

звітність, підвищення якості обслуговування органів влади та управління і т.п. [26].

Участь населення в управлінні в різноманітних формах (публічні слухання, соціальний контроль, експертиза законодавчих актів та ін.) та ефективність діяльності державних служб є основними проявами Public Administration.

Узагальнена структура механізму публічного управління та адміністрування наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, публічне адміністрування є відіграє ключову роль у системі

державного управління, а його розвиток слід розглядати як одну з основних передумов підвищення ефективності всіх органів влади [50]. Ефективне публічне адміністрування є ключовим для досягнення економічного зростання, конкурентоспроможності та кращої якості життя.

Розвиток публічного управління та адміністрування зумовлює безупинний та динамічний взаємозв'язок уряду, його органів, структур та державних службовців з недержавним сектором, дозволяє брати до уваги теперішні тяжкі обставини системи соціальних взаємозв'язків, рушійні зміни в процесі розвитку соціальної сфери та економіки, тобто повноцінно охоплювати тенденції розвитку суспільства на певному історичному етапі [7, 51].

В сучасних умовах України публічне управління та адміністрування перебувають у фазі активного формування та вдосконалення, що зумовлено соціально-політичною ситуацією в країні, та формуванням відповідного механізму нормативно-правового забезпечення.

1.2. Організаційне-правове регулювання публічного адміністрування в умовах євроінтеграції

З метою задоволення інтересів громадян та суспільства в цілому в системі публічного управління функціонують відповідні суб'єкти, які реалізують надані їм повноваження відповідно до наданої законодавством компетенції. Під інституційним забезпеченням реалізації механізму публічного управління та адміністрування розуміють усіх учасників процесу публічного адміністрування. Серед таких інститутів можна виділити: Президент України, Верховна Рада України, КМУ, центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Відповідно до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», система центральних органів виконавчої влади включає міністерства України та

інші відомства. На сьогоднішній день структура таких органів складається з 20 міністерств, 22 служб, 13 агенств, 4 інспекцій, 7 ЦОВВ зі спеціальним статусом, 4 інших ЦОВВ (зокрема, Національна поліція України, Національна служба здоров'я України, Український інститут національної пам'яті та Пенсійний фонд України). Міністерства відповідають за реалізацію та формування державної політики у певних сферах, тоді як інші ЦОВВ виконують окремі завдання, пов'язані з виконанням цієї політики. Згідно з чинним законодавством, до повноважень міністерств також входить надання адміністративних послуг. Зазвичай такі послуги забезпечують їхні територіальні підрозділи чи інші державні органи. Це підкреслює ключову роль міністерств серед центральних органів виконавчої влади.

Істотним елементом євроінтеграційних процесів стало ухвалення в рамках стратегії реформування державного управління 17 січня 2025 року розпорядження КМУ «Про проведення оптимізації типових робочих процесів у центральних органах виконавчої влади», спрямоване на покращення функціонування центральних органів виконавчої влади, зменшення рівня бюрократії та підвищення якості адміністративних послуг [52].

Іншими державними структурами, які надають адміністративні послуги, є органи, що не належать до виконавчої влади. Наприклад, це Національний банк України, Національна комісія з регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг тощо.

До суб'єктів місцевого самоврядування, які беруть участь у реалізації механізму публічного адміністрування, відносяться: територіальна громада; сільські, селищні й міські ради; сільські, селищні та міські голови; виконавчі органи відповідних рад; старости; районні й обласні ради, які представляють спільні інтереси місцевих громад; а також органи самоорганізації населення.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» надає виключні повноваження органам місцевого самоврядування та делегує повноваження виконавчим органам сільських, селищних, міських рад. Обсяг адміністративних послуг, які можуть надавати районні та обласні ради, обмежений

повноваженнями цих органів. Перелік адміністративних послуг, які надають територіальні громади, залежить від інституційної спроможності громади.

В об'єднаних територіальних громадах сільського типу здійснюється надання найнеобхідніших адміністративних послуг, зокрема у таких сферах: державна реєстрація народження; державна реєстрація шлюбу; державна реєстрація смерті; реєстрація місця проживання особи; зняття з реєстрації місця проживання особи; видання довідки про склад сім'ї; призначення житлових субсидій, тощо [53].

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» обсягом делегованих повноважень передбачено, що органи місцевого самоврядування реалізують організаційне забезпечення надання адміністративних послуг через ЦНАП – постійно діючий структурний підрозділ місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації, що забезпечує надання адміністративних послуг. Перелік послуг, які надаються через ЦНАП, визначається органом, що прийняв рішення про його створення.

Суб'єкти публічного управління та адміністрування в Україні за допомогою державних реєстрів, баз даних, електронних сервісів та платформ, створених в умовах цифровізації відповідно до європейського вектору розвитку, забезпечують ефективну реалізацію механізму публічного адміністрування, зокрема, системи надання адміністративних послуг, що відповідає європейським стандартам.

Державні реєстри – це автоматизовані бази даних з відповідною інформацією, які створені та адмініструються державними органами для здійснення своїх функцій. В Україні діють різноманітні державні реєстри майже в усіх напрямках діяльності держави та її взаємодії з громадянами. Наразі в Україні налічується приблизно 350 реєстрів. Виділяють базові державні реєстри (Єдиний державний демографічний реєстр; Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань; Державний земельний кадастр; Єдиний державний реєстр транспортних засобів; Реєстр будівель та споруд; Єдиний державний реєстр адрес; Державний реєстр

речових прав на нерухоме майно) інші реєстри, власниками яких є органи державної влади, органи місцевого самоврядування.

На основі узагальнення інформації щодо обраних автором суб'єктів публічного управління та адміністрування (Міністерство соціальної політики України, Міністерство юстиції України, Міністерством оборони України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство економіки України, Державна служба України з питань геодезії, картографії, Державна податкова служба України, Державна митна служба України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Пенсійний фонд України, виконавчі органи сільських, селищних, міських рад, територіальні громади, ЦНАП), особливостей адміністрування та надання інформації з державних реєстрів, баз даних, електронних сервісів та платформ, роботу яких забезпечують дані суб'єкти (ДОДАТОК Б, табл.Б.3), можна зробити висновок, що досліджені інструменти публічного адміністрування знаходяться в активній фазі розбудови функціоналу, з наголосом на майбутню інтеграцію з європейськими системами.

Ефективне забезпечення публічних інтересів і прав громадян під час взаємодії між суб'єктами публічного управління здійснюється за допомогою інструментів публічного адміністрування. До таких інструментів належать нормативні акти, індивідуальні та адміністративні акти, адміністративні договори, процедура адміністративного характеру та надання адміністративних послуг (рис.1.5.).

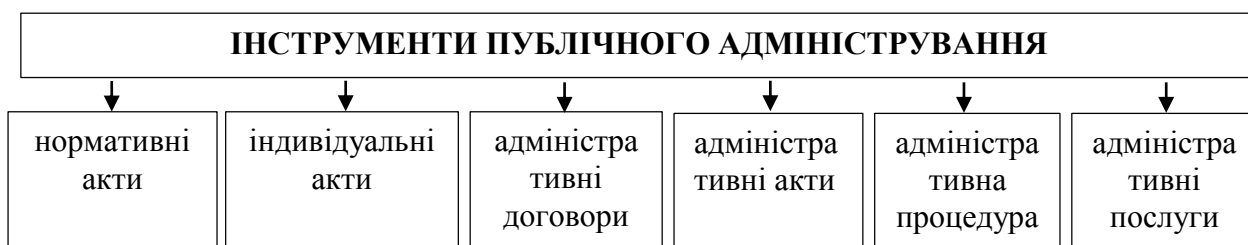


Рис. 1.5. Інструменти публічного адміністрування

Джерело: за даними [49-54]

Центральним інструментом публічного адміністрування є нормативні акти, які виступають джерелом адміністративного права, мають обов'язкову юридичну силу та видаються публічною адміністрацією. Нормативні акти виступають правовими основами виникнення, припинення адміністративних правовідносин та їх зміни за настання певних обставин.

Індивідуальні акти порівняно з нормативними актів передбачають реалізацію приписів нормативно-правових актів та направлені на певного адресата (мають індивідуальну дію) та припиняється після здійснення встановлених у них обов'язків та прав. Індивідуальні акти є розпорядчими актами та не передбачають норм права. Вони є юридичними фактами виникнення, припинення та зміни адміністративних правовідносин [54].

Адміністративні акти представляють собою індивідуальні рішення, що стосуються обов'язків та прав окремих груп та осіб.

Адміністративні договори – це угоди між адміністрацією та юридичними особами або фізичними особами, між адміністративними органами, направлені на вирішення публічних завдань.

Справедливим результатом розгляду адміністративної справи є адміністративна процедура – державно-владна діяльність публічного органу, врегульована нормами права, направлена на реалізацію, затвердження, захист свобод та прав громадян. Отже, адміністративна процедура гарантує захист свобод, прав, інтересів юридичних та фізичних осіб та забезпечує організацію діяльності органів державного управління.

Ключовою передумовою успішної трансформації національної системи публічного адміністрування і її гармонійного входження до європейського простору є створення потужної правової бази, яка включає правові акти України та ратифіковані Україною міжнародні акти [27]. Регулювання діяльності суб'єктів публічного адміністрування та особливостей функціонування електронних сервісів, реєстрів, які вони провадять, здійснюється на підставі відповідного нормативно-правового забезпечення.

В Україні організаційні та правові засади функціонування органів публічного управління закріплені низкою нормативно-правових актів. Зокрема, це Конституція України [33], Закон України «Про Кабінет Міністрів України» [55], Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [56], Закон України «Про місцеве самоврядування» [57], Закон України «Про державну службу» [58], Закон України «Про запобігання корупції» [59], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [60].

У 2021 році КМУ затвердив Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки (розпорядження КМУ від 21 липня 2021 року №831-р), яка визначає пріоритетні напрямки розвитку, включаючи покращення якості адміністративних послуг та розширення мережі ЦНАП, цифровізацію процесів та вдосконалення кадрової політики [61].

У Стратегії зазначено, що Закон України «Про державну службу» узгоджується з Європейськими принципами та спрямований на вирішення основних проблем публічної служби [61].

Не менш важливим для регіонального розвитку стало ухвалення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Ця стратегія сформована на основі національних Цілей сталого розвитку до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. №722, і визначає загальний курс економічного і соціального прогресу регіонів [62].

Цифровізація відіграє ключову роль у модернізації публічного управління. Важливим документом у цьому процесі став Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», який закладає принципи створення ефективної інформаційної інфраструктури та визначає основи її безпеки [63].

Національна система індикаторів розвитку інформаційного суспільства, прийнята постановою КМУ від 28 листопада 2012р. №1134, Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, ухвалена розпорядженням КМУ від 15 травня 2013р. №386-р, стали важливим поштовхом у розвитку публічного адміністрування в Україні.

Закон України від 1 грудня 2022 року №2807-IX «Про Національну програму інформатизації», який чітко визначає механізми реалізації державної політики в напрямку інформатизації, включаючи розробку та впровадження сучасних інформаційних систем в органах місцевого самоврядування та державної влади [64].

Розпорядженням КМУ від 2 серпня 2024 р. №735-р затверджено пріоритетні напрями та проекти цифрової трансформації. Постанова включає 28 напрямів (наприклад, юстиція, охорона здоров'я, розвиток територій, економіка і торгівля тощо) та індикатори для моніторингу реалізації цих завдань [65].

Інформаційне забезпечення органів публічного управління на регіональному рівні регламентується низкою нормативно-правових актів, серед яких:

- Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні», що визначає повноваження місцевих органів влади у галузі інформаційного забезпечення [57];

- Закон України від 13 січня 2011 року №2939-VI «Про доступ до публічної інформації», що встановлює порядок доступності громадян до інформації органів державної влади [60];

- Постанова КМУ від 3 вересня 2014 року №409 «Про затвердження Положення про електронний документообіг в органах виконавчої влади», яка регулює порядок впровадження та використання систем електронного документообігу [66];

- Методичні рекомендації з питань управління діяльністю органів виконавчої влади, затверджені Розпорядженням Національного агентства України з питань державної служби від 8 грудня 2020 року №230-20, які надають рекомендації щодо впровадження сучасних технологій управління [67].

На практиці впровадження цифрових технологій у публічне управління в Україні здійснюється через такі ініціативи, як платформа «Дія», яка забезпечує доступ громадян до широкого спектру електронних послуг, включаючи отримання документів, уплату мит та податків, реєстрацію бізнесу. Успіх «Дії», особливо її стійкість і здатність пропонувати нові послуги під час війни,

створили ефект мультиплікатора щодо інновацій, покращення, спрощення та модернізації послуг. Це дозволить підвищити підзвітність та прозорість державних органів, а також спрощенню взаємодії між державою та громадянами.

Таким чином, інформаційне забезпечення органів публічного управління в умовах цифровізації базується на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розвитку цифрових компетентностей працівників та дотриманні організаційно-правових засад, визначених національним законодавством та міжнародними стандартами, що гарантує підвищення результативності державної політики, прозорості та доступності державних послуг для громадян.

Використання електронного документообігу, створення регіональних інформаційних систем, впровадження електронних сервісів для населення та активне застосування платформ для комунікації забезпечують інтеграцію інформаційних технологій у всі сфери діяльності місцевого самоврядування. Забезпечення громадян легким доступом до інформації органів влади та розвиток інформаційного забезпечення на рівні регіонів роблять важливий внесок у становлення цифрової держави.

Важливим аспектом впровадження цифрових технологій є підвищення прозорості діяльності державних структур та вирішення питань кібербезпеки. Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає об'єкти кіберзахисту, правові основи у сфері кібербезпеки і механізми реагування на загрози у кіберпросторі, механізми реагування на кіберзагрози [68].

З 2014 року для України особливо важливим стало розвиток ефективної системи надання адміністративних послуг. Основним законом у цій сфері є Закон України «Про адміністративні послуги» [69]. Основними провайдерами таких послуг є ЦНАПи, які почали створюватися ще у 2013 році на виконання цього закону.

У 2014 році розпорядженням КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» затверджено перелік базових адміністративних

послуг, включаючи послуги Державної міграційної служби, реєстраційної служби та агентства з питань земельних ресурсів.

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, затверджена в Україні у 2014 році, окреслила шляхи модернізації системи місцевого самоврядування. Основну увагу приділено забезпеченню доступності та високої якості публічних послуг у відповідності до державних стандартів з урахуванням реальних потреб населення.

Державна цільова програма створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг до 2017 року, мала на меті підвищення якості цих послуг. Це передбачалося досягти через інтеграцію системи електронної міжвідомчої взаємодії, запуск Єдиного державного порталу адміністративних послуг і впровадження Урядової телефонної довідки, що працює цілодобово.

У 2020 році було ухвалено Закон № 943-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі», який передбачав удосконалення функціонування ЦНАП та забезпечення їх роботи в електронному форматі. Визначено поетапне створення ЦНАП у громадах: до 2022 року – у громадах районних центрів станом на 1 січня 2020 року, до 2023 – у громадах із населенням понад 10 тисяч жителів, а до початку 2024 року – у громадах із чисельністю населення менше 10 тисяч жителів за умови державного фінансування.

Водночас, повномасштабна війна значно сповільнила розширення мережі ЦНАП через скасування державної субвенції, тимчасову окупацію окремих територій, а також руйнування існуючої інфраструктури. Незважаючи на це, станом на кінець 2024 року в Україні функціонує 4880 ЦНАПів, їхніх територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП та мобільних ЦНАП.

Процес діджиталізації в ЦНАПах сприяв оперативнішому обслуговуванню громадян, мінімізації адміністративних бар'єрів і підвищенню зручності користування послугами [70].

За останні роки система надання адміністративних послуг в Україні зазнала кардинальних змін. Вони були спрямовані на покращення прозорості, ефективності роботи та доступності для громадян. Етапи розвитку нормативного забезпечення діяльності з надання адміністративних послуг наведена в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Етапи розвитку нормативного забезпечення діяльності з надання адміністративних послуг

Етап	Період	Ключові нормативно-правові акти
Створення основ системи взаємодії з суб'єктами господарювання	До 2005 року	Закон України «Про нотаріат», Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб», Закон України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні», Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень», Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»
Початковий етап становлення системи адміністративних послуг	2006-2008 рр.	Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади», Наказ Міністерства економіки України від 12.07.2007 № 219 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів надання адміністративних послуг»
Активізація нормотворчої роботи для впорядкування сфери	2009-2013 рр.	Закон України «Про адміністративні послуги», Постанова КМУ «Про затвердження примірного положення про центр надання адміністративних послуг», Постанова КМУ «Про затвердження примірного регламенту центру надання адміністративних послуг», Постанова КМУ «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги»
Розширення повноважень місцевих органів у частині надання цих послуг	2014-2018 рр.	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг», Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні», Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2017-2018 роки», Розпорядження КМУ «Деякі питання створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг, у тому числі послуг

Продовження табл.1.3

Етап	Період	Ключові нормативно-правові акти
		соціального характеру, в форматі «Прозорий офіс» , Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання електронних довірчих послуг в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях державної форми власності»
Розвиток мережі ЦНАП і запровадження діджиталізації процесів	2019-теперішній час	Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг», Постанова КМУ «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг», Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг», Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів на 2023 рік щодо переведення публічних послуг в електронну форму»

Джерело: систематизовано автором

Використання електронних форм адміністративних послуг в Україні розпочалося після впровадження Наказу Міністерства юстиції України № 466/5 від 31 березня 2015 р. «Про деякі питання надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», який запровадив рівноцінність юридичної сили виписок, витягів і довідок як у паперовому, так і в електронному вигляді. З 2019 року спостерігається акцент на цифровізацію адміністративних послуг [71].

Розпорядженням КМУ від 30 січня 2019 року №37-р затверджено План заходів з реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки. Інноваційні рішення передбачали впровадження пріоритетних електронних послуг органами влади разом із оптимізацією процедур шляхом інтеграції електронної взаємодії між установами [72].

Відповідно до постанови КМУ від 10.07.2019 № 691 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини», з 2020 року впроваджено офлайн-послугу «ЄМалятко». Вона

об'єднує низку послуг, пов'язаних із народженням дитини, дозволяючи одночасно з державною реєстрацією факту народження та походження дитини отримати ще вісім пов'язаних послуг [73].

На підставі указу Президента України від 29 липня 2019 року № 558/2019 було передбачено розроблення єдиного державного вебпорталу та мобільного застосунку «Дія», а також аудит державних електронних інформаційних ресурсів з метою уніфікації їх засад функціонування.

Укази Президента, зокрема від 4 вересня 2019 року № 647/2019, визначили важливі кроки для покращення надання послуг, серед яких розробка стандартів обслуговування та оптимізація адміністративних зборів. Такі заходи стали основою для подальшого вдосконалення нормативної бази та орієнтації на максимально зручний сервіс для користувачів.

Для забезпечення громадян функціональними адміністративними сервісами через Інтернет був створений Єдиний державний вебпортал електронних послуг. Цей портал став офіційним джерелом інформації про адміністративні послуги в Україні, а його діяльність регулюється положенням, затвердженим, затвердженим постановою КМУ від 4 грудня 2019 року №1137 [74].

Офіційний запуск порталу «Дія» відбувся 2 квітня 2020 року. На той час він вже пропонував доступ до 27 державних послуг онлайн. У серпні 2020 року запрацював також «Гід з державних послуг» – комплексний інформаційний портал, що надає дані про всі сервіси й адміністративні послуги в Україні від органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

3 листопада 2020 року ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі», спрямований на оптимізацію роботи центрів надання адміністративних послуг та вдосконалення доступу до е-послуг. На основі цього закону закріплено створення Єдиного

державного веб-порталу електронних послуг і механізму контролю якості їх надання.

Закон «Про електронні довірчі послуги» став основою для впровадження е-урядування в Україні. Він запровадив інфраструктуру електронних довірчих послуг, наблизив їх до міжнародних стандартів і сприяв інтеграції України в глобальний інформаційний простір. Закон також дозволяє визнання іноземних електронних підписів і печаток, що забезпечує розвиток транскордонної співпраці [75].

30 березня 2021 року Верховна Рада ухвалила Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус», який встановив рівнозначність електронних паспортів у застосунку «Дія» з паперовими документами. Україна стала першою країною у світі, де електронні паспорти отримали таку ж юридичну силу, як традиційні фізичні аналоги.

У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України запустило програму модернізації ЦНАПів та створення нової концепції «Дія Центрів». «Дія Центри» - це мережа ЦНАП, де впроваджено єдині стандарти надання послуг, орієнтовані на доступність, швидкість, зручність і людяність. Призначення та завдання, функціональні можливості, структура, учасники та правила роботи Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг, інформація, що розміщується на платформі, і порядок її внесення врегульовані постановою КМУ від 3 лютого 2021 р. № 72 через Положення про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг.

В 2019-2021 рр. реалізовано безліч нововведень у сфері надання послуг. Мобільний застосунок «Дія», офіційно запущений 6 лютого 2020 року, відкрив можливість користування електронними ID-картками та ще 13 іншими цифровими документами в максимально зручний спосіб. У березні 2021 року було ухвалене важливе рішення Верховної Ради: прирівняно у юридичній силі цифрові внутрішні посвідчення особи до паперових.

Україна досягла суттєвих результатів у розбудові цифрових послуг для громадян і бізнесу, використовуючи інструменти інформаційного суспільства для сприяння прозорості та підвищення ефективності державного управління. Нормативно-правова база держави в цій сфері здебільшого відповідає законодавству ЄС, зокрема ключовим принципам Європейського кодексу електронних комунікацій.

Основні засади надання публічних та електронних послуг, зокрема автоматизованих і комплексних послуг, закріплені у Законі України від 15.07.2021 №1689-IX «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг».

Водночас, цей закон встановлює принципи надання послуг, орієнтовані на користувача: інклюзивність, прозорість, відкритість, зручність для громадян. Важливу роль у системі відіграє також Закон «Про публічні електронні реєстри», який регулює управління даними в державі. Зокрема, державним органам забороняється вимагати від громадян інформацію, яка вже наявна у публічних реєстрах.

Постановою КМУ від 10 березня 2022 р. № 248 визначено «Порядок застосування єДокумента в період дії воєнного стану», що став доступним майже одразу з початку повномасштабного вторгнення.

У грудні 2022 р. ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації».

5 вересня 2023 року КМУ затвердив розпорядження №774-р «Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI)». Цей документ визначає перелік показників Індексу цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI) в Україні та деталізує механізми обробки даних відповідно до методології ЄС. Наразі триває підготовка рекомендацій із формування цих показників.

Інтеграція з Європейським Союзом є стратегічним напрямком розвитку країни. З початку 2000-х років спостерігається активне впровадження європейських підходів щодо гармонізації адміністративних систем країн-членів ЄС. Основні принципи і стандарти ЄС щодо взаємодії органів публічної адміністрації з громадянами нині закріплені в Договорах про заснування ЄС і Європейських Співтовариств; Ніцькій хартії фундаментальних прав; рішеннях Європейського суду справедливості у Люксембурзі; законодавстві ЄС, національному праві, що застосовується до діяльності публічних адміністрацій, залучених до процесу імплементацій політик ЄС і Європейських Співтовариств; рішеннях Європейського суду з прав людини у Страсбурзі; Європейському кодексі належної адміністративної поведінки; конвенціях, резолюціях і рекомендаціях Ради Європи [76].

Відповідно до Директиви про послуги №2006/123/ЄС, країни-члени ЄС зобов'язані усувати адміністративні бар'єри, що заважають транскордонному наданню послуг. Вони також мають спрощувати адміністративні процедури для підтримки малого та середнього бізнесу, створювати національні портали адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна» та забезпечувати електронні інструменти для доступу компаній до ринків послуг.

Директива ЄС №2013/37/EU щодо інформації у публічному секторі запроваджує вимоги щодо спільного використання наявних даних між публічними адміністраціями для покращення виконання адміністративних функцій. Вона визначає правила щодо тарифів на адміністративні послуги, критерії доступу до інформації та обмежує максимальні строки від отримання запиту до ухвалення рішення.

Директиви ЄС про державні закупівлі №2014/24/ЄС та №2014/25/ЄС встановлюють обов'язкові вимоги щодо національних процедур у цій сфері, які повинні бути враховані адміністраціями країн-членів.

На початку 2021 року було ухвалено стратегічний документ Європейської Комісії «Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття». Його мета – розвиток цифрових публічних послуг із використанням

автоматизованої обробки даних, штучного інтелекту та віртуальної реальності. У рамковому документі Європейської Комісії щодо інтероперабельності цифрових сервісів надано рекомендації стосовно створення сумісних цифрових послуг. Крім того, визначено 12 принципів, серед яких відкритість, прозорість, технологічна нейтральність, інклюзивність, доступність, безпека та конфіденційність.

19 жовтня 2022 року затверджено Регламент (ЄС) 2022/2065 Європейського Парламенту та Ради, що регулює єдиний ринок цифрових послуг та вносить зміни до Директиви 2000/31/ЄС.

13 березня 2024 року Європейський парламент ухвалив Регламент про регулювання штучного інтелекту в ЄС. Цей нормативний акт запроваджує єдиний правовий підхід до застосування штучного інтелекту, розподіляючи системи на категорії за рівнем ризику (від неприйняттого до мінімального). Хоча цей регламент наразі не обов'язковий для України, його вимоги варто враховувати при підготовці національного законодавства в напрямку євроінтеграції [77].

11 квітня 2024 року набув чинності Закон про взаємодіючу Європу. Цей регламент забезпечує надійне нормативно-правове забезпечення для міжнародної сумісності, забезпечуючи, що державні адміністрації в державах-членах можуть працювати безперебійно. Закон запроваджує такі механізми, як обов'язкові оцінки сумісності, що набирають чинності з 12 січня 2025 року, які вимагають від органів державного сектора оцінювати та вирішувати питання транскордонної сумісності при проектуванні електронних державних послуг. Закон сприяє обміну та повторному використанню рішень з інтероперабельності серед державних адміністрацій через портал Interoperable Europe, покращуючи співпрацю та ефективність [78].

В 2024 році затверджено Регламент (ЄС) 2024/1183 Європейського Парламенту та Ради від 11 квітня 2024 року про внесення змін до Регламенту (ЄС) 910/2014 щодо створення Європейської системи цифрової ідентифікації, спрямований на правове забезпечення загальносоюзної системи для безпечної публічної електронної ідентифікації, включно із сумісними цифровими

підписами з метою надання юридичним та фізичним особам можливості контролювати свою онлайн-ідентифікацію та дані, а також для забезпечення доступу до приватних, державних, транскордонних цифрових послуг [79].

Окрім вищезазначених директив, існують також численні вторинні нормативні акти ЄС, що регулюють специфічні аспекти функціонування національних систем публічного адміністрування. У сфері якості послуг затверджено низку нормативно-правових документів.

З набуттям чинності Угоди про асоціацію між Україною та ЄС стартував процес поступового наближення українського законодавства до європейського. Останнім часом Україна вже реалізувала ряд заходів щодо гармонізації свого законодавства з європейськими стандартами та досягла вагомих результатів у втіленні європейських цифрових стандартів.

Зокрема, Міністерству цифрової трансформації доручено забезпечувати моніторинг ефективності надання послуг, розробляти методики оцінювання якості адміністративних послуг та стандарти їхнього надання. Відповідно до розпорядження КМУ № 1646-р від 28 грудня 2020 року усі центральні виконавчі органи зобов'язані перевіряти свої системи управління якістю. Використання міжнародних інструментів якості, таких як стандартизація ISO, підходи Європейського фонду управління якістю та Загальна система оцінювання (Common Assessment Framework – CAF), хоча й покращилося, все ще залишається недостатньо поширеним.

Дорожня карта інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС на 2021–2023 роки передбачає 141 захід для впровадження сучасних цифрових норм і стандартів ЄС у координації з діяльністю 29 державних органів для впровадження найновіших цифрових норм та стандартів ЄС.

В 2022 році Уряд встановив обов'язкові Правила доступності вебконтенту (Web Content Accessibility Guidelines – WCAG) для державних вебсайтів, що є ще однією позитивною зміною [80].

13 червня 2022 року в Україні було ухвалено Закон України «Про адміністративну процедуру», який встановив загальні та уніфіковані правила

взаємодії між адміністративними органами (органи місцевого самоврядування, виконавчої влади, їх посадові особи та інші суб'єкти, уповноважені виконувати функції публічної адміністрації згідно з чинним законодавством) і громадянами та бізнесом. Цей закон спрямований на гармонізацію механізмів публічного управління в Україні з європейськими стандартами. У жовтні 2024 року парламент України ухвалив Закон (4017-IX), що вніс зміни до 196 чинних нормативно-правових актів. До кінця 2023 року більше 10 тисяч державних службовців (близько 6% від загальної кількості) пройшли спеціальне навчання та отримали необхідні компетенції.

У травні 2023 року Україна стала першою країною поза ЄС, включеною до довірчого списку ЄС. Завдяки цьому українські кваліфіковані електронні підписи (КЕП), які видають вітчизняні кваліфіковані надавачі довірчих послуг, стали визнані вдосконаленими електронними підписами відповідно до Регламенту електронної ідентифікації, автентифікації та довірчих послуг (electronic IDentification, Authentication and trust Services – eIDAS).

Програма «Цифрова трансформація для України» (digital transformation for Ukraine – DT4UA) виступає ключовим інструментом інтеграції України до цифрового простору ЄС. Основна мета DT4UA полягає у забезпеченні високого рівня безпеки та ефективності державних електронних послуг, а також у спрощенні доступу до них для громадян і бізнесу. Програма спрямована на впровадження рішень електронного управління, оперативне реагування на потреби, пов'язані з воєнними умовами, і реалізацію управлінських функцій держави. Серед основних пріоритетів програми DT4UA виділено наступне:

1. Розвиток стійкої екосистеми публічних електронних послуг. У рамках цього напрямку планується розробка персоналізованих цифрових сервісів для порталу «Дія» та створення комплексних послуг для різних категорій населення, включно з ветеранами, внутрішньо переміщеними особами тощо.

2. Поліпшення обміну даними між державними реєстрами та установами. Передбачається підвищення частоти електронної взаємодії між реєстрами, забезпечення надійності та безпеки критично важливих реєстрів для надання

соціальних послуг, а також розширення системи «Трембіта» за рахунок підключення нових електронних ресурсів.

2. Вдосконалення обміну даними між реєстрами та державними установами. Планується збільшення частоти електронної взаємодії між реєстрами, підвищення якості та безпеки критично важливих реєстрів, що пов'язані з наданням соціальних послуг, а також збільшення кількості електронних інформаційних ресурсів, що підключені до системи «Трембіта».

3. Адаптація української інфраструктури електронної ідентифікації до стандартів ЄС. Планується створення технічної бази для взаємного визнання українських цифрових довірчих послуг в країнах ЄС та запровадження відповідних вимог eIDAS 2.0 в Україні.

4. Формування системи управління електронними кримінальними справами. У межах цього напрямку розробляється і впроваджується система e-Case для управління електронними справами, особлива увага приділяється її ефективності та надійності.

У процесі вступу України до Європейського Союзу триває активна робота над трьома дорожніми картами в ключових сферах: верховенство права, реформа державного управління та функціонування демократичних інституцій. Ці стратегічні документи визначають основні напрямки реформування та трансформації в межах переговорної рамки між Україною та ЄС. Всі дорожні карти узгоджено з міжнародними зобов'язаннями України і взаємоузгоджено з іншими національними стратегічними документами [81].

Дорожня карта реформи державного управління базується на ключових документах, серед яких Рекомендації Європейської Комісії, викладені у Звіті про результати скринінгу; Рекомендації Європейської Комісії, представлені в Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення ЄС 2024 року; а також План України (Ukraine Facility). До головних пріоритетів реформи відносяться продовження цифровізації адміністративних та інших публічних послуг, покращення доступності та якості їх надання, а також адаптація національного законодавства до *aquis* ЄС [82].

Урядом визначено бачення проєкту закону «Про цифрові послуги», який передбачатиме впровадження таких регламентів ЄС: Регламенту 2022/2065 про єдиний ринок цифрових послуг, Регламенту 2022/1925 про конкурентні та чесні ринки в цифровому секторі, а також Регламенту 2019/1150 про сприяння прозорості для бізнес-користувачів онлайн-посередницьких послуг.

У 2022 році був затверджений Закон України про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги, який значною мірою гармонізував правове регулювання із нормами ЄС.

У секторі цифрової комерції та надання цифрових послуг здійснено повну імплементацію Директиви 2000/31/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку» («Директива про електронну комерцію»). Це стало можливим завдяки прийняттю нового закону «Про захист прав споживачів». Також повністю імплементована Директива ЄС 2019/770 щодо контрактів на постачання цифрового контенту та цифрових послуг через ухвалення закону «Про цифровий контент та цифрові послуги».

Було проведено аналіз регулятивних актів ЄС, включно з Регламентом (ЄС) 2022/2065 Європейського Парламенту та Ради від 19 жовтня 2022 р. про єдиний ринок цифрових послуг і внесення змін до Директиви 2000/31/ЄС, Регламентом (ЄС) 2022/1925 Європейського Парламенту та Ради від 14 вересня 2022 р. про конкурентні та чесні ринки в цифровому секторі та про внесення змін до Директив (ЄС) 2019/1937 та (ЄС) 2020/1828 та Регламентом (ЄС) 2019/1150 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 р. про сприяння чесності та прозорості для бізнес-користувачів онлайн-посередницьких послуг. На основі цих документів сформовано концепцію проєкту закону «Про цифрові послуги», що має врахувати перелічені нормативні акти та започаткувати консультаційний процес із представниками ЄС.

Імплементація Директиви (ЄС) 2019/1024 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 р. про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору була завершена через прийняття Закону України «Про доступ

до публічної інформації» та адаптацію до постанов Кабінету Міністрів України, зокрема, постанови КМУ від 3 березня 2021 р. № 407 «Про внесення змін до постанов КМУ від 21 жовтня 2015 р. № 835 та від 30 листопада 2016 р. № 867»).

Імплементация Директиви (ЄС) 2016/2102 Європейського Парламенту та Ради від 26 жовтня 2016 р. щодо доступності вебсайтів і мобільних додатків органів державного сектору перебуває на початковій стадії. Окремі положення цього документа вже знайшли відображення в Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р. (розпорядження КМУ від 14 квітня 2021 р. № 366-р), Плані заходів на 2023-2024 рр. з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р. (розпорядження КМУ від 25 квітня 2023 р. № 372-р), Законах України «Про центральні органи виконавчої влади», «Про стандартизацію», «Про медіа», «Про охорону культурної спадщини та Порядку оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади, затвердженого постановою КМУ від 4 січня 2002 р. № 3, а також технічних регламентах щодо оприлюднення інформації органами виконавчої влади.

Імплементацийний регламент Комісії (ЄС) 2020/1121 від 29 липня 2020 р. який визначає обов'язок збирання та обміну статистикою користувачів і відгуками щодо послуг єдиного цифрового шлюзу згідно з Регламентом (ЄС) 2018/1724 Європейського Парламенту та Ради частково інтегрований в українське законодавство. Це підтверджується постановою КМУ від 11 серпня 2021 року № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг», яка регулює організацію моніторингу якості надання адміністративних послуг.

Європейський Союз демонструє лідерські позиції у встановленні глобальних стандартів правового регулювання цифрової трансформації, поєднуючи технологічні інновації з демократією та захистом прав людини. Разом із цим такі стандарти потребують постійної адаптації для врахування стрімких змін в інформаційних технологіях та забезпечення гнучкості під час їх реалізації. Загальний регламент ЄС про захист даних (GDPR), продовжує впливати на цифрову трансформацію, забезпечуючи безпеку даних і захист приватності.

Нещодавно запропонований Закон про кіберстійкість вводить обов'язкові перевірки безпеки цифрових продуктів, які можуть становити ризик для кібербезпеки, з суворими санкціями за невиконання вимог.

У контексті української національної стратегії кібербезпеки, яку координує Рада національної безпеки і оборони України, активно впроваджуються заходи для посилення кіберзахисту. Урядова команда реагування на комп'ютерні інциденти отримала міжнародне визнання, співпрацюючи з Службою кібербезпеки ЄС. З метою гармонізації українського законодавства із Директивою Європейського Парламенту і Ради (ЄС) №2016/1148 від 6 липня 2016 р. про заходи для високого спільного рівня безпеки мережевих та інформаційних систем на території Союзу та Директивою (ЄС) 2022/2555 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 р. про заходи для високого загального рівня кібербезпеки в Союзі, внесенням змін до Регламенту (ЄС) № 910/2014 і Директиви (ЄС) № 2018/1972, а також про скасування Директиви (ЄС) № 2016/1148, постановою КМУ від 16 травня 2023 р. № 497 було затверджено процедури з виявлення та аналізу уразливостей інформаційних, електронних комунікаційних систем, а також мереж. Додатково, Верховна Рада України ухвалила в першому читанні проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо невідкладних заходів посилення спроможностей із кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та об'єктів критичної інформаційної інфраструктури» (29 вересня 2023 р.). Наразі цей законопроект підготовлений до другого читання.

Серед пріоритетних актів права ЄС в сфері надання адміністративних послуг, які потребують імплементації, можна виділити:

Рішення Комісії (ЄС) 2015/1506 від 8 вересня 2015 р. яке встановлює специфікації для форматів удосконалених електронних підписів і печаток, що визнаються органами публічного сектору у рамках Регламенту № 910/2014;

Регламент Комісії (ЄС) 2015/1501 від 8 вересня 2015 р. про рамки інтероперабельності у сфері електронної ідентифікації відповідно до статті 12(8) Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 910/2014 про електронну

ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку;

Регламент Комісії (ЄС) 2015/1502 від 8 вересня 2015 р., що визначає мінімальні технічні специфікації для засобів електронної ідентифікації надійного рівня відповідно до статті 8(3) Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 910/2014 про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку [83].

Для гарантування повної правової еквівалентності з правом ЄС в лютому 2023 р. підписано Закон України «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг» (від 07.02.2023 №2919-IX) та Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг» (від 07.02.2023 №2918- IX).

Уряд України затвердив Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року, яка передбачає розвиток інноваційної інфраструктури, подальшу цифровізацію адміністративних послуг та спрощення регуляторної діяльності у сфері інновацій. Це сприятиме підвищенню ефективності надання послуг та покращенню співпраці між державою та громадянами.

Збільшення кількості електронних публічних послуг залишається ключовим індикатором прогресу реформи державного управління в Україні. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» встановлює нормативну основу для переведення таких послуг в електронний формат, передбачаючи розробку відповідних планів заходів. У рамках Плану заходів на 2023 рік було визначено 30 завдань, з яких, за інформацією Міністерства цифрової трансформації України, до кінця року успішно виконано 37%, частково виконано 33%, а 23% залишилися невиконаними. План заходів на 2024 рік наразі не затверджений. При цьому стратегічною метою є досягнення кількості у 200 електронних публічних послуг у 2024 році і 250 – у 2025 році.

План пріоритетних дій Уряду на 2024 рік у сфері «Державне управління та діджиталізація» передбачає збільшення кількості доступних електронних послуг до 210 через Єдиний державний вебпортал.

Уже станом на кінець 2023 року портал та застосунок «Дія» пропонували понад 130 послуг, включаючи понад 30 нових, запущених протягом року. Кількість користувачів застосунком «Дія» до червня 2024 року сягнула понад 20,5 мільйонів із середнім приростом приблизно 100 тисяч нових користувачів щомісяця. Дослідження Київського міжнародного інституту соціології засвідчили, що протягом трьох років частка користувачів «Дії» зросла з 13% у 2020 році до 51% у 2023 році, причому більшість назвали свій досвід позитивним. Однак дослідження цифрової грамотності вказує на те, що 40,4% населення України все ще мають рівень навичок нижче базового, що обмежує їхній доступ до електронних послуг.

Уряд України активно співпрацює з ЄС у таких напрямках: приєднання до зони роумінгу ЄС Roam like at home до 2025 року, оновлення Спільного робочого плану з ЄС щодо електронних довірчих послуг для забезпечення взаємного визнання між Україною та ЄС, інтеграція в індекс DESI, доступ до кіберрезерву ЄС у межах програми «Цифрова Європа», а також імплементація Digital Services Act та Digital Markets Act. Особлива увага приділяється впровадженню законодавства у сфері штучного інтелекту відповідно до EU AI Act [84].

Одним із основних пріоритетів на 2024-2025 роки є модернізація системи електронної ідентифікації ID.gov.ua із забезпеченням її сумісності з eIDAS Node. У співпраці з Європейською Комісією був реалізований пілотний проєкт Pilot eSig BB internationalization, завдяки якому Дія.Підпис та інші кваліфіковані електронні підписи стали сумісними з платформою електронних підписів ЄС. Україна стала першою позаєвросоюзною країною, включеною до довірчого списку ЄС (TC AdES LOTL list), що підтверджує їхню дійсність. Водночас Україна також визнала кваліфіковані довірчі послуги країн ЄС, що дозволяє громадянам ЄС використовувати свої підписи та печатки для діяльності в Україні [85].

Для забезпечення сталого прогресу реформи державного управління в напрямку доступності адміністративних послуг необхідно продовжувати роботу над розвитком мережі ЦНАП, інтеграцією адміністративних послуг у їхній функціонал, оптимізацією процедур, а також здійсненням постійного моніторингу адміністративних послуг [86].

Систематизуючи вищевикладене, можна стверджувати, що реформа державного управління, яка триває в Україні не один рік, вже трансформувала процес надання адміністративних послуг в Україні за основними напрямками, такими як: децентралізація, спрощення, дерегуляція, розвиток інституційної спроможності і комунікаційна підтримка, шляхом запровадження критеріїв оцінки якості адміністративних послуг та принципів побудови ефективної державної служби за вимогами європейських стандартів. Дослідження прогресу імплементації європейських нормативно-правових актів щодо реалізації механізмів публічного управління та адміністрування в Україні доцільно провести за ключовими цілями цифрової трансформації Європи до 2030 року (координація та розробка державної стратегії розвитку, цифрові послуги, відкриті дані, адміністративна процедура, електронна ідентифікація, кібербезпека) (ДОДАТОК Б, табл.Б.4).

У контексті перспектив євроінтеграції України значним викликом залишається впровадження і дотримання стандартів надання транскордонних послуг, зокрема використання базових словників для опису публічних послуг, таких як Core Public Service Vocabulary Application Profile (CPSV-AP). Ці інструменти активно застосовуються у країнах ЄС і мають бути інтегровані в українську систему. Крім того, проєктування цифровізації публічних послуг має базуватися на положеннях Закону України «Про адміністративну процедуру». Особливу увагу слід звертати на дотримання таких принципів, як офіційність, право бути заслуханим, можливість залучення заінтересованих осіб, обґрунтування рішень щодо негативних адміністративних актів, а також забезпечення механізмів їх оскарження [87].

Для успішного просування країни в напрямку європейської інтеграції необхідно продовжувати системні реформи, які посилять інституційну спроможність органів публічної влади. Важливими також є формування ефективної взаємодії з громадським суспільством та ухвалення закону про адміністративні збори. Ці заходи сприятимуть покращенню переговорного процесу між Україною та ЄС.

Створюючи Україну як демократичну, правову і економічно розвинену державу європейського зразка, надзвичайно важливо враховувати досвід публічного управління країн ЄС. Аналіз їхніх практик трансформації державного адміністрування має не лише теоретичне, а й практичне значення для України.

1.3. Європейський досвід трансформації механізмів публічного адміністрування

У державах-членах ЄС програма реформування публічного управління та адміністрування певною мірою відображена в пріоритетах Планів відновлення та стійкості ЄС. Спільними цілями таких планів для країн ЄС є питання, пов'язані з цифровізацією (Австрія, Бельгія, Болгарія, Кіпр, Данія, Естонія, Німеччина, Італія, Румунія, Іспанія), спрощенням розподілу відповідальності між рівнями влади (Греція), удосконаленням розробки та впровадженню політики (Болгарія, Румунія), державною зайнятістю (Греція, Італія, Іспанія), адміністративним спрощенням (Італія), підвищенням ефективності судової системи (Румунія), модернізацією державних послуг (Іспанія).

Протягом 2021-2022 рр. близько половини держав-членів ЄС вжили заходів для викорінення корупції через прийняття або оновлення стратегій, законів, нормативних актів, кодексів, тощо. За вказаний період принаймні 10

держав-членів ЄС прийняли основні стратегії, програми та угоди у сфері реформування публічного управління та адміністрування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні стратегії, програми та угоди реформування публічного управління та адміністрування країн ЄС [88]

Країна	Короткий опис
Хорватія	Мета Стратегії цифрової Хорватії до 2032 року, прийнятої в грудні 2022, -керувати цифровою трансформацією хорватського суспільства та економіки на наступне десятиліття. Документ містить стратегічні цілі цифрового переходу економіки, цифровізації державного управління та правосуддя, цифрового підключення (широкосмугові електронні комунікаційні мережі) та розвитку цифрових навичок і робочих місць.
Чехія	Стратегія «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» окреслює пріоритети чеського державного управління в довгостроковій перспективі.
Данія	«Реформа місцевого самоврядування» (2021) забезпечує близькість державних послуг для населення, яке проживає в менших містах або сільській місцевості.
Естонія	Цифровий порядок денний Естонії до 2030 року включає план дій щодо розвитку економіки, держави та суспільства Естонії за допомогою цифрових технологій.
Фінляндія	Розділ про врядування Урядової програми на 2019-2023 рр. наголошує на управлінні та координації стратегій урядової стратегії.
Франція	Public Action 2022 було запроваджено для спрощення адміністрування шляхом консолідації, злиття або ліквідації організацій.
Ірландія	Стратегія «Making innovation real» (2020) спрямована на впровадження інновацій на державній службі. Стратегія «Оновлення державної служби до 2030 року» деталізує цілі та ініціативи для прогресу кожного із стратегічних пріоритетів: надання послуг; використання цифрових інновацій та технологій; публічна служба, робоче місце. Connecting Government 2030 - це нова цифрова стратегія для обслуговування громадянськості.
Литва	Програма розвитку державного врядування на 2022-2030 рр. має на меті зміцнити систему управління кадрами в органах державного управління; підвищити ефективність та відкритість державного управління; пошук інноваційних шляхів вирішення проблеми управління та державної політики, які можуть підвищити ефективність державного управління; покращити якість послуг, що надаються державними установами, підвищуючи їх доступність і привабливість.
Мальта	Mapping Tomorrow (2019-2021) – це стратегічний план для цифрових трансформація публічного адміністрування.
Португалія	Національна стратегія Португалії на 2020-2023 рр. виділяє чотири основні трансформаційні осі державного управління: інвестиції в людей; розвиваючий менеджмент; технологія експлуатації. Угода про партнерство до 2030 року містить п'ять стратегічних цілей, у т.ч. політичні заходи щодо цифровізації державного управління, зокрема на регіональному та місцевому рівнях, а також децентралізація повноважень.

Також, протягом 2021-2022 рр. кілька держав-членів ЄС розробили міжурядові стратегії або плани, зокрема: Коаліційна угода уряду Болгарії на 2021-2025 рр., Стратегія Естонії до 2035 року, Програма уряду Хорватії на 2020-2024 рр., Програма уряду Ірландії «Наше спільне майбутнє» (2022), Політичний маніфест Мальти (2022), Річна робоча програма уряду Словенії, Стратегія Іспанії до 2050 року [88].

Для зміцнення потенціалу державних адміністрацій в ЄС на національному, регіональному та місцевому рівнях для реалізації пріоритетів політики, ефективного реагування на кризи та управління структурними перетвореннями вирішальне значення має ініціатива ComPAct (Commission Communication on enhancing the European Administrative Space). ComPAct є набором дій щодо підтримки у державах-членах державних адміністрацій для кращого вирішення поточних та майбутніх проблем. Європейська комісія з ініціативою ComPAct ввела в дію новий вимір адміністративних реформ у державах-членах ЄС, метою якого є запропонувати комплекс заходів для кращої допомоги державам-членам ЄС у підготовці до поточних потреб реформ публічного адміністрування за трьома напрямками:

програма розвитку навиків (сприяння співробітництву між органами публічного адміністрування на різних рівнях управління з метою сприяння розвитку їх кадрових ресурсів);

потенціал для цифрового десятиліття Європи (зміцнення потенціалу публічних адміністрацій для їх цифрової трансформації);

зміцнення здатності публічних адміністрацій очолити зелений перехід та підвищити стійкість [89].

Результатом проведених реформ в сфері публічного адміністрування в країнах ЄС є підвищення рівня довіри до сфери публічного адміністрування (рис. 1.6.) майже в усіх державах-членах (крім Італії та Португалії). Держави-члени ЄС, які зайняли найвище місце, – Люксембург, Данія та Фінляндія, тоді як Греція мала найнижчий бал.

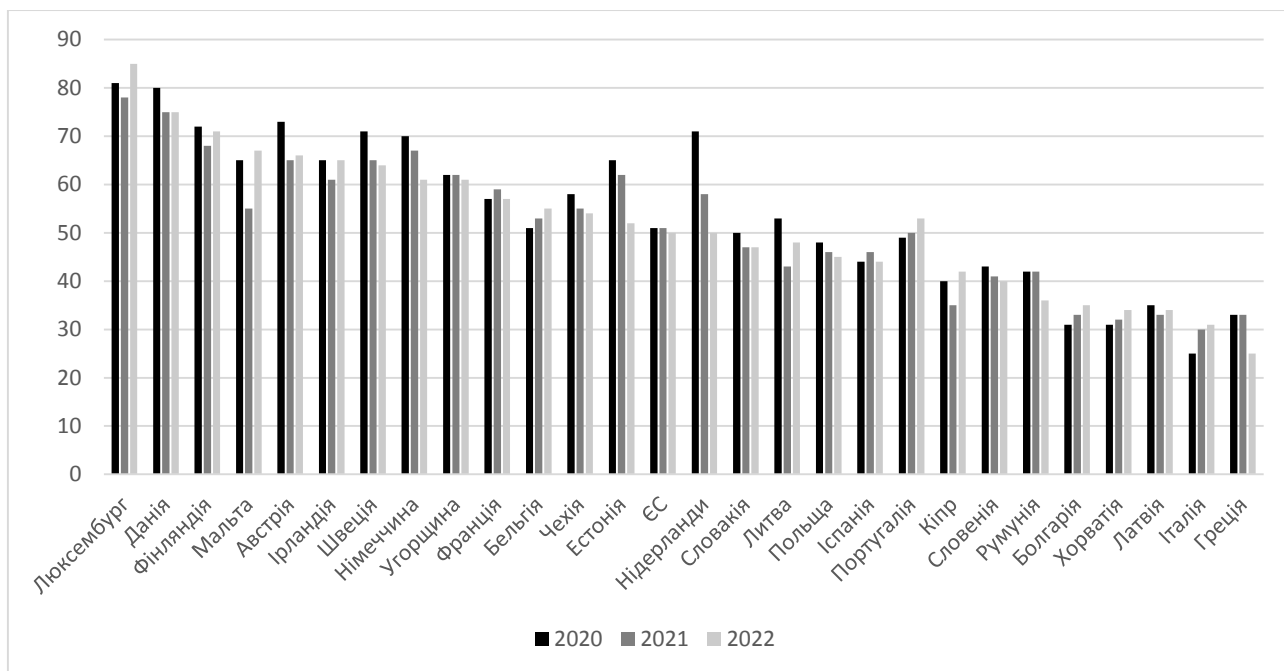


Рис. 1.6. Рівень довіри до публічного адміністрування в 2020-2022 рр., % [90]

Законодавчі інструменти координації діяльності механізмів публічного адміністрування в країнах ЄС доповнюються відповідним інституційним забезпеченням. Державні органи управління на місцевому, регіональному, центральному рівнях забезпечують взаємозв'язок уряду з громадськістю та відіграють ключову роль у досягненні цілей ЄС, допомагаючи перекладати їх у відповідну внутрішню політику. Вони безпосередньо реалізують одну третину бюджету ЄС і є прямим посередником між ЄС та його громадянами [91]. З метою успішного реформування публічного адміністрування в країнах ЄС були створені: Європейський інститут державного управління, Європейська мережа державного управління (неформальне об'єднання державних службовців усіх країн-членів ЄС), веб-сайт European Public Administration Network (EUPAN) для активізації співробітництва та налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Європейський інститут державного управління є провідним освітньо-дослідницьким центром, який займається підвищенням кваліфікації державних службовців, суддів, політиків та інших фахівців у сфері державного управління в країнах ЄС. Серед напрямів діяльності можна виділити: штучний інтелект у

державному управлінні, управління бюджетом, розробку та впровадження політик ЄС, ефективне адміністрування, глобальну політику Союзу та законодавство ЄС.

Європейська мережа державного управління (EUPAN) є важливим неофіційним об'єднанням державних службовців з усіх країн-членів ЄС, мета якої – зробити співпрацю між європейськими публічними адміністраціями більш цілеспрямованою відповідно до пріоритетів держав-членів та ЄС. Основні напрями діяльності установи включають управління трудовими ресурсами та організаційний розвиток, інновації у сфері послуг та надання послуг, реалізація реформи державного управління, відкрите управління, тощо.

Запровадження вищезазначених інституцій сприяло нарощуванню співпраці в сфері публічного адміністрування, обміну досвідом, пошуку нових механізмів та інструментів публічного адміністрування, узагальненню управлінської практики.

Враховуючи поточний стан публічного адміністрування в країнах ЄС, Європейська Комісія визначила п'ять ключових проблем для інститутів публічного адміністрування:

1. Безпрецедентна швидкість технологічних змін впливає на кожну функцію суб'єкта публічного адміністрування. Органам державної влади потрібно підвищити якість надання державних послуг, спростити процеси їх отримання в умовах цифровізації.

2. Вплив демографічних змін. У деяких країнах-членах ЄС до 30% робочої сили в найближчі 10-15 років перейде в категорію «пенсіонери».

3. Зростаюча складність політичних питань вимагають інноваційного управління та міцнішої міжнародної співпраці.

4. Важливість отримання нових навичок, необхідних для реалізації європейської мети (стати першим в світі кліматично нейтральний континентом).

5. Посилення конкуренції за обмежені кошти державного бюджету [90].

За таких умов уряди країн ЄС активно співпрацюють між собою з метою забезпечення реалізації ефективних реформ публічного адміністрування

шляхом: виявлення критичних проблем, підтримки розробки та впровадження реформ, сприяння обміну знаннями та досвідом, фінансової підтримки та сприяння дослідженням та інноваціям у сфері публічного адміністрування.

Досвід роботи Європейської комісії свідчить про наявність широкого портфелю фінансових та нефінансових інструментів, якими вона керує з метою заохочення та підтримки зусиль держав-членів ЄС щодо покращення якості та потенціалу публічного адміністрування (рис.1.7.).

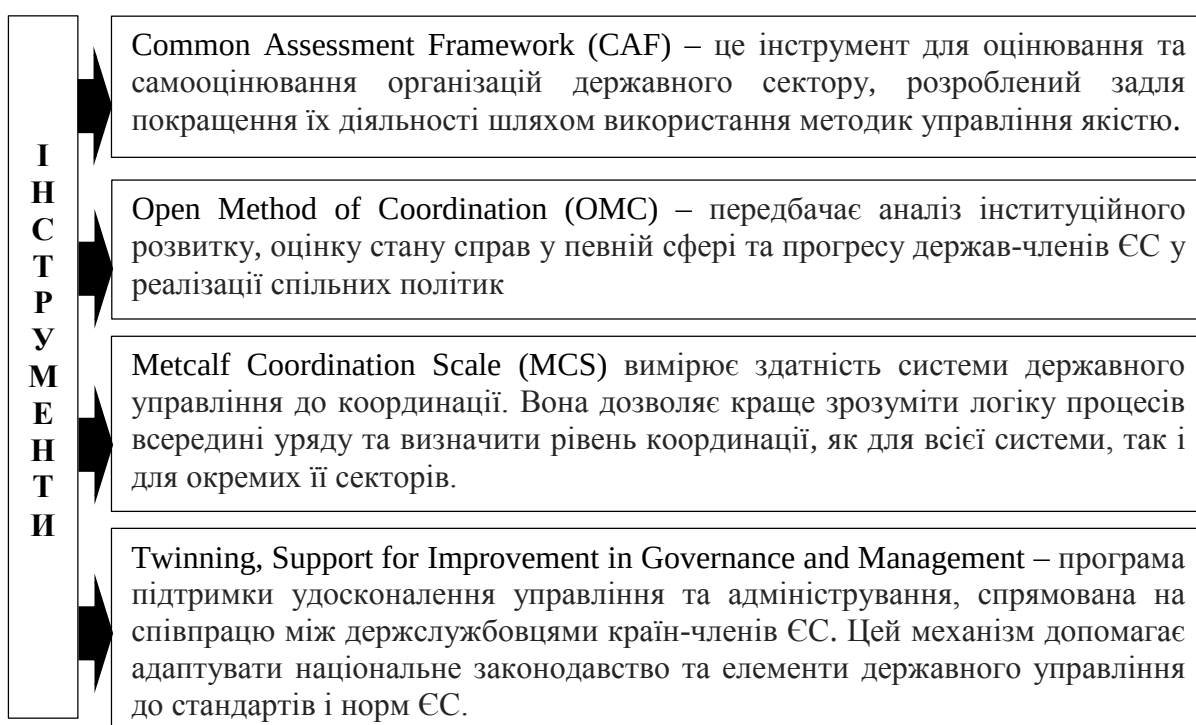


Рис. 1.7. Інструменти регулювання публічного адміністрування країн ЄС [92]

Модель CAF базується на стратегії досягнення високої результативності організацій через задоволення потреб клієнтів, суспільства і працівників. Її ключові аспекти включають належне лідерство, ретельне планування, компетентний людський ресурс, встановлення партнерств, достатнє ресурсозабезпечення та ефективний контроль за процесами.

Метод відкритої координації (ОМС) функціонує як інструмент узгодження європейських політик. Він дозволяє реалізовувати поставлені цілі, водночас даючи країнам-членам свободу у виборі шляхів і засобів досягнення результатів.

Шкала координації (MCS) сприяє оцінці спроможності координаційної системи загалом чи її окремих секторів. Вона також допомагає виявити недоліки, серед яких: недостатність комунікації між міністерствами і відомствами, відсутність механізмів для розв'язання конфліктів і посередництва, нестача необхідних знань і навичок переговорів, недоліки адміністративної культури тощо.

Інструмент інституціональної розбудови Twinning було створено для адаптації законодавства ЄС до нормативної бази країн-бенефіціарів. На сьогодні реалізовано понад дві тисячі відповідних проєктів. Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Support for Improvement in Governance and Management) реалізована за ініціативи ОЕСР і ЄС ще на початку 90-х років XX ст. [92].

З метою допомогти державам-членам ЄС реформувати сферу публічного адміністрування шляхом надання спеціальної технічної експертизи розроблено Інструмент технічної підтримки (Technical Support Instrument – TSI). Підтримка залежить від попиту та може включати стратегічні та юридичні консультації, навчання, візити експертів на місця. Близько 30% проєктів TSI прямо чи опосередковано пов'язані з планами відновлення та стійкості держав-членів ЄС. За період 2017-2022 рр. TSI реалізовано 217 проєктів у 26 державах-членах у 7 сферах політики: організація та управління, правосуддя та верховенство права, послуги та цифровізація, формування політики, управління людськими ресурсами, доброчесність і підзвітність, управління фондами ЄС (рис.1.8.).

З 2018 року TSI підтримує реформи, пов'язані з організацією та управлінням у 25 з 27 держав-членів ЄС. Ці проєкти були зосереджені на таких питаннях, як покращення розподілу функцій в публічному управлінні в Болгарії, оптимізація інституційних рамок державного сектора в Литві, внутрішня реорганізація окремих служб, міністерств в Італії, підтримка належного управління в місцевих адміністраціях у Литві. TSI підтримує реформи, включаючи новий закон Франції про «Прискорення та спрощення публічних дій», План дій Австрії з цифровізації, Стратегію «Електронна Хорватія 2020» та

стратегію реформи «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» у Чехії, створення Стратегічної ради з цифровізації в Словенії [93]. У період з 2021 по 2027 рік державам-членам ЄС надається технічна підтримка адміністративних реформ на загальну суму 864 млн. євро через TSI [89].

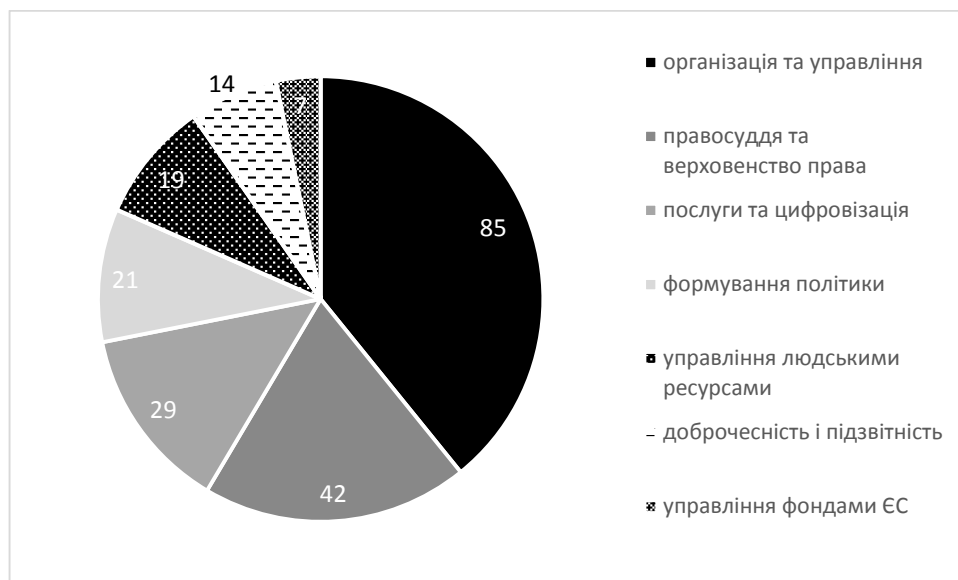


Рис. 1.8. Структура проєктів TSI в 2022 р. за сферами політики [93]

Надання адміністративних послуг – один із ключових механізмів реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС. Це питання є важливим для регулювання відносин між державою та громадянами, що закріплено в законодавстві ЄС, включаючи Договір про функціонування ЄС та Протокол № 26 «Про послуги загального інтересу». У цьому контексті створено правову базу, розроблено концепції і програми, які не тільки встановлюють загальні принципи надання послуг населенню, але й закріплюють їх якісні стандарти [94].

Юридичний контроль за наданням послуг поширюється на окремі сектори сфери послуг через ряд нормативних актів. Серед них директиви: 2002/77/ЄС, 2002/58/ЄС, 2002/22/ЄС, 2002/21/ЄС, 2002/20/ЄС, 2002/19/ЄС а також рішення в галузі телекомунікацій; директиви щодо електроенергії (2003/54/ЄС), газу (2003/55/ЄС) і поштових послуг (97/67/ЄС). Додатково прийняті Біла книга щодо послуг загальних економічних інтересів (COM (2004)374), Повідомлення Комісії щодо державно-приватного партнерства та інші регуляторні акти.

Законодавча база надання послуг охоплена «Хартією основних прав ЄС»,

Директивою № 2006/123/ЄС Європейського Парламенту та Ради про послуги на внутрішньому ринку, рішеннями Європейського суду з прав людини та Європейського суду справедливості.

Регламент ЄС № 910/2014 про електронну ідентифікацію та трастові електронні транзакції (eIDAS) забезпечив нормативні умови для довіри до цифрових операцій. Це охоплює електронну ідентифікацію, електронні підписи, печатки, доставку та автентифікацію на вебсайтах у сфері публічної адміністрації.

Особливість законодавства ЄС щодо публічних послуг полягає у гарантії права на оскарження рішень суб'єктів публічної адміністрації. Окрім органів влади, надавати публічні послуги можуть і приватні установи за спеціальним дозволом. Також, активно впроваджуються процеси децентралізації, що делегують прийняття рішень місцевим самоврядуванням [95].

У програмі «Цифрового десятиліття» ЄС визначено чотири основні амбіції: розвиток цифрових навичок у населення та підготовка висококваліфікованих цифрових фахівців; створення безпечної цифрової інфраструктури; цифрову трансформацію бізнесу; модернізацію публічних послуг. Якість таких послуг забезпечується завдяки стандартам для функціональних груп, орієнтованих як на громадян, так і на бізнес. Обчислення індикаторів здійснюється за 100-бальною шкалою, де 100 балів говорить про повну цифровізацію публічних послуг – стратегічна мета політики цифрового десятиліття до 2030 року.

Індикатор «Онлайн-надання ключових публічних послуг громадянам» є сукупним балом кількох елементів, що описують: кількість послуг, які можна отримати онлайн національним користувачам; кількість послуг, через які онлайн-інформація надається національним користувачам; кількість послуг, які можна отримати через портал; кількість послуг, які можна отримати онлайн транскордонним користувачам; кількість послуг, через які онлайн-інформація надається транскордонним користувачам. Динаміка наданих онлайн ключових державних послуг громадянам країнами ЄС наведена на рис.1.9.



Рис. 1.9. Динаміка наданих онлайн ключових публічних послуг громадянам країнами ЄС в 2014-2024 рр., бали [96]

З наведеного рис. 1.9. можна зробити висновок, що в 2014-2018 рр. кількість наданих онлайн публічних послуг для громадян мала тенденцію до збільшення, досягнувши значення в 2018 році 75,65 балів. Після зниження даного індикатора в 2020 році до 71,98 балів, кількість наданих онлайн ключових державних послуг громадянам збільшилась, досягнувши значення 79,44 балів в 2024 році.

Індикатор «Онлайн-надання ключових публічних послуг для бізнесу» є сукупним балом кількох елементів, що описують: кількість послуг, які можна отримати онлайн національним користувачам; кількість послуг, через які онлайн-інформація надається національним користувачам; кількість послуг, які можна отримати через портал; кількість послуг, які можна отримати онлайн транскордонним користувачам; кількість послуг, через які онлайн-інформація надається транскордонним користувачам. В 2014-2018 рр. кількість наданих онлайн публічних послуг для бізнесу мала тенденцію до збільшення, досягнувши значення в 2018 році 84,6 бали (рис.1.10.). Після зниження даного індикатора в 2020 році до 78,58 балів, кількість наданих онлайн ключових державних послуг для бізнесу збільшилась, досягнувши значення 85,42 бали в 2024 році.

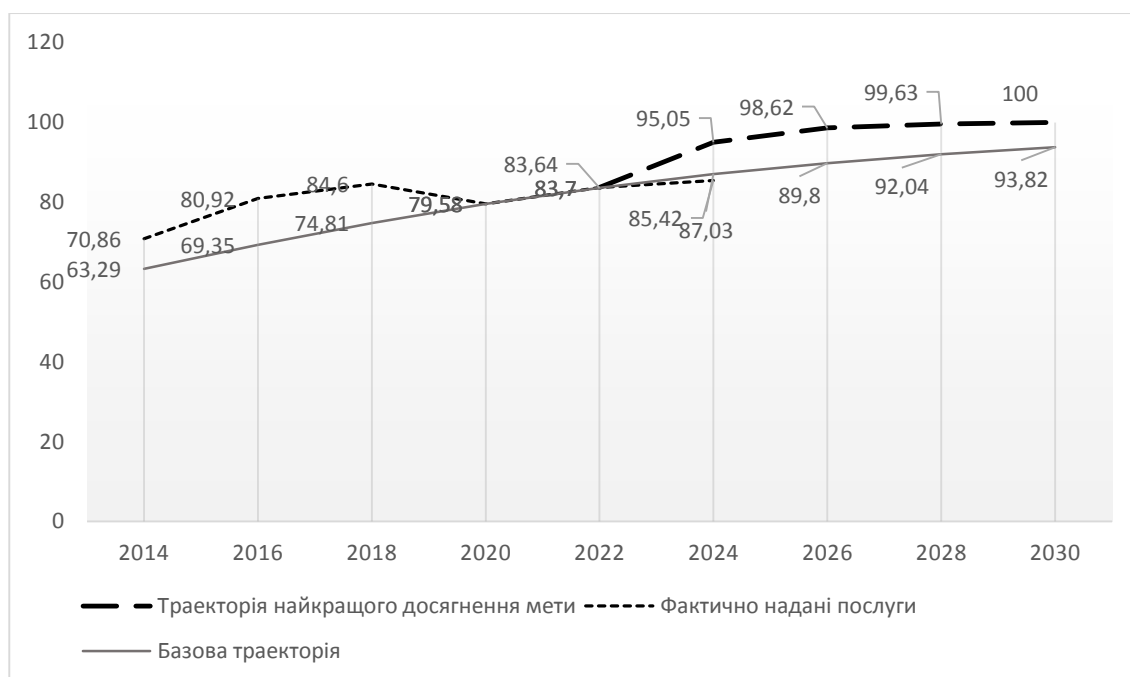


Рис. 1.10. Динаміка наданих онлайн ключових публічних послуг для бізнесу країнами ЄС в 2014-2024 рр., бали [96]

П'ятирічний мандат Європейської Комісії на 2019-2024 роки кардинально змінив ландшафт цифрової політики, запропонувавши та узгодивши 23 законодавчі документи, які сприяли зміцненню позиції ЄС у Цифровому десятиріччі. Серед важливих законодавчих актів, прийнятих у рамках цього мандату, зокрема, Закон про штучний інтелект (Закон про штучний інтелект), дебютна в світі ініціатива, яка регулює конкретне використання штучного інтелекту на основі рівня потенційного ризику. Він спрямований на вирішення суспільних проблем, прав і безпеки, включно з етичними міркуваннями, одночасно встановлюючи ефективні, але легкі вимоги до систем штучного інтелекту, що працюють в ЄС.

Інші ініціативи, такі як Закон про дані, Закон про управління даними або Європейський регламент щодо простору даних у сфері охорони здоров'я, Одноразова технічна система відповідно до Регламенту про єдиний цифровий шлюз та Європейський акт про взаємодію, заклали основи сталої економіки, керованої даними. ЄС посилює захист від шкоди в Інтернеті та дезінформації для

безпечнішого та прозорішого цифрового простору, ініціюючи розслідування та надсилаючи запити на інформацію для виконання Закону про цифрові послуги.

Пріоритети Цифрового десятиліття щодо стійкості та кібербезпеки також були посилені завдяки оновленим структурам, таким як оновлення Директиви про безпеку мережевих та інформаційних систем, Закону про кіберсолідарність та Закону про кіберстійкість [97].

Незважаючи на різні підходи до законодавства у сфері адміністративних послуг, у багатьох країнах успішно працюють закони та кодекси, які регулюють адміністративну процедуру, спрямовану на підвищення відповідальності постачальників таких послуг за їх якість. В Австрії чинний Загальний закон про адміністративну процедуру, в Естонії – закони про адміністративну процедуру, у Польщі – Кодекс адміністративного провадження, згідно з яким потреби населення в послугах задовольняють шляхом укладання угод з приватними підрядниками, надання самими органами влади відповідних послуг [98].

План відновлення та стійкості Австрії направлений на розгортання широкосмугового зв'язку та залучення відповідних інвестицій для підтримки цифрового, орієнтованого на надання послуг публічного адміністрування. Для цього створено «Платформи Інтернет-інфраструктури Австрія 2030» для спрощення процедури надання адміністративних послуг в країні.

Бельгія є лідером у наданні ключових цифрових державних послуг для суспільства (оцінка політики цифрового десятиліття до 2030 року склала 82,3 бали зі 100 проти середнього показника ЄС 79,4) та бізнесу (оцінка 91,6 бали зі 100 проти середнього показника ЄС 85,4). У Бельгії забезпечено можливість подання всіх необхідних документів онлайн. Для реєстрації користуються персональною картою, яка інтегрується із загальною базою даних, що дозволяє автоматично завантажувати частину інформації та уникати повторного заповнення форм. У режимі онлайн доступні послуги, серед яких довідка про місце проживання, довідка про склад сім'ї, карта місцевого жителя, витяги з поліцейських реєстрів, паркувальні талони, а також різноманітні свідоцтва – про народження, шлюб або розлучення. З метою досягнення цілей та завдань

Цифрового десятиліття, цифрової трансформації Бельгія виділяє 892 млн. євро (0,2% валового внутрішнього продукту (ВВП)) без урахування приватних інвестицій.

У 2023 році Болгарія досягла помітного прогресу в наданні онлайн-послуг для бізнесу – набрала 91,9 бала зі 100 за показником цифровізації державних послуг для бізнесу, що вище за середній показник по ЄС (85,4) і демонструє динаміку до зростання. Для досягнення своєї цифрової трансформації Болгарія планує виділити загальний бюджет (без урахування приватних інвестицій), який оцінюється у 2,2 млрд. євро (2,3% ВВП).

Великобританія визнана одним із лідерів у Європі щодо організації адміністративних послуг. У рамках реформи публічного адміністрування тут створено мережу центрів для громадян, які діють за принципами: переміщуються документи, а не люди; постійне підвищення якості обслуговування; всі питання вирішуються за одне звернення в одному місці. Центри функціонують за принципом «єдиного вікна», спрощуючи доступ населення до публічних послуг.

У 2022 році уряд Данії представив нову цифрову стратегію розвитку країни, стратегічними цілями якої були: створення цифрового державного сектору майбутнього шляхом постійної модернізації цифрової інфраструктури; забезпечення цифрових професій і робочих місць, посилення цифровізації; створення кращих можливостей для спільної творчості та інновацій. Інструментами досягнення поставлених цілей є новітні цифрові технології і державно-приватне партнерство, що забезпечує оптимізацію та вдосконалення державних цифрових послуг. У Данії вдосконалено систему електронного цифрового підпису, налагоджено використання платформи e-Invoicing для електронного обміну рахунками-фактурами, запроваджено державну систему сповіщення, платформу «EasyID» для перевірки ідентичності, а також міждержавну «Цифрову пошту», яка сприяє ефективній комунікації громадян і бізнесу з органами влади.

Учасниками надання адміністративних послуг в Естонії є ЦНАП, що працюють за принципом єдиного вікна. В 2023 році Естонія досягла помітного

прогресу в цифровізації державних послуг в рамках Естонського цифрового порядку денного до 2030 року та Проєкту «Електронна Естонія». Наразі Естонія є лідером у наданні ключових адміністративних послуг в електронному форматі, набравши 98,9 балів за цифрові публічні послуги для бізнесу та 95,8 балів за цифрові державні послуги для громадян. Естонія демонструє ключові умови успішного впровадження електронних послуг: підтримка на законодавчому рівні, доступні й безпечні засоби електронної ідентифікації, захищеність інформації під час надання електронних послуг і продуктивне співробітництво держави та ІТ-бізнесу. Ці аспекти сприяють ефективній реалізації технологічних і організаційних рішень.

За цифровізацією державних послуг для бізнесу Греція з показником 86,2 показує результат вище середнього по ЄС (85,4 бали). За цифровими державними послугами для громадян показник нижчий від середнього по ЄС (75,9 проти середнього по ЄС 79,4), але в порівнянні з 2023 роком збільшився на 17,5%. З метою спрощення та оптимізації отримання адміністративних послуг уряд Греції запустив портал EU-GO, який надає інформацію про необхідні процедури для надання послуг. Загальний бюджет Греції для досягнення цифрової трансформації в сфері надання послуг оцінюється в 5,1 млрд. євро (2,3% ВВП).

За державними послугами для населення (з показником 88,2) та бізнесу (87,2) Латвія займає місце вище середнього по ЄС (79,4 та 85,4 відповідно) переважно завдяки ефективній роботі Порталу латвійських державних і муніципальних послуг, який реалізує стратегію надання е-послуг із застосуванням електронного підпису. Для досягнення цифрової трансформації Латвією виділено 1,8 млрд. євро (4,5% ВВП). Литва також відзначається розвиненою електронною інфраструктурою адміністративних послуг. До неї входять електронна бібліотека, портал водіїв, системи реєстрації приватних підприємств та акціонерних товариств, а також онлайн-сервіс для обслуговування мешканців.

У Нідерландах розбудовано одну з найкращих систем універсамів послуг у Європі, побудовану за дворівневою схемою. Центральні офіси обслуговують

складніші та менш затребувані послуги, тоді як у районних офісах виконуються простіші операції. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси та максимально наблизити послуги до користувачів. Унікальні графіки роботи цих центрів гарантують доступність послуг у різний час залежно від місця їх надання. Систему характеризують зручність і економія часу для громадян, мінімізація контакту з посадовцями при ухваленні рішень, що усуває умови для корупції і створює середовище для ефективної діяльності державних службовців.

Німеччина стала однією з перших країн, яка впровадила модель «єдиного вікна» для адміністративних послуг. Як результат реформи тут забезпечено багатоканальний доступ до послуг. Інструментами такої системи стали кол-центри, які надають консультації та записують на прийом; сервісні центри з обмеженим набором щоденних послуг; а також інтернет-портали, де громадяни отримують детальну інформацію про доступні онлайн-послуги.

Основна характеристика сфери адміністративних послуг у Німеччині полягає в наявності чітко визначеного кодифікованого акту, що регулює діяльність публічних органів, зокрема тих, які надають ці послуги.

У рамках програми розвитку електронного урядування «Цифрові послуги в публічному секторі» уряд Норвегії визначив низку ключових цілей: забезпечення доступності публічного управління онлайн; впровадження веб-сервісів як основного засобу комунікації між державою, громадянами і бізнесом; постійне вдосконалення сервісних механізмів. Публічні послуги надаються муніципалітетами. Кожний муніципалітет Норвегії має власні сервіси, які можна знайти за допомогою спеціалізованих ресурсів.

Субсидіарність, дотримання унітарного характеру держави та компліментарність є основними принципами надання адміністративних послуг для громадян в Польщі. Характерною рисою механізму надання публічних послуг у Польщі є те, що адміністративна послуга відповідно задокументована.

У Польщі адміністративно-територіальна реформа зосереджена на формуванні єдиної централізованої системи, де відповідальність за організацію адміністративних послуг покладається на територіальні громади. У межах цієї

системи у Варшаві створено Відділи обслуговування мешканців, які забезпечують належну якість послуг та сприяють прискоренню адміністративних процесів.

В вересні 2023 року в рамках реформування системи публічного адміністрування Словенія представила Стратегію «Цифрова Словенія 2030», яка є всеосяжним документом для цифрової трансформації країни до 2030 року і встановлює ключові стратегічні напрями розвитку на майбутнє, і Стратегію цифрових державних послуг 2030. Мета стратегії полягає у сприянні цифрової трансформації Словенії у всіх сегментах: суспільстві, державі, економіці. Стратегія спрямована на цифрові державні послуги, орієнтовані на громадян та бізнес, які дозволяють їм взаємодіяти з публічними адміністраціями інтегровано, скоординовано, безпечно та ефективно [99].

Франція вирізняється функціонуванням інноваційних Центрів публічних служб, в яких акумульовано послуги, що перебувають у компетенції різних інституцій. До них належать органи місцевого самоврядування, приватні організації, що працюють за державним замовленням, державні агентства та соціальні установи.

Особливостями діяльності Центрів публічних служб є: безперервне покращення якості надання послуг; зосередження найбільш затребуваних функцій в одному місці; вибір розташування центрів з урахуванням доступності для громадян; гнучкий графік роботи; створення комфортних умов для відвідувачів; забезпечення спеціалізованих умов для людей з обмеженими можливостями та розвиток електронного урядування, що дає змогу отримувати послуги дистанційно. Важливим механізмом удосконалення якості виступає щорічний конкурс ініціатив, спрямований на демонстрацію інновацій у сфері прийому громадян і доступності послуг. Ця практика діє від 2003 року.

На основі аналізу досвіду європейських країн у сфері реформування системи публічних послуг можна виділити ключові тенденції: орієнтація урядів на створення максимально зручних умов для громадян шляхом впровадження інтегрованих офісів; визначення оптимальних суб'єктів надання послуг через

використання компетентних інституцій; розвиток локальних інформаційних мереж і використання глобальних інтернет-ресурсів для організації адміністративних процесів; створення спеціалізованих веб-порталів [100].

Аналіз європейського досвіду реалізації інструментів публічного адміністрування свідчить про наявність позитивних змін у сфері адміністративного обслуговування. Серед них варто виокремити загальнонаціональні програми реформування публічного управління, спрямовані на підвищення якості та ефективності послуг, модернізацію сервісів через альтернативні моделі їх надання, а також активізацію співпраці із приватними та громадськими структурами. Принцип субсидіарності набрав значного поширення: він передбачає децентралізацію і передачу повноважень щодо надання послуг туди, де їх забезпечення буде найбільш ефективним і наближеним до громадян. Інновації та ініціативи у сфері публічної адміністрації, спрямовані на вдосконалення процедур надання адміністративних послуг, базуються на потребах і пріоритетах громадян, а не лише на рішеннях адміністративних органів. На державному рівні доцільно затвердити єдиний нормативно-правовий акт, який закріплює концепцію публічного адміністрування як системи, орієнтованої на обслуговування населення. Важливими елементами цієї реформи є проведення державного моніторингу процесу надання адміністративних послуг, оцінка їхньої якості відповідно до чітко визначених методик, а також активне залучення громадськості до контролю, аналізу й розробки рішень для покращення системи надання послуг [101].

Систематизуючи вищевикладене, ключовими пріоритетами трансформації механізмів публічного адміністрування в країнах ЄС є: затвердження інтегративної та упорядкованої системи законодавчих актів; вдосконалення мережі центрів надання адміністративних послуг; гарантування комплексної системи контролю та управління якістю адміністративних послуг; впровадження сучасних цифрових технологій для створення онлайн-платформ та електронних сервісів та ін. (рис.1.11.).

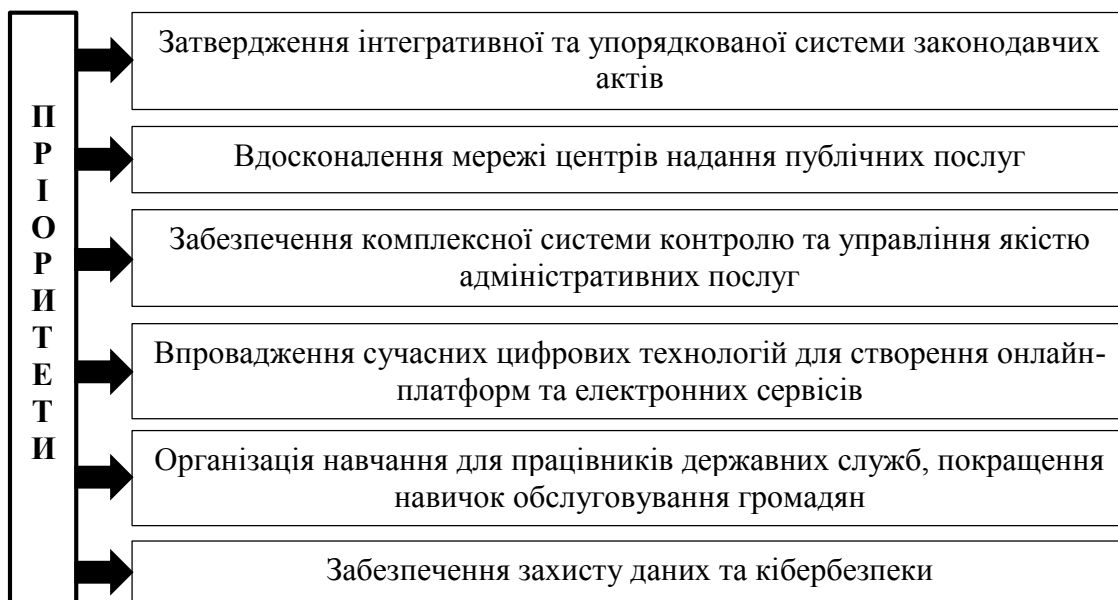


Рис. 1.11. Пріоритети трансформації механізмів публічного адміністрування в країнах ЄС

Джерело: систематизовано автором

Створення інтегрованої та чітко структурованої системи законодавчих актів передбачає регулярне оновлення пакету нормативних документів, які регулюють діяльність центрів надання державних послуг.

Наявність і розвиток мережі таких центрів, зокрема створення «прозорих офісів», здатні повніше задовольнити потреби громадян та місцевих громад. Подібні центри виступають майданчиками для спільної роботи різних державних установ, що забезпечує зручний доступ до необхідних послуг.

Ефективна система контролю є необхідною для забезпечення належного функціонування механізмів публічного адміністрування. Це включає впровадження стандартів якості надання адміністративних послуг із залученням до контрольної діяльності державних органів, громадських організацій, аудиторів і безпосередньо громадян.

Водночас система управління якістю таких послуг має базуватися на детальному аналізі результатів, налагоджених механізмах зворотного зв'язку зі споживачами, а також порівнянні з найкращими міжнародними практиками.

Ефективна комунікація між владою та громадянами є важливою складовою демократичного суспільства. Країнам ЄС уже вдалося налагодити ефективні механізми взаємодії, що забезпечують відкритий обмін інформацією та врахування громадської думки. Серед поширених інструментів комунікації громадян з ЦНАП в європейських країнах можна виділити: контакт-центр, веб-сайт та онлайн-портали зі зручним й зрозумілим інтерфейсом, соціальні медіа, система електронної черги та запису, звіти про роботу ЦНАП та реагування на звернення громадян, публічні консультації та ін. Отже, реформування процесу надання публічних послуг неможливе без активного використання сучасних цифрових технологій [102].

Серед проблем надання публічних послуг в європейських країнах можна виділити відсутність координації та інтеграції надання послуг різними установами на одній території (Хорватія та Румунія); відсутність сумісності публічних інформаційних систем, що ускладнює для громадян навігацію між різними провайдерами (Австрія, Хорватія, Румунія та Іспанія); відмінності в спроможності органів місцевого самоврядування надавати послуги, що спричиняють певні відмінності у кількості та якості пропонованих послуг (Хорватія та Італія).

Оскільки ринок електронних публічних послуг у країнах ЄС швидко розвивається, стратегічно важливим завданням для України є забезпечення сумісності між відповідними системами різних країн ЄС. Це обумовлено як нормами європейського законодавства, так і потребою гармонізації національних процесів із міжнародними стандартами. Прийняті на рівні Європейського парламенту рішення (Регламент Європейського Парламенту та Ради «Про електронні ідентифікаційні та довірчі послуги для здійснення електронних транзакцій на внутрішньому ринку, Рішення Європейського парламенту та Ради «Про створення програми сумісності рішень і загальних рамок для європейських публічних адміністрацій, підприємств і громадян (ISA2 програма) в якості засобу для модернізації публічного сектору») передбачають

розвиток програм сумісності та вдосконалення технологічної бази для модернізації публічного сектору [103].

Україна повинна активно впроваджувати глобальні тенденції у сфері надання адміністративних послуг, враховуючи досвід країн ЄС. У європейських державах значно спрощені процедури отримання таких послуг, знижено кількість необхідних документів та кроків. Крім того, використовуються інноваційні технології, як-от штучний інтелект і блокчейн, які суттєво покращують процеси адміністрування. Водночас в Україні процедури залишаються складними й не завжди прозорими, а рівень технологічного розвитку у цій сфері поки що недостатній.

Гармонізація українських адміністративних процесів із європейськими стандартами сприятиме створенню умов для активнішої міжнародної співпраці та торгівлі. Прозорі та ефективні системи обслуговування підвищать позиції України на міжнародній арені, залучать інвестиції та розвинуть партнерство з іншими країнами. Системний підхід до реформ не лише зміцнить довіру громадян до державних органів, але й сприятиме загальному модернізаційному прогресу держави.

Висновки до розділу 1

На основі дослідження теоретичних засад публічного адміністрування, у контексті впровадження реформи державного управління, проведено узагальнення категорійно-понятійного апарату та теоретичних підходів до визначення сутності поняття «публічне адміністрування». Обґрунтовано, що різноманіття підходів до цього визначення спричинене розробкою концепцій на основі різних аспектів, системних позицій функціонування та специфіки практичного застосування. Удосконалено визначення поняття «публічне адміністрування», як регламентована нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що охоплює всі гілки влади та направлена

на задоволення потреб суспільства шляхом впровадження у практику діяльності основних принципів публічного управління та адміністрування, що сприяють реалізації європейського вибору України, прийняття адміністративних рішень і забезпечення доступних та якісних адміністративних послуг, що відповідають європейським стандартам.

Дослідження наукових підходів до визначення принципів публічного управління та адміністрування, основних принципів публічного управління країн ЄС дозволило виділити головні принципи публічного адміністрування, що сприяють реалізації європейського вибору України (верховенство права, законність, гласність, участь та рівноправність громадян в управлінні, адаптивність, демократичність, субсидіарність, відповідальність, підзвітність, зворотній зв'язок, ефективність, систематичний моніторинг; цифровізація, управління змінами, якісні послуги; доступність; прозорість і відкритість, професійний розвиток), реалізація яких дозволить підвищити якість обслуговування та якість роботи органів державної влади під час євроінтеграції.

Узагальнено концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції, який включає принципи (верховенство права, законність, гласність, участь та рівноправність громадян в управлінні, адаптивність, демократичність, субсидіарність, відповідальність, підзвітність, зворотній зв'язок, ефективність, систематичний моніторинг; цифровізація, управління змінами, якісні послуги; доступність; прозорість і відкритість, професійний розвиток), функції (планування, організація та керівництво, мотивація, координація та контроль), методи (правового регулювання, адміністративні, економічні, соціально-політичні, соціально-психологічні та морально-етичні), завдання реалізації (вдосконалення механізмів інтеграції системи органів державної влади на різних рівнях управління, вдосконалення управлінської моделі раціональної взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування, гарантування та реалізація прав і свобод громадян з урахуванням євроінтеграційних аспектів

розвитку, надання доступних та якісних адміністративних послуг європейського рівня).

Досліджено особливості інституційного забезпечення реалізації механізму публічного управління та адміністрування в Україні. Виділено інструменти публічного адміністрування (нормативні акти, індивідуальні та адміністративні акти, адміністративні договори, адміністративна процедура, адміністративні послуги). Узагальнення інформації щодо обраних автором суб'єктів публічного управління та адміністрування (Міністерство соціальної політики України, Міністерство юстиції України, Міністерством оборони України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство економіки України, Державна служба України з питань геодезії, картографії, Державна податкова служба України, Державна митна служба України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Пенсійний фонд України, виконавчі органи сільських, селищних, міських рад, територіальні громади, ЦНАП), особливостей адміністрування та надання інформації з державних реєстрів, баз даних, електронних сервісів та платформ, роботу яких забезпечують дані суб'єкти доводить, що зазначені інструменти публічного адміністрування перебувають в активній фазі розбудови функціоналу, з акцентом на подальшу інтеграцію з європейськими системами.

Досліджено нормативно-правове забезпечення регулювання публічного управління та адміністрування України під час євроінтеграції та етапи розвитку нормативного забезпечення діяльності з цифровізації сфери адміністративних послуг, надання адміністративних послуг, як одного з пріоритетів публічної політики України.

На основі дослідження європейського досвіду системи надання адміністративних послуг (Австрія, Бельгія, Болгарія, Великобританія, Данія, Естонія, Греція, Латвія, Литва, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Словенія, Франція) за векторами розвитку цифрової трансформації Європи (розробка та координація державної стратегії розвитку, цифрові послуги,

відкриті дані, адміністративна процедура, електронна ідентифікація, кібербезпека) та дослідження вітчизняної нормативно-правової бази державного регулювання реалізації механізму публічного адміністрування дозволили зробити висновок, що впродовж останніх років Україна здійснила значні кроки у гармонізації свого законодавства з європейськими стандартами та досягла вагомих результатів у їх впровадженні.

Основні результати дисертації по даному розділу опубліковано в роботах [26, 104-107].

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Особливості оцінки національної системи надання адміністративних послуг в Україні

Оптимізація системи надання адміністративних послуг є ключовим елементом реформи держуправління України та однією з головних цілей Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки. Основна мета цього процесу – забезпечити фізичним і юридичним особам доступ до якісних, прозорих та зрозумілих процедур отримання адміністративних послуг, що відповідають сучасним стандартам та враховують євроінтеграційний напрям розвитку.

Головними завданнями Стратегії визначено такі напрями: розширення та розвиток мережі ЦНАП, інтеграція нових послуг, делегування повноважень на місцевий рівень, запровадження єдиної системи моніторингу та оцінки якості послуг, а також спрощення та вдосконалення процесів їх надання.

Стратегія передбачає впровадження низки чітких індикаторів для оцінки прогресу реформ. Серед них:

відповідність мережі ЦНАП адміністративно-територіальному поділу. До кінця 2025 року планується, що ці центри функціонуватимуть у 80% районних центрів та громад;

рівень інтегрованості адміністративних послуг у ЦНАП. До 2025 року очікується: охоплення 90% послуг реєстрації актів цивільного стану та соціального характеру, 80% послуг з оформлення паспортів, а також 50% послуг з реєстрації транспортних засобів, пенсійного забезпечення та податкових питань;

задоволеність громадян якістю обслуговування. Цільові показники включають: 80% задоволених користувачів у ЦНАП, 70% в установах державної влади, та 90% тих, хто користується електронними формами послуг;

впровадження електронної взаємодії через систему «Трембіта». До 2025 року передбачається, що 90% ресурсів для обміну даними буде інтегровано в цю систему;

спрощення процедур. Орієнтиром є запровадження п'яти нових оптимізованих процедур до 2025 року. 6. Розширення електронних послуг. Планується, що загальна кількість доступних через Єдиний державний вебпортал публічних онлайн-послуг досягне 250;

реалізація положень закону про адміністративну процедуру. До кінця 2025 року ставляться цілі: внесення 90% необхідних законопроектів до парламенту та проходження відповідного навчання 80% державних службовців [106].

Згідно звіту про виконання заходів Стратегії за 2022 рік заходи виконано на 89%, індикатори – на 59% [108].

У 2020 році було ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі», що передбачає поступове відкриття ЦНАП у всіх громадах. Відповідно до закону, створення ЦНАП мало бути завершено у кілька етапів: до кінця 2022 року в громадах-колишніх районних центрах, до 2023 року – у громадах із населенням понад 10 тисяч осіб, а до січня 2024 року – у громадах з населенням менше 10 тисяч жителів за умови державного фінансування.

На кінець 2022 року в Україні функціонувало 2935 ЦНАП. Всі районні центри були повністю забезпечені ЦНАПами, 75% громад із населенням понад 10 тисяч також мали такі установи, тоді як у громадах із населенням до 10 тисяч рівень забезпечення склав 56%. Ці показники значно перевищили прогнозовані Стратегією на 2022 рік (60%, 37% і 15% відповідно). Проте повномасштабне вторгнення Росії порушило динаміку розширення мережі ЦНАП. Основними

причинами стали скасування державного фінансування, тимчасова окупація частини громад, а також руйнування або пошкодження існуючих центрів [109].

Станом на 1 січня 2024 року в Україні діяло 4035 ЦНАПів, включаючи їхні підрозділи, віддалені робочі місця адміністраторів та мобільні центри. Динаміка створення ЦНАПів в 2019-2024 рр. наведена на рис.2.1.

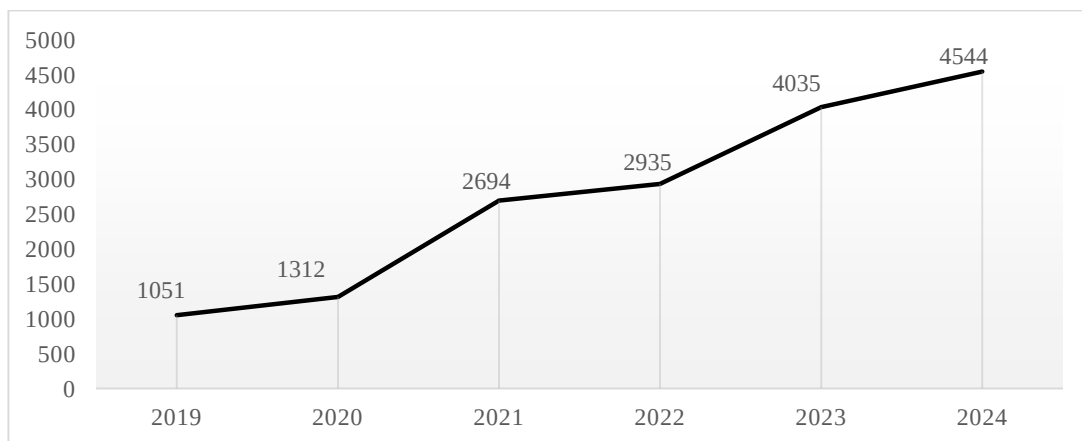


Рис.2.1. Динаміка створення ЦНАПів в 2019-2024 рр. [110]

На початок 2025 року продовжує працювати 4544 ЦНАПи, в тому числі: 1352 ЦНАПи, 150 територіальних підрозділів, 3319 віддалених робочих місць, 45 мобільних ЦНАПів, 542 старости [111]. Порівняння структури мережі ЦНАПів в 2023-2024 рр. доводить, що лівову частку мережі займають віддалені робочі місця (60% в 2023 році та 61% в 2024 році) та ЦНАП (26% та 25% відповідно) (рис.2.2.) (на основі [110]).

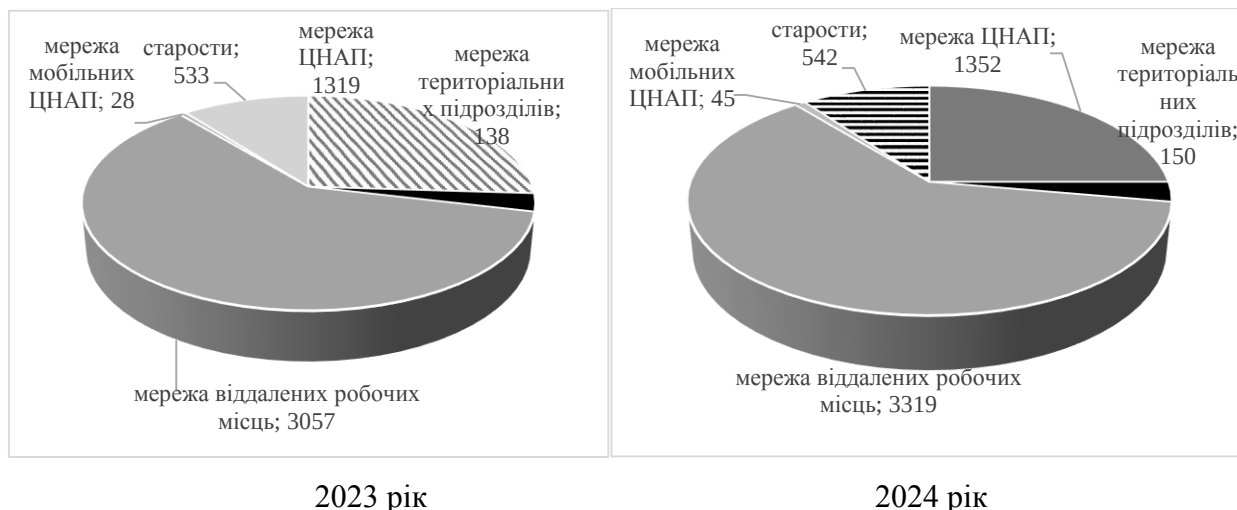


Рис. 2.2. Структура мережі ЦНАП в 2023-2024 рр.

Найбільшу кількість ЦНАПів в 2023-2024 рр. створено в Львівській (589), Дніпропетровській (370), Вінницькій (274) областях (рис.2.3.).

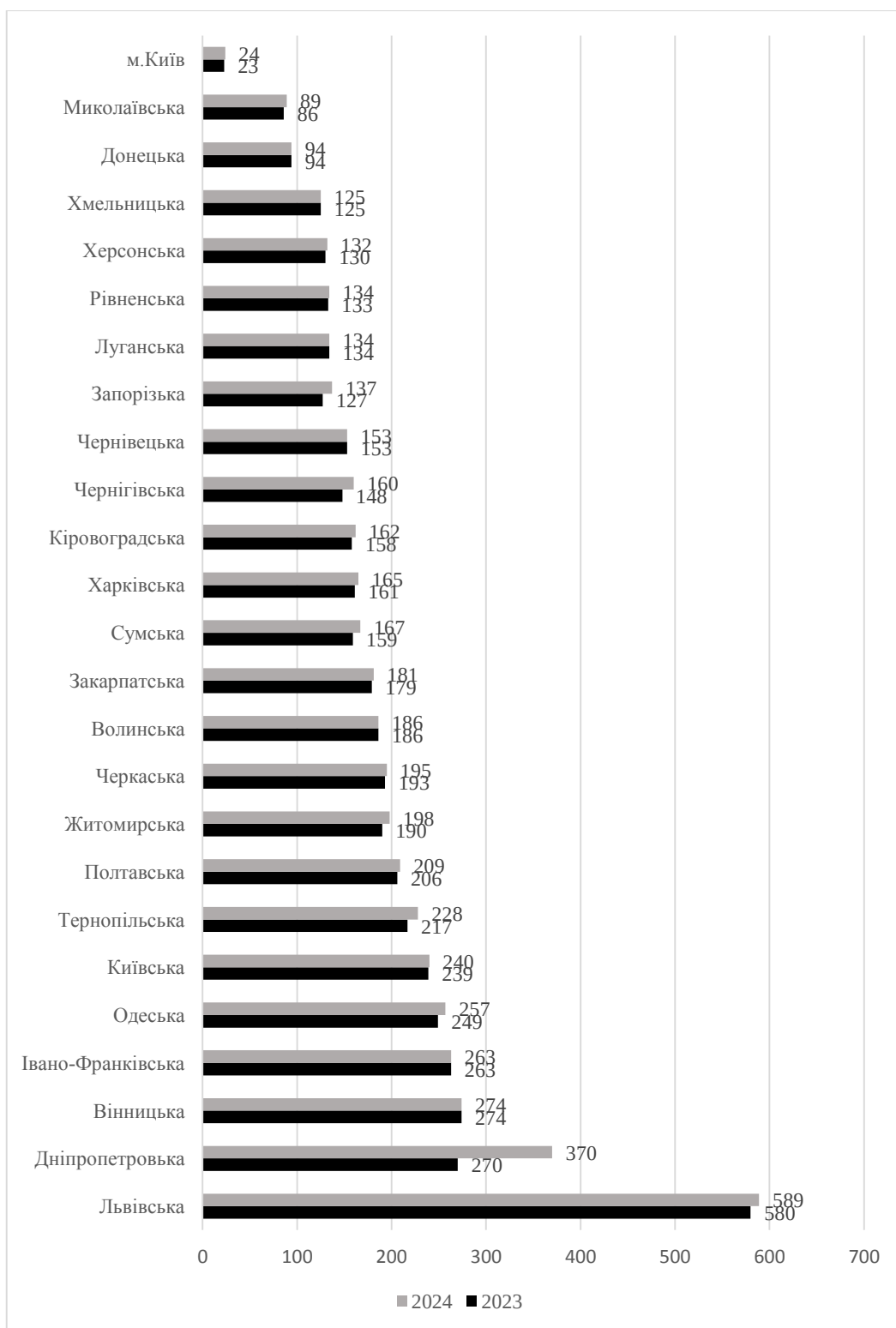


Рис. 2.3. Кількість ЦНАПів в 2023-2024 рр. за регіонами [110]

Серед регіонів з найменшою кількістю ЦНАПів можна виділити Донецьку (94), Миколаївську (89) області та м.Київ, де функціонують 24 ЦНАПи [112]. В

умовах повномасштабного вторгнення тимчасово закриті 346 об'єктів мережі ЦНАП (в Луганській, Запорізькій, Херсонській, Донецькій, Харківській областях).

Більшість ЦНАП облаштовано у зручних місцях та відповідають концепції «Open Space», що включає некабінетну систему обслуговування, комфортні зони очікування, електронну чергу тощо. У них також дотримано стандартів інклюзивності: доступні пандуси, облаштовані туалетні кімнати для людей з інвалідністю, дитячі куточки. Додатково забезпечуються супутні послуги – банківські термінали, можливість ксерокопіювання, безкоштовний Wi-Fi. Навіть у складних умовах воєнного часу центри обладнані меблями та сучасною технікою для забезпечення якісної роботи.

У більшості ЦНАП облаштовано укриття (підвальні приміщення чи паркінги). У разі недоступності укриття для відвідувачів їм повідомляють адреси найближчих безпечних місць для сховища, розміщуючи відповідну інформацію.

Однак через воєнний стан робочі графіки багатьох ЦНАП скорочено – зменшено кількість прийомних днів та годин. Тим не менш, у всіх центрах зберігся попередній запис на прийом, а середній час очікування в черзі не перевищує 15 хвилин.

За 2024 рік рівень безбар'єрності приміщень ЦНАПів досяг 72%. Високий показник забезпечено збільшенням кількості ЦНАПів, обладнаних пандусами (на 4%), сходами з поручнями (на 3%), обладнанням санітарних кімнат (на 4%).

За результатами роботи ЦНАПів щодо забезпечення якісного обслуговування осіб з порушенням слуху в 1715 ЦНАПах встановлено відеоперекладачі жестової мови, в 250 ЦНАПах проводиться візуалізація інформації на дисплеях, 92 ЦНАПи мають підсилений звук в інфоматах.

Критеріям ефективності обслуговування осіб з порушенням зору відповідають 2270 ЦНАПів, що більше на 3,1% показника 2023 року. За результатами роботи ЦНАПів щодо забезпечення якісного обслуговування осіб з порушенням зору в 1569 ЦНАПах встановлено інформаційні таблички зі збільшеним шрифтом, на 10% збільшилась кількість ЦНАПів, в яких наявні

внутрішні таблички з контрастним шрифтом та інформаційні таблички шрифтом Брайля, в 885 ЦНАПах наявне контрастне маркування сходів (що на 10% більше показника 2023 року), в 160 ЦНАПах встановлено аудіо показчик на вході (на 11% більше показника минулого року), в 133 ЦНАПах наявні інфомати з функцією збільшеного шрифту (більше на 15% показника минулого року) [110].

Ефективним способом організації роботи в ЦНАП є впровадження інформаційних систем, які дозволяють здійснити уніфікацію та стандартизацію регламентних документів, автоматизувати процеси отримання адміністративних послуг, ввести системи керування чергою, забезпечення підключення до онлайн-моніторингу якості адміністративних послуг та інше.

Інформаційні системи у ЦНАП – це спеціальні сервіси, які дають можливість прискорити та полегшити отримання послуг для громадян. За їхньої допомоги можна здійснити: обмін даними з державними реєстрами у електронному форматі; автоматизувати процеси обробки заявок на послуги, складання звітів та здійснення контролю; відправлення документів у цифровій формі. Застосування таких систем допомагає підвищити доступність та якість послуг, які надають у ЦНАПах.

Найбільш поширеними інформаційно-комунікаційними системами у ЦНАП є: система «електронної черги», система обліку адміністративних послуг та електронного документообігу, системи відеонагляду, пожежної та охоронної сигналізації, надання першої медичної допомоги, інші технології та сервіси, які допомагають робити послуги доступними для всіх категорій громадян, системи оцінки якості надання адміністративних послуг.

Система електронної черги ефективно розподіляє потік відвідувачів, забезпечуючи безперервність обслуговування та мінімізацію черг. Вона дозволяє направляти громадян до спеціаліста, який компетентно вирішить їхню проблему, що покращує якість консультування та підвищує загальну задоволеність клієнтів. Також електронна черга виконує аналітичну функцію: керівники центрів можуть аналізувати попит на окремі адміністративні послуги, переглядати завантаженість адміністраторів та оптимізувати їхню роботу. Це

сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та якості послуг навіть в умовах складної ситуації в країні. Електронна черга оснащена сучасним аналітичним інструментом, що дозволяє керівнику ЦНАПу відстежувати актуальний рівень попиту на кожну адміністративну послугу. Завдяки аналізу даних системи, керівник отримує можливість оптимізувати завантаження адміністраторів, спрямовуючи їх на найзапитуваніші послуги, оцінювати ефективність роботи команди та, за необхідності, впроваджувати заходи для підвищення продуктивності й покращення якості обслуговування населення.

Впровадження електронного документообігу та використання хмарних сховищ відіграє важливу роль у підвищенні ефективності надання адміністративних послуг та оптимізації робочих процесів. Електронний документообіг дозволяє працівникам ЦНАП економити час, що позитивно впливає на якість обслуговування громадян. Швидка перевірка даних, зручне заповнення документів і їх автоматизоване збереження забезпечують зменшення тривалості очікування для відвідувачів. Використання хмарних сховищ сприяє безпечному зберіганню великої кількості документів, а також полегшує доступ до них. Завдяки цифровому формату бази даних громадян спрощується пошук необхідної інформації, забезпечуючи оперативність у процесах роботи.

Автоматизацію роботи ЦНАПів забезпечено впровадженням автоматизованої системи керування чергою, збільшенням на 5% кількості точок доступу до інформаційних систем (2825 точок станом на 01 січня 2025 року), на 9% - точок доступу до електронного документообігу (1179 точок) [110].

Найбільшу кількість точок доступу у ЦНАП мають такі інформаційні системи, як Єдина інформаційна система соціальної сфери (3744 точки доступу, +6% в порівнянні з показником минулого року), Портал «Дія» (3440 точок доступу, +8% в порівнянні з 2023 роком), Єдина державна електронна система у сфері будівництва (1581 точка доступу, +3% порівняно з показником минулого року), Єдина інформаційна система Міністерства внутрішніх справ України (138 точок доступу, +8% в порівнянні з 2023 роком) [110].

Загалом, інформаційні системи використовують в роботі 871 ЦНАП, зокрема, систему «Вулик», яка автоматизує обробку документів, запити відвідувачів, створення звітів та перевірку даних [113].

Для центрів надання адміністративних послуг розроблено програмний комплекс автоматизації ЦНАП «Вулик» в рамках проекту EGOV4UKRAINE спільно з Державним агентством з питань електронного урядування.

У межах реалізації ініціативи в серпні 2018 – травні 2019 років було інтегровано систему електронного документообігу «Вулик» у 10 містах України з населенням від 4 до 100 тисяч осіб. З серпня 2019 року ЦНАПи, створені за підтримки проекту EGOV4UKRAINE, почали поступово підключатися до цієї системи. Того ж року стартував процес впровадження «Вулика» в новостворених об'єднаних територіальних громадах за рахунок програми «U-LEAD з Європою». Ця міжнародна програма технічної допомоги, що фінансується Європейським Союзом і країнами-членами (Данія, Естонія, Німеччина, Польща, Швеція), спрямована на підтримку децентралізації та покращення якості адміністративних послуг.

Станом на липень 2020 року мережею «Вулик» активно користувалися понад 100 ЦНАПів, а до січня 2025 року це число зросло до понад 800 ЦНАП. Отримано 4,1 млн. заяв щодо підключення до «Вулика», з яких оброблено 3,8 млн. Серед переваг системи «Вулик» можна виділити зменшення часу на отримання послуг у ЦНАПах для громадян та оптимізація робочого процесу для ЦНАП [113-114].

Таким чином, інформаційні системи, що автоматизують процес надання послуг для ЦНАПів, стали невід'ємною частиною цифрової трансформації та оптимізації адміністративних процедур. Вони забезпечують ефективну організацію всіх етапів роботи з громадянами, сприяють мінімізації бюрократичних перешкод і підвищують загальну доступність та зручність сервісів.

У вересні 2024 року обов'язковий перелік послуг для ЦНАПу зріс до 450 адміністративних позицій. Кількість обов'язкових послуг варіюється залежно від

характеристик громади, її локації та технічного забезпечення. До базових послуг входять найбільш затребувані адміністративні дії, зокрема реєстрація актів цивільного стану, місця проживання, отримання соціальних допомог, оформлення субсидій, паспортні операції, реєстрація нерухомості й бізнесу, земельні питання, видача водійських посвідчень, пенсійні послуги та деякі податкові питання.

За сучасних умов ЦНАПи надають від 200 до 400 послуг. В 2023 році найбільш затребуваними адміністративними послугами були реєстрація місця проживання, послуги соціального характеру, реєстрація нерухомості (рис.2.4.).

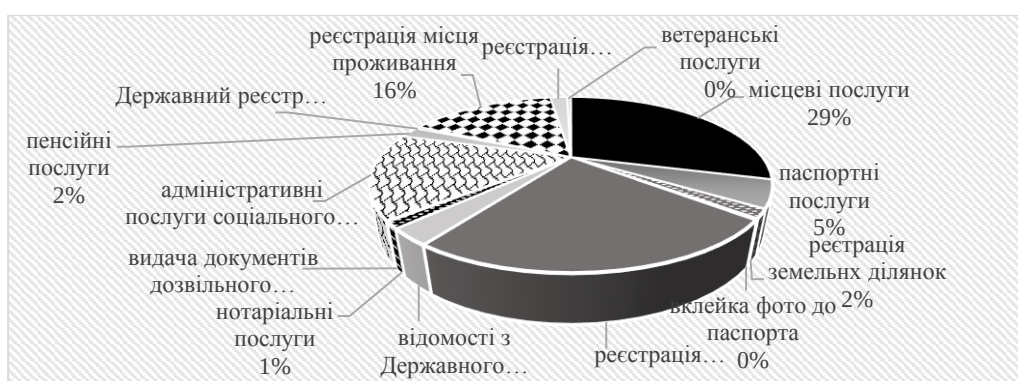


Рис. 2.4. Затребуваність адміністративних послуг в 2023 році [115]

Протягом 2024 року через мережу ЦНАПів було надано понад 20 мільйонів адміністративних послуг. Найчастіше громадяни зверталися за реєстрацією місця проживання (6,6 млн. послуг), соціальними послугами (3,3 млн.), реєстрацією майна (3 млн.), паспортними операціями (1,1 млн.) і земельними питаннями (562 тис.), реєстрація внутрішньо переміщених осіб (277 тис.), послуги для ветеранів (219 тис.) (рис.2.5.) [111].

Динаміка затребуваності адміністративних послуг в ЦНАП в 2018-2023 рр. свідчить, що основними адміністративними послугами за вказаний період є реєстрація місця проживання, послуги соціального характеру, реєстрація нерухомості, місцеві послуги, паспортні послуги (рис.2.5.).

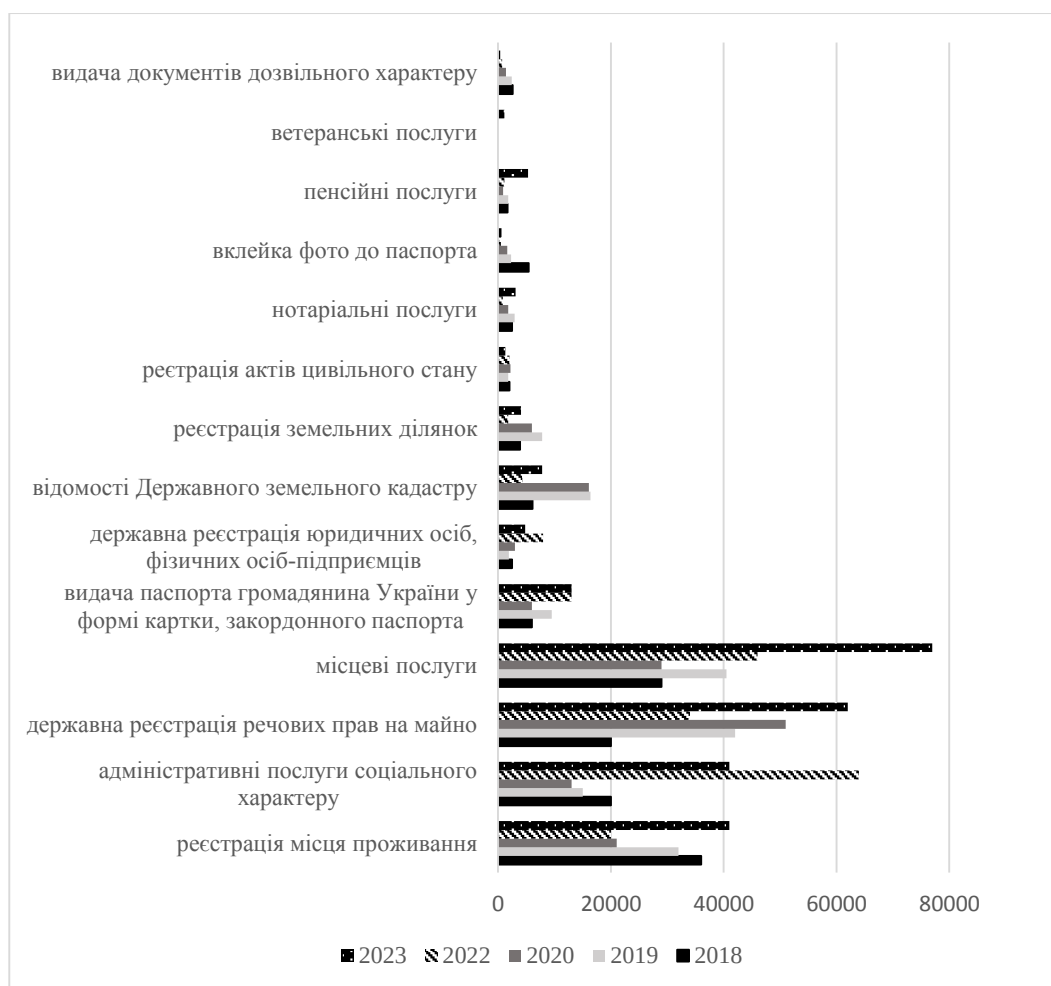


Рис. 2.5. Динаміка затребуваності адміністративних послуг в 2018-2023 рр. [115]

Ключовим аспектом у моніторингу ефективності системи надання адміністративних послуг є аналіз інтеграції послуг, тобто кількість категорій сервісів, які доступні у ЦНАПах (рис.2.6.). За останні роки значного розвитку досягла мережа центрів, що спеціалізуються на оформленні біометричних документів, які підтверджують особу та громадянство України. Такі центри поступово розширюють свій доступ до Єдиного державного демографічного реєстру та реалізують інші кроки для забезпечення надання відповідних адміністративних послуг громадянам [116].

Послуги державної реєстрації актів цивільного стану є одними з найважливіших для громадян, а їх інтеграція у роботу ЦНАП підвищує якість і комплексність отримуваних адміністративних послуг.

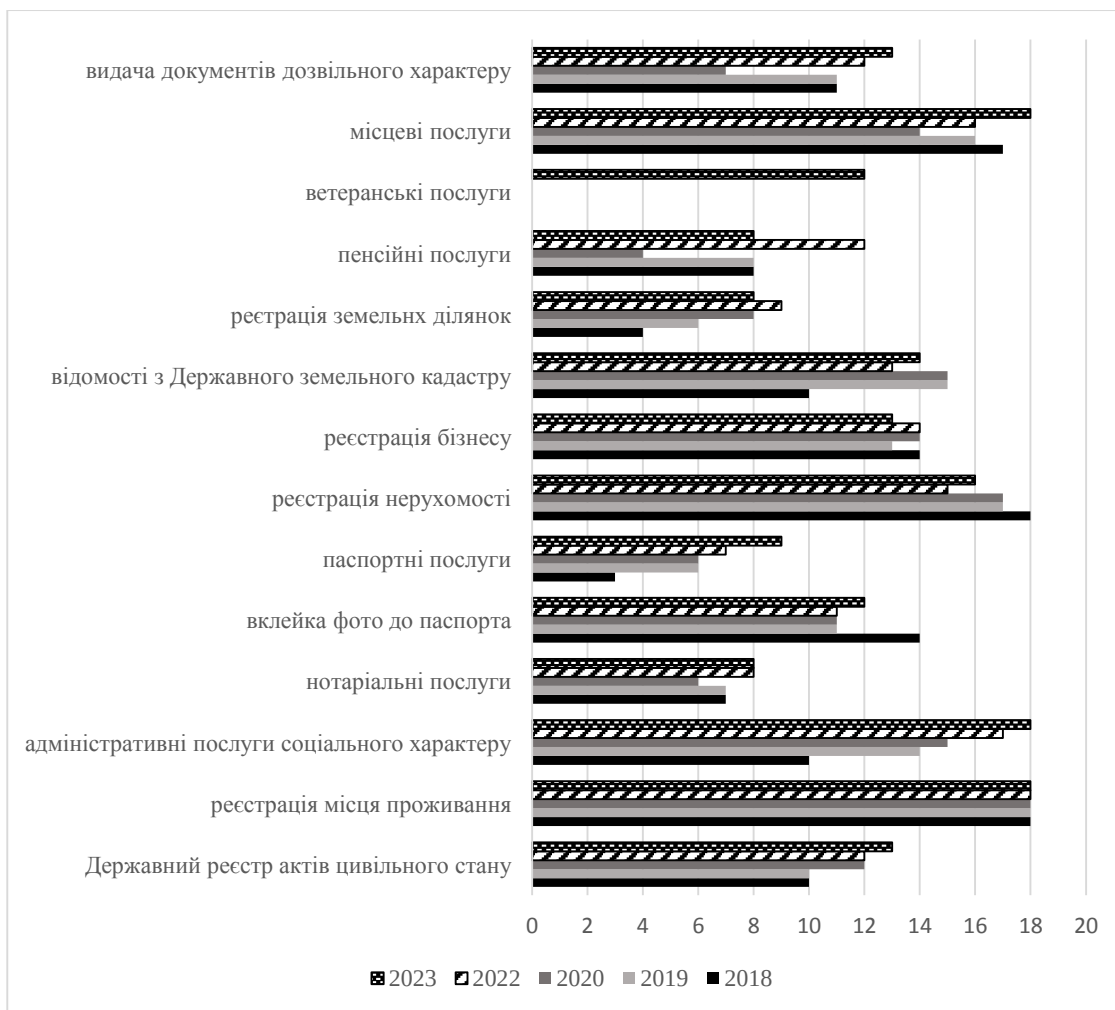


Рис. 2.6. Рівень інтеграції послуг в 2018-2023 рр. [115]

Першим кроком для включення послуг у ЦНАП стало надання можливості здійснення державної реєстрації або перереєстрації транспортних засобів та видачу посвідчень водія. Це передбачало ухвалення узгодженого рішення про співробітництво у сфері адміністративних послуг між ЦНАП та територіальними органами сервісних послуг Міністерства внутрішніх справ України.

До переліку адміністративних послуг сервісних центрів МВС, які надаються через ЦНАП, можна виділити: реєстрація та перереєстрація колісних транспортних засобів усіх категорій із видачею свідоцтва про реєстрацію і номерних знаків, обмін посвідчення водія (без складання іспитів), отримання нового посвідчення водія замість втраченого чи викраденого, а також складання теоретичного іспиту для отримання права керування транспортними засобами певної категорії.

Адміністративні послуги соціального характеру, такі як оформлення житлових субсидій, пільг, допомог для сімей з дітьми, малозабезпечених осіб, людей із інвалідністю та інших категорій, належать до базових послуг, що надаються через ЦНАП. [117].

У сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців ключовими послугами є реєстрація юридичних осіб і ФОП, реєстрація рішень про припинення юридичних осіб, завершення підприємницької діяльності ФОП, а також здійснення ліквідації чи реорганізації юридичних осіб [118].

Протягом 2024 року інтеграція популярних адміністративних послуг у ЦНАП значно посилилася: обладнання для видачі паспортів функціонує в 252 громадах, 117 громад оснащено для видачі посвідчень водія та реєстрації транспортних засобів, 40% громад надають послуги ДРАЦС через ЦНАП, а 77% громад інтегрували соціальні адміністративні послуги до своєї пропозиції.

Цільові показники інтеграції послуг здебільшого досягнуто за основними напрямками. Втім, залишається відставання у сфері послуг із реєстрації (перереєстрації) транспортних засобів і видачі посвідчень водія (9% проти цільового 10%) та оподаткування громадян (2% проти необхідних 5%).

Нині всі ЦНАП мають доступ до головних державних реєстрів, що необхідні для якісного надання популярних адміністративних послуг. Аналіз точок доступу у 2024 році вказує на найбільший попит з боку відвідувачів щодо Реєстру територіальної громади Державної міграційної служби України (4149 точок доступу), Реєстру нерухомості (1756 точок доступу) і Державного реєстру актів цивільного стану (ДРАЦС) (1648 точок доступу) (рис.2.7.) (на основі [110]).

Але, під час екстрених та планових відключень електроенергії ЦНАП в означені періоди не можуть надавати послуги, що потребують доступу до державних реєстрів [119].

Дослідження діяльності ЦНАП виявило суттєві труднощі з інтеграцією кількох важливих послуг:

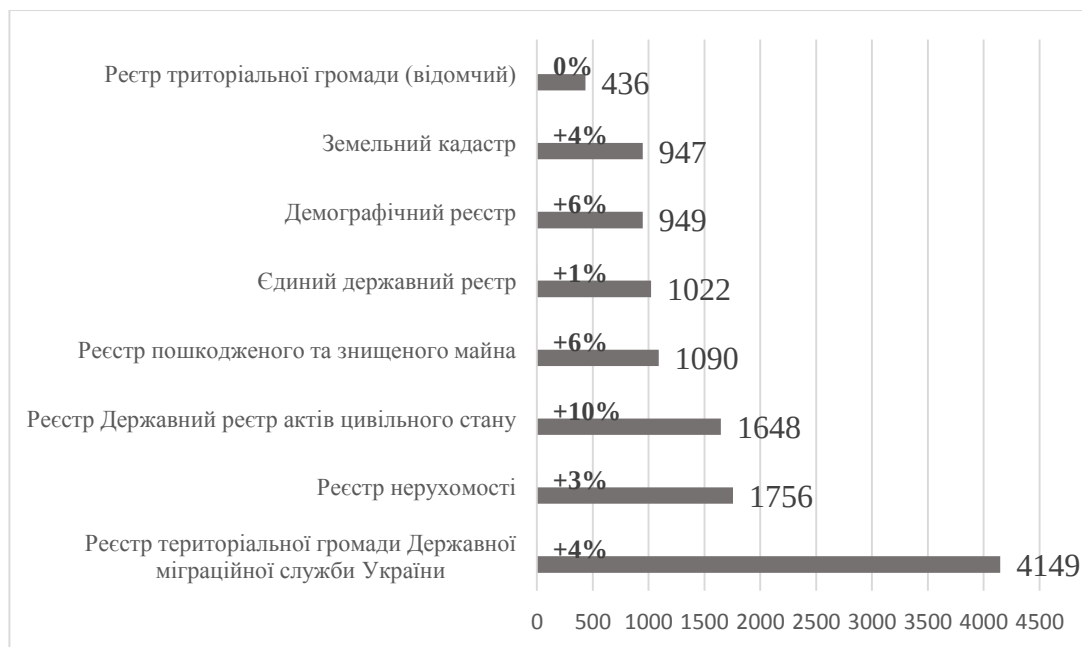


Рис. 2.7. Кількість точок доступу до державних реєстрів в ЦНАП в 2024 році

1. Державна реєстрація актів цивільного стану. Попри передачу відповідних повноважень місцевій владі Верховною Радою, Міністерство юстиції України залишається перепорою для повноцінного надання цих послуг. У серпні 2023 року міжрегіональне управління юстиції опублікувало алгоритм дій для реалізації делегованих повноважень у цій сфері органами місцевого самоврядування.

2. Адміністративні послуги соціального характеру. Наприклад, у вересні 2022 року призначення житлових субсидій та окремих видів державних пілг передали від управлінь соціального захисту населенню до Пенсійного фонду України. Цей процес спричинив труднощі через слабку координацію, дублювання інформації у декількох системах та високі вимоги Пенсійного фонду до подання додаткових документів.

3. Паспортні послуги. Лише 23% ЦНАП наразі надають ці послуги. Їх інтеграція ускладнюється високою вартістю обладнання, необхідністю оплачувати спеціалізований зв'язок та небажанням Державної міграційної служби передавати технічне обладнання після закриття своїх територіальних підрозділів.

4. Пенсійні послуги. Вони здійснюються через територіальні відділення ПФУ або мобільні робочі місця, створені у ЦНАП на визначений графік.

5. Реєстрація бізнесу та нерухомості. Ця функція обмежена через недостатню кількість державних реєстраторів.

У червні 2023 року до обов'язкових послуг ЦНАП додано підтримку ветеранів та їхніх сімей. Станом на травень 2024 року ця послуга за принципом «Єдиного вікна» вже доступна у 869 ЦНАП.

На період 2020-2024 років Європейська Комісія виокремила сприяння цифровій трансформації як пріоритетний напрям. Стратегія цифровізації країн ЄС базується на таких принципах: технології, орієнтовані на людину; справедлива та конкурентоспроможна цифрова економіка; створення відкритого, демократичного та стійкого суспільства [120].

Цифровізація ЦНАП перетворює ці установи у сучасні платформи, що підвищують ефективність, прозорість і зручність. Основними причинами актуальності цифрового підходу є:

- оптимізація робочих процесів, зменшення тривалості надання послуг і підвищення швидкості обробки документів;

- уніфікація даних і запобігання дублюванню чи помилкам;

- забезпечення збереження та доступності електронних даних у надзвичайних ситуаціях;

- розвиток електронного урядування для спрощення взаємодії громадян із державою, що підвищує якість і доступність послуг.

За результатами опитування учасників програми «Громада 4.0», 31% респондентів вважають рівень цифровізації ЦНАП достатнім, ще 31% - задовільним, а 22% оцінюють його як незадовільний. Ключові проблеми включають брак цифрових навичок у громадян, відсутність онлайн-послуг для комфортного отримання сервісів, а також нерозвинений електронний документообіг, який уповільнює адміністративні процедури. Ці виклики підкреслюють нагальну потребу в інтенсивній підтримці та розвитку

цифровізації ЦНАП для забезпечення найвищого стандарту обслуговування [114, 121].

В рамках євроінтеграційного вектору розвитку в Україні модернізовано роботу ЦНАП відповідно до європейських стандартів. В ДОДАТКУ В, табл.В.1 виділено ключові проєкти щодо модернізації мережі ЦНАП, реалізованих в регіонах України під час євроінтеграції (на основі [122]).

Упродовж 2024 року 14 ЦНАП модернізували до рівня Дія.Центрів, які відповідають 12 ключовим критеріям якості надання послуг. Серед таких критеріїв: інтеграція автоматизованих електронних систем, можливість попереднього запису, моніторинг і оцінка ефективності роботи, доступність для осіб із обмеженими можливостями, включаючи користувачів крісел колісних та візків для дітей. Крім того, у Дія.Центрах забезпечено безкоштовний Wi-Fi, зони самообслуговування, сервіси для оплати адміністративних зборів і дитячі куточки. На початок 2024 року в Україні уже функціонує 66 Центрів Дії у 18 областях, що були сформовані на базі ЦНАП (найбільша їх кількість – у Тернопільській, Волинській, Львівській, Івано-Франківській, Рівненській областях) [112].

Станом на 1 січня 2025 року кількість Дія.Центрів по Україні зросла до 81. Також протягом 2024 року розширилися функції платформи Дія.Центрів, що дозволило здійснювати попередній запис до 553 ЦНАПів. За цей період платформу використали близько 640 тисяч осіб.

У співпраці з програмою E-Governance for Accountability and Participation Program (EGAP) запущено пілотний проєкт «Місця для самообслуговування в ЦНАП», у межах якого у 8 ЦНАПах обладнали сучасні місця для самообслуговування. У період із вересня по грудень 2024 року ними скористалися 1558 громадян, які отримали 2226 електронних послуг..

Запроваджено нові сервіси – «Мобільний адміністратор» і «Мобільний центр», основою яких став Закон України «Про адміністративні послуги». Віддалене обслуговування передбачає два формати: надання послуг за місцем перебування клієнтів (для літніх людей, пацієнтів у лікарнях, осіб із обмеженими

можливостями тощо) або за постійною адресою визначеного пункту обслуговування.

Крім того, у партнерстві з ПРООН до 12 громад у шести областях України передали 60 мобільних ЦНАПів для обслуговування мешканців віддалених та постраждалих від війни населених пунктів [111].

Програма Polaris спільно з Міністерством цифрової трансформації України започаткувала пілотну ініціативу в Рівненській та Миколаївській областях, спрямовану на розвиток мережі ЦНАП. Ініціатива допомагає громадам на початкових етапах створення ЦНАП і підтримує вже працюючі центри у вдосконаленні послуг. Реалізація цього проєкту включає дослідження якості послуг у шести пілотних ЦНАПах Рівненської області, розробку дорожніх карт їхнього розвитку, спрямованих на підвищення доступності, поліпшення цифрових можливостей і якості обслуговування [123].

У контексті цифрової трансформації для оцінки ефективності та розвитку адміністративних центрів розроблено спеціальний аналітичний інструмент – Індекс «Розвиток ЦНАП». Він допомагає визначити рівень розвитку центрів за показниками кількості та розгалуженості мережі ЦНАП, асортименту послуг, автоматизації процесів, якості обслуговування й забезпечення безбар'єрності. Індекс сприяє прозорості й об'єктивності у відстеженні прогресу цифрового врядування в Україні (табл.2.1) (на основі [124]).

Кожний показник цифрової трансформації містить субіндекси. Значення субіндексів у розрізі регіонів, наведені в ДОДАТКУ В, табл.В.2, демонструють цільові значення, верифіковані показники (визнані досягнутими) та відсоток виконання по кожному з субіндексів.

Індекс розвитку ЦНАП відіграє важливу роль у створенні дієвої системи адміністративного обслуговування, забезпечуючи громади механізмами для аналізу, планування та впровадження змін, орієнтованих на цифровізацію цих центрів у процесі євроінтеграції.

Одним із ключових показників успішності реформування державного управління є рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг.

Якість надання послуг перевіряється через оцінку відповідності результатів офіційно встановленим стандартам, що дозволяє аналізувати ефективність роботи відповідних органів.

Таблиця 2.1

Складові елементи індексу «Розвиток ЦНАП»

Показник	Субіндекси	Характеристика
Кількість ЦНАП та їх мережа	Утворення ЦНАП Утворення віддалених робочих міць Мобільні ЦНАП	Створення нових центрів і модернізацію існуючих для підвищення ефективності обслуговування
Асортимент послуг	Послуги водіям Паспортні послуги Послуги ДРАЦС Соціальні послуги	Розширення спектра послуг, доступних для мешканців громади
Автоматизація процесів	Моніторинг Інформаційні системи Електронна черга	Впровадження цифрових рішень для спрощення процедур і зменшення бюрократії
Підвищення якості обслуговування	-	Розробка стандартів обслуговування, спрямованих на забезпечення доступності, швидкості та комфорту для громадян
Безбар'єрність.	Безбар'єрність Порушення слуху Порушення зору Інші показники	Забезпечення повної інклюзивності ЦНАП, враховуючи потреби осіб з інвалідністю й інших вразливих груп населення.

Джерело : на основі [124]

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає ключові принципи надання цих послуг, які слугують орієнтиром для оцінки їхньої якості: прозорість і відкритість; оперативність і своєчасність виконання; доступність інформації; мінімізація обсягу документації та кількості процедурних дій; комфорт для заявників. Детальніше цю тематику розкрито в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. Основними критеріями оцінки якості визначено: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повагу до осіб та професійний підхід.

Однак, в Україні відсутня єдина методологія оцінки якості адміністративних послуг і їхньої доступності, що створює труднощі у порівнянні

діяльності різних установ та впровадженні результатів оцінювання у практичну площину [125].

Всеукраїнське дослідження якості адміністративних послуг, проведене у листопаді-грудні 2021 року, висвітлює основні проблеми системи. Зокрема, 18,45 % респондентів скаржилися на повільне обслуговування, 16,67 % відзначили довгі черги, а 14,58 % заявили про несвоєчасне надання послуг (рис.2.8.).



Рис. 2.8. Результати першої всеукраїнської оцінки якості адміністративних послуг [126]

Дані рис.2.8. свідчать про наявні в системі надання адміністративних послуг виклики, які потребують вирішення для покращення ефективності системи. Ці дані підкреслюють необхідність вдосконалення системи надання адміністративних послуг через впровадження уніфікованої методики оцінки роботи ЦНАП.

Як основа для створення такої методології може бути використана система управління якістю ISO 9001, що базується на клієнтоорієнтованості. Її принципами є врахування потреб і очікувань замовників, систематичний збір зворотного зв'язку та постійне вдосконалення процесів надання послуг відповідно до отриманих відгуків та пропозицій.

Аналіз діяльності органів, що надають адміністративні послуги, доцільно проводити за актуальними критеріями, які відповідатимуть вимогам часу, а

також охоплюватимуть найважливіші аспекти надання послуг. Законодавчі, нормативні та внутрішні вимоги слугують основою для визначення критеріїв оцінювання якості послуг, що разом із кількісними та якісними показниками формують стандарти обслуговування в органах влади. Ці вимоги, зокрема, передбачають: наявність інформаційних стендів у приміщеннях ЦНАП з чіткою інформацією про послуги та порядок їх надання; існування веб-сайту або порталу ЦНАП з інформацією про порядок надання послуг, графік роботи, доступ до приміщення громадським транспортом, маршрут до ЦНАП та паркування; роботу з клієнтами від 35 до 42 годин на тиждень, п'ять чи шість днів на тиждень, включно з одним днем до 20:00, без перерви; надання засобами телекомунікації інформації про послуги і умови їх отримання; довідково-інформаційні матеріали про адміністративні послуги; скриньку для зауважень і пропозицій у приміщенні ЦНАП; щорічний аналіз цих зауважень з метою підвищення якості послуг; достатність інформації на інформаційних стендах та веб-сайті/порталі; надання бланків заяв та інших документів безкоштовно; забезпечення доступності для осіб з обмеженими фізичними можливостями; повний перелік адміністративних послуг ЦНАП.

Вимоги органів влади до надання адміністративних послуг враховують очікування та потреби споживачів, а також можливості їх реалізації. Ці вимоги можуть охоплювати такі аспекти, як: допустимий максимальний час очікування в черзі; тривалість обслуговування, залежно від сфери послуг; рівень укомплектованості персоналу ЦНАП; відсоток працівників ЦНАП, які пройшли професійну та психологічну підготовку; кількість і частку послуг, для яких зменшено строк надання; послуг, що мають спрощену процедуру; або переведених в електронний формат. Також враховується кількість доступних електронних сервісів для інформування громадян (вебсайти/портали, SMS-повідомлення, електронна пошта, електронні черги, інтерактивні платформи тощо), кількість інструментів оцінки якості послуг, статистика скарг на роботу персоналу та кількість документів, які не відповідають законодавчим вимогам.

Враховуючи вищезазначене, головними критеріями оцінки якості надання адміністративних послуг є: ефективність, доступність, відповідність (рис.2.9.).

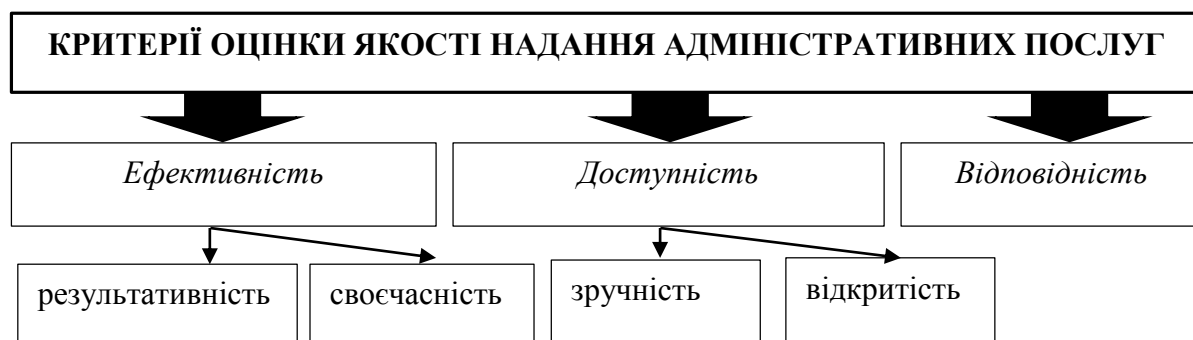


Рис. 2.9. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг
Джерело: на основі [96-115].

Результативність послуги визначається фактом її отримання, а своєчасність — термінами виконання відповідно до закону. Доступність включає фізичну зручність (добре продуманий маршрут, паркування, пандуси для маломобільних груп населення), організаційний аспект (присутність персоналу на місці, зручний графік роботи), фінансову спроможність сплатити за послугу та інформаційну забезпеченість (наявність доступної й зрозумілої інформації для отримувача). У цей критерій також входять елементи, що спрощують користування адміністративними послугами, як-от вибір способу звернення, легкість у процедурі отримання та комфортність в оплаті. Принцип відкритості забезпечує громадянам доступ до інформації про перелік послуг, їх порядок і процедури отримання. Водночас критерій відповідності зосереджується на професійній компетенції виконавців, що гарантує якісне надання послуги.

Оцінювання якості адміністративних послуг стане важливим інструментом для покращення роботи ЦНАП. Впровадження чітких і прозорих показників дозволить підвищити відповідальність працівників та зміцнити довіру громадян до діяльності ЦНАП.

Результати національного дослідження, здійсненого компанією «Кантар Україна» у грудні 2023 року, засвідчили зростання задоволеності громадян

роботою центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Зокрема, рівень зручності користування зріс до 58% у 2023 році порівняно з 44% у 2021 році. Також покращилися показники зручності та швидкості отримання послуг (47% і 45% відповідно у 2023 році, проти 36% і 33% у 2021 році) [108].

У 2024 році уряд запровадив оновлену систему оцінки якості адміністративних послуг, яка показала позитивні результати роботи ЦНАПів в умовах євроінтеграції (рис.2.10.). Аналітичні дані показали високий рівень задоволеності серед громадян: якістю обслуговування – 95,6%, доступністю місць надання послуг – 97,2%, організацією процесів – 96,5%, а якість роботи персоналу оцінили на 97%.

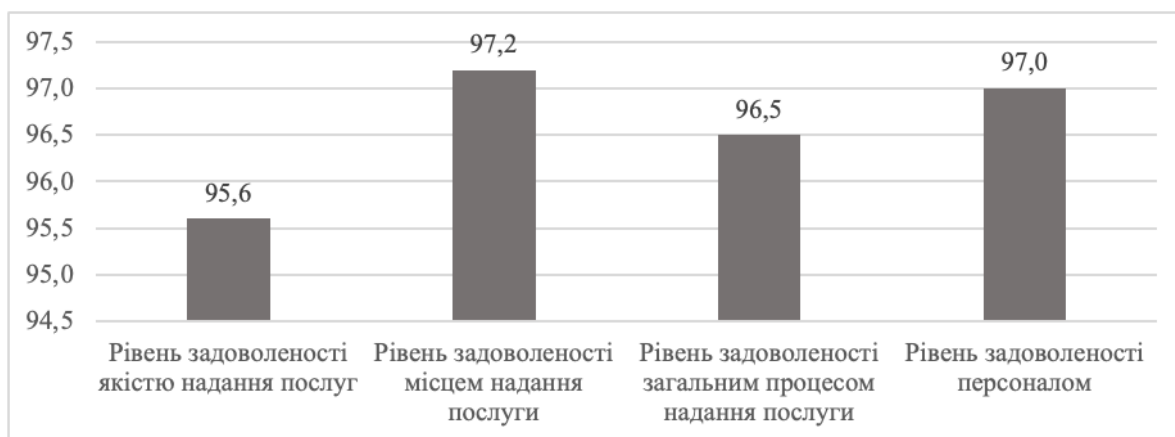


Рис. 2.10. Показники рівня задоволеності суб'єктів звернення до ЦНАПів в 2024 році [110]

Регіонами, в яких ЦНАП надають найбільш якісні адміністративні послуги, є Чернігівська (задоволеність громадян якістю послуг 99,6%), Херсонська (99,5%), Одеська (99,1%), Львівська (99,1%) області. Низька якість адміністративних послуг характерна для Житомирської (94,2%), Полтавської (93,5%), Запорізької (91,7%) областей та м.Київа (75,6%), що свідчить про наявні перешкоди забезпечення ефективної системи надання адміністративних послуг [127].

Результати опитування показують, що, незважаючи на наявність окремих позитивних сторін у роботі ЦНАП, серед основних причин незадоволеності загальним процесом надання адміністративних послуг в 2024 році можна

виділити: тривале обслуговування, невчасність надання послуг, довгі черги (рис.2.11.).

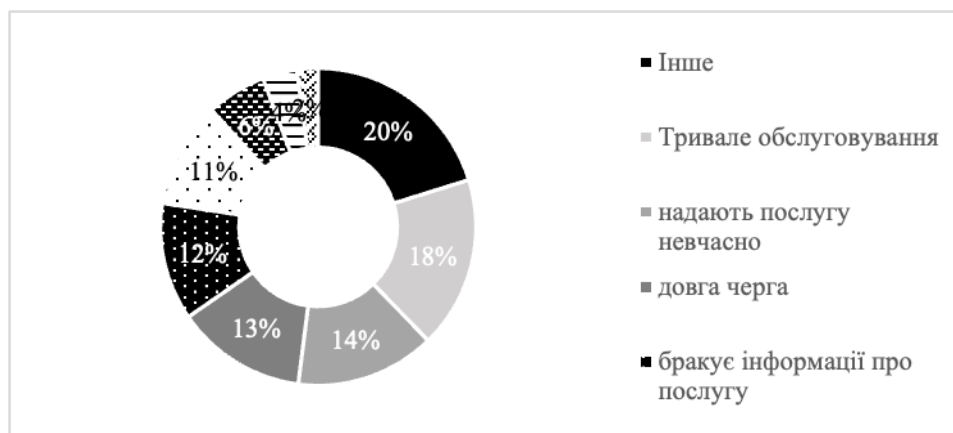


Рис. 2.11. Результатами оцінки якості адміністративних послуг в 2024 році [127]

На кінець листопада 2024 року середній рівень задоволеності якістю послуг у ЦНАП склав 94,7%, значно перевищуючи запланований показник Стратегії (78% станом на 2024 рік) [108].

Для забезпечення подальшого прогресу у реформуванні системи надання адміністративних послуг необхідно зосередитись на таких ключових напрямках: розширення та модернізація мережі ЦНАП із забезпеченням доступності для осіб із інвалідністю. інтеграція нових адміністративних послуг до ЦНАП через децентралізацію повноважень; оптимізація процедур надання послуг; впровадження автоматизованих електронних систем відповідно до тенденцій цифрової трансформації; забезпечення високих стандартів якості надання послуг (рис.2.12.).

Розбудовуючи мережу ЦНАП у прикордонних і прифронтових громадах, слід зосередити увагу не на зведенні нових будівель, а на раціональному використанні наявної інфраструктури. Зокрема, варто створювати віддалені робочі місця для адміністраторів або впроваджувати мобільні ЦНАП для обслуговування постраждалих від війни регіонів. Важливо також законодавчо врегулювати механізми відшкодування платних послуг через адміністративний збір. Розширення обов'язкових послуг для ЦНАП потребує врахування

спроможності громад, які мають бути забезпечені достатніми ресурсами й організаційною підтримкою [128].

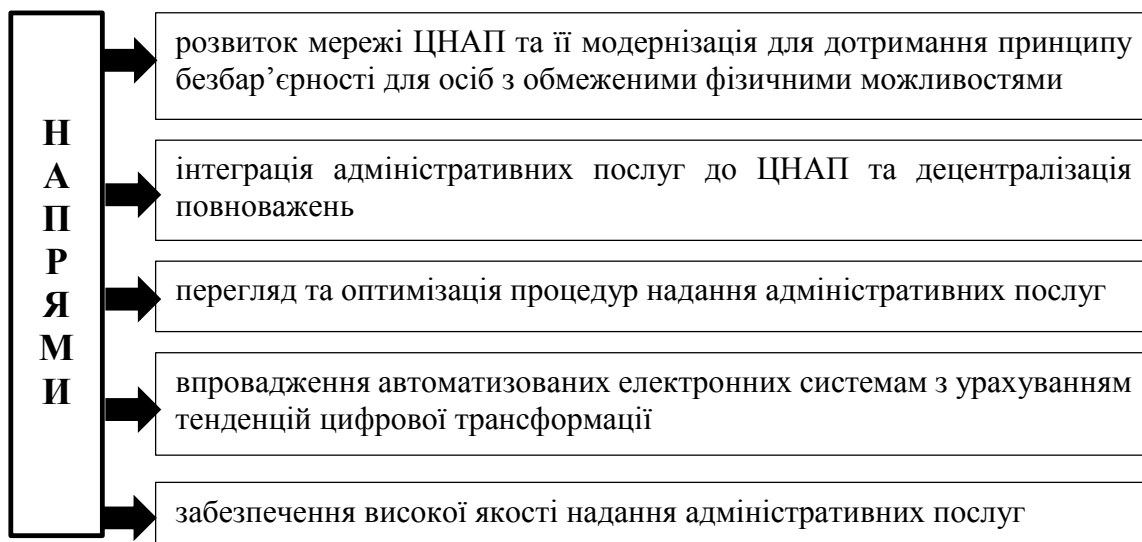


Рис. 2.12. Напрями модернізації системи надання адміністративних послуг в умовах євроінтеграції

Джерело: систематизовано автором

Щоб інтегрувати нові послуги, необхідно оптимізувати технічне забезпечення, передбачити захищені канали зв'язку та належну техпідтримку. Оптимізація процедур повинна включати комплексні послуги для одночасного вирішення декількох запитів громадян, скорочення цифрової нерівності, а також розширення функції ЦНАП як цифрових «посередників». Для нововпроваджених електронних сервісів необхідно забезпечити альтернативний доступ в офлайн-форматі через ЦНАП. Врахування сучасних тенденцій ІТ-ринку, включно з використанням хмарних технологій, сприятиме ефективнішій взаємодії між владою та громадянами.

Запровадження системи моніторингу ефективності мобільних ЦНАП, удосконалення планування їхньої діяльності з орієнтацією на поточні потреби населення й розширення переліку доступних послуг дозволить більш точно оцінити їхню ефективність. Це створить базу для визначення стратегічних

напрямів розвитку мережі ЦНАП і підвищення якості обслуговування. Крім того, необхідно акцентувати увагу на професійній та психологічній підготовці кадрів [129].

Забезпечення високоякісного надання адміністративних послуг нерозривно пов'язане з автоматизацією процесів обробки та збору даних, а також інтеграцією сучасних інформаційних технологій. Послуги через ЦНАП можна отримати як під час особистого відвідування, так і за допомогою сервісу електронних послуг, що сприяє зручності для громадян і демонструє прогресивність сфери (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні характеристики надання адміністративних послуг через особистий прийом в ЦНАП та їх отримання онлайн [125]

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

Надання адміністративних послуг в електронному форматі передбачено Законом України про адміністративні послуги. Завдяки аналізу великих обсягів даних громадян цифрові технології здатні вдосконалити адміністративні механізми, роблячи взаємодію громадян із органами влади доступною,

оперативною, безпечною та прозорою. Такий підхід відкриває перспективи усунення бюрократії та запобігання корупції [130].

В Україні рівень використання населенням електронних адміністративних послуг завдяки активній роботі та проєктам Міністерства цифрової трансформації України зріс за останні роки. Причиною цього є, перш за все, зручність використання цих сервісів, відсутність контакту, економія часу, доступність, тощо. Для центрів надання адміністративних послуг залучення громадян до використання електронного формату означає не лише збільшення кількості осіб, які можуть скористатися послугами, а й покращення їх якості завдяки інноваційному підходу до організації процесів.

Ефективність переведення адміністративних послуг в онлайн-простір значною мірою визначається рівнем правового регулювання цього процесу. Зокрема, ключовими аспектами є забезпечення доступу до електронних державних послуг для фізичних і юридичних осіб та органів влади; регламентація й стандартизація процедур надання цих послуг; створення ефективної інфраструктури, яка забезпечує інформаційно-технологічну взаємодію між відповідними системами; використання електронного підпису; гарантування юридичної значущості електронного документообігу; а також забезпечення захисту персональних даних отримувачів адміністративних послуг.

Отже, створення сучасної системи надання адміністративних послуг, що відповідає європейським стандартам, та активізація переходу населення до користування електронними сервісами є одним із провідних напрямків цифрової трансформації цієї сфери в умовах євроінтеграційних змін.

2.2. Аналіз інструментів реалізації механізму публічного адміністрування в Україні

Розширення спектру електронних публічних послуг є важливим показником успішності реформи державного управління. Нормативну основу для надання таких послуг закріплено в Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг». Цей закон передбачає розробку та реалізацію плану заходів, спрямованого на переведення послуг у цифровий формат. Протягом 2023 року було визначено 30 завдань у межах цього плану, однак, за інформацією Міністерства цифрової трансформації України, станом на кінець року повністю виконано лише 37% завдань, частково виконано 33%, а 23% залишились невиконаними. На 2024 рік новий план заходів досі не затверджено.

Згідно зі Стратегією, досягнення цільових показників передбачає збільшення кількості доступних електронних публічних послуг з 200 у 2024 році та до 250 у 2025 році.

Політика Європейського Союзу направлена на підвищення цифрової конкурентоспроможності та цифровізації суспільства й економіки. Ефективний реінженіринг процесів публічних послуг, є одним з ключових питань цифрової трансформації у публічному секторі [131-132].

Цифровізація державних послуг в Україні є складним і тривалим процесом, що має на меті суттєве покращення якості життя населення, підвищення прозорості й відкритості у державному управлінні, а також залучення інноваційного потенціалу до розвитку країни.

Основними напрямками цифровізації державних послуг є:

1. Електронні послуги: забезпечення можливості здійснення різноманітних операцій онлайн для громадян та бізнесу. Це охоплює подання декларацій, заяв та звернень, сплату податків і зборів, отримання ліцензій чи дозволів тощо.

2. Електронна ідентифікація: впровадження системи безпечного доступу до послуг, онлайн-підпису документів або проведення транзакцій, що сприяє підвищенню безпеки та довіри до цифрових технологій.

3. Принцип «єдиного вікна»: спрощення процедур шляхом взаємодії громадян та бізнесу з єдиним державним органом для отримання необхідних послуг без зайвих бюрократичних перепон.

4. Відкриті дані: доступ до інформації з державного сектору, який стимулює розвиток інновацій, сприяє громадській участі у прийнятті рішень та підвищує прозорість влади.

5. Електронне урядування: використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації роботи урядових органів, усунення зайвої бюрократії та забезпечення ефективнішої комунікації між різними рівнями влади [118].

Хоча запровадження цифрових технологій у сфері державних послуг приносить значні переваги – зокрема, підвищення ефективності роботи установ, покращення якості надання послуг та скорочення строків їх виконання – існує низка проблем, що уповільнюють цей процес.

Серед ключових викликів варто виділити цифрову нерівність у суспільстві, недостатній рівень інформаційної безпеки, загрозу кіберзлочинності, нерівномірне впровадження цифрових технологій в різних адміністративно-територіальних одиницях, недоліки у розвитку інноваційної інфраструктури та недостатню підготовку кадрів.

Дані дослідження Київського міжнародного інституту соціології на тему «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг», проведеного в вересні-жовтні 2024 року, свідчать, що в 2024 році 78% українців є регулярними користувачами інтернету, які користуються ним 3 години і більше щодня (у 2023 році - 80%), 12% користуються Інтернетом нерегулярно: 2–3 години на тиждень і рідше (у 2023 році – 11%), не користуються інтернетом узагалі 10% респондентів (у 2023 році – 9%) [133]. Рівень користування Інтернетом у 2024 році стабілізувався (після зростання в 2021-2023 рр.) та за рік залишився практично незмінним (рис.2.13.).

За аналітичними даними в 2024 році 94% громадян молодше 30 років користуються інтернетом щодня та у 2023 – 98% році, серед людей, старші 70 років – 42% в 2024 році та у 2023 році – 44% [133].

В Україні зберігається високий рівень використання державними електронними послугами, проте за останній рік він знизився. 55% громадян користувалися державними е-послугами у 2024 році (у 2020 році – 53%). В середньому використовують близько 3 послуг на рік, при цьому 84% користувачів оцінюють досвід отримання послуг онлайн позитивно (у 2021 році – 78%) [133].

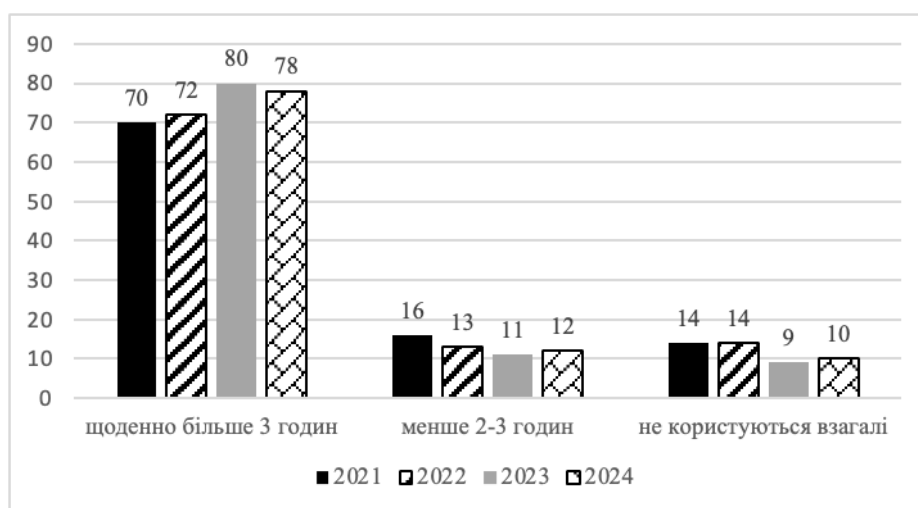


Рис. 2.13. Користування інтернетом, % [133]

Найбільше респондентів (42%) повідомляють про користування Дією. Поширеними державними е-послугами є послуги з Поталу Дія (42%), послуги, що стосуються особистого транспорту (15%), отримання інформації з реєстрів (13%) (рис.2.14.).

Майже за всіма послугами порівняно з 2023 роком зафіксовано зниження частки користувачів. Аналіз способів отримання адміністративних послуг показала, що 52% найбільш зручним і ефективним вважають онлайн, а 11% - відвідування ЦНАП (у 2023 році ці показники становили 54% і 10%), 31% вважають зручними та ефективними обидва способи (29% – у 2023 році) [133].



Рис. 2.14. ТОП-5 популярних державних е-послуг в 2024 році [133]

Основною причиною некористування державними е-послугами респонденти назвали відсутність такої потреби (67%), брак навичок (44%, в 2023 році – 27%), недовіру до електронних сервісів (26%, в 2023 році – 16,5%), незнання, що послуга є доступною (25%, в 2023 році – 15%), відсутність пристрою з підключенням до інтернету (19%) [133].

Потенціал і позитивний вплив електронних послуг є незаперечними. Завдяки цифровізації суттєво скорочуються час і зусилля на обробку інформації, спрощуються адміністративні процеси, усувається дублювання робіт, а рівень задоволення громадян значно підвищується. Електронні публічні послуги мають бути побудовані з урахуванням можливості взаємодії з державними порталами, платформами, державними системами та реєстрами, що сприятиме покращенню обміну інформацією та зменшенню дублювання процедур.

На сьогоднішній день в Україні створено чимало електронних порталів для надання адміністративних послуг, які функціонують у межах різних суб'єктів державного управління й продовжують вдосконалюватися.

Єдиний державний портал адміністративних послуг було створено на основі закону України «Про адміністративні послуги» з метою упорядкування і забезпечення повної інформації про адміністративні послуги, а також для надання таких послуг у цифровому форматі. Його функціонування

регламентувалося Порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 року №13 [134].

Інформація на порталі структурована за 25 напрямками: 13 – для громадян, 12 – для бізнесу. Для громадян України доступні електронні послуги в різноманітних сферах життя, зокрема: соціальний захист (охорона здоров'я, пенсійне та соціальне забезпечення), громадянство, міграція і переїзд, реєстрація та діяльність реєстрів (громадські організації, фізичні особи-підприємці тощо). Також, портал охоплює сфери сімейних відносин (шлюб, розлучення), екології та природних ресурсів, імпорту-експорту, безпеки, освіти, культури, релігії, будівництва і нерухомості, сільського господарства, фінансів (податки, декларування, страхування) та транспорту (перевезення, реєстрація транспортних засобів, посвідчення водія тощо).

Для представників бізнесу на порталі передбачені функції у таких сферах: соціальне забезпечення (охорона здоров'я, працевлаштування, пенсійне забезпечення), реєстраційна діяльність (для фізичних осіб-підприємців, юридичних осіб, громадських організацій), зовнішньоекономічна діяльність (експортно-імпортні операції, митні процедури), екологія та природні ресурси, безпека та інформаційний захист. Крім того, доступними є послуги у сфері освітніх проєктів, культури, туризму й спорту; сільського господарства (рослинництво, тваринництво, ветеринарія); будівництва та нерухомості; фондового ринку; фінансів і страхування; транспорту тощо.

У 2015 році як альтернатива Єдиному державному порталі запущено проєкт державного порталі електронних послуг iGov.org.ua. Його мета полягала у створенні можливостей дистанційного замовлення послуг без потреби особистого відвідування установ. Розробкою системи займалися волонтери. Основні завдання iGov — прискорення впровадження електронного урядування, боротьба з корупцією, полегшення умов ведення бізнесу й покращення якості життя громадян.

Серед найбільш популярних послуг на порталі iGov наразі доступні: оформлення субсидії, видача або заміна закордонного паспорта громадянина

України, призначення соціальної допомоги при народженні дитини, реєстрація місця проживання (з можливістю одночасного зняття з обліку за попередньою адресою), державна реєстрація фізичної особи-підприємця — серед інших зручних сервісів.

Єдиний веб-портал використання публічних коштів – офіційний інформаційний ресурс з відкритими даними про використання бюджетних коштів в Україні. Вебпортал почав свою роботу 15 вересня 2015 року на виконання Закону України від 11.02.2015 року № 183-VIII «Про відкритість використання публічних коштів» та за підтримки волонтерів. На порталі доступна інформація про договори, трансакції, звіти, супутні до них документи від розпорядників, державних цільових фондів, комунальних та державних підприємств. Динаміка оприлюднених даних в 2018-2023 рр. наведена на рис.2.15.

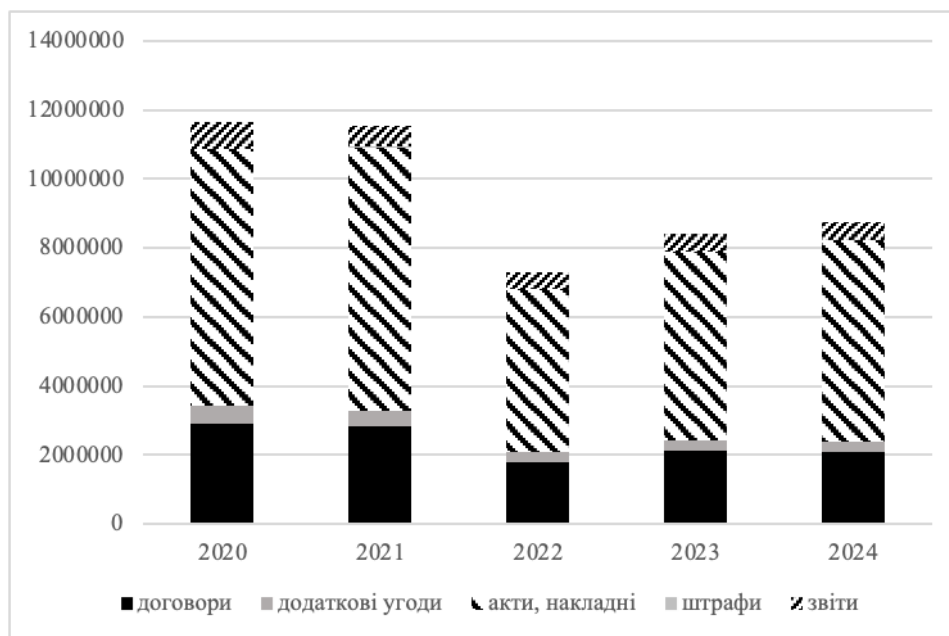


Рис. 2.15. Динаміка оприлюднених даних на Єдиному веб-порталі використання публічних коштів в 2018-2023 рр., шт. [135]

З наведеного рис. 2.15. можна зробити висновок, що кількість оприлюднених даних протягом 2020-2022 рр. зменшувалась. З 2023 року даних показник поступово збільшується, що свідчить про дотримання принципів

підзвітності та прозорості органів державної влади навіть в умовах повномасштабного вторгнення.

Аналіз структури оприлюднених документів на веб-порталі показав, що найбільшу частину інформації на порталі становлять акти (накладні) (64,75% в 2014 році), договори (25,12%), звіти (5,88%), додаткові угоди (4,2%) [135].

Веб-портал є частиною платформи відкритих даних у сфері публічних фінансів Є-data. Його мета – сприяти прозорості системи державних фінансів і процедур бюджетування, забезпечувати громадськість оперативною і достовірною інформацією, а також підвищувати відповідальність державних органів та отримувачів бюджетних коштів як на державному, так і на місцевому рівнях.

Одним із ключових напрямів інтеграції України до ЄС виступає імплементація норм і кращих практик законодавства ЄС у сфері відкритих даних у національне регулювання. Національні законодавчі норми загалом відповідають вимогам Регламентів (ЄС) 2018/1807 та 2022/8681, а також пропонують високий рівень гарантій доступу до інформації.

Одночасно з цим, Директива (ЄС) 2019/1024 та Імплементаційний регламент (ЄС) 2023/138 разом із методологічними рекомендаціями, розробленими європейськими інституціями та окремими країнами ЄС, слугують базою для створення якісних стандартів наборів відкритих даних. Проте в Україні розпорядники публічної інформації переважно продовжують використовувати традиційні підходи до документообігу, не враховуючи принципів «open by design» та «open by default», що передбачають концептуальний перегляд процесів накопичення й організації публічної інформації.

З урахуванням специфіки правової системи України є можливість розробити систему стандартів для наборів публічних даних без необхідності негайної імплементації всіх положень актів нормативного регулювання ЄС [136].

В даному напрямку На виконання вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації» та відповідно до постанови Кабінету Міністрів України

від 21 жовтня 2015 року № 835 було створено Єдиний державний веб-портал відкритих даних. Цей портал забезпечує доступ до публічної інформації у формі відкритих даних і передбачає можливість подальшого використання інформації органів влади. Основні завдання, закладені у функціональність порталу, включають:

своєчасне розміщення органами влади інформації, визначеної до оприлюднення, а також інших даних, що відповідають критерію публічної інформації у форматі відкритих даних;

регулярне оновлення даних розпорядниками для забезпечення доступності актуальної інформації;

створення єдиних правил оприлюднення інформації для різних користувачів;

надання повної та коректної інформації у визначені строки;

сприяння розвитку ефективного діалогу та реалізації каналів зворотного зв'язку між владою і суспільством [137-138].

Протягом 2021-2024 рр. кількість наборів даних, оприлюднених на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних, збільшується, досягнувши значення в 2024 році 80637 (в 2021 році становив 70597) (рис.2.16.). Більшість даних (30,1%) оновлюються щороку, 20,48% даних – щокварталу, 14,48% даних – у разі змін [139].

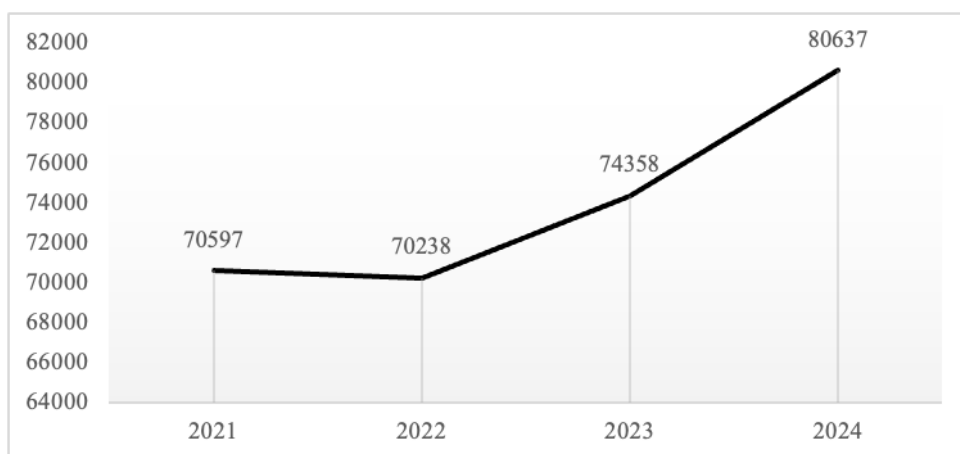


Рис. 2.16. Загальна кількість наборів даних, оприлюднених на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних в 2021-2024 рр. [139]

Найпопулярнішими наборами даних на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних є відомості про транспортні засоби та їх власників, дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань та Єдиного державного реєстру судових рішень за 2020 рік (рис.2.17.).

Положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року №1137, визначено функціонал Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія». Цей портал створено для забезпечення права громадян на доступ до електронних послуг, отримання інформації про адміністративні та інші публічні послуги, комунікації з органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємствами, установами й організаціями, а також для користування інформацією з національних електронних ресурсів. Він також використовується для моніторингу та оцінки якості послуг, якщо це передбачено Положенням.



Рис. 2.17. Найпопулярніші набори даних на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних в 2024 році [139]

Розробка порталу «Дія» стала можливою завдяки співпраці Міністерства цифрової трансформації України з проєктами міжнародної підтримки. Серед них

– ініціатива USAID/UK aid «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах / TAPAS», Програма EGAP, фінансована Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва, Фонд Східна Європа і Innovabridge, а також проєкти EU4DigitalUA і DT4UA як частина підтримки України ЄС [140].

Станом на кінець 2023 року портал та застосунок «Дія» надавали понад 130 різноманітних послуг, із яких більше 30 були впроваджені саме впродовж 2023 року, а також понад 40 сервісів безпосередньо через мобільний додаток. Кількість активних користувачів перевищувала 20,5 мільйона людей, при цьому щомісячно зростаючи на 100 тисяч осіб. У період із 2020 по 2023 рік рівень користування електронними послугами через «Дію» зріс із 13% до 51%. Більшість користувачів високо оцінили зручність і якість отриманого сервісу. За чотири роки антикорупційний та економічний ефект цифровізації досяг 66 млрд. грн.

Пріоритетами розвитку електронних послуг на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг «Дія» на 2025 рік є: інтеграція штучного інтелекту (використання AI-помічника в «Дії»), зручні сервіси для водіїв (розширення можливостей перереєстрації авто, зміна техпаспорту, внесення змін щодо зберігання номерних знаків та реєстрація авто після розмитнення), послуги для українців за кордоном (цифровізація консульських послуг, оформлення народження дитини без візиту до консульства, цифрові довідки), Дія.Картку (спосіб отримувати соціальних виплат, компенсацій та інших фінансових допомог від держави на власний смартфон), зміна прізвища без бюрократії, цифровізація послуг, пов'язаних зі смертю (отримання лікарського свідоцтва про смерть, державна реєстрація смерті, передання даних у реєстри та оформлення допомоги на поховання без додаткових звернень до держустанов) [141].

До серпня 2020 року в Україні не було єдиної платформи для доступу до державних послуг у зручному форматі. Зараз ця функція реалізована через розділ «Гід з державних послуг» на порталі guide.diia.gov.ua. Це офіційний інформаційний ресурс, де зібрано дані про всі державні послуги та сервіси, які надаються органами виконавчої влади й місцевого самоврядування. Порядок

ведення Реєстру адміністративних послуг визначено постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року №1137. За чотири роки антикорупційний та економічний ефект цифровізації досяг 66 млрд. грн.

Пріоритетами розвитку електронних послуг на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг «Дія» на 2025 рік є: інтеграція штучного інтелекту (використання AI-помічника в «Дії»), зручні сервіси для водіїв (розширення можливостей перереєстрації авто, зміна техпаспорту, внесення змін щодо зберігання номерних знаків та реєстрація авто після розмитнення), послуги для українців за кордоном (цифровізація консульських послуг, оформлення народження дитини без візиту до консульства, цифрові довідки), Дія.Картку (спосіб отримувати соціальних виплат, компенсацій та інших фінансових допомог від держави на власний смартфон), зміна прізвища без бюрократії, цифровізація послуг, пов'язаних зі смертю (отримання лікарського свідоцтва про смерть, державна реєстрація смерті, передання даних у реєстри та оформлення допомоги на поховання без додаткових звернень до держустанов) [141].

«Гід із державних послуг» охоплює понад 2100 послуг, надаючи вичерпну інформацію про їх отримання: місце надання, способи, строки, вартість, необхідні документи, результати та процедуру оскарження. Найбільшим попитом користуються категорії соціального захисту, громадянства та міграції, підприємницької діяльності, інтелектуальної власності, фінансів і податків. До популярних послуг за кількістю пошуків на Гіді можна віднести реєстрацію місця проживання, довідка на реєстрацію місця проживання, компенсація витрат за тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, допомога при народженні дитини, статус багатодітної сім'ї, довідка про несудимість та інші.

Урядовий портал – єдиний веб-портал органів виконавчої влади України, на якому можна ознайомитись з новинами уряду, урядовими реформами та ключовими завданнями уряду новинами органів влади, інфографікою, отримати доступ до електронних публічних послуг, урядових рішень Уряду та прес-центру Урядового порталу.

У 2021 році Міністерство цифрової трансформації України ініціювало програму оновлення ЦНАП і створення «Дія Центрів». Ці новітні центри поєднують адміністративні послуги з можливостями отримати консультації щодо онлайн-сервісів і бізнесу. Відвідувачам також доступні інтернет-комп'ютери, комунальні послуги та безплатна правова підтримка. Національна веб-платформа Дія Центри інтегрує всі ЦНАП, забезпечуючи єдині стандарти якості обслуговування: зручність, швидкість, сучасність, доступність та прозорість. Усі аспекти функціонування платформи регламентує «Положення про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг», затверджене Постановою КМУ № 72 від 3 лютого 2021 року.

Мета Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг (Платформа Центрів Дія) полягає у забезпеченні громадян та бізнесу інформацією, необхідною для звернення до ЦНАП, а також у постійному вдосконаленні якості адміністративних і публічних послуг. Через платформу користувачі можуть: отримувати актуальну інформацію про роботу ЦНАП і перелік послуг; знайти найближчий ЦНАП на мапі та записатися на прийом онлайн; оцінювати якість послуг, залишати відгуки, скарги чи пропозиції; подавати заявки на вакансії в ЦНАП.

Якість послуг у Дія Центрах підвищується завдяки комплексній підтримці – як методичній, так і інформаційній – для адміністраторів та інших працівників. Важливими елементами є регулярний обмін досвідом, поширення найкращих практик та систематичне навчання фахівців.

В Україні вже запроваджено чимало електронних послуг, що пришвидшують необхідність активного залучення населення до їх використання. Однак, важливо розвивати готовність громадян використовувати е-послуги. Веб-платформа Дія центрів рекомендує комплекс онлайн-курсів: «Практичні аспекти надання адміністративних послуг у сфері земельних відносин», «Як надавати адміністративні послуги», «Як створити сучасний ЦНАП», «Навички фахівця сучасного ЦНАП», «Юридичні та організаційні аспекти роботи ЦНАПу»,

«Навчання адміністраторів послуги «Малютко», «Організаційний менеджмент та управління ЦНАПом».

Активне впровадження електронних послуг в Україні вимагає залучення громадян до їх використання. Це сприятиме не лише збільшенню доступу до адміністративних сервісів, а й підвищенню їх якості через нові підходи в організації послуг. Перехід більшої частини населення на е-послуги є важливим етапом цифрової трансформації системи адміністративних послуг.

Окремої уваги заслуговує Державний веб-портал бюджету для громадян – офіційна платформа, що інформує про ключові цілі й напрями бюджетної політики України. Портал містить дані про державний і місцеві бюджети, а також звіти щодо використання бюджетних коштів у зрозумілому форматі [142].

У вересні 2023 року Національне агентство з питань запобігання корупції України запустило Єдиний портал повідомлень викривачів, який дозволяє громадянам інформувати про випадки корупції. Функціонал порталу гарантує анонімність і конфіденційність для викривачів. На 1 квітня 2025 року до нього підключено понад 8,5 тисяч організацій, отримано більше 5,4 тисяч повідомлень, а статус викривача присвоєно понад 100 особам. За даними розділу «Аналітика» публічної частини Порталу, найбільша частка повідомлень (56,1%) надійшла через регулярні канали, 38,9% - внутрішніми, 0,6% - зовнішніми, а 4,4% - іншими каналами [143].

У червні 2023 року уряд ухвалив Закон України № 3153-IX «Про захист прав споживачів», спрямований на імплементацію низки законодавчих актів ЄС. Зокрема, документ містить окремі вимоги Директиви Європейського Парламенту та Ради № 2000/31/ЄС від 8 червня 2000 року, що стосуються правових аспектів інформаційних послуг і функціонування електронної комерції на внутрішньому ринку («Директива про електронну комерцію»). У рамках цього закону передбачається створення Порталу е-покупець для забезпечення взаємодії електронних продавців, споживачів, компетентних органів і інших державних установ, які захищають права споживачів. Цей крок спрямований на інтеграцію елементів Директиви в українське законодавство.

Розпочато роботу щодо долучення України до оновленої електронної Платформи для збору даних у сфері боротьби з організованою злочинністю та корупцією у країнах розширення. У 2023 році Україна вперше долучилася до щорічного заходу Євростату для країн-кандидатів і потенційних кандидатів щодо моніторингу відповідності національного статистичного законодавства стандартам ЄС. Цей моніторинг проводиться за допомогою Інструмента обробки метаданих Європейської статистичної системи (European Statistical System Metadata Handler) на платформі Electronic Data Files Administration and Management Information System. Інструмент забезпечує збір, перевірку та поширення національних і європейських звітів відповідно до стандартів метаданих Європейської статистичної системи [85].

Крім утворення державних порталів для надання адміністративних послуг на загальнодержавному рівні, сьогодні спостерігається утворення електронних порталів (сервісів) з надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади з власної ініціативи на відповідному локальному рівні.

Платформа Дія.Engine відкриває державним органам можливості розробляти реєстри будь-якого рівня складності із простими інструментами для автоматизації послуг і баз даних. Створення такої інфраструктури не потребує значних ресурсів чи великих команд. Розробники проходять навчання і отримують консультації щодо роботи з платформою. Наразі технологія активно використовується 20 міністерствами та центральними органами виконавчої влади для створення понад 50 реєстрів і впровадження більше ніж 100 державних послуг. Зокрема, у межах проєктів, що впроваджує німецька урядова компанія Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH за дорученням уряду Німеччини, розробляється більше ніж 20 реєстрів. Розробка цих реєстрів здійснюється за підтримки Фонду Східна Європа [144].

Функціонування державних порталів і платформ базується на даних державних реєстрів та інформаційних систем. Державні реєстри ведуться уповноваженими органами з метою накопичення, обробки й офіційного

визнання певних даних. Їхня структура та наповнення регламентуються відповідним положенням [145].

Система реєстрів представляє собою комплекс взаємопов'язаних баз даних для збору, обробки та використання інформації під час дозвільної діяльності, надання адміністративних, соціальних та інших публічних послуг, а також для виконання функцій державного регулювання. До цієї системи входять базові, спеціалізовані й законодавчо визначені реєстри саморегулівних організацій.

До основних реєстрів належать ті, які забезпечують одноразовий збір інформації про об'єкт реєстрації (такий як правовий статус) для багаторазового використання. До них відносяться Єдиний державний демографічний реєстр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань (ЄДР), Державний земельний кадастр (ДЗК), Єдиний державний реєстр транспортних засобів, Реєстр будівель і споруд, Єдиний державний реєстр адрес та Державний реєстр речових прав на нерухоме майно (ДРРП).

Інші реєстри утримуються органами державної влади чи місцевого самоврядування та містять дані про специфічні статуси осіб, сертифікати, ліцензії, декларації та інші дозвільні документи. Вони також охоплюють інформацію про рухоме майно, майнові та немайнові права, їхні обмеження чи обтяження.

Всього в Україні понад 400 державних реєстрів, які можна систематизувати за наступними напрямками: організації, об'єднання, формування; виконавчі провадження; майно та обтяження; нотаріат; очищення влади; акти цивільного стану; банкрутство та неплатоспроможність; судова експертиза; електронний реєстр апостилів; нормативно-правові акти; єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту (табл.2.3).

Проаналізуємо реєстри, які найчастіше використовуються для надання послуг громадянам та бізнесу.

Серед реєстрів, що найчастіше використовуються у сфері надання послуг для громадян та бізнесу, варто виділити ЄДР. Це публічний реєстр юридичних

осіб, який забезпечує державний контроль і захист прав юридичних осіб, підприємців, громадських формувань та третіх осіб у правовідносинах із ними.

Таблиця 2.3

Єдині та державні реєстри України

Напрямок	Державні реєстри
Організації, об'єднання, формування	Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань Єдиний реєстр громадських формувань Реєстр громадських об'єднань
Майно та обтяження	Державний реєстр обтяжень рухомого майна Державний реєстр речових прав на нерухоме майно
Виконавчі провадження	Єдиний реєстр приватних виконавців України Автоматизована система виконавчого провадження Єдиний Реєстр боржників
Нотаріат	Єдиний реєстр спеціальних бланків нотаріальних документів Єдина державна електронна система е-нотаріату Єдиний реєстр нотаріусів Реєстр спеціальних бланків документів інформаційної системи Міністерства юстиції України Єдиний реєстр довіреностей Спадковий реєстр
Акти цивільного стану	Державний реєстр актів цивільного стану громадян
Очищення влади	Єдиний державний реєстр осіб, щодо яких застосовано положення Закону України «Про очищення влади»
Банкрутство та неплатоспроможність	Автоматизована система «Банкрутство та неплатоспроможність» Єдиний реєстр арбітражних керуючих України
Судова експертиза	Реєстр методик проведення судових експертиз Державний реєстр атестованих судових експертів
Нормативно-правові акти	Єдиний державний реєстр нормативно-правових актів
Електронний реєстр апостилів	Електронний реєстр апостилів
Єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту	Єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту

Завдяки цьому реєстру надаються відомості про юридичну особу або підприємця у відкритому доступі. ЄДР функціонує на основі законодавчих норм, що включають дев'ять нормативно-правових актів: один закон, одну постанову Кабінету Міністрів України та сім наказів Міністерства юстиції. Його правова база закладена у Законі України від 15 травня 2003 року про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, що вступив у дію 1

липня 2004 року. Закон враховує вимоги Директив Ради ЄС про реєстрацію суб'єктів господарювання, зокрема Першої директиви Ради 68/151/ЄЕС від 9 березня 1968 року та Другої директиви Ради 77/91/ЄЕС від 13 грудня 1976 року.

Структура бази даних ЄДР включає приблизно 300 таблиць із понад 3,5 тисячами полів, 1,5 тисячами первинних та зовнішніх ключів і понад 700 індексами. Розпорядником реєстру є департамент реєстрації Міністерства юстиції України. Інформація надається у формі витягів або довідок за письмовим запитом державного реєстратора. Серед 17 доступних послуг чотири є безкоштовними, що становить близько 23,5%. Оплата залежить від типу послуги: від 0,05 прожиткового мінімуму для працездатних осіб (наприклад, за витяг у паперовій формі чи апостиль) до 140 прожиткових мінімумів (наприклад, за реєстрацію політичної партії) [146].

Дані з ЄДР можна отримати безоплатно через портал електронних сервісів або Єдиний державний вебпортал електронних послуг [147].

З метою спрощення та пришвидшення отримання адміністративних послуг фізичними та юридичними особами в 2022 році розширено перелік реєстраційних дій ЄДР, які проводяться без участі державного реєстратора (в автоматичному режимі) з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Портал Дія), запроваджено функціонал державної реєстрації товариств з обмеженою відповідальністю на модельному статуті.

Впроваджено можливість формування витягів щодо фізичних осіб-підприємців через Портал Дія. Також модернізовано прикладний програмний інтерфейс для надання детальної інформації про суб'єкти господарювання.

Для посилення безпеки реалізовано обмеження пошуку інформації в ЄДР, яке тепер доступне лише через кваліфікований електронний підпис (КЕП). У 2023 році впроваджено функцію автоматичної реєстрації е-резидентів через Портал Дія. Це дозволяє іноземцям отримати статус е-резидента, відкривати бізнес в Україні онлайн і сплачувати податки.

ДРРП, створений у 2013 році, є єдиною державною електронною інформаційною системою, яка накопичує дані про права осіб на нерухомість, їхні

обтяження, а також про об'єкти і суб'єкти цих прав. Законодавча база, що регулює функціонування ДРРП, включає 9 нормативно-правових актів, з них – 1 Закон, 2 Постанови КМУ, 6 Наказів Міністерства юстиції України. Порядок ведення реєстру затверджений постановою КМУ від 26 жовтня 2011 р. №1141 «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру речових прав на нерухоме майно». Реєстр речових прав на нерухоме майно є публічним, але отримати інформацію з нього можна лише у форматі витягів. За допомогою цього реєстру доступні сім послуг, з яких одна надається безкоштовно (14,3%). Вартість послуг варіюється від 0,0125 прожиткового мінімуму для працездатних осіб за отримання інформації в електронній формі до 5 прожиткових мінімумів за державну реєстрацію права власності чи довірчої власності протягом двох годин. В реєстрі нараховується 1 591 199 зареєстрованих заяв та запитів, з яких розглянуто 96%, а задоволено 98%. Лідерами за кількістю звернень стали Дніпропетровська та Київська області, а також місто Київ. У період воєнного стану адреси в реєстрі залишаються прихованими згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 року № 263.

В межах реєстру впроваджено технічну можливість державним реєстраторам робити онлайн-запити до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ). Це дозволяє реєструвати спеціальне майнове право та права інвестора на подільні об'єкти незавершеного будівництва, а також майбутні складові частини таких об'єктів.

У 2023 році в ДРРП було запроваджено сервіс, що дозволяє за номером ідентифікатора об'єкта з ЄДЕССБ отримувати інформацію про речові права та технічні характеристики об'єкта. Окрім того, було розширено можливості подачі електронних заяв на об'єкти нерухомості, права власності на які виникли та зареєстровані в установленому законом порядку до 01.01.2013. Станом на кінець 2023 року послуга доступна в межах наступних регіонів: Львівська, Тернопільська, Харківська, Хмельницька, Чернігівська, Закарпатська, Рівненська, Дніпропетровська, Полтавська, Київська, Кіровоградська, Запорізька області та в м. Луцьк Волинської області.

Впроваджено електронну інформаційну взаємодію з державним інформаційним ресурсом Державної податкової служби України, Єдиного державного демографічного реєстру, що забезпечать недопущення технічних помилок при внесенні даних до ДРРП про суб'єктів речових прав та їх обтяжень, мінімізують можливість зловживання підробленими документами, що в свою чергу сприятиме наповненню ДРРП достовірними даними.

ДРАЦС є централізованою інформаційною системою, яка охоплює дані про акти цивільного стану, їхні зміни, поновлення чи припинення, а також інформацію про видачу відповідних свідоцтв та витягів. Законодавча база, що регулює функціонування ДРАЦС, включає 9 нормативно-правових актів, з них – 1 Закон, 2 Постанови КМУ, 1 спільний Наказ Міністерства юстиції України та Міністерства внутрішніх справ, 4 Накази Міністерства юстиції України, 1 Декрет КМУ.

База даних ДРАЦС включає 111 таблиць, 340 первинних і зовнішніх ключів та 262 індекси. Державне підприємство, яке належить до сфери управління Міністерства юстиції України, виступає адміністратором реєстру. Воно забезпечує збереження і захист бази даних, її належну роботу, а також безкоштовний доступ для відділів державної реєстрації актів цивільного стану з відповідною реєстрацією цього доступу.

Порядок надання інформації визначається центральними органами виконавчої влади, які реалізують державну фінансову та правову політику у цій сфері [148].

Через ДРАЦС громадянам доступно вісім послуг, одна з яких безкоштовна (12,5%). Вартість послуг коливається від 0,02 неоподаткованого мінімуму доходів громадян за видачу свідоцтва у разі внесення змін чи поновлення актових записів до трьох неоподатковуваних мінімумів за повторну зміну прізвища, імені чи по батькові, якщо це не пов'язано з реєстрацією шлюбу.

З метою розвитку основних елементів інфраструктури електронного урядування та загальних процесів цифровізації в державі, в частині інтеграції ДРАЦС з інформаційними системами та реєстрами інших органів державної

влади, у 2022 році впроваджено електронну інформаційну взаємодію з такими державними реєстрами: Єдиним державним демографічним реєстром, Державним реєстром фізичних осіб – платників податків та Єдиним державним реєстром судових рішень. Завдяки цій ініціативі стало можливим отримувати доступ до даних, що значно спрощує процеси обміну інформацією між відомствами, що, у свою чергу, підвищить якість надання електронних публічних послуг громадянам та забезпечить послідовну ідентифікацію всіх актових записів цивільного стану особи.

У 2023 році було впроваджено електронну взаємодію з низкою державних установ для надання відомостей Державного реєстру актів цивільного стану (ДРАЦС): Державною міграційною службою України, Державною податковою службою України, Міністерством оборони України та Міністерством цифрової трансформації України, що дозволить державним органам отримати доступ до відомостей ДРАЦС з метою здійснення ними владних повноважень, визначених законом, та, у свою чергу, підвищить якість надання електронних публічних послуг громадянам [149].

Для підвищення якості надання послуг населенню у сфері державної реєстрації актів цивільного стану, зокрема в межах розвитку електронних сервісів, були реалізовані нові функції. Відтепер громадяни можуть через Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія» подавати заяви на повторну видачу свідоцтва про державну реєстрацію акта цивільного стану або отримання витягу з ДРАЦС. Цей підхід спрощує замовлення адміністративних послуг онлайн, що стало особливо важливим під час військових дій, а також скорочує обсяг документів і процедур, необхідних для їх отримання.

Запроваджена інформаційна взаємодія з Порталом «Дія» для запитування у громадян шерингу е-паспорта, е-паспорта для виїзду за кордон з можливістю отримання їх електронних копій. Це дозволило громадянам безпечно ділитися цифровими копіями документів, а реєстраторам ДРАЦС отримувати копії цифрових документів користувача застосунку Дія за його підтвердженням одразу в реєстрі.

Державний земельний кадастр (ДЗК) – це унікальна державна геоінформаційна система, яка регламентує процедури, пов'язані з правами власності чи користування земельними ділянками. Система містить дані про зонування, кадастрове знімання, бонітування ґрунтів, грошову оцінку земель, а також про реєстрацію земельних ділянок та облік їх кількості та якості. Роботу ДЗК регулюють 8 нормативно-правових актів, серед яких Земельний кодекс, 2 закони, 3 постанови КМУ та 2 накази Держгеокадастру. Управління кадастром покладено на орган виконавчої влади з питань земельних ресурсів, який разом із територіальними підрозділами забезпечує внесення та надання відповідних даних [150-151].

Реєстр застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування (РЗО) є автоматизованою системою обліку фізичних осіб, що підлягають обов'язковому соціальному страхуванню відповідно до законодавства. До його складу входять електронні облікові картки застрахованих осіб із даними про страховий стаж, доходи, розмір єдиного внеску та іншими відомостями, необхідними для нарахування і виплат страхових допомог [152].

Формування і ведення РЗО здійснює Пенсійний фонд України, який базує свою роботу на інформації, визначеній статтею 18 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування».

РЗО функціонує на основі законодавчої бази, що включає шість нормативно-правових актів: три закони, одну постанову правління Пенсійного фонду України, одну постанову КМУ та один наказ Міністерства фінансів України. Для цього реєстру бізнес-процес внесення даних діє інакше, оскільки джерелами інформації є інші реєстри, і відомості надходять автоматично через інформаційну взаємодію. Через Реєстр застрахованих осіб надається дев'ять безкоштовних послуг.

Єдиний реєстр боржників являє собою систематизовану базу даних про осіб, які мають невиконані фінансові зобов'язання. Цей реєстр є частиною Автоматизованої системи виконавчого провадження та слугує для запобігання

відчуженню майна боржниками. Завдяки реєстру можна перевіряти контрагентів на предмет наявності боргів. Включення особи до Єдиного реєстру боржників тягне за собою низку обмежень, серед яких – заборона на відчуження майна.

Державний реєстр обтяжень рухомого майна (ДРОРМ) – це систематизована база даних про застави, арешти та інші обтяження рухомого майна. Реєстр створено для захисту прав кредиторів та попередження незаконних дій боржниками. Реєстраційні дії в системі виконують державні реєстратори, включаючи нотаріусів.

Єдина державна електронна система е-нотаріату покликана забезпечити доступ до нотаріальних документів через цифрові інструменти. Завдяки системі е-нотаріату можна перевірити оригінальність нотаріального документа за електронним ідентифікатором (наприклад, QR-кодом) або отримати його електронну копію онлайн. Система доступна для нотаріусів, державних органів, місцевого самоврядування та зацікавлених сторін за наявності дозволу хоча б однієї сторони нотаріальної дії.

Проставлення апостилю набирає популярності, враховуючи зростаючий потік населення за кордон. Електронний реєстр апостилів містить інформацію про апостилі, які були проставлені уповноваженими органами, і забезпечує можливість перевірки їх автентичності через онлайн-ресурс. Для цього необхідно вказати номер апостилю та дату його проставлення.

У серпні 2022 року Міністерство аграрної політики та продовольства України за підтримки ЄС запустило Державний аграрний реєстр (ДАР). Реєстр створений відповідно до Закону України про внесення змін до деяких законів щодо функціонування аграрного реєстру і постанови КМУ №573. ДАР являє собою єдиний цифровий хаб для українських агровиробників, подібний до відповідних реєстрів країн ЄС. Зареєстровані аграрії отримують можливість подавати заявки на державні субсидії, кредитні програми та технічну допомогу від міжнародних донорів.

Функціонування ДАР є кроком на шляху інтеграції України до ЄС, враховуючи його відповідність директивам Євросоюзу у сфері підтримки

сільського господарства. Основними перевагами є зручність користування, прозорість процесів, швидкість адміністрування субсидій та ефективність аналітики для оцінки стану аграрного сектору країни [153].

Державний реєстр суб'єктів господарювання, яких притягнуто до відповідальності за вчинення антиконкурентних узгоджених дій, що стосуються спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів, створений на виконання Закону України «Про захист економічної конкуренції», ведення та оприлюднення єдиної відкритої інформації з якого здійснюється Антимонопольним комітетом України. Завдяки реєстру користувачі мають можливість оперативно відслідковувати інформацію про наявність або відсутність учасників торгів у переліку порушників законодавства про захист економічної конкуренції [154].

Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів слугує державним репозиторієм, створеним для обліку всіх електронних інформаційних ресурсів країни. Сюди входять реєстри, кадастри, класифікатори, а також інформаційні системи, які забезпечують їхню роботу і використовують дані з цих джерел. Запровадження такого реєстру спрямоване на упорядкування інформації в державних базах даних і уникнення дублювання первинної інформації про об'єкти державної реєстрації [155].

Отже, сьогоденний рівень розвитку суспільства не залишає сумнівів у важливості цифровізації як одного з ключових пріоритетів. Це має стимулювати ефективне впровадження інформаційних технологій у сфері публічного адміністрування, сприяти економічному зростанню та підвищенню продуктивності, а також покращувати загальну якість життя населення.

В умовах євроінтеграції розвиток цифрових технологій створює всі можливості та передумови для цифрової трансформації практично всіх процесів урядування, в тому числі і функціонування державних реєстрів.

Однак, значна частина державних реєстрів залишається технологічно застарілою і вразливою до кібератак. Деякі з них досі зберігають дані у паперовому форматі або Excel-таблицях, що істотно ускладнює розвиток

цифрових послуг та формування концепції цифрової держави. З метою визначення готовності до модернізації такого інструменту реалізації механізму публічного адміністрування в Україні, як державні реєстри, визначення відповідності даних реєстрів євроінтеграційному вектору розвитку доцільним є провести оцінку цифрової зрілості державних реєстрів, на основі даних яких формуються концепції (стратегії) та плани реформування механізмів публічного адміністрування під час євроінтеграції.

Для оцінки обрано наступні державні реєстри, які є найпопулярнішими серед користувачів: ДРРП, ЄДР, ДЗК, ДРАЦС, РЗО.

Основними напрямками для аналізу цифрової зрілості державного реєстру є: кількість законодавчих актів, що регулюють функціонування, механізми та інструменти доступу до реєстру, особливості бізнес-процесів внесення даних у реєстри, структура бази даних, кількість послуг, спосіб надання послуг, взаємодія між державними реєстрами.

Всі вище перераховані реєстри для входу використовують системи електронної ідентифікації: КЕП (ЄДР, ДРРП, ДРАЦС, ДЗК, РЗО); IDGOVUA (ДЗК, РЗО); BankID (ДЗК). Крім того, доступ до деяких систем, таких як ДЗК і РЗО, здійснюється через логін і пароль, що створює загрози несанкціонованого доступу до даних.

Результати аналізу поточного стану державних реєстрів, проведеного Міністерством цифрової трансформації України спільно із USAID/UK aid проектом «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/TAPAS», свідчать, що базові бізнес-процеси внесення даних до реєстрів мають багато спільного між собою.

Проте для таких систем, як РЗО, процес внесення інформації дещо відрізняється, адже цей реєстр отримує дані автоматично внаслідок електронної взаємодії з іншими реєстрами. Усі державні реєстри надають свої послуги через портал «Дія».

Одним із ключових показників успішності реформи державного управління є частка пріоритетних державних електронних ресурсів,

інтегрованих із системою електронної взаємодії «Трембіта». Ця платформа виконує важливу роль в інфраструктурі надання електронних послуг громадянам і бізнесу, забезпечуючи їхній доступ до даних державних реєстрів [156].

Станом на червень 2024 року 90% пріоритетних реєстрів уже підключені до системи «Трембіта», що перевищує цільовий показник у 80%. Загальна кількість інтегрованих ресурсів становить 141, а до числа учасників входять 238 органів державної влади та місцевого самоврядування.

Аналіз інтеоперабельності (взаємодії) популярних державних реєстрів (ЄДР, ДРРП, ДРАЦС, ДЗК, РЗО) наведено в ДОДАТКУ В., табл.В.4 (на основі [157]).

У перспективі на 2025 рік передбачено розширення функціональних можливостей системи та впровадження підсистеми моніторингу доступу до персональних даних. Це має підвищити прозорість процесів оброблення інформації та надати громадянам інструменти для контролю використання їх особистих даних [158]. Вихідні дані для оцінки цифрової зрілості державного реєстру в 2024 рр. наведені в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для оцінки цифрової зрілості державного реєстру в 2024 рр.

Напрямок оцінки	ЄДР	ДРРП	ДРАЦС	ДЗК	РЗО
Кількість законодавчих актів, що регулюють функціонування	9	9	9	8	6
Механізми та інструменти доступу до реєстру	КЕП	КЕП	КЕП	КЕП, IDGOVUA, BankID, логін та пароль	КЕП, IDGOVUA, логін та пароль
Особливості бізнес-процесів внесення даних у реєстри	схожі	схожі	схожі	схожі	Відмінний через автоматичні джерела формування

Продовження табл.2.4

Структура бази даних	300 таблиць, в яких більше 3,5 тис. полів та 1,5 тис. первинних та зовнішніх ключів, понад 700 індексів	-	111 таблиць, 340 первинних та зовнішніх ключів, 262 індекси	-	-
Кількість послуг	17, з них 4 безкоштовні (23,5%)	7, із них 1 безкоштовно (14,3%).	8, з них 1 безкоштовно (12,5%).	6, з них 1 безкоштовно (16,7%)	9, всі безкоштовні (100%)
Спосіб надання послуг	Портал «Дія»	Портал «Дія»	Портал «Дія»	Портал «Дія»	Портал «Дія»
Взаємодія між державними реєстрами	інструмент обміну даних «Трембіта», відомості у форматі «Відкриті дані», фактична інформаційна взаємодія з 15 ЦОВВ та 1 системою	фактична інформаційна взаємодія з 7 ЦОВВ та 4 реєстри	інструмент обміну даних «Трембіта», фактична інформаційна взаємодія з 10 ЦОВВ	відомості у форматі «Відкриті дані», фактична інформаційна взаємодія з 2 реєстрами	інструмент обміну даних «Трембіта», відомості у форматі «Відкриті дані», фактична інформаційна взаємодія з 4 ЦОВВ та 6 реєстрів, суди

Для визначення цифрової зрілості за кожним напрямом присвоєно числовий показник, а саме: початковий – «1»; проактивний – «2»; активний – «3»; трансформований – «4».

За результатами оцінки за кожним напрямом визначається відповідний рівень цифрової зрілості (від 1 до 4) (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка цифрової зрілості державного реєстру в 2024 рр. за відповідним напрямом

Напрямок оцінки	ЄДР	ДРРП	ДРАЦС	ДЗК	РЗО
Кількість законодавчих актів, що регулюють функціонування	4	4	4	3	2
Механізми та інструменти доступу до реєстру	1	1	1	4	3
Особливості бізнес-процесів внесення даних у реєстри	3	3	3	3	2
Структура бази даних	4	2	4	2	2
Кількість послуг	4	3	3	2	4
Спосіб надання послуг	3	3	3	3	3
Взаємодія між державними реєстрами	4	2	3	3	4

Індекс цифрової зрілості державного реєстру розраховується як середнє арифметичне показників рівнів цифрової зрілості за кожним напрямом та визначається за формулою:

$$I_T = \Sigma K_i : n, \quad (2.1)$$

де I_T – індекс цифрової зрілості державного реєстру;

K_i – числовий показник рівня цифрової зрілості за відповідною кваліфікаційною групою;

n – кількість кваліфікаційних груп (згідно запропонованої методології, цей показник є константою та дорівнює 7).

Результати розрахунку цифрової зрілості державного реєстру наведено на рис.2.18.

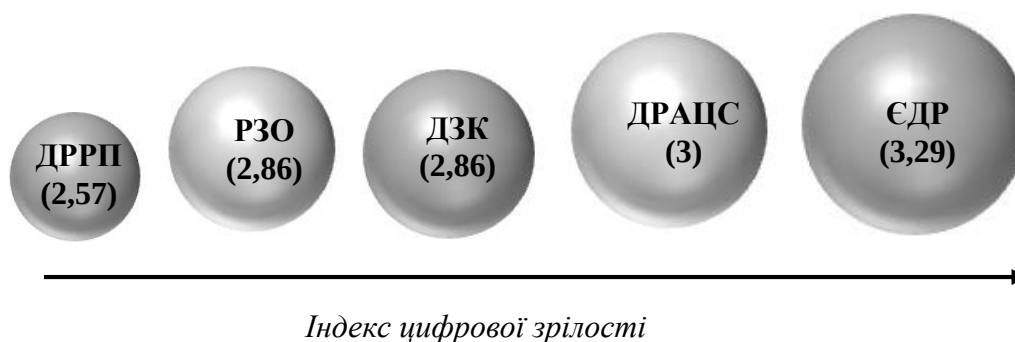


Рис. 2.18. Розрахунок цифрової зрілості державного реєстру

Результати оцінки дали змогу виділити ЄДР (3,29), ДРАЦС (3) як державні реєстри з високим рівнем цифрової зрілості, що свідчить про відповідність функціоналу державного реєстру сучасним тенденціям цифровізації та євроінтеграційному напрямку розвитку. ДЗК (2,86) та РЗО (2,86) мають середні показники цифрової зрілості з державних реєстрів, що досліджуються. Найнижчий показник цифрової зрілості отримав ДРРП (2,57), що доводить наявність проблемних питань у порядку ведення та роботі реєстру та необхідність його вдосконалення.

Для подальшого вдосконалення роботи реєстрів важливо забезпечити прозорість і доступність інформації про них, мінімізувати ризики нелегальних реєстрацій та запровадити автоматичний моніторинг потенційно ризикових дій реєстраторів. Необхідно також визначити перелік операцій із високим рівнем ризику для кожного реєстру окремо й покращити їх технічні та функціональні властивості програмного забезпечення реєстрів, взаємодії з користувачами (використовувати єдині довідники для всіх реєстрів, що дозволить уніфікувати дані в реєстрах, запровадження автоматичного тестування програмного забезпечення реєстрів), покращення та централізація системи менеджменту державних реєстрів.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить привести у відповідність діючі державні реєстри до сучасних тенденцій, покращити доступність та якість електронних послуг, досягти європейських стандартів надання публічних послуг, прискорити процеси євроінтеграції.

2.3. Принципи адміністративної процедури в умовах реалізації євроінтеграційних реформ

З урахуванням європейського досвіду, тенденцій сучасного розвитку національного законодавства найбільш повним вважаємо визначення «адміністративні процедури» як нормативно закріпленого порядку реалізації

форм публічного адміністрування, який охоплює зовнішньо- та внутрішньо- організаційну діяльність суб'єктів публічного адміністрування [159]. До 2022 року Україна була єдиною державою Європи, в якій всі сфери взаємодії держави з бізнесом та громадянами регулювались спеціальними законами, різними інструкціями, постановами, проте загальної адміністративної процедури не існувало [160-161].

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом стала початком процесу узгодження адміністративного права України з законодавством, теоретичними основами, практикою застосування стандартів та цінностей ЄС. В сучасних умовах можна спостерігати активізацію міждержавних європейських інституцій, насамперед Ради Європи, щодо формування єдиних стандартів правового забезпечення адміністративної процедури. Серед важливих документів в даному напрямі можна виділити Резолюцію Європейського парламенту від 15 січня 2013 р. з рекомендаціями Комісії з адміністративно-процедурного права в ЄС та Рекомендацію CM/Res (2007) Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо належного адміністрування (good administration), які визначають перспективу ухвалення європейського законодавства про адміністративну процедуру [162].

Слід зазначити, що рекомендації Комітету міністрів Ради Європи хоча й не мають обов'язкової сили для держав-членів, проте задають вектор для формування національного законодавства. Серед основних документів такого типу варто виділити: Рекомендація № R (80) 2 Комітету міністрів державам-членам стосовно реалізації адміністративними органами влади дискреційних повноважень, Резолюція (77) 31 Комітету міністрів про захист особи стосовно актів адміністративних органів влади, Рекомендація Res (2001) 9 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо альтернатив судовому розгляду спорів між сторонами – приватними особами та адміністративними органами, Рекомендація № R (87) 16 Комітету міністрів державам-членам стосовно адміністративних процедур, які впливають на права великої кількості осіб [162-163].

Важливість прийняття в Україні Закону «Про адміністративну процедуру» обґрунтовують Звіт програми ОЕСР Сігма про відповідність державного управління принципам державного управління Сігма, Щорічні Звіти Європейської Комісії про розширення ЄС від 2023 та 2024 років, адже у всіх державах-членах ЄС діють загальні принципи адміністративної процедури [160].

15 грудня 2023 року набув чинності Закон України «Про адміністративну процедуру» (ЗАП), який наближає законодавство України до стандартів ОЕСР та ЄС. ЗАП встановлює систему прозорості, зрозумілої, єдиної взаємодії між підприємствами, громадянами та публічними органами [164].

Принципи адміністративної процедури є основоположними правилами та стандартами, з урахуванням яких здійснюються взаємовідносини між приватними особами та адміністративними органами. Принципи адміністративної процедури, закріплені в Резолюціях Ради Європи державам-членам та Хартії основних прав Європейського Союзу, сприяють інтеграції у Європейське співтовариство та виводять країну на вищий рівень демократизації [165].

Принципи адміністративної процедури є основою, яка забезпечує ефективність, об'єктивність, прозорість діяльності суб'єктів публічного адміністрування та формулює нормативну рамку, яка орієнтує суб'єктів адміністративного права в належному урядуванні на досягнення законності.

Згідно ст. 4 ЗАП принципи адміністративної процедури поширюються також на ті аспекти діяльності адміністративних органів, які не передбачають ухвалення адміністративних актів [166].

ЗАП виділяє 13 принципів, які умовно можна поділити на дві групи: принципи, що закріплені Конституцією України (законність та верховенство права), принципи, що визнаються критеріями для перевірки бездіяльності суб'єктів владних повноважень (безсторонності, обґрунтованості, розсудливості, добросовісності, пропорційності, рівності перед законом, розумності строку та своєчасності, право на участь особи у процесі прийняття рішення.). Новими принципами стали ефективність, відкритість, гарантування ефективних засобів

правового захисту та офіційність, презумпція правомірності вимог та дій особи, які визнані вперше як відправні точки для реалізації повноважень суб'єктів публічного адміністрування (рис.2.19.).

До конституційних принципів належить принцип верховенства права, який означає насамперед пріоритет свобод і прав людини. Складовою верховенства права є законність, яка вимагає від суб'єктів публічного адміністрування діяти у межах повноважень, на підставі Конституції та законів України.

Рівність учасників перед законом – це принцип, який забезпечує рівне ставлення до всіх суб'єктів провадження та однакове вирішення подібних адміністративних справ.



Рис. 2.19. Принципи адміністративної процедури

Одним із найважливіших принципів в адміністративній процедурі є обґрунтованість, що спонукає суб'єктів публічного адміністрування повно та належно дослідити докази та інші матеріали, з'ясувати обставини справи. Він є складовою частиною концепції належного адміністрування, закріпленої в статті 41 Хартії основних прав ЄС від 7 грудня 2000 року. З метою реалізації цього принципу Закон про адміністративну процедуру (ЗАП) встановлює вимоги до адміністративних органів: здійснювати дослідження доказів та інших матеріалів

справи, забезпечувати повноту та обґрунтованість з'ясування обставин, обґрунтовувати несприятливі для особи адміністративні акти, а також враховувати всі значущі обставини справи [167].

Потреби щодо забезпечення неупередженості (безсторонності) адміністративного органу, який зобов'язує останній не допускати у результатах вирішення та розгляду справи неправомірну заінтересованість та однаково ставитися до всіх суб'єктів адміністративного провадження визначені ст. 9 ЗАП. Самовідвід і відвід є інструментами для врегулювання конфлікту реального, потенційного інтересів, що може виникнути при вирішенні та розгляді справи в посадової особи [167].

Добросовісність означає обов'язок суб'єктів публічного адміністрування не порушувати свободи та права осіб, діяти відповідно до норм права та моралі, не зловживати владою під час вирішення справи. Цей принцип зобов'язує особу користуватися наданими правами, добросовісно виконувати вимоги. Розсудливість спонукає суб'єктів публічного адміністрування діяти, керуючись здоровим глуздом, законами логіки, загальноприйнятими нормами моралі.

Принцип пропорційності вказує на необхідність дотримуватися балансу між приватними інтересами та публічним інтересом. Обов'язок суб'єкта публічного адміністрування використовувати свої повноваження з метою, з якою такі повноваження надані, є елементом цього принципу.

Принцип відкритості передбачає забезпечення громадянам доступу до процесу публічного управління шляхом участі або впливу на прийняття управлінських рішень. Право кожної особи на ознайомлення з матеріалами справи, що її стосується, гарантує принцип відкритості. При цьому забороняється розголошення відомостей, що становлять інформацію з обмеженим доступом.

В адміністративній процедурі принцип своєчасності передбачає, що адміністративний акт повинен бути прийнятий до настання обставин, за яких втрачається сенс у його прийнятті. Розумний строк передбачає, що суб'єкт публічного адміністрування вирішує та розглядає справу, приймає процедурне

рішення та/або вчиняє процедурну дію в найкоротший строк, достатній для здійснення адміністративного провадження з урахуванням граничних строків, визначених ЗАП.

При здійсненні адміністративної процедури важливе значення має принцип ефективності, який передбачає вирішення адміністративної справи з найменшими витратами часу та коштів з необхідними та достатніми процедурними діями. Принцип ефективності спирається на використання органами публічного адміністрування мінімальних ресурсів, оптимальних для вирішення адміністративної справи, простоту дій. Ефективність проявляється у можливості адміністративного органу з метою вчинення необхідних дій у рамках адміністративного провадження звернутися до іншого органу за взаємодопомогою [167-169].

Презумпція правомірності вимог та дій особи (ст. 15 ЗАП) як принцип адміністративної процедури означає, що вимоги та дії особи є правомірними, доки інше не буде доведено під час вирішення та/або розгляду справи [167].

Основоположним для адміністративної процедури є принцип офіційності. В адміністративній процедурі офіційність зобов'язує суб'єкта публічного адміністрування збирати за необхідності докази, документи з власної ініціативи без залучення особи витребувати відомості та документи, встановлювати обставини, що мають значення для вирішення справи, отримувати висновки та погодження, необхідні для вирішення справи [167].

В адміністративному провадженні реалізація принципу офіційності є ефективною з використанням цифрових технологій. Зокрема, використання інформації, налагодження електронних взаємодій, що міститься в документах чи національних електронних інформаційних ресурсах, дозволяє діяти суб'єкту публічного адміністрування на підставі принципу офіційності, які не вправі вимагати від особи надання відомостей та документів, що перебувають у володінні адміністративного органу або іншого органу державної влади, органу місцевого самоврядування, органу влади Автономної Республіки Крим.

У межах надання електронних послуг цей принцип реалізується через організацію електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами. Це дозволяє отримувати необхідні дані для розгляду справ без залучення громадян. Принцип офіційності дозволяє гарантувати дотримання прав приватних осіб при оперативному вирішенні адміністративні справи [170].

Важливе місце у ЗАП займає принцип гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні. Це означає, що особа має право подавати заперечення або пояснення перед ухваленням адміністративного акта, який може негативно вплинути на її інтереси, свободи чи права. Вона має право бути вислуханою адміністративним органом, надавати докази чи вимагати додаткових документів для обґрунтування своєї позиції. Державний орган зобов'язаний інформувати та консультувати особу з питань, що стосуються її справи. Цей принцип також є практичним вираженням рекомендацій Кабінету Міністрів Ради Європи щодо належного адміністрування та імплементації положень статті 41 Хартії основних прав ЄС [167].

Принцип забезпечення ефективних засобів правового захисту передбачає право особи оскаржити рішення, бездіяльність або дії адміністративного органу в адміністративному або судовому порядку, звернувшись до вищого органу чи посадової особи. Орган влади повинен надати всю необхідну інформацію для підготовки позову чи скарги, повідомити про строки, порядок і способи оскарження адміністративного акта, що впливає на права чи інтереси особи [161].

Таким чином, принципи адміністративної процедури є фундаментальними для регулювання взаємовідносин між громадянами та державою, забезпечуючи відповідність управлінських процесів демократичним стандартам. Їхнє практичне значення полягає в установленні уніфікованих мінімальних стандартів захисту прав учасників провадження, правильному застосуванні норм матеріального права адміністративними органами, а також у формуванні критеріїв оцінки законності процедурних дій і рішень. Принципи сприяють

тлумаченню окремих правил адміністративної процедури та забезпечують захист законних інтересів учасників провадження [62].

Баланс між правами громадян та інтересами держави сприяє зміцненню демократичних засад та правопорядку у суспільстві, що гарантує реалізацію та дотримання принципів [166].

Стаття 1 ЗАП визначає, що регулювання закону направлено на відносини органів місцевого самоврядування, органів влади Автономної Республіки Крим, органів виконавчої влади, їх посадових осіб, інших суб'єктів, виконують функції публічної адміністрації, взаємодіючи з юридичними та фізичними особами щодо вирішення та розгляду адміністративних справ шляхом виконання та прийняття адміністративних актів.

Сфера дії правового регулювання ЗАП включає наступні напрями економіки: державне управління; наука та освіта; реєстрація нерухомості, бізнесу та актів цивільного стану; державний контроль (нагляд); дозвільна система та ліцензування; соціальний захист; охорона здоров'я; інформаційна політика та культура; довірчі послуги та електронні комунікації [160].

ЗАП визначає загальні стандарти адміністративної процедури, за якої у відносинах з адміністративними органами забезпечується дотримання прав юридичних та фізичних осіб, зокрема таких як право подавати докази, бути заслуханим, бути поінформованими про мотиви відмови, тощо. Зазначені стандарти є загальними та поширюються на відносини щодо отримання публічних послуг (електронних або тих, які надаються через фізичні канали доступу) [170].

Згідно перехідних положень ЗАП зазначений законодавчий акт займає у системі регуляторів процедури надання адміністративних послуг ключове місце. Відповідно до п.2 ч.2 Перехідних положень закону надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», ЗАП, враховуючи особливості, визначені законами, які у відповідних сферах регулюють суспільні відносини.

В умовах європейської інтеграції ЗАП вже приніс суттєві зміни у забезпечення збалансованих відносин між бізнесом, громадянами та державою. Органи місцевого самоврядування із набранням чинності ЗАП набули нових обов'язків та можливостей, серед яких: вимоги до оформлення адміністративних актів, необхідність інформувати особу про можливе негативне рішення, можливості примусового виконання рішень, тощо [171].

Серед ключових зміни для органів місцевого самоврядування можна виділити:

- надання можливості органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на виявлені порушення законних інтересів, свобод і прав громадян;

- залучення до вирішення справи зацікавлених сторін, при чому рішення органів місцевого самоврядування можуть вплинути на інтереси зацікавлених осіб та заявника;

- для органів місцевого самоврядування створення можливості формувати комісію з розгляду скарг шляхом надання можливості юридичним та фізичним особам оскаржувати в адміністративному порядку рішення чи дії (бездіяльність) органів місцевого самоврядування, якщо вони не задоволені;

- надання інструментів органам місцевого самоврядування для забезпечення виконання управлінських рішень;

- впровадження спеціальних правил, що передбачають можливість органів місцевого самоврядування, адміністративних органів ухвалювати рішення про визнання недійсними або скасування своїх попередніх управлінських рішень [172].

Важливим є те, що ЗАП містить низку норм, що безпосередньо із застосування цифрових технологій регулюють особливості адміністративної процедури, а саме можливість подання електронної форми заяви відповідно до вимог Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг». Адміністративний орган забезпечує за можливості безоплатний віддалений доступ до всіх матеріалів справи учасникам адміністративного

провадження у режимі реального часу, що зберігаються в електронній формі, у тому числі з використанням засобів Порталу Дія.

Закон встановлює можливість дослідження та подання електронних доказів (електронні копії доказів, дані відповідних національних електронних інформаційних ресурсів). Можливість автоматичного розгляду справи (наприклад, в Електронному кабінеті платника е-послуга «Реєстрація податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних») гарантується процедурним законодавством.

ЗАП гармонізував та узгодив 200 законів. Ключовим завданням державних органів стала необхідність приведення всіх підзаконних актів у відповідність до нового законодавства. Серед ключових законодавчих актів України, що регулюють процеси надання адміністративних послуг, можна виокремити такі: Закон «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про звернення громадян», «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Про ліцензування видів господарської діяльності» та «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [160].

Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» включає низку норм процедурного характеру, які регулюють окремі аспекти подання заяв в електронній формі, процедури надання електронних публічних послуг, отримання результату електронних публічних послуг.

Загалом, закони про електронні послуги та адміністративну процедуру доповнюють один одного, мають спільний ґрунт та добре поєднуються. Спільними рисами Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» та ЗАП є те, що гарантування права на участь, зосередження на забезпеченні прав людини, проактивність суб'єкту публічного адміністрування, орієнтація на позитивний результат.

Також, принципи законів «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» та «Про адміністративну процедуру» є

співставними. Спільними принципами Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» та ЗАП є рівність перед законом, верховенство права, доступність та інклюзивність, прозорість, адміністративного спрощення, портативності даних та технологічної нейтральності, підтримки прийняття рішень та орієнтованості на громадян.

Принципи, визначені ЗАП, супроводжують процес надання адміністративної послуги та визначають правила взаємодії бізнесу, громадян з органами публічної влади (рис.2.20.) (на основі [173]).

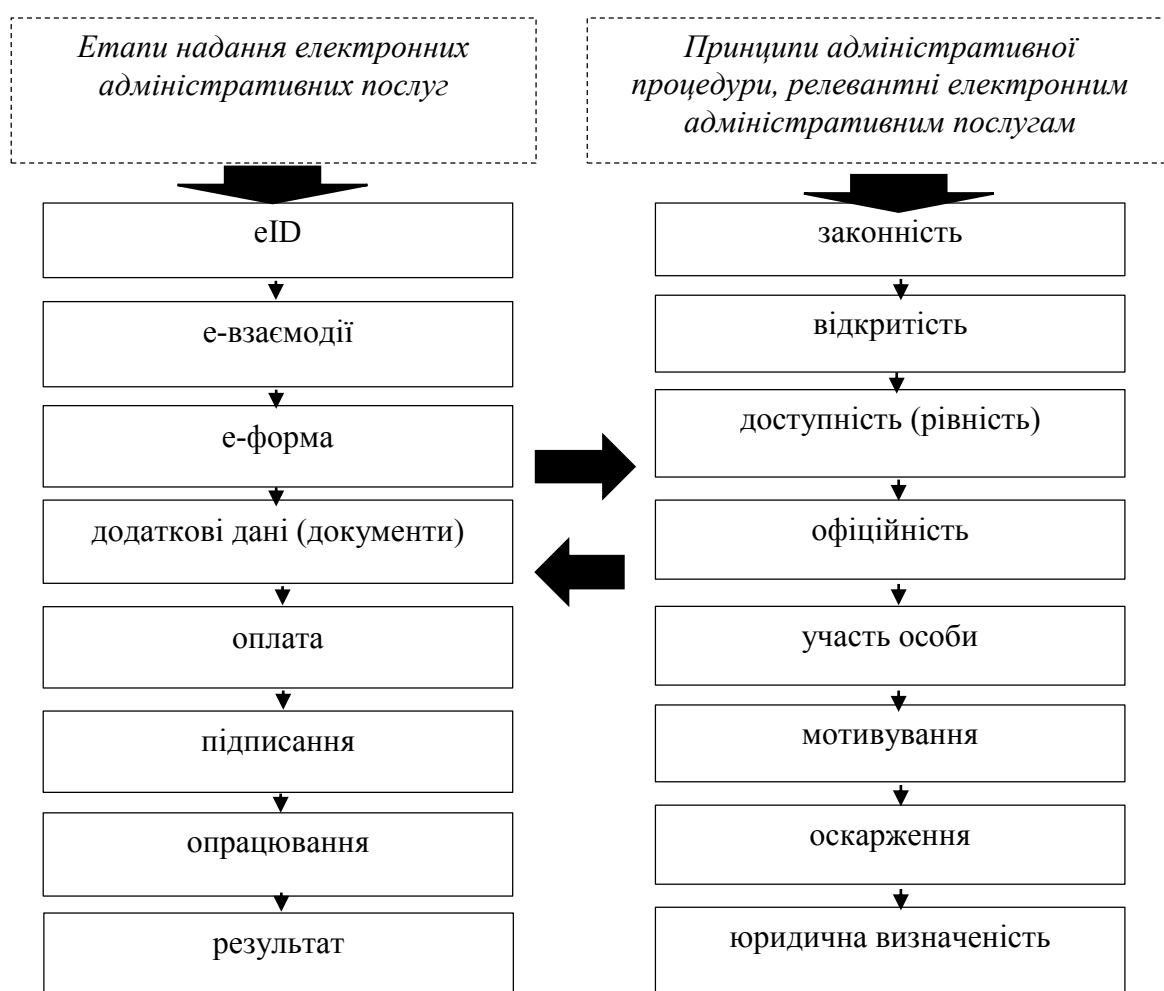


Рис. 2.20. Співвідношення етапів надання електронних адміністративних послуг та принципів адміністративної процедури

В сфері адміністративних послуг ЗАП через виконання та прийняття адміністративних актів позитивно впливає на можливості реалізації інтересів,

свобод, прав юридичними та фізичними особами щодо вирішення та розгляду адміністративних справ [170].

Оцінка реалізації принципів адміністративної процедури у сфері адміністративних послуг в Україні дозволила виділити складові належної адміністративної послуги: законність, відкритість, доступність і недискримінація, проактивність, комплексність, ефективна е-форма, зручність оплати (за платні послуги), участь особи, результативність, своєчасність, обґрунтованість та мотивування, оскарження, юридична визначеність (табл.2.6) (на основі [174]).

Для вдосконалення механізму захисту свобод та прав громадян у сфері цифрових послуг та через необхідність коригування процесу надання публічних послуг, у тому числі електронних, відповідно до вимог ЗАП, продовжується робота щодо впровадження в електронні сервіси норм ЗАП [160].

В умовах євроінтеграції зобов'язання своєчасного приведення чинного законодавства в усіх секторах, на які поширюється його дія, до норм ЗАП визначені в Звіті Європейської Комісії щодо України від 8 листопада 2023 року, Ukraine Facility Plan, Додатку I Меморандуму про взаєморозуміння між Україною як Позичальником та Європейським Союзом як кредитором від 16 січня 2023 року [175].

Прийнятий ЗАП сформував базу для справедливої та прозорої взаємодії громадян із органами влади та спростив адміністративні процедури. Закон забезпечив вирішення таких проблем, як переважне підзаконне регулювання процедур та домінування відомчих інтересів; відсутність у відносинах із суб'єктами публічного адміністрування гарантування головних прав особи (наприклад, право приймати участь у провадженні заінтересованої особи, право бути вислуханою, тощо); відсутність регулювання (наприклад, щодо дострокового припинення дії адміністративних актів) або неефективність багатьох оскаржень, процедур; різні підходи регулювання у різних сферах публічного адміністрування [161].

Таблиця 2.6

Складові належної адміністративної послуги

Складова	Характеристика
Законність	Необхідність надання адміністративної послуги обґрунтовується законом, що визначає як підстави, так і повноваження для її реалізації. Дотримання усіх вимог, визначених чинним законодавством. Наявність чітко позначеного відповідального органу
Відкритість	Публічний доступ до актуальної інформації про послуги. Забезпечення інформування заявника щодо статусу розгляду його справи та доступ до матеріалів. Надання консультацій і технічної підтримки.
Доступність і недискримінація	Орієнтація на доступність для осіб із інвалідністю. <i>Електронна система адміністративних послуг дає змогу:</i> Використовувати портали або мобільні додатки 24/7. Забезпечувати просту електронну ідентифікацію заявників. Легко знаходити необхідну інформацію. <i>Послуги, які надаються офлайн</i> Пріоритет у ЦНАП для базових і масових запитів. Надання у сервісних центрах відповідних установ або через пошту, якщо це можливо.
Проактивність, комплексність	Адміністративні органи спрощують взаємодію шляхом ініціювання справ із дозволу заявника, самостійного отримання необхідних документів або даних з наявних державних реєстрів завдяки використанню електронної взаємодії. Послуги структуруються за життєвими ситуаціями чи бізнес-потребами зі спрощеним введенням даних, а також автоматичним заповненням полів за наявними даними
Ефективна е-форма	Мінімальна кількість даних для введення особою. Попередньо заповнена (наявна) інформація про особу. Інструкції й підказки для заявників. Перевірку логічності та правильності даних
Зручність оплати (за платні послуги)	Електронно – після заповнення е-форми. Фізично – при її замовленні.
Участь особи	Можливість бути заслуханим у разі можливого негативного рішення Право на внесення змін до документів, подання додаткових матеріалів та забезпечення орієнтації на позитивний результат
Результативність	Результати послуг надаються зручним для заявника способом, а якість сервісу супроводжується можливістю залишити зворотний зв'язок. Дотримуються встановлені терміни надання послуг або навіть скорочені строки
Своєчасність	Електронне оформлення через спеціальні форми або фізично при відповідному замовленні.
Обґрунтованість та мотивування	У разі відмови заявнику пояснюються причини такого рішення, а також передбачені механізми оскарження.
Оскарження	
Юридична визначеність	Рішення ухвалено автоматично не може визнаватися недійсним

Впродовж року реалізації доведено, що закон, підвищуючи рівень довіри до державних органів, є ефективним. ЗАП зробив адміністративні процедури для громадян більш зрозумілими та доступними. Ключові переваги прийняття ЗАП наведені на рис.2.21. (на основі [176]).

В умовах впровадження єдиного закону викликами розвитку адміністративної процедури є: організація системного навчання на місцях для службовців, забезпечення своєчасної синхронізації нормативної бази [160].

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що у найширшому розумінні адміністративна процедура встановлює конкретні механізми захисту законних інтересів, свобод і прав юридичних та фізичних осіб, а також охоплює чітку послідовність дій, направлених на ухвалення рішень органами місцевого самоврядування та виконавчої влади. Належну збалансованість потреб громадськості та державних інтересів забезпечує адміністративна процедура [177].

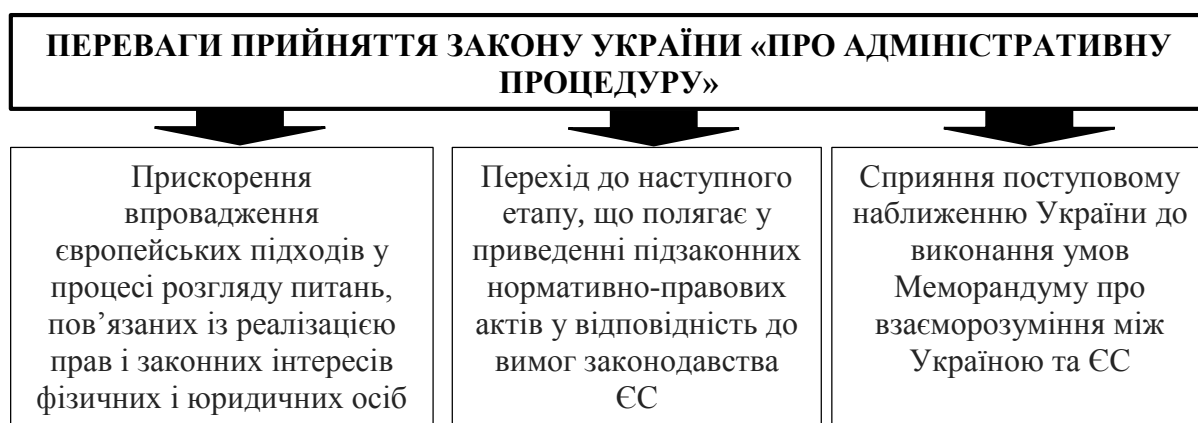


Рис. 2.21. Переваги ЗАП

ЗАП забезпечує передбачуваність, підзвітність, прозорість адміністративних процедур відповідно до стандартів ЄС, гармонізує вітчизняне законодавство із принципами належного врядування, які є основою правової системи ЄС. Реалізація ЗАП створює передумови для подальшого зближення з європейською спільнотою та демонструє готовність України адаптувати до європейських вимог державні інститути [178].

ЗАП з позиції розвитку публічного адміністрування визначає, як на кожному етапі вироблення управлінського рішення слід діяти органам місцевого самоврядування та органам виконавчої влади, що стимулює професіоналізацію державної служби, позитивно впливає на швидкість та якість вирішення справ, уніфікує стандарти діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади, забезпечує їх підзвітність перед суспільством, сприяє формуванню адміністративної культури, яка орієнтована на повагу до інтересів громадян. Такий підхід формує підґрунтя для зміцнення верховенства права, подальшого розвитку демократії, утвердження принципів належного врядування та відповідає сучасним європейським тенденціям.

Висновки до розділу 2

Визначено, що Оптимізація системи адміністративних послуг є важливим напрямом реформи держуправління, реалізація якої передбачена Стратегією реформування на 2022–2025 роки. Основними завданнями є: розвиток мережі ЦНАП, інтеграція більшого обсягу послуг до ЦНАП і децентралізація повноважень, впровадження систем моніторингу якості надання послуг, покращення та спрощення процедур.

На основі аналізу динаміки створення ЦНАПів та їх регіонального розподілу визначено, що найбільшу кількість ЦНАПів в 2023-2024 рр. створено в Львівській, Дніпропетровській, Вінницькій областях. Найбільшу частку мережі займають віддалені робочі місця (61%) та ЦНАП (25%). Більшість ЦНАП розташовані у зручному місці та максимально відповідають найкращим стандартам формату «Open Space», стандартам інклюзивності, безбар'єрності приміщень (72%) а також забезпечують на високому рівні супутні послуги. Аналіз кількості та структури наданих послуг доводить, що найпопулярнішими послугами, що надаються через ЦНАП, є реєстрація місця проживання, послуги

соціального характеру, реєстрація нерухомості, паспортні послуги, земельні послуги, реєстрація внутрішньо переміщених осіб, послуги для ветеранів.

Дослідження інформаційного забезпечення діяльності ЦНАП дозволило виділити найбільш поширені інформаційно-комунікаційні системи у ЦНАП (система «електронної черги», система електронного документообігу та обліку адміністративних послуг, системи відеонагляду, пожежної та охоронної сигналізації, надання першої медичної допомоги, тощо). На основі дослідження аспектів інтеграції адміністративних послуг до ЦНАПів доведено, що протягом 2024 року зростає інтеграція популярних послуг у ЦНАПах; усі ЦНАП мають доступ до необхідних державних реєстрів для роботи з базовими послугами; рівень інтегрованості адміністративних послуг відповідає визначеним цілям реформ.

Визначено основні принципи надання адміністративних послуг та головні критерії оцінки якості надання адміністративних послуг (ефективність, доступність, відповідність). Результати оцінки якості адміністративних послуг свідчать про високий рівень задоволеності суб'єктів звернення до ЦНАПів: якістю наданих послуг (95,6%), місцем надання послуги (97,2%), загальним процесом надання послуги (96,5%), персоналом (97%). Узагальнено основні причини незадоволеності громадян загальним процесом надання адміністративних послуг: тривале обслуговування, невчасність надання послуг, довгі черги.

Визначено основні аспекти цифровізації публічних послуг в Україні. Результати дослідження особливостей розвитку державних електронних послуг свідчать, що в Україні зберігається високий рівень користування державними електронними послугами, 78% українців є регулярними користувачами інтернету, 55% громадян користуються державними е-послугами, 52% громадян найбільш зручним і ефективним способом отримання адміністративних послуг вважають онлайн (11% - відвідування ЦНАП), в середньому громадяни використовують близько 3 послуг на рік, при цьому 84% користувачів оцінюють досвід отримання послуг онлайн позитивно. Виділено основні проблеми, що

надають негативний вплив на розвиток державних послуг: цифрова нерівність суспільства, недостатньо високий рівень інформаційної безпеки, кіберзлочинність та ін.

Проаналізовано інформаційне забезпечення, структуру, технічні та функціональні властивості державних порталів, платформ (Єдиний державний портал адміністративних послуг, портал державних електронних послуг iGov.org.ua, Єдиний веб-портал використання публічних коштів, Єдиний державний веб-портал відкритих даних, Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія», «Гід з державних послуг», Урядовий портал, Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг «Дія Центрів», Державний веб-портал бюджету для громадян, Єдиний портал повідомлень викривачів, Платформа Дія.Engine), державних систем та реєстрів (ЄДР, ДРРП, ДРАЦС, ДЗК, РЗО, Єдиний реєстр боржників, ДРОРМ, Єдина державна електронна система е-нотаріату, електронний реєстр апостилів, ДАР, Державний реєстр суб'єктів господарювання, яких притягнуто до відповідальності за вчинення антиконкурентних узгоджених дій, що стосуються спотворення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів, Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів), які сприяють покращенню обміну інформацією та розвитку електронних послуг.

Закон України «Про адміністративну процедуру» став однією з важливих складових процесу державної реформи публічного управління, що наближає країну ближче до членства в Європейському Союзі. Для європейських партнерів це є ключовим інструментом у подоланні корупції в державному управлінні на різних рівнях, інструментом поваги до прав бізнесу та громадян та механізмом забезпечення оскарження негативних рішень щодо бізнесу чи громадян.

Виділено принципи адміністративної процедури, які є основоположними правилами та стандартами взаємодії держави з громадянами та сприяють інтеграції у Європейське співтовариство. Досліджено співвідношення етапів надання електронних адміністративних послуг та принципів адміністративної процедури, які супроводжують процес надання адміністративної послуги та

визначають правила взаємодії бізнесу, громадян з органами публічної влади. Визначено складові належної адміністративної послуги (законність, відкритість, доступність і недискримінація, проактивність, комплексність, ефективна е-форма, зручність оплати, участь особи, результативність, своєчасність, обґрунтованість та мотивування, оскарження, юридична визначеність). Доведено, що прийнятий ЗАП забезпечує передбачуваність, підзвітність, прозорість адміністративних процедур відповідно до стандартів ЄС, створює передумови для подальшого зближення з європейською спільнотою та демонструє готовність України адаптувати державні інститути до європейських вимог.

Основні результати дисертації по даному розділу опубліковано в роботах [26, 117, 129, 177].

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Механізми регулювання плати за надання адміністративних послуг країн світу, Європейського Союзу та України

Сектор адміністративних послуг ЄС та плати за нього керується первинним і вторинним законодавством, включаючи статті Договору про функціонування ЄС, Договору про заснування ЄС, відповідним Протоколом до нього, а також низкою директив, прецедентне право та Хартію основоположних прав ЄС [179].

Договір про функціонування ЄС акцентує увагу на ролі державних послуг, які спрямовані на задоволення загальних потреб громадян. Зокрема, у статті 14 цього документа однозначно визначено інституційний механізм регулювання надання та оплати адміністративних послуг, а саме – Парламент та Рада визначають основні правові засади для організації надання державних послуг. Цей документ забезпечує надійну, прозору, стійку основу для реалізації широкого кола послуг загального інтересу, охоплюючи як економічні, так і неекономічні сфери. Положення Договору про функціонування ЄС та Договору про ЄС не обмежують права держав-членів наділяти повноваженнями треті сторони в організації та наданні послуг неекономічного характеру, спрямованих на задоволення суспільних потреб [180-181].

Європейський Союз гарантує свободу надання послуг через положення Директиви Європейського Парламенту і Ради 2006/1234, низку рішень Суду ЄС, Хартію основних прав і інші акти вторинного законодавства. Зокрема, у статті 49 Договору про функціонування ЄС зазначено, що мають бути усунуті будь-які обмеження щодо вільного надання послуг у межах ЄС для громадян держав-

членів, які реалізують своє право на підприємницьку діяльність або створення компаній в іншій країні-члені, ніж та, яка отримує послуги.

Стаття 50 Договору уточнює поняття послуг як таких, що зазвичай надаються за винагороду і які не підпадають під інші правила стосовно свободи руху товарів, капіталу або осіб. У цій статті також зазначаються види послуг, включно з діяльністю у сфері промисловості, торгівлі, ремесел та професій. Хоча послуги зазвичай надаються на платній основі, у певних ситуаціях вони можуть бути безкоштовними. Загалом, надання послуг охоплює будь-які види діяльності, які забезпечують прибуток або інші вигоди, причому оплата зазвичай надходить із приватних джерел, навіть якщо вона не завжди вноситься особою, яка замовляє послугу. Стаття 14 Договору про функціонування ЄС разом із Протоколом № 26 «Послуги» встановлюють три ключові вимоги для наднаціональних органів та держав-членів: гарантування високої якості послуг, забезпечення їхньої безпеки й доступності, рівне ставлення до всіх осіб, а також підтримка загального доступу до послуг і захист прав споживачів.

Згідно зі статтею 41 Хартії основоположних прав ЄС кожна людина має право на належний рівень адміністративного управління. Це означає, що будь-яка справа повинна розглядатися установами, органами, службами й агенціями Союзу неупереджено, справедливо та протягом прийняттого часу.

Стаття 50 Договору тлумачить поняття послуг, які надаються за компенсацію, проте ці послуги не регулюються положеннями, що охоплюють свободу руху капіталу, товарів, осіб. У цій статті також зазначено види діяльності, що підпадають під категорію послуг: це можуть бути комерційна, промислова, професійна або ремісничка діяльність. Як правило, послуги оплачує споживач, але в окремих ситуаціях вони надаються безкоштовно. Основним призначенням таких послуг є забезпечення певної діяльності або користі, яка, у більшості випадків, фінансується з приватних джерел, хоча не обов'язково тією особою, яка отримує конкретну послугу. Додатково, Стаття 14 Договору про функціонування Євросоюзу разом із Протоколом № 26 присвяченим послугам конкретизує три ключові вимоги як для наднаціональних інституцій, так і для

країн-членів. Серед цих вимог: рівне ставлення до всіх споживачів, забезпечення високої якості послуг, гарантування їхньої безпечності та доступності, а також просування принципів захисту прав споживачів та загального доступу [180, 182].

Крім того, згідно зі статтею 41 Хартії основоположних прав ЄС кожна людина має право на добросовісне управління. Це включає обов'язок установ, органів, служб та агенцій ЄС справедливо та неупереджено розглядати справи громадян у межах розумного строку [183].

Дослідницька служба Верховної Ради України в інформаційно-аналітичних матеріалах підготувала інформацію щодо регулювання оплати та надання адміністративних послуг в країнах ЄС [184].

У Болгарії передбачено сплату мит або зборів за надання адміністративних послуг. Так, відповідно до Закону про державні мита, стягується плата за різні види послуг, зокрема, за подання позовних заяв, цивільних і кримінальних позовів, зустрічних позовів, заяв про розлучення, апеляцій, анулювання, усиновлення, а також за реєстрацію асоціацій і фондів. Додатково стягується мито у справах про приватні кримінальні позови, за адміністративні послуги в судах та у випадках, що стосуються державної допомоги або порушень законодавства Болгарії і ЄС у цій сфері [185].

В Естонії питання сплати державних мит визначаються Законом про державні мита. Згідно з ним, мита накладаються за розгляд заяв, клопотань чи скарг, видання адміністративних актів, отримання документів або вчинення інших дій за запитом платника. За законом, мита стягуються в тих випадках, коли відповідна послуга надає платнику право, майно чи іншу вигоду. Розмір таких мит і підстави їх стягнення визначаються цим законом (стаття 3) [185].

У Латвії питання сплати зборів та мит визначаються положеннями Закону про податки та збори. Закон визначає «державне мито» як обов'язковий платіж до державного бюджету або, у визначених випадках, до місцевого бюджету. Цей платіж є винагородою за ресурси, надані державними установами для ведення бізнесу, за надані послуги або для спеціальних цілей, таких як утримання та

розвиток інфраструктури, екологічний захист і благоустрій територій. Сплата мит є компонентом системи оподаткування.

Закон також вказує на ряд адміністративних послуг, за які стягується збір. Це включає збір за судові дії відповідно до Цивільного процесуального закону, збір за зміну прізвища та імені згідно з відповідним законом, плату за резервування землі в сільських районах, а також за функції сирітських і волосних судів. Державне мито також стягується за надану державою допомогу, виконання нотаріальних функцій, реєстрацію та зміну записів актів цивільного стану, реєстраційні дії в Реєстрі підприємств, надання інформації з різних державних реєстрів, послуги митних органів, реєстрацію прав власності та застави в Земельному кадастрі, регулювання публічних послуг та інші визначені законами операції, наприклад, захист персональних даних чи інформація з Державного адресного реєстру [185].

У Литві діє схожий механізм регулювання сплати зборів і мита, який контролюється Законом про державне мито та збори. Державне мито та збори визначаються як обов'язковий платіж, що стягується за послуги, які надаються комунальними або державними установами, службами закладами чи організаціями, за виключенням судів. Ці платежі відрізняються від місцевих платежів і зборів, які визначаються рішеннями муніципальних рад, діють на території відповідних муніципалітетів і не стосуються послуг, наданих комунальними чи державними структурами. Після завершення кожного календарного року уряд проводить коригування та перерахунок ставок державного мита з урахуванням фактичних змін у витратах на надання послуг. Відповідні зміни затверджуються урядовою постановою, а переглянуті ставки починають діяти з 1 липня поточного календарного року. Закон також передбачає перелік обставин, коли державне мито чи збір сплачувати не потрібно. Зокрема: реєстрація народження дитини та перше отримання витягу про актовий запис щодо її народження; виправлення чи внесення змін до актових записів цивільного стану неповнолітніх у разі змін відомостей про батьків; корекція імені, прізвища або по батькові через виправлення актових записів

цивільного стану, складених під час окупаційного періоду; видача документа, що підтверджує місце проживання особи; оформлення чи заміна посвідчення особи або закордонного паспорта (на вибір) у загальному порядку; підготовка документів для оформлення чи оновлення дозволу на проживання в Литві та видача посвідки на проживання; розгляд запитів на отримання або зміну дозволу на тимчасове проживання в країні, послуги, які надаються установами, вартість яких є нижчою за мінімальний розмір державного мита, тощо [185].

У Нідерландах основні правила та принципи функціонування адміністративних органів, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, регламентуються Законом про загальне адміністративне право. На офіційному вебпорталі уряду або муніципалітетів розміщено перелік адміністративних послуг, які надаються місцевими органами влади та державними установами. Також, тут зазначено умови та порядок їх отримання. Водночас, безпосередньо адміністративні послуги регулюються як загальними, так і спеціалізованими нормативно-правовими актами [185].

У Німеччині індивідуально визначені адміністративні послуги, адміністративні збори, а також засадничі принципи та правила стягнення таких зборів регулюються Федеральним законом про державні збори. У межах цього закону до індивідуально визначених послуг належать:

1. Дії, що виконуються в рамках реалізації суверенних повноважень.
2. Надання доступу до об'єктів та установок, що належать Федерації або органам, установам і фондам, незалежним від Федерації, у випадках, коли таке використання регулюється нормами публічного права.
3. Проведення моніторингових заходів, розслідувань, інспекцій.
4. Інші дії, які реалізуються в межах адміністративної діяльності на основі публічного права, якщо вони мають зовнішній вплив.

Федеральний закон про державні збори встановлює, що розміри зборів можуть визначатися на основі трьох підходів: фіксованих зборів (фіксованих ставок), часу, необхідного для надання конкретної публічної послуги, та рамкових зборів (рамкових ставок). Закон не містить конкретних розмірів ні

фіксованих, ні рамок зборів, а лише визначає загальні принципи, якими слід керуватися під час їх розрахунку. Так, відповідно до статті 9, плата має охоплювати витрати, які регулярно виникають у процесі надання послуги. Саме ці витрати формують базу для визначення її вартості. При цьому розмір збору не повинен створювати суттєві перешкоди для її отримання та бути непропорційним до значення послуги для клієнта чи. У деяких випадках, виходячи із суспільного інтересу чи з міркувань справедливості, закон дозволяє встановити зменшений розмір збору або взагалі звільнити від його сплати. Державний орган також має право зменшити розмір збору чи звільнити від нього у випадках, коли застосування стандартних розрахунків призводить до надмірного фінансового навантаження на конкретну особу або організацію. Крім того, якщо публічна послуга підлягає оподаткуванню податком на додану вартість (ПДВ), цей податок може бути доданий до суми збору. Витрати можуть стягуватися навіть у випадках, коли плата за послугу була зменшена або вона є безкоштовною [185].

Питання оплати адміністративного збору в Республіці Польща регламентується положеннями Закону «Про гербовий збір», який стягується у випадках:

1) В індивідуальних справах, що стосуються публічної адміністрації, передбачено виконання офіційних дій за повідомленням або на вимогу, видачу дозволів, довідок на вимогу, (концесій, ліцензій);

2) також, це охоплює подання доручень або довіреностей, копій, виписок чи витягів у публічних адміністративних справах або судових процесах.

Гербовий збір сплачується і при вчиненні офіційних дій, видачі свідоцтв, ліцензій, дозволів установами, які не є державними або місцевими органами влади, але причетні до публічного управління. Також він застосовується при поданні цим установам довіреностей, виписок або їх репродукцій, доручень чи копій. Відповідно до Закону «Про гербовий збір» такі дії не обкладаються гербовим збором, якщо за них стягується інший збір згідно з окремими

нормативно-правовими актами або якщо вони звільнені від оподаткування [185].

Закон про адміністративні збори в Чеській Республіці визначає порядок адміністрування та оплати за надання адміністративних послуг. Збір підлягає сплаті за адміністративні провадження та іншу діяльність органів державного управління. Законом встановлено фіксовані збори за певні дії в різних сферах, таких як сплата податків (наприклад, отримання дозволу на зменшення акцизного збору, подання заяв про звільнення від податку, розстрочка платежів, підтвердження про відсутність заборгованості та податкову резидентність); видача актів цивільного стану (наприклад, огляд реєстраційних записів, видача дублікатів або підтверджень зміни проживання); реєстрація підприємств; питання професійної діяльності в охороні здоров'я (наприклад, визнання професійної кваліфікації чи акредитація); оформлення документів на посвідчення особи, зміна прізвища; дозвіл на працевлаштування іноземців; внесення до реєстрів медіаторів чи арбітражних керуючих; довідки про несудимість; реєстрація мисливських товариств і видача відповідних ліцензій; дозвільна документація у містобудуванні та інші процедури [185].

У Швеції надання певних адміністративних послуг здійснює Агентство правових, фінансових і адміністративних послуг, яке підпорядковується Міністерству фінансів. На офіційному вебсайті цього органу представлено список доступних послуг, а також інформацію про розміри мит і зборів, які необхідно сплатити для отримання цих послуг [185].

У Франції плата за отримання адміністративних послуг керується Кодексом фінансів. Згідно з його положеннями, адміністративні збори можуть бути зібрані за надання різних адміністративних послуг, таких як видача паспортів, віз, дозволів на будівництво та інші [186].

В Фінляндії порядок надання адміністративних послуг регулюється Законом про адміністративну процедуру. Хоча цей Закон не містить безпосередніх положень щодо сплати зборів, у частині першій статті 11 зазначається, що органи влади зобов'язані надавати громадянам необхідні

консультації в межах своєї компетенції для вирішення адміністративних питань. Також, вони повинні відповідати на питання та запити щодо їхньої діяльності. Консультації проводяться безплатно, проте передбачено, що стягнення плати за послугу може встановлюватися окремо: коли вона оплачується не державним органом, або коли вона пов'язана з господарською діяльністю одержувача [185].

В Україні процес врегулювання та надання адміністративних послуг є доволі актуальним, за останні роки це питання стало пріоритетним для Міністерства цифрових трансформацій України в межах реалізації Державної антикорупційної програми Уряду.

У 2020 році був зареєстрований Закон України «Про адміністративний збір» (проект), мета якого – урегулювання взаємовідносин у сфері оплати за надання адміністративних послуг, забезпечення відкритості цих відносин, а також для підтримання якісного та стабільного забезпечення адміністративних послуг шляхом запровадження аргументованих розмірів адміністративного збору, оскільки наразі закон досі не був прийнятий [187].

Адміністративні збори – це плата, яку збирає у населення держава за надання певних державних адміністративних послуг. Цей збір може бути закріплений законодавством або рішенням місцевої влади. Надходження від адміністративних зборів є потужним джерелом доходів для держави та місцевих органів влади, що дозволяє їм фінансувати свої внутрішні процеси на місцях, забезпечувати та покращувати надання необхідних послуг громадянам та підприємствам. Адміністративний збір зазвичай стягується за конкретну послугу або дію, яку надає держава або органи місцевої влади.

Громади та ЦНАП стикаються з браком ресурсів, необхідних для забезпечення якісного обслуговування населення. Фінансування як з державного бюджету, так і з місцевих бюджетів є недостатнім. Ця сфера вимагає значних витрат для забезпечення адекватної кількості кваліфікованого персоналу та належного матеріально-технічного забезпечення, включно з обладнанням та витратними матеріалами. Одночасно, держава постійно розширює коло функцій для ЦНАП і органів місцевого самоврядування, таких як ведення реєстру

внутрішньо переміщених осіб, надання ветеранських послуг, програма «Відновлення, тощо. При цьому не передбачено чітких джерел покриття адміністративних витрат на виконання цих завдань. Запровадження помірних компенсаційних платежів за окремі послуги, які можуть бути платними, здатне частково забезпечити систему необхідними ресурсами. Крім того, встановлення чітких і єдиних розмірів адміністративних зборів, що розраховуватимуться за визначеною законом методикою, дозволить мінімізувати корупційні ризики [188].

За останні роки сформувалися безліч проблем, які б можна було усунути, впроваджуючи ефективне регулювання адміністративних зборів та інших державних послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Проблеми, пов'язані із чинним регулюванням адміністративного збору
в Україні**

Для держави	Для споживачів	Для органів місцевого самоврядування
- розміри адміністративних зборів залишаються фіксованими без можливості адаптації до різних умов; - для багатьох адміністративних послуг встановлено значно занижені розміри зборів, які суттєво не відповідають фактичним витратам на їх адміністрування; - недоотримання фінансових ресурсів суб'єктами, що надають адміністративні послуги, що негативно позначається на їхній стабільності та якості обслуговування;	- не виправдані розміри адміністративного збору за окремі послуги; - відсутність прозорості у системі розрахунку розмірів зборів; - встановлення та стягнення платежів за надання адміністративних послуг, які не передбачені чинним законодавством; - недостатнє фінансування системи, що негативно впливає на якість надання відповідних послуг;	- брак ресурсів для забезпечення ефективної роботи з надання адміністративних послуг виникає через те, що більшість послуг, які здійснюються органами місцевого самоврядування, відповідно до законодавства мають бути безкоштовними для заявників. Крім того, встановлені розміри зборів часто несправедливо низькі, що ускладнює покриття витрат на організацію цих процесів.

Джерело: систематизовано автором

В Україні потрібно врегулювати наступні питання щодо плати адміністративних послуг:

1. Ціль встановлення плати за надання адміністративних послуг.
2. Ключові принципи, що лежать в основі обчислення розміру плати за адміністративні послуги.
3. Основні фактори, які враховуються при визначенні розміру плати за адміністративні послуги.
4. Перелік критеріїв для обґрунтування розміру плати за адміністративні послуги.
5. Методи розрахунку плати за адміністративні послуги та визначення періодичності її перегляду.
6. Орган та нормативно-правовий акт, який регулює визначення розміру плати за адміністративні послуги.
7. Методологія визначення розміру плати за надання адміністративних послуг.

Наразі в Україні йде експертне обговорення та дослідження цих питань, а також вивчається досвід країн світу та Європи щодо суб'єктів регулювання (які органи вирішують розмір оплати), методики розрахунків оплати за адміністративні послуги, фактори, які впливають на оплату різних адміністративних послуг (пріоритетність, швидкість) надання послуг, розподіл розміру плати залежно від вікової категорії, терміну дії документу, рівня доходів споживачів послуг, масштабів підприємства, тощо.

Сукупні висновки цих досліджень вже дали певне розуміння та бачення країн на питання регулювання оплати адміністративних послуг.

У таких країнах, як Австралія, Великобританія, США, Фінляндія та Нова Зеландія, визначення розміру адміністративного збору передається органам, які відповідають за надання належних послуг. Зокрема, в Австралії, Великобританії, США, Канаді та Новій Зеландії такі органи керуються затвердженою методологією розрахунку цього збору. Основні принципи встановлення адміністративних зборів, застосовувані в більшості держав, можуть бути припустимими й для України. Вони включають покриття собівартості послуги, але із врахуванням особливостей: якщо послуга має важливе суспільне значення,

її вартість може бути зниженою або взагалі відсутньою; водночас, послуги з економічною цінністю для отримувача можуть оплачуватися понад їхню собівартість. Також, варто враховувати окремі практики інших країн: у Новій Зеландії ЦОВВ відповідають за періодичне оновлення розмірів зборів за свої послуги. У Канаді визначення розміру збору обов'язково супроводжується громадським обговоренням. Застосування подібних підходів може сприяти удосконаленню подібної системи і в Україні [189].

В Україні відсутній єдиний механізм державного регулювання платних послуг чи зборів за адміністративні послуги, оскільки розмір платежів визначається на основі різних підзаконних нормативно-правових актів. Наприклад, із 1 січня 2024 року відбулися зміни у розмірі адміністративного збору за надання платних адміністративних послуг, який визначається від прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого станом на 1 січня відповідного року. Зокрема, 1 січня 2024 року набув чинності Закон України «Про державний бюджет на 2024 рік», яким прожитковий мінімум для працездатних осіб встановлено на рівні 3028 грн на місяць (цей показник залишається актуальним і на початок 2025 року). Відповідно, змінюється і розмір адміністративного збору:

- за державну реєстрацію змін до відомостей про юридичну особу (за винятком благодійних організацій та громадських об'єднань), які внесені до ЄДР, окрім змін щодо контактної інформації юридичної особи, встановлено оплату в розмірі 0,3 прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Термін виконання послуги становить 24 години, а вартість складає 910 грн.;

- для державної реєстрації змін, що стосуються громадських об'єднань або благодійних організацій, а також оновлення даних про прізвище, ім'я, по батькові чи місце проживання фізичної особи-підприємця, розмір плати складає 0,1 прожиткового мінімуму для працездатних осіб. Послуга надається протягом 24 годин за ціною в 300 грн.;

- плата за надання відомостей із ЄДР встановлена в наступних розмірах: за отримання виписки для апостилю та витягу в паперовій формі – 0,05

прожиткового мінімуму для працездатних осіб (150 грн), за отримання документа з реєстраційної справи в паперовій формі – 0,07 прожиткового мінімуму для працездатних осіб (210 грн), за державну реєстрацію права власності протягом 5 робочих днів – 300 грн.

Додатково, передбачено: реєстрація іншого речового права протягом 5 робочих днів – 150 грн.; реєстрація обтяжень речових прав у день подання відповідної заяви – 150 грн.; виправлення у день подання заяви технічної помилки, допущеної з вини заявника, – 120 грн.; надання інформації у паперовій формі з Державного реєстру прав здійснюється за плату в розмірі 80 грн. (з розрахунку на кожні 25 сторінок).

Реєстрація або зняття з реєстрації місця проживання особи передбачає такі платежі: при зверненні у встановлений законодавством строк – 45,42 грн.; у разі порушення строку звернення – 75,70 грн.; за отримання відомостей із ДЗК справляється плата в розмірі – 151,40 грн. [190].

Надходження до державного бюджету від сплати адміністративного збору в 2018-2020 рр. поступово зменшувалися та в 2020 році становили 9771,9 млн. грн., що на 6,2% менше відповідного показника в 2019 р. (10377,8 млн. грн.) та на 88,4% менше відповідного показника в 2018 р. (18413,6 млн. грн.) (рис.3.1.) (на основі [191]).



Рис. 3.1. Надходження до державного бюджету від сплати адміністративного збору в 2018-2024 рр., млн. грн.

Водночас доходи державного бюджету від сплати адміністративного збору в 2018-2019 рр. перевищували (на 3112,1 млн. грн. або на 20,3% в 2018 році та на 837,6 млн. грн. або на 8,8% в 2019 році) заплановані Законом України «Про Державний бюджет України» доходи (15301,5 млн. грн та 9540,2 млн. грн. за відповідний рік). В 2020 році фактичні надходження від сплати адміністративного збору (9771,9 млн. грн.) були значно меншими за заплановані (17682,4 млн. грн.). Надходження в державний бюджет від сплати адміністративного збору в 2021 році становили 12975,5 млн. грн., що на 3203,6 млн. грн. або на 32,8% більше ніж відповідний показник 2020 р. (9771,9 млн. грн.).

Починаючи з 2022 року надходження до державного бюджету від сплати адміністративного збору поступово збільшуються, досягнувши в 2024 році значення 17020,9 млн. грн. (в 2022 – 8166,1 млн. грн., в 2023 – 14257,6 млн. грн.), істотно перевищуючи запланований Законом України «Про Державний бюджет України» доходи за відповідний рік: в 2023 році виконано річний план щодо надходжень до державного бюджету від сплати адміністративного збору на 119,57%, в 2024 році – 141,49%.

Фінансово-економічна складова є важливою для місцевих органів влади з метою забезпечення стабільного та якісного надання адміністративних послуг. В 2018-2019 рр. надходження до місцевого бюджету від сплати адміністративного збору збільшувались та в 2019 році становили 4642,1 млн. грн., що перевищує на 53,3 млн. грн. показник 2018 року (4588,8 млн. грн.). В 2020 році даний показник зменшився на 11,3%, фактичні надходження становили 4117,2 млн. грн. З 2022 року надходження до місцевого бюджету від сплати адміністративного збору мають позитивну тенденцію до зростання: в 2022 році даний показник становив 4271,3 млн. грн., в 2023 році – 5298,3 млн. грн., в 2024 році – 5997,8 млн. грн.

Аналіз структури надходжень до місцевого бюджету від сплати адміністративного збору в 2018 році показав, що найбільшу частку становили надходження сумою до 100 тис. грн. В 2019-2022 рр. переважна частка доходів

місцевого бюджету від сплати адміністративного збору становили надходження обсягом від 200 до 500 тис. грн. Оголошений воєнний стан в країні змінив структуру надходжень до місцевого бюджету та найбільшу частку доходів місцевого бюджету становили прибуття від сплати адміністративного збору: в 2023 році – сумою від 0,5 до 1 млн. грн., в 2024 році – сумою понад 1 млн. грн. (рис. 3.2.) (на основі [191]).

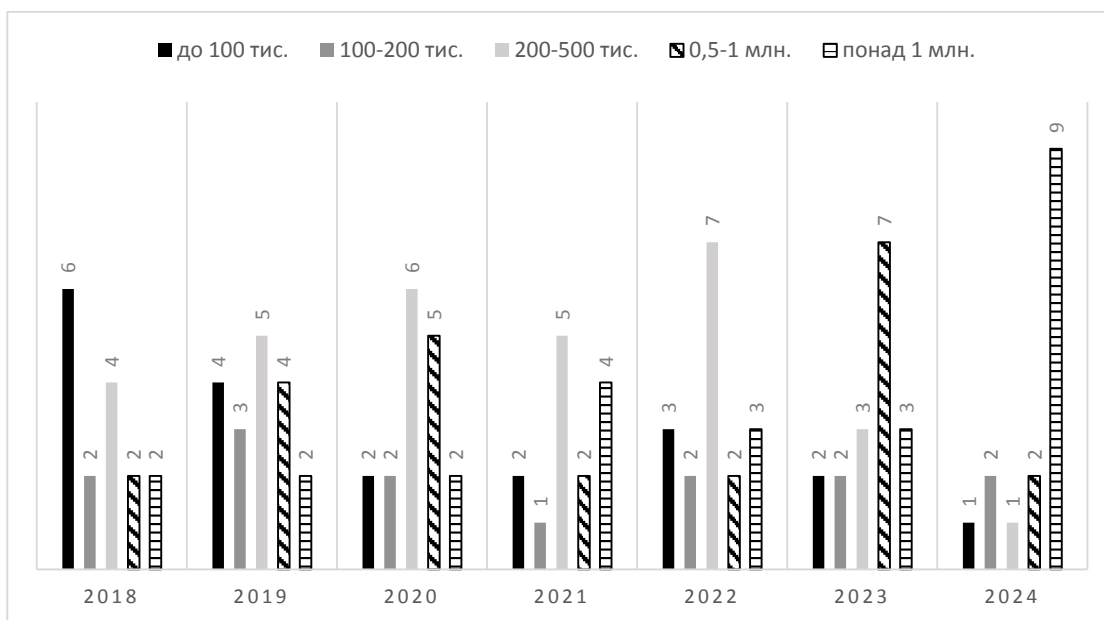


Рис. 3.2. Надходження до місцевого бюджету від сплати адміністративного збору

Виходячи з досліджень різних країн світу та ЄС зокрема, можна спостерігати, що адміністративний збір або державне мито стягується відповідно до чинних законів і постанов уряду. Водночас, місцеві збори регулюються рішеннями органів місцевого самоврядування, обов'язковими до виконання в межах відповідної територіальної громади. Оплата за отримання адміністративних послуг зазвичай здійснюється у формі фіксованих сум, вказаних у національній валюті, які особа сплачує на користь держави. Розміри таких зборів можуть відрізнятися залежно від кількох факторів: витрат на надання послуги, її специфічної категорії, типу осіб, які звертаються за послугою, а також рівня попиту, соціальної значущості послуги та часу, необхідного для її персоналізованого надання.

Ухвалення Закону «Про адміністративний збір» сьогодні залишається одним із завдань у реалізації реформи державного управління в умовах євроінтеграції. Закон має містити інформацію щодо порядку нарахування та сплати адміністративного збору за отримання адміністративних послуг, є обов'язковою. Неодмінною частиною повинно бути визначено перелік найпопулярніших адміністративних послуг з чіткими розмірами платежів за їх отримання.

Одним із ключових аспектів має стати паралельна розробка методики розрахунку адміністративного збору разом із ретельним впорядкуванням адміністративних послуг. Фахівці повинні скоординувати свої дії з усіма дотичними сторонами, аби забезпечити узгодженість і ефективність. Основна ціль цього процесу полягає в здійсненні повної інвентаризації адміністративних послуг, які надаються на рівні місцевого самоврядування. Наступним кроком має стати радикальне скорочення та спрощення процедур, усунення надлишкових та проміжних послуг, уніфікація категорій і назв послуг та подібні заходи [192].

Окрім цього, у державному бюджеті України передбачаються можливості фінансування для зменшення вартості послуг, які базуються на комерційних критеріях. У випадках, коли державний орган має фактичну монополію на їхнє надання, вартість послуг може встановлюватися на рівні їхньої собівартості [185].

Проблематика вдосконалення роботи органів публічної влади на всіх рівнях у контексті якісного надання адміністративних послуг є надзвичайно актуальною. Це безпосередньо пов'язано з будівництвом в Україні правової, демократичної, соціальної держави в умовах євроінтеграційного вектору розвитку. Підвищення якості цих послуг стає особливо важливим через обмеженість бюджету, що вимагає максимізації результатів за мінімальних витрат.

3.2. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів

Одним із ключових показників ефективності роботи державних органів і органів місцевого самоврядування є рівень якості адміністративних послуг. Оцінка цієї якості базується на власних критеріях, встановлених нормативно-правовими актами, які в сукупності з кількісними та якісними показниками формують стандарти надання послуг конкретного органу.

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає вимоги до якості цих послуг на законодавчому рівні. Зокрема, у статті 4 цього Закону прописано основні принципи, що використовуються для оцінювання якості: оперативність виконання, своєчасність; відкритість і прозорість процедур; зручність та доступність для громадян; скорочення до мінімуму кількості процедурних дій і документів, необхідних для отримання послуг; а також забезпечення доступу до інформації про порядок їх надання.

Розпорядженням КМУ від 16.05.2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» схвалено нормативну вимогу щодо переліку адміністративних послуг ЦОВВ, які повинні надаватися через ЦНАП. Критеріями оцінки якості адміністративних послуг визначено своєчасність, результативність, зручність, доступність, професійність, повагу до особи, відкритість.

У європейському суспільстві забезпечення високої якості адміністративних послуг має ключову роль, сприяючи соціальній інтеграції та соціальному захисту. Європейська Комісія для прийняття Директиви про послуги на внутрішньому ринку приймала участь у різних заходах, метою яких є розробка спільних положень щодо якості електронних послуг у ЄС, створення ефективного внутрішнього ринку. Саме в цьому контексті розпочалася та підтримується дискусія щодо якості державних послуг в Європі.

Для оцінювання ефективності діяльності державних установ та організацій, що надають адміністративні послуги, було впроваджено таблиці, які контролюють дотримання стандартів якості цих послуг. У країнах ЄС стандарти забезпечення якості публічних послуг охоплюють своєчасність, відкритість, безперервність, комплексність, безоплатність, доступність, гарантування індивідуальних прав, задоволення потреб громадян [193].

З 2007 року ЄК підтримує нові транснаціональні проекти стратегії підтримки якості публічних послуг у ЄС в рамках програми PROGRESS, спрямованої на впровадження добровільної Європейської структури якості у різних секторах економіки та у різних державах-членах.

Комітет із соціального захисту у жовтні 2010 року прийняв добровільну Європейську структуру якості для соціальних послуг, направлену на розробку у ЄС загального розуміння якості адміністративних послуг та Добровільні європейські рамки якості соціальних послуг. Європейська структура якості для соціальних послуг є досить гнучкою для застосування сумісною з існуючими національними підходами до якості у всіх державах-членах до різних публічних послуг на місцевому, регіональному та національному рівнях. Вона визначає критерії та принципи, яким має відповідати публічна послуга для задоволення очікувань та потреб користувачів (громадян та бізнесу) [194].

Європейська якість соціальних послуг (European Quality in Social Services – EQUASS) – це ініціатива Європейської платформи реабілітації, яка покращує соціальний сектор, залучаючи постачальників публічних послуг до розвитку та навчання, постійного вдосконалення, щоб гарантувати бізнесу та громадянам, як користувачам, якість послуг по всій Європі. Програми сертифікації EQUASS повністю відповідають основним критеріям структури European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training для сектору навчання та професійної освіти та європейським вимогам до якості у соціальній сфері, викладеним у Європейській структурі якості соціальних послуг [195].

EQUASS побудований на десяти принципах якості, які відображають побажання європейських зацікавлених сторін (груп підтримки, представників

клієнтів, соціальних партнерів, спонсорів), приділяючи особливу увагу захисту прав громадян, вимогам ефективності бізнесу, забезпечуючи при цьому навчання та професійний розвиток персоналу.

Європейська платформа реабілітації вирішила створити додатковий знак гарантії якості (EQUASS Assurance) поряд зі знаком European Quality in Rehabilitation Mark (EQUASS Excellence). Новий стандарт якості EQUASS Assurance гарантує якість надання електронних послуг з урахуванням 50 критеріїв, які базуються на десяти Принципах якості, та ґрунтується на результатах Common Quality Framework, інших стандартах якостей [195].

В сучасних умовах у Європі надання високоякісних державних послуг реалізується на основі цінностей Протоколу 26 Treaty on the Functioning of the European Union. Протокол 26 представляє собою важливий крок у тривалому процесі переходу до більш європейського характеру державних послуг та включає шість цінностей для державних послуг в країнах Європи: доступність та безпека, високий рівень якості, сприяння загальному доступу та рівне ставлення до прав користувачів [196].

Таким чином, ключовими векторами політики управління якістю адміністративних послуг в країнах ЄС є: створення доступних та гнучких умов для отримання публічних послуг; пошук найбільш ефективного надавача послуг; розвиток цифровізації та впровадження інформаційних технологій у практику надання адміністративних послуг; перерозподілення повноважень та наближення послуг до споживача (рис.3.3.).

Попри важливість і необхідність оцінки якості адміністративних послуг, чітко визначені стандарти доступності та гарантованої якості цих послуг в Україні досі не сформовано. Різноманіття методик оцінювання якості публічних сервісів значно ускладнює реалізацію уніфікованого підходу до порівняння та аналізу діяльності інститутів, використання в управлінській практиці результатів оцінювання.

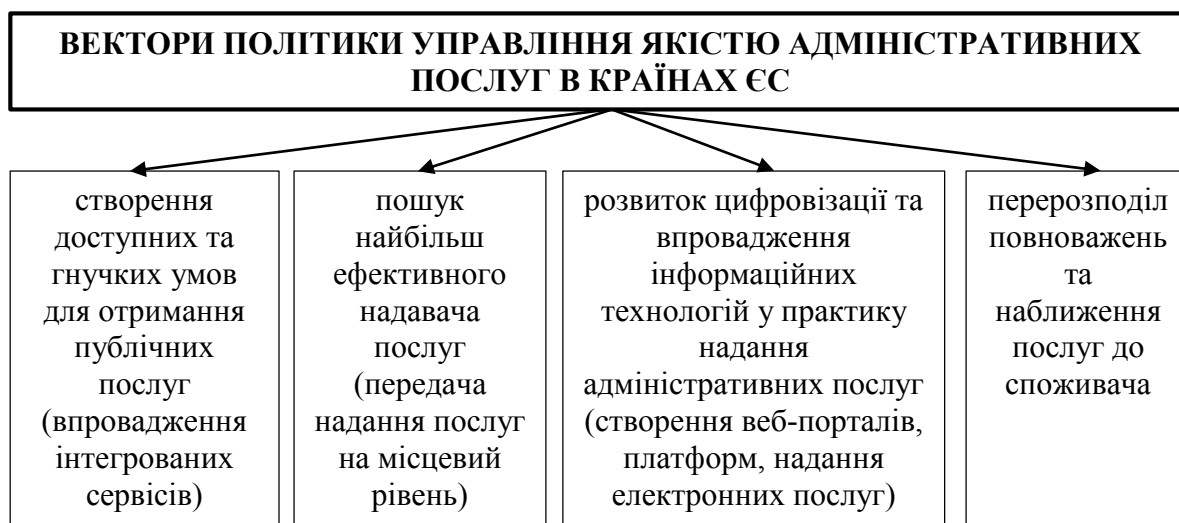


Рис. 3.3. Ключові вектори політики управління якістю адміністративних послуг в країнах ЄС

Джерело: систематизовано автором

В Україні для забезпечення ефективної взаємодії між організаціями громадянського суспільства та органами виконавчої влади, а також для зміцнення механізмів громадського моніторингу, впроваджено проєкт «Поширення кращих практик недержавного моніторингу надання адміністративних послуг», що являється спільною ініціативою Програми розвитку ООН та ЄС. Ряд органів публічного управління України шляхом створення ЦНАП, реалізації проєктів соціальних інновацій вже впровадили ініціативи, спрямовані на підвищення на місцевому рівні якості адміністративних послуг [197].

Результатом реалізації зазначених дослідницьких проєктів стало зміцнення партнерських відносин між громадськими організаціями та місцевими органами влади, значне покращення якості процесу надання адміністративних послуг.

Запорукою успішного впровадження проєктів громадського моніторингу якості адміністративних послуг на місцевому рівні є оперативна реакція та адаптація рішень місцевих органів влади відповідно до отриманих результатів моніторингів, а також врахування пропозицій громадських організацій, спрямованих на покращення якості цих послуг [198].

Згідно з рекомендаціями Всесвітнього альянсу громадської участі CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation), до основних інструментів для моніторингу та оцінки якості публічних послуг належать: звіти за результатами опитувань залучених сторін; громадські звітні картки; система індикаторів громади; аналіз безпосередніх результатів надання послуг чи реалізації програм; моніторинг і оцінка за участі громади; соціальні аудити й метод «таємного покупця» (ДОДАТОК Г, табл. Г.1).

В Україні вже апробовано та доведено ефективність таких інструментів, як звіти за результатами опитувань залучених сторін, громадські звітні картки та система індикаторів громади. На практиці найпоширенішим методом у громадському моніторингу якості адміністративних послуг є проведення опитувань залучених сторін за допомогою анкетування. Цей підхід широко використовується організаціями та ініціативами з метою глибшого розуміння поглядів, знань, інтересів, уявлень і досвіду як отримувачів послуг, так і суб'єктів їх надання.

Разом із тим, у вітчизняній практиці громадського моніторингу поки що не застосовуються такі інструменти, як аналіз безпосередніх результатів надання послуг чи реалізації програм, моніторинг і оцінка за участі громади, а також соціальні аудити [199-200].

Важливим аспектом у діяльності ЦНАП є зворотній зв'язок зі споживачами адміністративних послуг, який забезпечує покращення ефективності роботи і надання громадянам більш якісних послуг.

Для оцінки якості послуг у ЦНАПах України застосовують низку ефективних інструментів моніторингу, серед яких опитування (анкетування), зовнішні соціологічні опитування, експертне оцінювання, онлайн-опитування (через портали чи вебсайти, оцінка за допомогою талонів електронної черги, електронні системи), зовнішній та внутрішній аудит, а також орієнтація на найкращі практики (ДОДАТОК Г, табл. Г.2).

Ключовим аспектом впровадження зазначених інструментів є їх систематичність і системність. Системність полягає в необхідності періодичного

узагальнення інформації за результатами оцінювань та вибору декількох інструментів для забезпечення участі всіх зацікавлених сторін. Систематичність же передбачає регулярне (не рідше одного разу на рік) використання кожного із виділених інструментів. Це дозволяє протягом року своєчасно коригувати дії, плани та визначати потребу в ресурсах на основі отриманих даних комплексного оцінювання.

Усі зазначені методи моніторингу якості публічних послуг попри відмінності у механізмах їх реалізації об'єднані спільною метою – налагодженням конструктивного діалогу між громадою, бізнесом та владними структурами, а також покращенням якості публічних послуг. Реалізація інструментів моніторингу на практиці, разом із впровадженням отриманих рекомендацій та висновків, підвищуватиме загальну якість адміністративних послуг та сприятиме більш ефективному функціонуванню публічних установ.

Сучасний стан якості надання адміністративних послуг в Україні доводить наявність позитивних тенденцій розвитку порівняно з 2020-2023 рр. Головним показником, який відображає ефективність роботи електронних сервісів та ЦНАПів є задоволеність громадян якістю надання адміністративних послуг. За даними дослідження ПРООН в Україні, в 2023 році лише 55% громадян задоволені якістю надання адміністративних послуг (в європейських країнах – вище 80%). Складність процедур, тривалість обробки запитів, відсутність належної реакції громадян на дії державних органів щодо статусу запитів, недостатня кваліфікація персоналу є основними факторами, які сприяють незадоволеності громадян.

Міністерство цифрової трансформації України, враховуючи відгуки громадян, проводить онлайн-моніторинг якості надання адміністративних послуг за двома ключовими індикаторами: індексом задоволеності якістю та індексом клієнтської лояльності. Індекс задоволеності якістю демонструє рівень задоволення заявників поточною взаємодією із суб'єктами, які надають адміністративні послуги. Він охоплює такі аспекти, як загальний процес

обслуговування, умови надання послуг, повнота переліку запропонованих послуг та професійна робота персоналу.

Індекс клієнтської лояльності відображає ступінь прихильності клієнтів та їх готовність рекомендувати адміністративний центр або послуги знайомим на основі отриманого досвіду. Цей показник може мати від’ємне значення та зосереджується на довгостроковій лояльності споживачів, на відміну від індексу задоволеності.

Аналіз динаміки зазначених індексів за 2021-2025 роки показує, що індекс задоволеності якістю під час досліджуваного періоду має позитивну динаміку. У 2021 році значення цього показника становило 86,9, а станом на травень 2025 року – вже 98,4. Це свідчить про ефективність заходів уряду та суб’єктів надання послуг у напрямку покращення якості адміністративних сервісів (рис.3.4.) (на основі [201]). Водночас індекс клієнтської лояльності продемонстрував спад у 2022 році – значення знизилося на 18,8 порівняно з 2021 роком. Така ситуація здебільшого пояснюється складнощами, спричиненими воєнними діями, перебоями з електропостачанням, а також обмеженим доступом до державних реєстрів та інформаційних систем. У травні 2025 року цей індикатор досяг рівня 94, що на 6,1 пунктів більше за показник 2023 року і на 7,9 пунктів перевищує значення 2024 року.

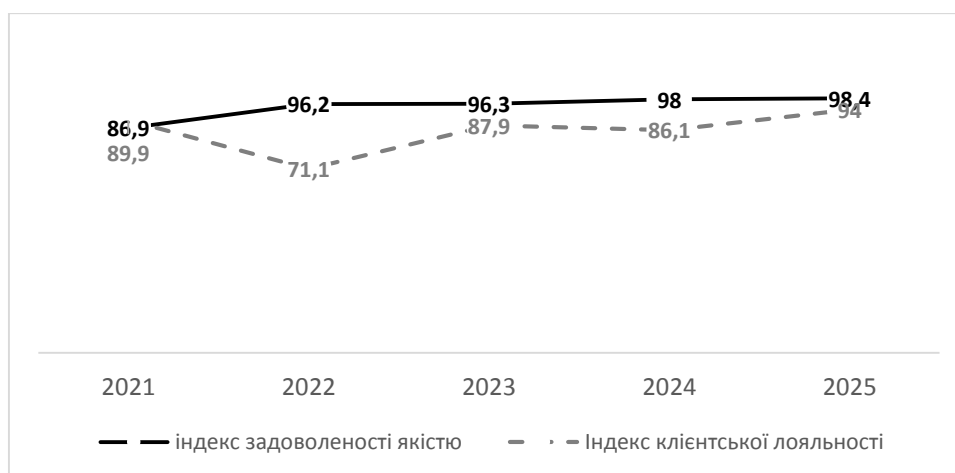


Рис. 3.4. Динаміка індексів задоволеності якістю та клієнтської лояльності в 2021-2025 рр.

Аналіз даних показників свідчить про кращий рівень обслуговування із максимальним наближенням послуг до споживача. Лідерами за показниками рівня задоволеності якістю надання адміністративних послуг та індексом лояльності суб'єктів звернення є Чернігівська, Івано-Франківська та Черкаська області. Високі значення індикаторів в Одеській, Львівській, Сумській, Волинській областях, найнижчі – у Харківській, Житомирській, Чернівецькій областях [201].

В Україні спостерігається помітний прогрес у покращенні якості надання адміністративних послуг. Останні роки характеризуються тим, що діяльність державних установ стала більш орієнтованою на задоволення потреб громадян. Процедури надання адміністративних послуг стали прозорішими, відкритішими та спрощеними [202].

Регіональний аналіз свідчить про суттєві відмінності у рівні доступності та якості послуг між окремими регіонами країни. У деяких центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) пропонується значно ширший спектр послуг. Наприклад, ЦНАП в Івано-Франківську надає 216 послуг, у Славуті – 218, у Вінниці, Хмельницькому, Одесі – 283, у Луцьку – 308, а у Львові – 313. Водночас більшість ЦНАП пропонують менше ніж 100 послуг. Лише 2,7% центрів надають понад 200 послуг. Найпрогресивніші ЦНАП у своїй роботі орієнтовані на сервісний підхід, який зосереджується на впровадженні сучасних технологій та врахуванні потреб користувачів. Головною метою їх діяльності є підвищення якості адміністративних послуг.

Найбільшу кількість позитивних оцінок («дуже добре») від споживачів послуг отримали ЦНАП Вінниці (61,3%), Харкова (62,6%), Одеси (73%), Луцька (75%), Івано-Франківська (91%). Негативні оцінки роботи («погано» і «дуже погано») характерні для ЦНАП у Херсоні (9,2%), Миколаєві (10%), Дніпропетровську (10,5%), Києві та Львові (11,7%).

Одним із інструментів оцінки якості адміністративних послуг є орієнтація на кращі практики, яка виявляє та систематизує практики надання адміністративних послуг з найвищими показниками ефективності діяльності, яку

застосовують органи влади чи їх структурні підрозділи, для їх подальшої адаптації до власної діяльності для забезпечення відповідного рівня якості адміністративних послуг.

У «Прозорому офісі» міста Вінниці впроваджено електронну систему оцінювання якості обслуговування відвідувачів. Ця технологія дозволяє визначати рівень задоволеності клієнтів та оцінювати якість наданих адміністративних послуг. У Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) міста Івано-Франківська налагоджено систему зворотного зв'язку з замовниками послуг. Для цього проводяться опитування через анкетування на офіційному сайті ЦНАП www.snar.if.ua, сервіс «Онлайн-консультації», а також за допомогою мобільного додатка «Мобільний Івано-Франківськ». Для отримання та подальшого аналізу інформації від замовників послуг в ЦНАП м. Кременчука реалізовано можливість надання коментарів та відгуків на веб-сайті ЦНАП [125].

В Івано-Франківській області впроваджено проєкт «Підвищення якості та ефективності надання адміністративних послуг населенню через співпрацю громади та влади». Цей проєкт фінансується ЄС і реалізується Молодіжним громадським центром «Еталон» у партнерстві з Івано-Франківською обласною державною адміністрацією та міжнародними організаціями. Основною метою ініціативи є покращення якості адміністративних послуг через впровадження найкращих міжнародних практик, навчання працівників ЦНАП шляхом проведення семінарів та тренінгів, організацію обміну досвідом серед фахівців, моніторинг діяльності центрів. Додатковим завданням стало впровадження сучасних технологій у процес надання послуг. У рамках проєкту створено веб-портал мережі www.snar-if.org.ua, де можна знайти інформацію про ЦНАПи регіону та перелік доступних адміністративних послуг.

Хоча цифровізація адміністративної сфери в Україні зробила суттєвий прогрес, багато процедур залишаються паперовими та складними, що негативно впливає на їх швидкість і ефективність. Це створює значні труднощі для громадян, особливо тих, хто проживає у віддалених районах. У різних регіонах і

установах існують суттєві відмінності у термінах виконання запитів, вимогах до підготовки документів і процедурах, що ускладнює доступ до послуг. Додатковими проблемами є недостатнє технічне забезпечення центрів, брак необхідного обладнання, незручний графік роботи, а також недостатня кількість ЦНАПів у певних місцевостях.

Інформаційна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності надання адміністративних послуг. Однак в Україні часто спостерігається недостатній рівень інформованості населення щодо процедур, термінів і вимог до документів. Це призводить до того, що громадяни стикаються зі значними труднощами під час отримання потрібних послуг через брак інформації або незнання необхідних етапів процесу.

Спонування та кваліфікація працівників державних установ, ЦНАПів є важливим чинником, що впливає на якість надання адміністративних послуг. Мотивом затримок у виконанні адміністративних процедур, неправильного консультування громадян, недоліки в процесі обробки документів є недостатня кваліфікація персоналу.

Зважаючи на регіональні особливості показників якості надання адміністративних послуг та процесу їх надання, головними проблемами поліпшення якості адміністративних послуг в Україні є: відсутність нормативного закріплення та невизначеність критеріїв та стандартів оцінки якості надання адміністративних послуг, логістичні та інфраструктурні проблеми, низький рівень впровадження цифрових технологій, слабка взаємодія між державними органами та громадськістю, відсутність єдиних стандартів надання послуг, недостатній рівень поінформованості населення, а також брак мотивації та належної кваліфікації працівників.

На основі узагальнення досвіду європейських країн і наявних проблем поліпшення якості адміністративних послуг виділимо наступні шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні (рис.3.5.):

1. Вдосконалення нормативно-правових основ діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг. Основним напрямком для покращення якості надання

адміністративних послуг залишається забезпечення прозорості та законності роботи державних інститутів. Для цього необхідним є зрозуміле, просте, чітке визначення порядку організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та виконавчої влади на законодавчому рівні. Надійна оцінка якості адміністративних послуг буде можливою за умови визначення та законодавчого закріплення чітких критеріїв.

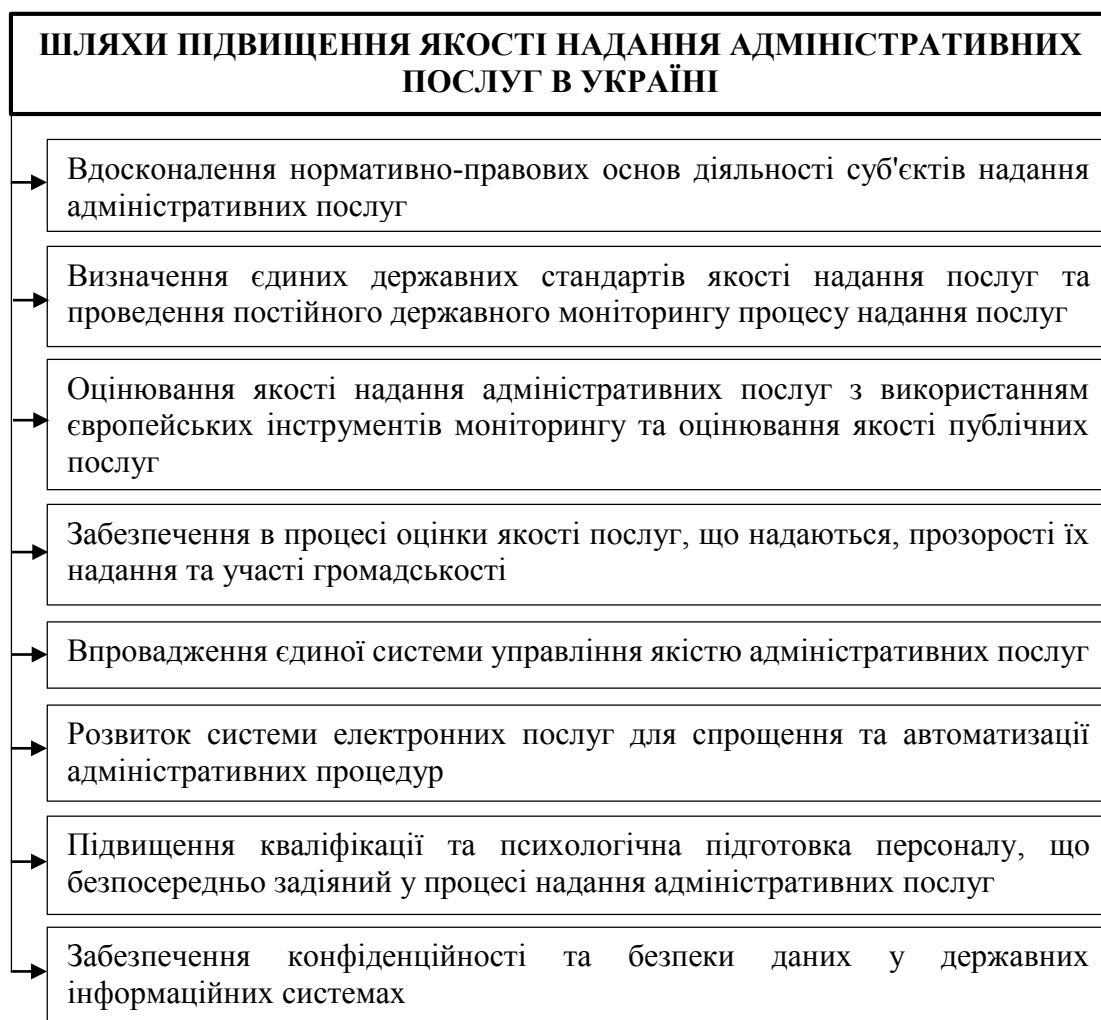


Рис. 3.5. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні

Джерело: систематизовано автором

2. Визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг, які забезпечать у всіх регіонах країни однаковий рівень послуг, та проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг.

Визначені критерії надання публічних послуг дозволяють оцінити якість їх виконання та визначають основні принципи, яким має відповідати діяльність

адміністративних органів. Ці критерії виступають у ролі стандартів якості адміністративних послуг. Закон України «Про адміністративні послуги» встановлює мінімальні вимоги до якості таких послуг, включаючи правила та умови їх надання, а також порядок інформування громадян про адміністративні послуги, граничний строк їх надання; наявність технологічних та інформаційних карток адміністративних послуг, тощо. В Україні не поширена практика запровадження органами місцевого самоврядування та державної влади власних стандартів якості надання адміністративних послуг. Водночас, органи місцевого самоврядування та державної влади країн Європейського Союзу закріпили у нормативно-правових актах та розробили відповідні стандарти щодо надання адміністративних послуг (Великобританія, Франція, Бельгія, інші європейські країни). Основою для формування таких стандартів стали принципи, визначені у програмах модернізації державного управління, які направлені на покращення якості державних послуг. Таким чином, у короткостроковій перспективі важливим завданням урядової політики у сфері надання адміністративних послуг є стандартизація адміністративних послуг [203].

3. Оцінювання якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу та оцінювання якості публічних послуг (відслідковування безпосередніх результатів надання послуг або реалізації програм, моніторинг та оцінювання з боку громади, соціальні аудити).

Необхідно активно використовувати різноманітні інструменти для оцінювання якості послуг із залученням усіх зацікавлених сторін. При цьому ключовими пріоритетами в організації роботи суб'єкта, який надає адміністративні послуги, повинні залишатись систематичність та комплексність процесу оцінювання.

Серед таких інструментів моніторингу якості обслуговування варто виділити аналіз безпосередніх результатів надання послуг чи виконання програм, моніторинг і оцінювання з боку громади, а також соціальні аудити. Вони передбачають використання різних методик та підходів, наприклад,

обробки звітів за результатами опитувань зацікавлених сторін, застосування карток громадського звітування чи впровадження системи показників громади. Усі ці засоби спрямовані на розбудову спроможності громади брати участь у формуванні стандартів і політики управління якістю публічних послуг, підвищення залученості громадян до контролю за виконанням програм, політики та проєктів, орієнтованих на якісне надання адміністративних послуг.

4. Забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості. Відгуки від представників бізнесу та громадян, які користуються адміністративними послугами, мають вирішальне значення для оцінки їхньої якості. Залучення громадськості до цього процесу допоможе зменшити рівень корупції, зміцнити захист прав і свобод населення, покращити відносини між громадою та органами влади, а також підвищити довіру до інституцій публічного управління та адміністрування.

5. Впровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг, яка дозволить створити умови для підвищення рівня задоволення потреб бізнесу та громадян, оптимізувати механізм їх надання.

Суб'єктами системи управління якістю надання адміністративних послуг державними органами є органи місцевого самоврядування, виконавчої влади та інші структури, що надають послуги за рахунок публічних коштів. До споживачів цих послуг належать громадяни та представники бізнесу, як юридичні, так і фізичні особи.

Для забезпечення якості адміністративних послуг процес їх надання повинен бути під постійним контролем органів державної влади. Для цього в системі контролю їх якості необхідним є введення у взаємодію між споживачами та суб'єктами адміністративних послуг посередника – громаду або відповідних представників суспільства. Така система контролю якості має включати наступні елементи: оцінювання відповідності принципам надання адміністративних послуг, аналіз структури та складу адміністративних послуг, перевірка якості адміністративних послуг, оцінювання дотримання стандартів у процесі надання

адміністративних послуг, - які забезпечать достовірну та повну оцінку процесу надання та якості адміністративної послуги.

6. Розвиток системи електронних послуг для спрощення та автоматизації адміністративних процедур. Покращити якість та доступність адміністративних послуг можливо оновленням інфраструктури та впровадженням новітніх технологій. Цифровізація гарантує підвищення прозорості процедур, зменшення часу надання послуг, зниження рівня бюрократії. Про потенціал цифрових рішень у підвищенні ефективності публічного адміністрування свідчить зменшення на 30% часу обробки запитів громадян завдяки впровадженню електронного документообігу. Завдяки використанню штучного інтелекту та аналізу даних органи державної влади можуть пропонувати індивідуально підібрані рекомендації та послуги, що робить процес отримання послуг для кожного користувача більш зручним та ефективним.

Головною стратегією для підвищення якості адміністративних послуг є введення та вивчення онлайн-платформ та електронних сервісів. Залучення у систему надання адміністративних послуг модернізованих електронних платформ дозволить знизити кількість бюрократичних бар'єрів, підвищити ефективність взаємодії громадян з органами місцевої влади, державними органами, підвищити рівень задоволеності послугами. Проте, головними проблемами в сфері цифровізації в Україні залишаються низький рівень цифрової грамотності населення та обмежений у регіонах з низьким рівнем Інтернет-покриття доступ до цифрових сервісів. Серед труднощів у використанні електронних послуг громадянами можна виділити відсутність необхідних навичок, технічні проблеми, що говорить про доцільність подальших інвестицій у програми навчання громадян та розвиток цифрової інфраструктури.

7. Підвищення кваліфікації та психологічна підготовка персоналу, що безпосередньо задіяний у процесі надання адміністративних послуг.

Психологічна та професійна підготовка персоналу, формування при створенні великих інтегрованих офісів компетентності є важливими факторами для підвищення якості адміністративних послуг. В таких умовах затребуваними

є проведення семінарів, тренінгів (ціннісно-орієнтаційних, тематичних, комунікаційних), навчальних візитів для ознайомлення з зарубіжним досвідом кращими практиками. За даними регіонального центру підвищення кваліфікації (РЦПК) в 2023 році підвищила кваліфікацію 129 441 особа, зокрема співробітники органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, керівники місцевих державних адміністрацій та державні службовці, що на 15,4 % (19 901 особу) більше порівняно з 2022 роком (рис.3.6.) [204].

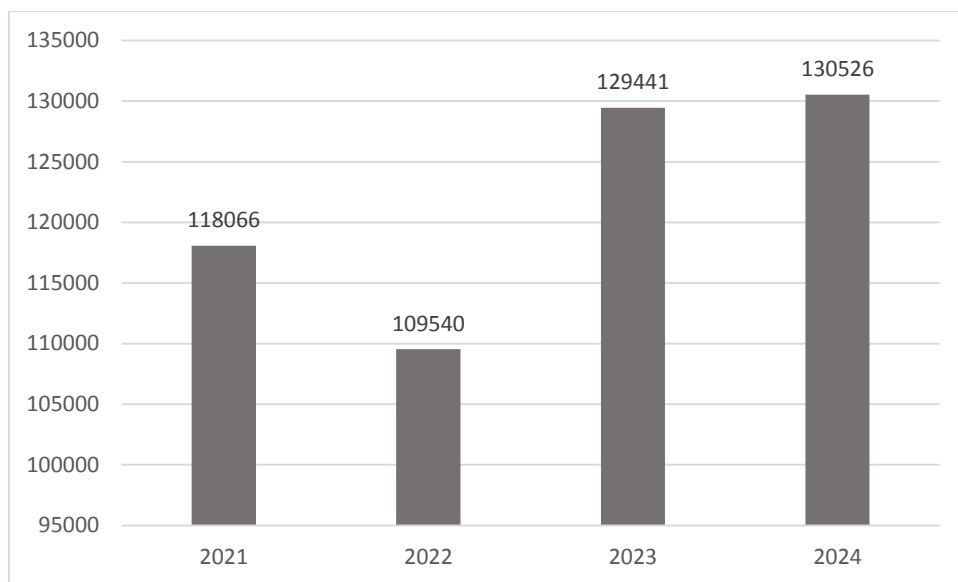


Рис. 3.6. Кількість учасників, які підвищили кваліфікацію у РЦПК у 2021-2024 рр., осіб [204]

У 2024 році підвищили кваліфікацію 130 526 публічних службовців. Аналіз структури учасників, які підвищили кваліфікацію у РЦПК, свідчить, що 52,46% або 68 475 державних службовців та 44,4% або 57 948 працівників органів місцевого самоврядування покращили професійний рівень протягом 2024 року. У Вінницькому РЦПК зареєстрована найбільша кількість публічних службовців, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації (15406 осіб). У Херсонському РЦПК зареєстрована найменша кількість публічних службовців, які пройшли навчання за програмами підвищення кваліфікації (1404 особи або 1,1%). Причиною цього стало наслідки російської агресії. Популярними напрямками програм підвищення кваліфікації є антикорупційна тематика (стандарти етичної та доброчесної поведінки,

добročесність, запобігання корупції); взаємодія та комунікація; удосконалення рівня володіння українською мовою; цифрова грамотність [204-205].

Покращення якості обслуговування та зміцнення довіри громадян до місцевого самоврядування і державних інституцій значно залежить від підвищення кваліфікації персоналу, який надає адміністративні послуги. Це позитивно впливає на задоволення потреб населення.

8. Забезпечення конфіденційності та безпеки даних у державних інформаційних системах.

Низький рівень інформаційної відкритості та брак прозорості ускладнюють взаємодію громадян з органами державної влади. Отже, доцільним є впровадження системи відкритої інформації, гарантуючи для громадськості доступність необхідних процесів та даних. Важливим аспектом залишається забезпечення захищеності від зловживань та несанкціонованого доступу персональних даних, оскільки цифрові технології вимагають належного зберігання та обміну значними обсягами персональних даних. Для підтримки довіри громадян до цифрових адміністративних сервісів важливими є впровадження шифрування даних та дотримання високих стандартів кібербезпеки. Застосування електронного урядування та цифрових інструментів сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг, оптимізації процесів їх надання та покращенню їхньої якості в Україні.

Таким чином, одним із ключових напрямів адміністративної реформи є вдосконалення якості надання адміністративних послуг. Серед основних проблем, які стоять на шляху досягнення цієї мети, можна виділити наступні: недостатня інтеграцію цифрових технологій, нерівномірний розвиток інфраструктури та відсутність єдиних стандартів обслуговування, недостатня кваліфікація обслуговуючого персоналу, брак ефективних засобів зворотного зв'язку з користувачами (громадянами та бізнесом) та обмежена прозорість процедур, тощо.

В Україні, для підвищення якості надання адміністративних послуг, важливо забезпечити наступне: впровадити та розробити єдині стандарти

обслуговування, реалізація яких дозволить створити ефективні механізми зворотного зв'язку з громадянами та представниками бізнесу, популяризувати для автоматизації адміністративних процедур цифрові технології, досягти однакового рівня послуг. У всіх регіонах слід забезпечити прозорість і відкритість управлінських рішень завдяки доступу до інформації та публічній звітності органів місцевого самоврядування і державних установ.

Розвиток системи надання адміністративних послуг згідно з європейськими стандартами та актуальними світовими тенденціями вимагає вдосконалення цих процесів в Україні. Європейські країни, прагнучи зробити процедури швидшими й простішими, активно впроваджують інноваційні підходи та рішення, що дозволяє зробити їх більш доступними для бізнесу та громадян, покращити їх ефективність.

Рівень розвитку електронного урядування країн ЄС є достатньо високим, електронні послуги є доступними та ефективно використовуються бізнесом та громадянами. Країни ЄС зменшили кількість необхідних документів та етапів надання адміністративної послуги за допомогою впровадження цифрових технологій (штучний інтелект, блокчейн), що значно спростило процес отримання адміністративних послуг. Європейські країни активно адаптують інноваційні стратегії та практики, що продемонстрували свою ефективність у різних країнах світу, з огляду на зростаючу необхідність забезпечення доступності та ефективного державного обслуговування.

В рамках програми цифровізації в 2024 році в Україні проведено масштабне оновлення технічного блоку електронного урядування. Проте, Україна зіштовхується з такими проблемами, як обмежені можливості використання електронних сервісів, низький технологічний розвиток системи надання адміністративних послуг, брак єдиної електронної платформи, що ускладнює повноцінне використання сучасних цифрових технологій на практиці [206].

Вивчення досвіду європейських держав у сфері надання адміністративних послуг дало змогу визначити ефективні практики та пристосувати їх до реалій і вимог України (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Найкращі практики та підходи покращення якості адміністративних послуг у країнах ЄС [207]

Найкращі практики та підходи	Характеристика	Країни ЄС, де застосовуються
Електронне урядування	Впровадження цифрових технологій для автоматизації та оптимізації процесів надання адміністративних послуг із використанням онлайн-сервісів та електронних платформ	Естонія, Фінляндія, Швеція
Зворотній зв'язок з громадянами	Розробка ефективних механізмів збору та аналізу відгуків громадян щодо якості отриманих послуг з метою їх постійного вдосконалення та підвищення рівня обслуговування	Данія, Нідерланди, Ірландія
Онлайн консультації та підтримки	Забезпечення громадянам можливості отримувати консультації та підтримку з адміністративних питань через онлайн-чати, електронну пошту або телефонні лінії	Німеччина, Австрія, Іспанія
Уніфіковані стандарти обслуговування	Створення та впровадження уніфікованої системи стандартів і процедур надання публічних послуг, що гарантуватиме однаковий рівень обслуговування у всіх регіонах країни.	Франція, Італія, Бельгія
Публічна звітність та прозорість	Надання суспільству відкритого доступу до інформації про якість та ефективність публічних послуг шляхом публікації звітів, рейтингів та іншої відповідної аналітики.	Швейцарія, Люксембург, Португалія

З метою підвищення доступності та якості адміністративних послуг для бізнесу та суспільства досліджені передові підходи та практики можуть бути адаптовані та використані в вітчизняній практиці. Введення мобільних додатків, онлайн-консультацій, електронних платформ потребує розширення на державному рівні та майбутнього розвитку, сприяє для громадян більшій зручності. Систематичне та послідовне впровадження найкращих інноваційних

стратегій та практик допомагає країнам забезпечувати задоволення потреб своїх громадян й бізнесу, доступності послуг та найвищого рівня ефективності.

3.3. Напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції

Розвиток євроінтеграційних процесів залишається стратегічною метою для формування пріоритетів загальнодержавної політики України та реформування механізмів публічного управління та адміністрування.

Для забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг, як одного з інструментів механізму публічного адміністрування, необхідно розв'язати наступні проблеми: обмеженість доступу до інформації, яка необхідна для отримання адміністративних послуг; відсутність єдиних стандартів обслуговування, що створює нерівні умови для споживачів; надмірно складні процедури, оскільки вимагають подання значної кількості документів та відвідування кількох установ або структурних підрозділів. Додатковою проблемою є необґрунтовано високі тарифи на окремі види послуг або незрозуміле стягнення плати. Не менш важливим фактором є обмежений чи незручний графік роботи адміністративних органів, що може створювати труднощі для громадян і бізнесу. До цього додаються тривалі терміни виконання послуг, які значно ускладнюють процес взаємодії із системою. Відсутність електронної системи регулювання черг у більшості установ ще більше ускладнює ситуацію, негативно впливаючи на оцінку задоволеності населення адміністративним сервісом.

Наявність низки чинників, які гальмують ефективне впровадження сучасних адміністративних практик в Україні, зумовлює необхідність активних реформ у цій галузі. До таких стримуючих факторів належать: відсутність єдиної стратегії розвитку адміністративних послуг, наслідки повномасштабного

вторгнення російської федерації, нестача кваліфікованих фахівців у сфері інновацій та електронного урядування, недостатня участь та відкритість громадян у процесах ухвалення рішень, високий рівень корупції, неефективні механізми моніторингу й контролю якості послуг, а також обмеженість бюджетних ресурсів і недостатнє фінансування. Додатково до цього існують нагальні проблеми функціонування та створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), серед яких низька якість та обмежена кількість каналів інформування користувачів про їх роботу, слабка інформаційно-комунікаційна складова цих центрів. Усе це підкреслює критичну значущість реформування механізмів публічного адміністрування з метою формування ефективного державного апарату, що відповідає стандартам Європейського Союзу [208].

Враховуючи виклики, що постали перед країною, визначимо ключові напрями реформ у контексті євроінтеграції. Це підвищення якості надання адміністративних послуг, розширення числа сервісів, доступних в електронній формі, а також зменшення адміністративного тиску на бізнес і громадян. Саме ці дії мають стати базисом створення сучасної та ефективної системи публічного управління (табл.3.2).

Серед ключових завдань уряду у напрямі покращення якості надання адміністративних послуг можна виокремити наступні аспекти: можна виділити:

встановлення уніфікованих державних стандартів якості надання послуг, що враховують євроінтеграційний напрямок розвитку країни, мають відповідати європейським стандартам (своєчасність, відкритість, безперервність, комплексність, безоплатність, доступність, гарантування індивідуальних прав, задоволення потреб громадян);

впровадження системи моніторингу та оцінки якості адміністративних послуг на основі європейських підходів передбачає використання сучасних інструментів для аналізу та контролю, зокрема запровадження механізмів відстеження безпосередніх результатів надання послуг або реалізації програм, моніторинг та оцінювання з боку громади, соціальні аудити, які включають

комплексну методику оцінки, дозволять достовірно оцінити якість надання адміністративних послуг в Україні, означив стримуючі фактори та виділити напрямки покращення процесу надання адміністративної послуги.

Таблиця 3.2

Напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції

Напрямок	Ключові завдання
Підвищення якості надання адміністративних послуг	затвердження єдиних державних стандартів якості надання послуг; запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу; впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг; забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості; підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо задіяних у процесі надання послуг, їх психологічна підготовка, розвиток цифрових компетентностей; впровадження єдиної методики обчислення вартості державних адміністративних послуг; раціоналізація адміністративних зборів за надання адміністративних послуг;
Збільшення частки послуг, доступних в електронній формі	впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення доступності цифрової інфраструктури в регіонах країни; розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг відповідно до стандартів ЄС; прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; функціонування та використання системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідно до вимог законодавства ЄС;
Зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян	спрощення процедур з надання адміністративних послуг; інтеграція базових послуг; застосування цифрових технологій та електронного урядування; уніфікації процедури вирішення адміністративних справ; забезпечення доступу до кіберрезерву ЄС у межах програми «Цифрова Європа»; підвищення безпеки та посилення рівня захисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури від кібератак.

Імплементацийний регламент Комісії ЄС 2020/1121 від 29 липня 2020 року встановлює порядок збору та обміну статистичними даними і відгуками користувачів щодо роботи єдиного цифрового шлюзу, як це передбачено Регламентом (ЄС) 2018/1724 Європейського Парламенту та Ради. Цей документ слугує фундаментальною базою для впровадження системи моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг у країнах-членах ЄС. Норми Регламенту частково імплементовані у вітчизняну практику, зокрема, в постанову КМУ від 11 серпня 2021 р. №864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» (відповідають Регламенту статті 8, 13, частково відповідають статті 1-3, 5-7, 9, не впроваджено статті 4-5, 10-12). Однак, для загальної імплементації Регламенту необхідним є доопрацювання та внесення змін до зазначеної постанови;

впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг, детальний опис якої розглянуто в пункті 3.2 даного дослідження, - який передбачає присутність представників громадськості або громади, які виконують роль посередників між споживачами та надавачами адміністративних послуг, охоплює такі аспекти: аналіз дотримання принципів надання адміністративних послуг, оцінювання структури та переліку таких послуг, визначення їхньої якості, а також перевірка відповідності стандартам надання адміністративних послуг;

забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості – надання громадянам відкритої та зрозумілої інформації про порядок отримання адміністративних послуг, підсумки моніторингу якості надання послуг. Прозорість адміністративної послуги забезпечується наявністю інформаційних карток для кожної послуги, розширенням переліку послуг, які можна отримати в електронній формі, публікацією відкритих даних про діяльність органів влади, в тому числі даних про порядок отримання адміністративних послуг, та робить такий процес отримання послуг прозорим, сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування та державних органів;

підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо задіяних у процесі надання послуг, їх психологічна підготовка, розвиток цифрових компетентностей – проведення систематичних курсів підвищення кваліфікації та психологічних тренінгів для удосконалення комунікаційних навичок (покращення комунікаційних здібностей, виховання емоційної та психологічної стійкості працівників в конфліктних ситуаціях) зможуть гарантувати професійний розвиток та психологічну мотивованість персоналу. Робота працівників ЦНАП з електронними реєстрами та базами даних, розширення мережі електронних сервісів як засобів комунікації з громадськістю (соціальні мережі, мобільні додатки, електронний кабінет, чат-боти, електронна пошта, тощо) обумовлюють необхідність відповідного рівня цифрової компетентності працівників ЦНАП, яка включає вміння використовувати онлайн-інструменти, працювати з комп'ютерами, цифровими пристроями, ефективно використовувати в роботі цифрові технології, відповідально та безпечно взаємодіяти з цифровим середовищем;

впровадження єдиної методики обчислення вартості державних адміністративних послуг; раціоналізація адміністративних зборів за надання адміністративних послуг – оскільки у багатьох громадах надходження у місцеві бюджети не покривають витрат на оплату праці персоналу, розміри адміністративних зборів мають бути достатньо компенсаційними та періодично переглядатися. Тому, необхідним є визначення основних засад призначення адміністративного збору, встановлення критеріїв безоплатності та платності адміністративних послуг, врегулювання порядку його сплати, визначення, повернення, питання цільового використання коштів, що надходять від сплати адміністративного збору шляхом прийняття необхідного закону про адміністративний збір.

Для збільшення кількості доступних в електронній формі послуг урядом визначено пріоритетні завдання: впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечення доступності цифрової інфраструктури у регіонах країни, розвиток публічних електронних реєстрів, створення систем

електронної ідентифікації та доступу до онлайн-послуг відповідно до стандартів ЄС; прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; функціонування та використання системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідно до вимог законодавства ЄС.

В умовах цифровізації впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (мультимедійних програм, Інтернет-технологій, систем управління даними, електронних сервісів, електронного документообігу, спеціалізованого програмного забезпечення та інших важелів, які дозволяють автоматизувати процес отримання адміністративних послуг) в процес надання адміністративних послуг, надати громадянам більше можливостей та зручностей для отримання адміністративних послуг, значно покращити ефективність та якість роботи державних установ, сприятиме підвищенню прозорості та відповідальності державних інститутів [209].

Покращення доступності цифрової інфраструктури в регіонах є одним з головних завдань політики уряду щодо розвитку цифрової економіки, оскільки доступність цифрової інфраструктури в регіонах України в умовах війни відрізняється (особливо враховуючи проблеми з електропостачанням). За даними Міністерства цифрової трансформації України середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів в Україні зі 100 можливих балів становить 30. Лідерами є Тернопільська (42 бали), Львівська (43 бали), Дніпропетровська (43 бали) області. Забезпечити доступність цифрової інфраструктури в регіонах країни дозволить вільний доступ до Інтернет (забезпечення безкоштовних Wi-Fi зон у громадських місцях та зниження вартості підключення до Інтернету), будівництво та покращення телекомунікаційних мереж (застосування оптоволоконного інтернету в малонаселених та сільських регіонах), надання з боку місцевих органів влади та бізнесу фінансової підтримки проєктам, направлених на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності громадянам шляхом проведення тренінгів щодо користування онлайн-банкінгом, пошуку інформації в Інтернеті, що відкриє їм можливість

ефективніше використовувати цифрову інфраструктуру та брати участь у цифровому суспільстві.

Відновлення телекомунікаційної інфраструктури, розширення покриття швидкісним інтернетом, адаптація законодавства до вимог NIS2 та eIDAS 2 (директиви ЄС щодо кібербезпеки та електронної ідентифікації) сприятиме інтеграції з європейськими цифровими системами та оптимізує процес надання електронних послуг [210].

Розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг, впровадження електронних урядових сервісів та платформ є невід’ємними елементами сучасної державної реформи, яка направлена на оптимізацію взаємодії між урядовими установами громадянами та бізнесом. Створення та модернізація існуючих інформаційно-комунікаційних систем, що знаходяться у власності територіальної громади, держави та призначені для накопичення, збору, обліку, захисту, оброблення, відображення, надання інформації з реєстрів, з надійними методами електронної ідентифікації користувача (фізичними, цифровими, електронний цифровий підпис, Mobile ID) допоможе автоматизувати процес надання адміністративних послуг, підвищити доступність електронних послуг, процедури підтвердження особи та підвищити рівень безпеки.

Документ «Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття», ухвалений Європейською Комісією у 2021 році, спрямований на розвиток цифрових публічних послуг із використанням технологій віртуальної реальності, штучного інтелекту та автоматизованої обробки даних. У Рамковому документі Європейської комісії з питань інтероперабельності цифрових послуг визначено 12 принципів побудови та ефективної взаємодії систем цифрових публічних послуг, а також надано конкретні рекомендації для їх налаштування. Визначені документи свідчать, що головними принципами надання цифрових публічних послуг є конфіденційність та безпека, прозорість, відкритість, можливість повторного використання даних, доступність та інклюзивність, технологічна нейтральність.

У 2024 році Україна посіла перше місце у світі за показником залученості громадян (E-Participation) у рейтингу ООН E-Government Development Index. Також, у межах цього дослідження у категорії Online Service Index країна зайняла п'яту позицію, що свідчить про позитивний поступ у розвитку електронних публічних послуг [211].

План відновлення України включає системні й комплексні заходи, спрямовані на підвищення спроможностей органів місцевого самоврядування у створенні та забезпеченні електронних публічних послуг у рамках їхніх повноважень, а також на загальний розвиток сфери електронних публічних послуг.

В системі публічних послуг цифрова трансформація соціально-економічних систем здійснюються на основі цифрових платформ, які формують цифрові сервісні екосистеми, інтегрують технологічні, соціальні, господарські процеси, але способи управління, механізми їх функціонування, мережева сервісна взаємодія з іншими економічними суб'єктами залишаються недостатньо вивченими.

В країнах ЄС розроблено підходи до розвитку та формування цифрових платформ з надання державних послуг – технологічних інтеграторів сукупності публічних послуг, заснованих на сучасних цифрових технологіях, використання яких підвищує в соціально-економічній системі ефективність управління. Згідно Директиви ЄС 2000/31/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку» у контексті розвитку інформаційного суспільства більшість цифрових платформ вважаються постачальниками послуг.

Регламенту (ЄС) 2019/1150 Європейського парламенту та Ради від 20 червня 2019 року «Про сприяння справедливості та прозорості для бізнес-користувачів онлайн-посередницьких послуг» направлений на захист компаній, які у плані охоплення споживачів залежать від цифрових платформ, забезпечуючи при цьому інноваційний потенціал платформ. Метою Регламенту є усунення у цифровій економіці потенційних конфліктів щодо можливості

провайдерів (посередників) цифрових платформ нав'язувати в односторонньому порядку практику, яка суперечить справедливим та сумлінним угодам або відмінна від належної комерційної поведінки.

До пошукових систем та посередницьких платформ (онлайн-сервісів), заснованих у країнах ЄС, застосовується Регламент ЄС про відносини між цифровими платформами та бізнесом. Серед вимог Регламенту – створення посередниками цифрових платформ прозорості основи для послуг, які мають відповідати наступним вимогам: легко доступні, зрозумілі умови, мають потенційні партнерські програми та інформацією про додаткові канали розповсюдження, через які постачальники онлайн-платформ могли продавати послуги та товари.

Метою Акту про цифрові послуги (The Digital Services Act) та Акту про цифрові ринки (The Digital Markets Act) є створення системи забезпечення підзвітності та прозорості для цифрових платформ, покращення в Інтернеті захисту прав споживачів, зростання конкурентоспроможності, стимулювання інновацій на єдиному цифровому ринку.

У разі порушення положень Акту про цифрові ринки великі цифрові платформи зобов'язані сплатити штраф до 10% від свого загального річного обороту на глобальному рівні, або їм можуть бути накладені штрафи до 5% середньодобового обороту. Акт про цифрові послуги набирає чинності на всій території ЄС з 1 січня 2024 року.

Щодо адаптації національного законодавства до вимог ЄС, регулювання платформ в Україні перебуває на стадії розвитку. У законах України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» та «Про електронні комунікації» цифрові платформи не визначені як інформаційні системи. Закон України «Про електронну комерцію» окреслює основні принципи правового регулювання у сфері інформаційних технологій, але не містить положень про державне регулювання. Враховуючи європейський досвід, реалізація Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» сприятиме розвитку цифрових платформ, які надають публічні послуги.

Застосування оновлених платформ (наприклад, розширення функціоналу та технічних можливостей portalу Дія) та модернізованих електронних сервісів (інтеграція з інформаційними системами органів місцевого самоврядування та державних органів) забезпечить доступність та прозорість процесу отримання адміністративних послуг.

Відключення Інтернету та електроенергії значно обмежує можливості населення користуватися цифровими послугами. Ключовим аспектом ефективного функціонування держави та розвитку суспільства є забезпечення доступності державних послуг для громадян, що передбачає надання можливості користувачам послуги звертатися за допомогою різних каналів незалежно від місця проживання, спрощення процедур отримання послуг, розширення мережі ЦНАП та інших точок надання послуг, створення інфраструктури, яка забезпечує доступ до послуг для людей з обмеженими можливостями, тощо.

Подальша цифрова трансформація механізмів публічного адміністрування має бути зосереджена на належності публічних електронних реєстрів та якості даних, розвитку е-ідентифікації та модернізації системи електронної взаємодії органів виконавчої влади згідно вимог законодавства ЄС. Модернізація системи електронної взаємодії органів виконавчої влади включає автоматизацію процесів (впровадження нових технологій, що дозволяють швидше та ефективніше обмінюватися електронними інформацією та документами, автоматизуючи процеси та підвищуючи прозорість), застосування для надійної автентифікації та підтвердження електронних документів КЕП, покращення функціональності (вдосконалення системи для кращої зручності та надання більш широких можливостей в обміні інформацією), гарантування найвищого рівня безпеки обміну інформацією та даними.

З метою зменшення адміністративного навантаження на громадян та бізнес уряд визначив кілька пріоритетних напрямів: спрощення процедур надання адміністративних послуг, інтеграція базових сервісів, впровадження цифрових технологій та електронного урядування, уніфікація процесів розгляду адміністративних справ. Серед іншого, увага приділяється забезпеченню

доступу України до кіберрезервів ЄС у межах програми «Цифрова Європа», а також підвищенню рівня безпеки державних інформаційних ресурсів і критичної інфраструктури для запобігання кібератакам [212].

Адміністративні послуги, надані органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, можуть створювати навантаження на бізнес через складні вимоги та процедури. Адміністративне навантаження на громадян передбачає, що на них покладається певний обсяг процедур, вимог, обов'язків, встановлених адміністративними органами (отримання дозволів, оформлення документів, сплату податків, тощо). Спрощення процедур надання адміністративних послуг означає скорочення термінів надання адміністративних послуг, зменшення кількості необхідних документів, підвищення доступності для громадян.

В напрямку цифрової інтеграції з ЄС в Україні запущено інноваційні сервіси(е-Підприємець – сервіс, що дозволяє громадянам відкривати бізнес без витрат часу, зайвих довідок, черг в умовах повномасштабного вторгнення, uResidency – інструмент, завдяки якому іноземці можуть вести бізнес в Україні повністю онлайн, що дозволяє залучити іноземні інвестиції та сформувати імідж України як цифрово відкритої держави в процесі міжнародної співпраці), які значно спростили адміністративні процедури, в рамках реалізації проєкту DT4UA, що фінансується ЄС.

Інтеграція базових адміністративних послуг в Україні передбачає об'єднання в єдину систему послуг, що надаються різними органами, для спрощення отримання їх бізнесом та громадянами, та включає централізовані точки надання послуг (ЦНАП), онлайн-сервіси, єдиний веб-портал електронних послуг.

Україна вже досягла значного прогресу у запровадженні європейських цифрових стандартів. У цьому контексті варто відзначити максимальні оцінки країни за імплементацію Європейської рамки взаємодії (European Interoperability Framework), що підтверджується даними Digital Public Administration Factsheets 2024.

У підвищенні якості надання адміністративних послуг цифрові технології та електронне урядування, зокрема, продемонстрували значний потенціал завдяки зменшенню часу обробки заявок, підвищенню доступності послуг та зниженню адміністративного навантаження на державні установи, бізнес та громадян. Застосування електронного врядування в сфері адміністративних послуг передбачає використання технологій для покращення та спрощення процесу отримання послуг. Основними аспектами застосування електронного врядування в системі надання адміністративних послуг є можливість отримання адміністративних послуг у доступному та зручному форматі через веб-портالي на підставі онлайн-заявок; електронний обмін документами між органами влади, громадянами, зацікавленими сторонами через систему електронного документообігу; автоматизація процесу надання послуг; інтеграція з інформаційними системами органів влади; спрощення процедур та зменшення адміністративних витрат для громадян, що забезпечує більшу доступність, швидкість та прозорість системи надання адміністративних послуг.

Уніфікація процедур вирішення адміністративних справ через ухвалення ЗАП вимагає запровадження змін до чинного законодавства. Це стосується як загальних, так і спеціальних законів, із мінімізацією винятків і дублювання норм. Головна мета – гармонізувати всі процедури із загальними принципами ЗАП. Важливим етапом є вдосконалення обміну даними між державними установами та реєстрами.

Новий план дій України із цифровізації державних послуг на 2025-2026 роки є важливою складовою процесу євроінтеграції та відповідає положенням ЗАП. НА 2026 рік заплановано цифровізувати послуги у понад 30-ти сферах: охорона здоров'я, освіта, військові сервіси, соціальний захист ветеранів, митниця, будівництво, тощо. Особливості розвитку цифрових адміністративних послуг України в умовах євроінтеграції, проблеми та перспективи їх вдосконалення наведені в ДОДАТКУ Г, табл.ГЗ. Передбачено зміцнення безпеки стратегічно важливих реєстрів, підвищення частоти електронного обміну

інформацією між структурами, збільшення кількості підключених до системи «Трембіта» електронних ресурсів [213].

З метою забезпечення доступу до кіберрезерву ЄС у межах програми «Цифрова Європа» передбачено реалізацію інноваційних проєктів за чотирма ключовими напрямками: хмарні технології, штучний інтелект; високопродуктивний комп'ютинг; використання цифрових технологій; формування цифрових навичок громадян та працівників державних установ, що безпосередньо задіяні в процес надання адміністративних послуг [214].

Одним із пріоритетних напрямів роботи уряду в умовах цифровізації є кібербезпека, яка гарантує збереження персональних даних громадян в державній інформаційній системі. Також, Україна ухвалила новий закон про захист персональних даних, який відповідає Конвенції 108+ та Загальному регламенту із захисту даних GDPR [215]. Для посилення кібербезпеки необхідно вдосконалювати систему захисту державних інформаційних ресурсів і критичних інфраструктур від потенційних атак необхідним є вдосконалення системи безпеки (впровадження антивірусних програм, системи виявлення вторгнень, регулярний аудит системи безпеки, забезпечення фізичної безпеки мережевого обладнання та серверів), впровадження нових технологій (використання шифрування для захисту даних під час зберігання та передачі даних, застосування біометричних методів ідентифікації (сканування відбитків пальців, сканування обличчя)), захист персональних даних від несанкціонованого доступу та використання, захист від фішинг-атак та фейкових сайтів, тощо.

Реалізація зазначених напрямів реформування механізмів публічного адміністрування сприятиме підвищенню доступності та прозорості адміністративних послуг для громадян, підвищенню якості їх надання та збільшенню частки послуг, доступних в електронній формі; ефективності державного управління; зменшить адміністративне навантаження на бізнес та громадян; забезпечить створення міцної основи для повноцінної інтеграції країни в європейське співтовариство.

Висновки до розділу 3

Дослідження механізмів регулювання плати за надання адміністративних послуг країн ЄС дозволило виділити систему нормативно-правового забезпечення, яка регулює сектор адміністративних послуг ЄС та плати: Договір про заснування ЄС, Договір про функціонування ЄС, Директива про послуги Європейського Парламенту і Ради 2006/1234, Хартія засадничих прав ЄС. На основі узагальнення інформації щодо регулювання оплати та надання адміністративних послуг країн ЄС (Болгарія, Естонія, Латвія, Литва, Нідерланди, Німеччина, Польща, Чеська республіка, Швеція, Франція, Фінляндія) виділено загальні принципи визначення розміру адміністративного збору (якщо послуга соціально важлива, плата може бути мінімізована або відсутня; економічно вигідні для отримувача послуги можуть оплачуватися більше їхньої собівартості), які допустимими для досвіду України. Суми зборів та витрат за отримання адміністративних послуг є переважно фіксованими, розміри зборів диференційовані залежно від категорії послуги, її собівартості, попиту, соціального значення та часу надання публічної послуги.

Проте в Україні існують проблеми із регулюванням зборів – це і низькі розміри для більшості послуг, і необґрунтованість окремих тарифів, і непрозорість механізму їх розрахунку, що разом із недостатнім фінансуванням гальмує ефективність системи надання адміністративних послуг та ін. В умовах відсутності загального механізму державного регулювання платних державних послуг чи оплати адміністративного збору в Україні визначено ключові аспекти державної політики щодо плати за адміністративні послуги для вирішення вищезазначених проблем.

Доведено, що якість адміністративних послуг є одним із критеріїв ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади. Узагальнено транснаціональні проєкти та ініціативи країн ЄС (програма PROGRESS, Європейська якість соціальних послуг, Новий стандарт якості EQUASS Assurance), направлені на підтримку якості публічних послуг, які

відповідають вимогам Директиви про послуги на внутрішньому ринку, Протоколу 26 Treaty on the Functioning of the European Union, добровільної Європейської структури якості, Добровільної європейської рамки якості соціальних послуг.

На основі дослідження європейського досвіду виділено європейські стандарти забезпечення якості публічних послуг (відкритість, своєчасність, безперервність, комплексність, безоплатність, доступність, гарантування індивідуальних прав, задоволення потреб громадян) та ключові вектори політики управління якістю адміністративних послуг в європейських країнах (створення доступних та гнучких умов для отримання публічних послуг; пошук найбільш ефективного надавача послуг; розвиток цифровізації та впровадження у практику надання адміністративних послуг інформаційних технологій; перерозподілення повноважень та наближення послуг до споживача).

Узагальнено основні інструменти моніторингу та оцінювання якості публічних послуг за рекомендаціями Всесвітнього альянсу громадської участі CIVICUS (картки громадського звітування; звіти за результатами опитування зацікавлених сторін; відслідковування безпосередніх результатів надання послуг або реалізації програм; система показників громади; моніторинг та оцінювання з боку громади; метод «таємний покупець», соціальні аудити), головним аспектом реалізації яких є систематичність та системність.

Регіональний аналіз засвідчив значні відмінності у доступності та якості адміністративних послуг між регіонами. На основі європейського досвіду та виявлених проблем визначено шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні: вдосконалення нормативно-правових основ діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг та проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг, оцінювання якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу та оцінювання якості публічних послуг, забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі

громадськості, впровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг, розвиток системи електронних послуг для спрощення та автоматизації адміністративних процедур, підвищення кваліфікації та психологічна підготовка персоналу, що безпосередньо задіяний у процесі надання адміністративних послуг, забезпечення конфіденційності та безпеки даних у державних інформаційних системах.

З метою нівелювання факторів, що стримують ефективне впровадження сучасних адміністративних практик в Україні, вирішення актуальних проблем функціонування та створення в Україні ЦНАП виділено ключові напрями та завдання реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції: підвищення якості надання адміністративних послуг (затвердження єдиних державних стандартів якості надання послуг; запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу; впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг та ін.), збільшення частки послуг, доступних в електронній формі (підвищення доступності цифрової інфраструктури в регіонах країни; розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг відповідно до стандартів ЄС; прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації та ін.), зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян (спрощення процедур з надання адміністративних послуг; інтеграція базових послуг; підвищення безпеки та посилення рівня захисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури від кібератак та ін.), реалізація яких сприятиме підвищенню доступності та прозорості адміністративних послуг для громадян, забезпечить створення міцної основи для повноцінної інтеграції країни в європейське співтовариство.

Основні результати дисертації по даному розділу опубліковано в роботах [107, 129, 209].

ВИСНОВКИ

У рамках дослідження розширено концептуальні положення механізму публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції, враховуючи пріоритетні завдання реформи державного управління та цифровізації державних послуг в Україні, що надало змогу вирішити актуальну наукову проблему стосовно розробки науково-практичних та методичних рекомендацій щодо реалізації механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції. Отриманий результат розкривається в таких висновках і положеннях:

1. На основі дослідження історичних засад формування публічного адміністрування, сучасних наукових підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення сутності поняття «публічне адміністрування» (політичний, правовий, управлінський, професійний та інші), різноманітність яких пояснюється формуванням тверджень на основі різних аспектів, форм, системних позицій змісту діяльності зазначеної системи, запропоновано теоретичний підхід до визначення поняття «публічне адміністрування», який відрізняється від інших євроінтеграційним вектором напрямку та визначає його як регламентовану нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, яка охоплює всі гілки влади та направлена на задоволення потреб суспільства шляхом впровадження у практику діяльності основних принципів публічного управління та адміністрування, що сприяють реалізації європейського вибору України, прийняття адміністративних рішень та надання якісних та доступних адміністративних послуг європейського рівня.

2. Узагальнення наукових підходів до публічного управління та адміністрування дало змогу виділити головні принципи публічного управління та адміністрування, що сприяють реалізації європейського вибору України: верховенство права, законність, гласність, участь та рівноправність громадян в управлінні, адаптивність, демократичність, субсидіарність, відповідальність,

підзвітність, зворотній зв'язок, ефективність, систематичний моніторинг; цифровізація, управління змінами, якісні послуги; доступність; прозорість і відкритість, професійний розвиток. На основі дослідження системоутворюючих елементів формування та розвитку публічного управління та адміністрування в Україні вдосконалено концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування в умовах євроінтеграції шляхом визначення принципів, функцій (планування, організація та керівництво, мотивація, координація та контроль), методів (правового регулювання, адміністративні, економічні, соціально-політичні, соціально-психологічні та морально-етичні), завдань (вдосконалення механізмів інтеграції системи органів державної влади на різних рівнях управління, вдосконалення управлінської моделі раціональної взаємодії органів державної влади з органами місцевого самоврядування, забезпечення та реалізація прав і свобод громадян з урахуванням євроінтеграційних аспектів розвитку, надання якісних та доступних адміністративних послуг європейського рівня) для реалізації реформи державного управління в умовах євроінтеграції України.

3. Визначення особливостей європейського нормативно-правового регулювання реалізації механізмів публічного управління та адміністрування дало змогу систематизувати за векторами розвитку цифрової трансформації Європи ключові європейські нормативно-правові акти щодо реалізації механізмів публічного управління та адміністрування (розробка та координація державної стратегії розвитку, цифрові послуги, відкриті дані, адміністративна процедура, електронна ідентифікація, кібербезпека), що дозволить визначити пріоритети законодавчих змін в процесі уніфікації правового регулювання механізмів публічного адміністрування України у процесі розвитку європейської інтеграції.

4. На основі дослідження європейського досвіду системи надання адміністративних послуг (Австрія, Бельгія, Болгарія, Великобританія, Данія, Естонія, Греція, Латвія, Литва, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Словенія, Франція) визначено ключові інститути сфери публічного

адміністрування, які координують процеси реформування публічного адміністрування в країнах ЄС, загальні інструменти реалізації публічного адміністрування (орієнтація діяльності органів державного управління на результати, підвищення якості державних послуг), головні напрямки реформування публічного адміністрування в ЄС (цифровізація, спрощення розподілу відповідальності між рівнями влади, удосконалення розробки та впровадження політики, державна зайнятість, адміністративне спрощення, підвищення ефективності судової системи, модернізація державних послуг) та ключові пріоритети трансформації механізмів публічного адміністрування в країнах ЄС (затвердження інтегративної та упорядкованої системи законодавчих актів, вдосконалення мережі центрів надання публічних послуг, забезпечення комплексної системи контролю та управління якістю адміністративних послуг, впровадження сучасних цифрових технологій, покращення навичок працівників з обслуговування громадян, захист даних та кібербезпека). Доведено, що впровадження європейського досвіду публічного адміністрування в вітчизняну практику дозволить підвищити рівень довіри до сфери публічного адміністрування, відкрити нові перспективи для економічного розвитку України та співробітництва з розвиненими країнами світу, сформувати сталу, ефективну систему державного управління.

5. Аналіз стану національної системи надання адміністративних послуг та розвитку мережі ЦНАП в Україні дозволив виділити актуальні проблеми їх функціонування та створення: низька якість та незначна кількість каналів інформування споживачів послуг про роботу ЦНАП; слабка інформаційно-комунікаційна складова. Для забезпечення прогресу реформи державного управління у частині надання адміністративних послуг визначено ключові напрямки модернізації системи надання адміністративних послуг в умовах євроінтеграції (розвиток мережі ЦНАП та її модернізація для дотримання принципу безбар'єрності для осіб з обмеженими фізичними можливостями, впровадження автоматизованих електронних систем з урахуванням тенденцій

цифрової трансформації, забезпечення високої якості надання адміністративних послуг).

6. Удосконалено методичний підхід щодо оцінки цифрової зрілості державних реєстрів на основі матричного аналізу за показниками кількості законодавчих актів, що регулюють функціонування, механізмів та інструментів доступу до реєстру, особливості бізнес-процесів внесення даних у реєстри, структури бази даних, кількості послуг, способу надання послуг, взаємодії між державними реєстрами, який дозволить визначити функціональні можливості державних реєстрів в умовах розвитку цифрових технологій. За результатами оцінки цифрової зрілості державних реєстрів (ЄДР, ДРРП, ДРАЦС, ДЗК, РЗО) визначено, що ЄДР та ДРАЦС мають високий рівень цифрової зрілості, що свідчить про відповідність функціоналу державного реєстру сучасним тенденціям цифровізації та євроінтеграційному напрямку розвитку. Найнижчий показник цифрової зрілості має ДРРП, що доводить наявність проблемних питань у порядку ведення та роботі реєстру та необхідність його вдосконалення. Для покращення роботи реєстрів та порядку їх ведення в умовах євроінтеграції запропоновано ключові заходи (підвищення прозорості та доступності інформації про реєстри, зменшення ризиків незаконних реєстрацій; покращення технічних і функціональних властивостей програмного забезпечення реєстрів, взаємодії з користувачами; покращення та централізація системи менеджменту державних реєстрів), реалізація яких дозволить покращити доступність та якість електронних послуг та досягти європейських стандартів надання публічних послуг.

7. Виходячи з аналізу поточного стану якості надання адміністративних послуг визначено головні проблеми поліпшення якості адміністративних послуг в Україні (відсутність нормативного закріплення та невизначеність критеріїв та стандартів оцінки якості надання адміністративних послуг, логістичні та інфраструктурні проблеми, недостатня інтеграція цифрових технологій, недостатній взаємозв'язок між органами влади та громадянами, відсутність уніфікованих стандартів обслуговування, недостатня інформованість громадян,

низька мотивація та кваліфікація персоналу). На основі узагальнення європейського досвіду визначено шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні на засадах європейських стандартів: вдосконалення нормативно-правових основ діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг та проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг, оцінювання якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу та оцінювання якості публічних послуг, забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості, впровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг, розвиток системи електронних послуг для спрощення та автоматизації адміністративних процедур, підвищення кваліфікації та психологічна підготовка персоналу, що безпосередньо задіяний у процесі надання адміністративних послуг, забезпечення конфіденційності та безпеки даних у державних інформаційних системах, реалізація яких дасть змогу покращити доступність адміністративних послуг та спростити процес обслуговування для громадян в умовах євроінтеграції.

8. На основі аналізу ключових показників національної системи надання адміністративних послуг, розвитку євроінтеграційних процесів та сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій в Україні запропоновано напрями та завдання реформування механізмів публічного адміністрування України за основними критеріями європейських стандартів та сучасними вимогами державного управління: підвищення якості надання адміністративних послуг (затвердження єдиних державних стандартів якості надання послуг; запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу; впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг та ін.), збільшення частки послуг, доступних в електронній формі (підвищення доступності цифрової інфраструктури в регіонах країни; розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до

електронних публічних послуг відповідно до стандартів ЄС; прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації та ін.), зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян (спрощення процедур з надання адміністративних послуг; інтеграція базових послуг; підвищення безпеки та посилення рівня захисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури від кібератак та ін.). Удосконалення напрямів реформування механізмів публічного адміністрування України дасть змогу підвищити доступність та прозорість адміністративних послуг, створити міцну основу для повноцінної інтеграції країни в європейське співтовариство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шура Н.О. Принципи публічного адміністрування як регулятори соціально-економічних процесів у національній економіці. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016. Вип. 14. С.260-263.
2. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник АПСВТ. 2020. № 3-4. С.44-47.
3. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
4. Дегтяр А.О., Дегтяр О.А., Калашнікова Х.І., Гнатенко М.К Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків: НАУ «ХАІ», 2021. 128с.
5. Новак-Каляєва Л. Деякі аспекти формування ідеології державного управління на основі ідеї дотримання прав людини. *Ефективність державного управління: збірник наук.праць*. Львів:ЛРІДУ НАДУ, 2012. С.33-43.
6. Публічне управління: термінол. слов. / Уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
7. Бліхар М. Публічне адміністрування як реалізація управлінських рішень. URL:
<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/90/2271/4903-1?inline=1>
8. Бугайчук К. Л. Публічне адміністрування: теоретичні засади та підходи до визначення. *Право і безпека*. 2017. №3 (66). С.38-44.
9. Зіборєва О.Б. Поняття та ознаки публічного адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. Вип.64 С.220-223.
10. Харічкова С. К., Дорошук Г. А. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник для підготовки до державного іспиту на ступінь магістра. Одеса: Освіта України, 2015. 443 с.

11. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / Ю.Г. Кальниш, Т. М. Лозинська, В.І. Тимцуник. Полтава: РВВ ПДАА, 2015. 280 с..
12. Лазор Л.Я., Лазор Л.Д. Публічне управління та адміністрування: ретроспектива деяких теоретичних аспектів. *Університетські наукові записки*. 2015. № 56. С. 114.
13. Митяй О. В., Світовий О. М. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». *Держава та регіони*. 2018. №1(61). С. 126.
14. Рибич І. Публічне адміністрування процесу реалізації особистості у спорті: соціально-філософський аспект. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. №1 (47). С. 405–412.
15. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. №6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>
16. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід / За заг. ред. С.Чернов, В.Воронкова, В.Банах, О.Соснін, П.Жукаускас, Й.Ввайнхардт, Р.Андрюкайтене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
17. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. №1. С.5-9.
18. Al-Atti I.V. Public administration: essence and definition. *Public Administartion Aspects*. 2018. №6(8). pp.36–40.
19. Nigro F.A.and Nigro L.G. Modern Public Administration. New York, 1970.
20. Миронюк Р. В. Місце публічної служби в системі сучасного адміністративного права. *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. №7. С.128-131.
21. Public administration. In Encyclopedia Britannica, 2010.
22. Merriam-Webster Dectionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/public%20administration>

23. European Commission. Efficient Public Administration: web-site. URL: <https://cohesiondata.ec.europa.eu/themes/11>

24. Федірко О. А., Федірко Н. В. Напрями та інструменти реформування систем публічного адміністрування в ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/3.pdf

25. Коврига О.С. Напрями реформування системи публічного управління на регіональному рівні. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2024. Вип. 19(38). URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744248/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%9E.%D0%A1.2024_%D0%9D%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%B8.pdf

26. Сухарніков В.І. Публічне адміністрування в Україні: виклики сучасності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип.10. С.110-118.

27. Воронятніков О. О. Поняття механізму публічного адміністрування сферою санітарного та епідемічного благополуччя населення. *Київський часопис права*. 2021. №2. С.60-65.

28. Запотоцька О.В. Поняття адміністративно-правового механізму публічного адміністрування у сфері безпечності та якості харчової продукції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 33. С. 71-74.

29. Ісаєнко І.А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №5. С. 114–117.

30. Шатило О.А. Фінансово-бюджетний аспект функціонування системи місцевого самоврядування в Україні крізь призму впровадження адміністративно-територіальної реформи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С.87-91.

31. Нижник Н.Р. Публічна влада та управління: принципи та механізми реалізації: монографія. Центр дослідження проблем публічного управління. Чернівці: Технодрук, 2008. 432 с.

32. Задихайло О.А. Співвідношення понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди*. 2020. Вип. 31. С. 43-48.

33. Конституція України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

34. Музичук О.М., Бугайчук К.Л. Публічне адміністрування в умовах воєнного стану: принципи, особливості та напрямки вдосконалення. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2023. № 2 (29). С.200-208.

35. Долженков О.О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності: навч. посіб. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. 190 с.

36. Оболенський О., Лукін С. Публічне управління: публічна сфера, публічне право і публічна політика – співвідношення понять. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. №2. С.3-11

37. Antonov A., Prykhodko I., Antonova L. Implementation of good governance principles as a tool for strengthening democracy in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. 2023. Вип.20. С.285-302.

38. The Principles of Public Administration. Paris: OECD, 2023. 44 p.

39. The new Principles of Public Administration. KDZ – Centre for public administration research. URL: <https://www.kdz.eu/en/news/blog/new-principles-public-administration>

40. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова та ін. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2017. 608 с.

41. Тодосійчук В. Л. Публічне адміністрування в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 87-91.

42. Замрій О. М. Застосування принципів публічного адміністрування в роботі органів місцевої влади. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 27 (2). С. 58-61.

43. Бугайчук К. Л. Інституціональні принципи публічного адміністрування в органах *Національної поліції України*. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Вип.1. Т.1. С. 163-169.

44. Бобровська О., Біліченко А. Змістовно порівняльний аспект публічного адміністрування на місцевому рівні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_22

45. Бондаренко К.В. До питання системи принципів публічного адміністрування. *Традиції та новації юридичної науки: минуле, сучасність, майбутнє*: матер. Міжнар. наук. практ. конф. (м.Одеса, 19 травня 2017 р.). Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 43-45.

46. Карапетян О. А., Гбур З. В. Роль публічного адміністрування в формуванні демократичного суспільства держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №16. С.77-85.

47. Правова система України в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (9 квітня 2020 р.) / за заг. ред. к.ю.н., доцента Школи С.М. Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 136 с.

48. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2018. 278 с.

49. Методи публічного адміністрування. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/adm_pravo_zch/nm/lec8.html

50. Коврига О.С. Розвиток публічного адміністрування як умова вдосконалення функціонування органів влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2018. Т.29(68). № 2. С.14-18.

51. Лопушинський І.П., Дурман М.О., Малахова В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності

адміністрування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №3 (82). С.135-144.

52. Про проведення оптимізації типових робочих процесів у центральних органах виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 39-р. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/provedennia-optymizatsii-typovykh-robochykh-protsesiv-u-s39170125>

53. Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О. Адміністративне право України: навч. посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.

54. Калімбет А. Л., Сідор М. І. Нормативні та індивідуальні акти як інструменти діяльності публічної адміністрації у сфері телебачення та радіомовлення. *Вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. Вип.3(47). С.65-70.

55. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року №794-VII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

56. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 р. №586-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

57. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року №280/97-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

58. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року №889-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

59. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року №1700-VII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

60. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року №2939-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

61. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року №831-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

62. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. №695. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

63. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 9 січня 2007 року №537-V. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

64. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 року №2807-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

65. Деякі питання цифрової трансформації Верховна Рада України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 735-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text>

66. Про затвердження Положення про електронний документообіг в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2014 року №409. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

67. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади: розпорядження Національного агентства України з питань державної служби від 8 грудня 2020 року №230-20. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0230859-20#Text>

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

69. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 року №5203-VI. Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

70. Діджиталізація у ЦНАПах. ЦНАП м.Києва. URL: <https://kyivcnap.gov.ua/News/Details/481f95a6-e52f-4c3e-8cc5-657c785be911>

71. Біла книга державної політики у сфері адміністративних послуг. Київ: PROSTO, 2024. 58 с.

72. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 37-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-%D1%80#Text>

73. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини: постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 691. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2019-%D0%BF#Text>

74. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. №1137. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

75. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року №2155-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

76. Ковбас І.В. Зарубіжний досвід щодо діяльності із надання публічних послуг та їх впровадження в Україні. URL: [file:///Users/ulia/Downloads/vmaltseva,+Kovbas+I.V.+\(2013-31\).pdf](file:///Users/ulia/Downloads/vmaltseva,+Kovbas+I.V.+(2013-31).pdf)

77. В ЄС прийнято регламент про регулювання штучного інтелекту. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/tax-and-legal-alert/2024/artificial-intelligence-regulation-adopted-eu.html>

78. Recap: Transforming public services through interoperability 2024. European Commission. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/interoperable-europe/news/2024-recap-transforming-public-services-through-interoperability>

79. Путівник по acquis ЄС: реферативний огляд новоприйнятих актів за квітень 2024 року. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32984.pdf>

80. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. URL: <file:///Users/ulia/Downloads/b0dd70ef-uk.pdf>

81. Україна готує три Дорожні карти в межах вступу до ЄС: що передбачають ці документи і чому вони важливі. Старосинявська селищна рада. URL: <https://starosynjavska-gromada.gov.ua/news/1739878759/>

82. Ярема О. Реформа державного управління. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Proyekt-Reforma-publichnogo-upravlinnya_YArema.pdf

83. Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського союзу (acquis ЄС). URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit_UA.pdf

84. Україна звітує про поточний статус цифрової інтеграції з ЄС. URL: <https://expert.com.ua/196002-ukraina-zvitue-pro-potochnyy-status-cyfrovoy-intehracii-z-es.html>

85. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським союзом за 2023 рік. Київ: Україна-Європа, 2024 129 с

86. Реформування адміністративних послуг. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ali_brief_adminservices.pdf

87. Стратегія реформи «Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги». Бачення України 2030. Київ: Посольство Великобританії в Україні, 2023. 13 с.

88. Stimpson A., Moretti C., Lemmik J. Public administrations in the EU member states: 2022 overview. European commission, 2021. 64 p.

89. The European Administrative Space – Opportunities for Local and Regional Governments? KDZ - Centre for public administration research URL: <https://www.kdz.eu/en/news/blog/european-administrative-space-opportunities-local-and-regional-governments>

90. Enhancing the European public sector: Annual Report 2023. EIPA, 2024. 33p.

91. Орлова Н.С., Козирева О.В. Особливості європейського електронного урядування та надання адміністративних послуг. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. №4(34). С. 426-433.

92. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Т.18. №4(72). С. 38-47.

93. Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 33 p.

94. Орлова Н.С. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державного управління України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. (11). С.118-125.

95. Чупрій Л.В. Євроінтеграційна та євроатлантичні перспективи в Україні в світлі сучасних геополітичних викликів. *Регіональні студії*. 2022. №28. С. 119-123.

96. Digital Decade - EU-level trajectories (2024) European Commission. URL: https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/dd-trajectories/charts/dd-trajectories?breakdownGroup=digital_decade&indicator=dd_pscit&country=EU&unit=egov_score

97. Report on the state of the digital decade 2024. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 28 p.

98. Чечель А. О., Омелянович Р. А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. №1. С.279-284.

99. Participating in a study visit to the Regional School of Public Administration (ReSPA). URL: <https://www.gov.si/en/news/2023-09-27-participating-in-a-study-visit-to-the-regional-school-of-public-administration-respa/>

100. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг та можливості його використання в Україні. URL: <https://peers.international/paper/zarubizhniy-dosvid-organizacii-nadannya-administrativnikh-poslug-ta-mozhливosti-yogo>

101. Циганов О. Зарубіжний досвід ініціатив органів публічної влади щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2018. №2. С.185-190.

102. Глубоченко К. О. Діджиталізація процесу надання публічних послуг органами місцевого самоврядування. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/211/5832/12194-1?inline=1>

103. Спасібов Д.В. Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. Т.29(68). №1. С.161-166.

104. Ємельянов В.М., Сухарніков В.І. Європейський досвід публічного адміністрування. *Державне будівництво*. 2024. №2(36). С.486-496.

105. Сухарніков В.І. Організаційно-правові засади публічного адміністрування в Україні: проблеми та перспективи. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Вип.11. С.136-145.

106. Сухарніков В.І. Концептуальні засади механізму публічного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції. *Наукові перспективи*. 2025. Вип.3(57). №. С.533-545

107. Сухарніков В.І. Реформування системи надання адміністративних послуг України в умовах євроінтеграції. *Національна безпека в умовах війни*,

післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю. (м.Житомир, 12-13 грудня 2024 р.). м. Житомир. С.206-210.

108. Місце адміністративних послуг у реформі державного управління. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/>

109. ЦНАП у цифрах. Дані Моніторингу реформи. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/17649>

110. Результати моніторингу мережі Центрів. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2>

111. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku>

112. Окуньовська Ю. В. Функціонування ЦНАП та Дія.центрів у системі е-врядування. *Політичне життя*. 2024. №1. С.45-49.

113. ЦНАПи працюватимуть в електронній системі Вулик – Уряд ухвалив Постанову. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsnapi-pratsyuvatimut-v-elektronniy-sistemi-vulik-uryad-ukhvaliv-postanovu>

114. ЦНАП цифрової епохи: як Шепетівська громада диджиталізує адміністративні послуги. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/17049>

115. Результати 5-го щорічного моніторингу 25 ЦНАП: інституційна динаміка та виклики сталого розвитку. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/17853#gallery-1>

116. Антонова Л.В., Домбровська С.М. Аналіз соціальних послуг крізь призму впровадження електронного урядування. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №6(20). С.622-636.

117. Сухарніков В.І. Публічне адміністрування соціальних державних послуг в Україні. *Соціально-гуманітарний вісник*: зб. наук. праць. 2025. Вип. 54. С.31-32

118. Цифрові адміністративні послуги в Україні: практ. посіб. Київ: ГО «Центр медіареформи», 2023. 148 с.

119. Лопушинський І.П., Ключевський В.І., Момоток О.М. Особливості надання публічних (електронних публічних) послуг в умовах воєнного стану в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №4(18). С.110-123.

120. Роль ЦНАП (Центрів Дія) у використанні е-послуг. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2021. 64 с.

121. На шляху до європейської інтеграції: дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. Київ: ГО «Український центр європейської політики», 2023. 36 с.

122. Проєкти з регіональної цифровізації за 2019-2023 рр. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2024. 42 с.

123. Модельна підтримка ЦНАП: пілотування рішень на рівні області. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/19378>

124. Дашборд індексу «Розвиток ЦНАП». Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/indeks-rozvitok-cnape-strategicnij-instrument-dla-rozvitku-administrativnih-poslug-u-gromadah>

125. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг: практ. посіб. Київ: ПРОМІС, 2017. 40 с.

126. Презентація результатів першої всеукраїнської оцінки якості адмінпослуг. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/dashboard>

127. Звіт за результатами оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг у центрах надання адміністративних послуг (динамічний). Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/dasbord-2>

128. Стратегія реформи «Адміністративні послуги та їх цифровізація «Україна після перемоги» Бачення України 2030». Київ: Центр політико-правових реформ, 2023. 13 с.

129. Сухарніков В. І. Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи*: матеріали II наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м.Хмельницький, 25 лютого 2025 р.). Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 451-454

130. Громадський контроль якості та доступності адміністративних послуг в умовах війни: загальний звіт та полісі-пропозиції. Київ: Центр політико-правових реформ, 2023. 41 с.

131. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001/292422>

132. Результати дослідження - методики реінжинірингу процесів державного управління: Інтероперабельність, е-послуги, кібербезпека (EU4DigitalUA). Київ: EGA, 2024. 20 с.

133. Як українці користувалися електронними послугами та Інтернетом у 2024 році. ПРООН. URL: <file:///Users/ulia/Downloads/infographic-e-services-use-2024.pdf>

134. Єдиний державний портал адміністративних послуг. Закарпатської обласної військової адміністрації. URL: <https://carpathia.gov.ua/diyalnist/administrativni-poslugi/yediniy-derzhavnij-portal-administrativnih-poslug>

135. Єдиний вебпортал використання публічних коштів. Міністерство фінансів України. URL: <https://spending.gov.ua/new/about-portal>

136. Аналітичний звіт щодо дослідження найкращих практик і законодавства ЄС щодо стандартизації наборів даних високої цінності. Київ: ГО «Тренінгово-консультаційний центр з доступу до інформації», 2024. 41 с.

137. Про портал. Дія. URL: <https://data.gov.ua/pages/about>

138. Веб-портал відкритих даних. Дія. URL: <https://se.diia.gov.ua/opendata>
139. Динаміка створення нових наборів даних. Дія. URL: <https://data.gov.ua/stats2/common>
140. Що таке Дія? Дія. URL: <https://diia.gov.ua/faq/8>
141. ШІ-помічник, еКонсул та зміна прізвища — які нові послуги будуть доступні в Дії. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/news/shi-pomichnyk-ekonsul-ta-zmina-prizvyshcha-iaki-novi-posluhy-budut-dostupni-v-dii>
142. Державний веб-портал бюджету для громадян. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/open-budget-webportal>
143. Портал викривачів: оцінка користувачів та плани подальшого вдосконалення. Національне агенство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/portal-vykryvachiv-otsinka-korystuvachiv-ta-plany-podalshogo-vdoskonalennya/>
144. Дія.Engine: в Україні презентували цифровий інструмент, який дасть змогу швидше створювати реєстри й запускати онлайн-послуги. Українські спеціальні системи. URL: <https://uss.gov.ua/diya-engine-v-ukrayini-prezentuvaly-tsyfrovyj-instrument-yakyj-dast-zmogu-shvydshe-stvoryuvaty-reyestry-j-zapuskaty-onlajn-poslugy/>
145. Україна звітує про поточний статус цифрової інтеграції з ЄС. Експерт. URL: <https://expert.com.ua/196002-ukraina-zvitue-pro-potochnyy-status-cyfrovoi-intehracii-z-es.html>
146. Пошук відомостей в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Центральне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ). URL: <https://centraljust.gov.ua/news/info/poshuk-vidomostey-v-edinomu-derjavnomu-reestri-yuridichnih-osib-fizichnih-osib-pidpriemtsiv-ta-gromadskih-formuvan>
147. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань містить інформацію про види діяльності (КВЕД) платника податків. Головне управління ДПС у Чернівецькій області. URL: <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/724068.html>

148. Державний реєстр актів цивільного стану громадян. Протокол. URL: https://protocol.ua/ua/pro_dergavnu_reestratsiyu_aktiv_tsivilnogo_stanu_statnya_11/

149. Результати роботи. Національні інформаційні системи. URL: <https://nais.gov.ua/p/rezultati-roboti>

150. Про Державний земельний кадастр: Закон України від 7 липня 2011 року №3613-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text>

151. Земельний кадастр: яку інформацію містить та як її отримати. ЛІГА ЗАКОН. URL: https://biz.ligazakon.net/news/206029_zemelniy-kadastr-yaku-nformatsyu-mstit-ta-yak--otrimati

152. Як користуватися Реєстром застрахованих осіб на веб-порталі електронних послуг Пенсійного фонду України – роз'яснення відомства. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yak-koristuvatisya-reyestrom-zastrahovanih-osib-na-veb-portali-elektronnih-poslug-pensijnogo-fondu-ukrayini-rozjasnennya-vidomstva>

153. За сприяння ЄС Україна запустила Державний аграрний реєстр – онлайн платформу для підтримки фермерів. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/za-spriyannia-ies-ukraina-zapustyla-derzhavnyi-ahraryni-reiestr-onlain-platformu-dlia-pidtrymky-fermeriv>

154. В АМКУ створено Державний реєстр суб'єктів господарювання, притягнутих до відповідальності. Антимонопольний комітет України. URL: <https://amcu.gov.ua/news/v-amku-stvoreno-derzhavnyi-reiestr-subiektiv-hospodariuvannia-ptyahnutykh-do-vidpovidalnosti>

155. Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів. Дія. URL: <https://se.diia.gov.ua/nreir>

156. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів. Дія. URL: <https://se.diia.gov.ua/trembita>

157. Аналіз поточного стану державних електронних реєстрів та оцінка потенційних корупційних ризиків. Міністерство цифрової трансформації. URL:

https://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Zvit_Analiz-potochnogo-stanu-reestriv-UA.pdf

158. Про систему. Трембіта. URL: <https://trembita.gov.ua/about#data-flow>
159. Осадчий А. Ю. Адміністративні процедури: оновлення правового регулювання. *Академічні візії*. 2024. №28. С.1-8.
160. Рік із Законом «Про адміністративну процедуру»: головні підсумки від експертів. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/information/publications/400-rik-iz-zakonom-pro-administratyvnu-protseduru-holovni-pidsumky-vid-ekspertiv>
161. Тимощук В., Бойко І., Школик А. Закон «Про адміністративну процедуру»: загальні прозорі правила взаємодії між державою та громадянами й бізнесом: посібник для публічних службовців. Київ: Реформа державного управління, 2022. 75 с.
162. Бойко І. В., Соловйова О. М. Європейські стандарти та український концепт адміністративної процедури. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/35/551/1159-1?inline=1>
163. Краковська А. Акти Ради Європи та ЗАП. *Актуальні питання тлумачення та застосування Закону України «Про адміністративну процедуру»*: зб. тез наук. доповідей учасників навч. програми «Викладання адміністративної процедури в закладах вищої освіти України». 2025. С.88-91.
164. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року №2073-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
165. Гречанюк Р. Принципи адміністративної процедури: юридичний зміст та практичне значення. *Актуальні питання тлумачення та застосування Закону України «Про адміністративну процедуру»*: зб. тез наук. доповідей учасників навч. програми «Викладання адміністративної процедури в закладах вищої освіти України». 2025. С.48-54.

166. Вдовічена Л. Принципи адміністративної процедури: юридичний зміст та практичне значення. *Актуальні питання тлумачення та застосування Закону України «Про адміністративну процедуру»*: зб. тез наук. доповідей учасників навч. програми «Викладання адміністративної процедури в закладах вищої освіти України». 2025. С.34-38.

167. Бойко І. Принципи адміністративної процедури та їх практичне значення. *Вісник*. 2023. №4(90). С.47-53.

168. Тимошук В. Дискусійні питання предмета і сфери дії Закону України «Про адміністративну процедуру». *Право України*. 2024. №11. С.14-29.

169. Соловійова О. М. Деякі міркування про принципи адміністративної процедури. *Проблеми законності*. 2023. Вип. 163. С. 248-266.

170. Хлібороб Н. Є. Місце та застосування нового Закону «Про адміністративну процедуру» у регулюванні публічних е-послуг. *Journal «ScienceRise: Juridical Science»*. 2024. №1(27). С.15-21.

171. Закон «Про адміністративну процедуру»: як це має працювати в ОМС. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/information/news/334-zakon-pro-administratyvnu-protseduru-yak-tse-maie-pratsiuvaty-v-oms>

172. Закон України «Про адміністративну процедуру»: роз'яснення від експертів Проєкту USAID «ГОВЕРЛА». Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/17423>

173. Як Закон «Про адміністративну процедуру» впливає на сферу електронних публічних послуг. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/information/news/347-yak-zakon-pro-administratyvnu-protseduru-vplyvaie-na-sferu-elektronnykh-publichnykh-posluh>

174. 12 складових належної послуги. URL: <https://adminprocedure.org.ua/assets/docs/12%20Principles.pdf>

175. Орлова Н.С., Козирева О.В., Автомеєнко Є.М. Впровадження адміністративної процедури як шлях до євроінтеграції державного управління України. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №5 (45). С. 234-245.

176. Парламент ухвалив Закон, який має привести законодавчі акти у відповідність до Закону «Про адміністративну процедуру». Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/18743>

177. Сухарніков В.І. Особливості реалізації адміністративної процедури в публічному управлінні в умовах євроінтеграції. *Актуальні проблеми фінансової системи України*: матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф. (м.Черкаси, 21 листопада 2024 р.). м. Черкаси. С.335-338

178. Хребтова А. Значення Закону України «Про адміністративну процедуру» для публічного адміністрування. *Актуальні питання тлумачення та застосування Закону України «Про адміністративну процедуру»*: зб. тез наук. доповідей учасників навч. програми «Викладання адміністративної процедури в закладах вищої освіти України». 2025. С/223-226.

179. Тимченко Л. М. Європейський досвід удосконалення системи надання адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С.136-140.

180. Шереметьєва Л. А., Беца І. І. Концептуальні підходи, типи та види державних послуг в Європейському Союзі та в Україні: порівняльний аналіз. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10slaupa.pdf>

181. Конституційні акти Європейського Союзу (в редакції Лісабонського договору) / Пер. Г. Друзенка та С. Друзенко, за заг. ред. Г. Друзенка. Київ: К.І.С., 2010. 512 с.

182. Single market for services (White Paper on Services of General Interest, “Services” Directive). URL: http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/index_en.html

183. Charter of Fundamental Rights of the European Union (2010/C 83/02) 30.3.2010. OJ EU. C. 83/389. URL: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:PDF>

184. Офіційний сайт Дослідницької служби Верховної Ради України. URL: <https://research.rada.gov.ua>

185. Аналітична записка з питань порівняльного законодавства щодо врегулювання плати за надання адміністративних послуг та встановлення розміру адміністративного збору згідно із законодавством країн Європи та Європейського Союзу. Верховна Рада України. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/32544.pdf>

186. Адміністративний збір: досвід країн Європи. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/information/publications/226>

187. Проект Закону України «Про адміністративний збір». ЛігаЗакон. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI03673A>

188. Відбулася пресконференція «Як закон про адмінзбір (4380) допоможе громадам і державі в умовах війни? Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/strong-vidbulasya-preskonferentsiya-yak-zakon-pro-adminzbir-4380-dopomozhe-gromadam-i-derzhavi-v-umovah-vijny-strong/>

189. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

190. Змінився розмір адміністративного збору за надання платних адміністративних послуг. Центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Уманської міської ради. URL: <https://uman-rada.gov.ua/index.php/hromadskosti/cnap/item/22863-zminiuietsia-rozmir-administratyvnoho-zboru-za-nadannia-platnykh-administratyvnykh-posluh>

191. Доходи. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes>

192. За якість потрібно платити: якою має бути вартість адміністративних послуг. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=za-yakist-potribno-platyty-yakoyu-maje-buty-vartist-administratyvnyh-posluh>

193. Колпаков В.К. Європейські стандарти адміністративного права. *Адміністративне право і процес*. 2014. № 3(9). С.5-18

194. Communication from the commission to the European Parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions.

A Quality Framework for Services of General Interest in Europe. European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0900>

195. About EQUASS. EQUASS – European quality in social serviced. URL: <https://equass.be/index.php/equass>

196. Providing high-quality public services in Europe based on the values of Protocol 26 TFEU. Bruxelles: CESI Académie Europe, 2012. 12 p.

197. Соловійова О.М. Щодо проблемних питань якості адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2014. Вип.24. Т.3. С.122-125.

198. Джига Т.В. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1508/>

199. Шаров Ю.П., Маматова Т.В. Міжнародні практики громадського моніторингу надання публічних послуг. *Аспекти публічного управління*. 2013. №2. URL: <http://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/43/43>

200. Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг / [В. Тимошук, Є. Школьний, А. Колохіна, Є. Бородин,]; за заг. ред. В. Тимошука. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 73 с.

201. Дашборд Центри в цифрах. Дія. Платформа центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/dasbord-2>

202. Корольок Т. О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 12. URL: [file:///Users/ulia/Downloads/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D0%BA_%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%20\(3\).pdf](file:///Users/ulia/Downloads/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D0%BA_%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C%20(3).pdf)

203. Щодо напрямів вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-05/admin_poslug-71b6f.pdf

204. Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2023 році. Київ: Національне агенство України з питань державної служби, 2024. 16 с.

205. У 2024 році в регіональних центрах підвищення кваліфікації пройшли навчання понад 130 тисяч публічних службовців. Національне агенство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-2024-rotsi-v-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyshchennia-kvalifikatsii-proishly-navchannia-ponad-130-tysiach-publichnykh-sluzhbovtziv>

206. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С.10-17.

207. Prokopenko S. The Quality of the Provision of Administrative Services as an Indicator of The Efficiency of Public Administration in Ukraine. *Public administartion aspects*. 2024. №12 (1). pp.129-134.

208. Ефективна цифрова держава. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/efficient-digital-country>

209. Zhovnirchuk Y., Larina N., Stoliar Y., Tatarnikova T., Sukharnykov V. Innovative Approaches in Public Administration: Strategies and Tools for Achieving Sustainability. *Economic Affairs*. 2024. №69(02), pp. 1191-1197.

210. Мінцифри представила досягнення та плани України щодо цифровізації адміністративних послуг на зустрічі з Європейською Комісією. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-posluh-na-zustrichi-z-ievropeiskoiu-komisiiei>

211. Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн-держпослуг. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholya-svitovyi-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposluh>

212. Домбровська С.М., Коленко В.В. Державна політика з забезпечення безпеки інформаційного середовища. *НУЦЗУ*. 2021. С.3-10.
213. Уряд затвердив план цифровізації державних послуг до 2026 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-tsyfrovizatsii-derzhavnykh-posluh-do-2026-roku>
214. Відкриті конкурси програми «Цифрова Європа» для українських компаній у 2025 році. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/vidkryti-konkursy-prohramy-tsyfrova-yevropa-dlia-ukrainskykh-kompanii-u-2025-rotsi>
215. Цифровий діалог Україна – ЄС: крок за кроком до інтеграції. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/information/news/431-tsyfrovyi-dialoh-ukraina-yes-krok-za-krokom-do-intehratsii>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Довідки про впровадження

Керм. № 01-37/1435 від 18.02.2025р

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи Сухарникова Володимира Ігоровича, виконаної з теми: «Реалізація механізмів публічного адміністрування в Україні в умовах євроінтеграції»

У дисертаційній роботі Сухарникова В.І. проаналізовано трансформацію механізмів публічного адміністрування в Україні з урахуванням євроінтеграційного курсу держави. Зокрема, увагу приділено системі надання адміністративних послуг, а також — у частині надання адміністративних послуг у сфері екології.

У межах роботи вивчено європейський досвід організації адміністративних процедур, цифровізації процесів, стандартизації сервісу та впровадження клієнтоорієнтованого підходу в публічному управлінні.

Результати дослідження були використані в практичній діяльності Управління екології при Миколаївській обласній військовій адміністрації, зокрема:

- під час формування пропозицій щодо вдосконалення процесів надання адміністративних послуг екологічного спрямування;
- при розробці заходів для посилення взаємодії з Центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП) задля підвищення доступності й якості сервісу;
- у контексті впровадження сучасних цифрових підходів до управління у сфері екології.

Матеріали дисертаційної роботи також були враховані в аналітичній роботі Управління як підґрунтя для підвищення ефективності адміністративної діяльності в межах чинного законодавства та на основі європейських стандартів.

Начальник Управління екології та природних ресурсів Миколаївської обласної державної адміністрації



О. Єфименко

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи Сухарникова Володимира Ігоровича, виконаної з теми: «Реалізація механізмів публічного адміністрування в Україні в умовах євроінтеграції»

У дисертаційній роботі Сухарникова В.І. проаналізовано трансформацію механізмів публічного адміністрування в Україні з урахуванням євроінтеграційного курсу держави. Зокрема, увагу приділено системі надання адміністративних послуг, а також — у частині надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану.

У межах дослідження було вивчено та узагальнено європейський досвід підвищення ефективності адміністративних процедур, цифрової трансформації сервісів та впровадження клієнтоорієнтованих рішень у сфері публічного управління.

Результати дисертаційної роботи були використані в діяльності відділу державної реєстрації актів цивільного стану у місті Миколаєві Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м.Одеса) під час формування підходів до:

- вдосконалення процесів надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації;
- впровадження електронних сервісів у відповідності до принципів цифрової трансформації;
- підвищення якості взаємодії з громадянами через співпрацю з ЦНАПами.

Окремі аналітичні положення дисертації були враховані при підготовці пропозицій до внутрішніх планів модернізації та покращення якості надання адміністративних послуг відповідно до сучасних стандартів публічного адміністрування.



вир. 112-81 від 15.01.2025


Ірина КЛЮЧНИК

ДОВІДКА 184/а від 30.04.2025р.

про використання результатів дисертаційної роботи
Сухарникова Володимира Ігоровича,
виконаної з теми: «Реалізація механізмів публічного адміністрування в
Україні в умовах євроінтеграції»

У дисертаційній роботі Сухарникова В.І. проаналізовано трансформацію механізмів публічного адміністрування в Україні з урахуванням євроінтеграційного курсу держави. Зокрема, увагу приділено системі надання адміністративних послуг, а також — у частині надання платних і безоплатних послуг, віднесених до компетенції Міністерства внутрішніх справ.

У межах роботи вивчено європейський досвід організації адміністративних процедур, цифровізації процесів, стандартизації сервісу та впровадження клієнтоорієнтованого підходу в публічному управлінні.

Результати дослідження були використані в практичній діяльності Територіального сервісного центру №2341 РСЦ ГСЦ МВС у Дніпропетровській та Запорізькій областях, зокрема:

- під час формування пропозицій щодо вдосконалення процесів надання адміністративних послуг віднесених до компетенції Міністерства внутрішніх справ;
- при розробці заходів для посилення взаємодії з Центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП) задля підвищення доступності й якості сервісу;
- у контексті впровадження сучасних цифрових підходів надання державних послуг, що належать до компетенції системи сервісних центрів МВС, а також вивчення, узагальнення та поширення передового досвіду в зазначеній сфері.

Матеріали дисертаційної роботи також були враховані в аналітичній роботі Центру як підґрунтя для підвищення ефективності адміністративної діяльності в межах чинного законодавства та на основі європейських стандартів.

Начальник Територіального
сервісного центру №2341
РСЦ ГСЦ МВС у
Дніпропетровській та Запорізькій областях



І.І. Любовський

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Теоретичні підходи до визначення поняття «Public Administration»

Вчений	Тлумачення терміну «Public Administration»
1	2
Білінської М., Куйбіди В., Новак- Каляєвої Л., Петроє О.	діяльність органів місцевого самоврядування, органів державного управління, інститутів громадянського суспільства та представників приватного сектору в межах визначених законом функціональних обов'язків та повноважень (організації, планування, координації, керівництва та контролю) щодо реалізації та формування адміністративно-територіальних одиниць та політики розвитку держави в цілому, управлінських рішень суспільного значення
Бліхар М.	єдиний і цілісний інститут, побудований на єдиних принципах і який би комплексно реалізовував публічну владу.
Бугайчук К.	регламентована законами й іншими нормативно-правовими актами системна організуюча, владно-розпорядча діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, яка спрямована на впорядкування їх організаційної структури, планування, підготовку, розробку та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності апарату управління, здійснення документального, інформаційного, кадрового, психологічного забезпечення їх повсякденної діяльності з метою досягнення суспільно корисних цілей і самої мети створення та діяльності відповідного суб'єкта адміністрування
Дегтяр А., Дегтяр О., Калашнікова Х., Гнатенко М.	цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними і фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів та виконання основних функцій: орієнтуючого планування, яке визначає бажані напрями розвитку, створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, кооперування та координування діяльності, а також моніторинг результатів
Кальниш Ю., Лозинською Т., Тимцуник В.	універсальний правовий механізм для управління суспільною організацією та прийняття управлінських рішень для учасників суспільних процесів, формування зон відповідальності.
Лазор Л., Лазор Л.	реалізація публічної влади як поєднання державного управління та громадського самоврядування
Миронюк Р.	виконання певних завдань у рамках інструкцій, а в широкому розумінні, - контроль за виконанням управлінських рішень
Митяй О. та Світовий О.	процедуру втілення рішень, встановлених в системі управління
думку Рибича І.,	підсистема складної соціальної системи, складова суспільства, чие функціонування та розвиток перебувають під впливом всіх інших сфер суспільної життєдіяльності
Філіповою Н.	професійна діяльність державних службовців, яка включає всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду
Чернов С. Шаров Ю. Al- Atti I.	новий етап державного управління, принципи якого впроваджує більшість країн світу та Європи за результатом реалізації національних адміністративних реформ

Продовження табл.Б.1

1	2
Nigro F.and Nigro L	охоплює спільні зусилля групи в публічному секторі, розподілені на три гілки влади (виконавча, законодавча та судова), їх взаємозв'язки та відіграє важливу роль у формуванні державної політики і, таким чином, є частиною політичного процесу; тісно пов'язане з численними приватними групами та окремими особами в наданні послуг громаді

Таблиця Б.2

Наукові підходи до визначення принципів публічного управління і
адміністрування

Автор підходу до класифікації	Принципи публічного управління і адміністрування
1	2
Музичук О.М., Бугайчук К.Л.	Принцип розширення компетенції суб'єкта публічного адміністрування для задоволення потреб населення та надання відповідних послуг, принцип адаптивності суб'єкта публічного адміністрування, принцип взаємодоповнюючої діяльності з іншими суб'єктами публічного адміністрування, принцип першочерговості безпеки населення при виконанні завдань та функцій суб'єктом публічного адміністрування, принцип ініціативності та широкої самостійності керівника.
Шура Н.О.	Верховенство права, об'єктивність; пропорційність; незловживання владою; службова співпраця; ефективність; субсидіарність; «єдине вікно»; пріоритет державної політики; зворотний зв'язок; демократія; системний підхід; централізм на демократичній основі; соціальна справедливість
Оболенський О.Ю. Борисевич С.О., Коник С.М.	Пріоритет державної політики, об'єктивності, економії ентropії, раціонального використання часу, самоорганізації громадянського суспільства, зворотного зв'язку
Дегтяр А.О., Дегтяр О.А., Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко	Принципи організації діяльності органів публічного адміністрування: загальносистемні; структурні; спеціалізовані.
Гбур З. В.	Класичні принципи публічного адміністрування, новітні принципи публічного адміністрування
Харічков С.К.	Верховенство права, не зловживання владою, субсидіарність, об'єктивність, єдине вікно, ефективність, пропорційність, службова співпраця [10]
Чернова Л.С.	Верховенство права, не зловживання владою, динамічної ієрархічності, незворотності змін як фактор розвитку і становлення, синергія, відносності і самонормування, універсальності і безперервності самоорганізації [40]
Тодосійчук В.Л.	Верховенство права, ефективність, централізм на демократичній основі, соціальна справедливість [41]
Замрій О. М.	Верховенство права, демократичність, не зловживання владою, об'єктивність, ефективність, соціальна справедливість,

Продовження табл.Б.2

1	2
	універсальності і безперервності самоорганізації, службова співпраця [42]
Бугайчук К.Л.	Верховенство права, системність, об'єктивність, зворотний зв'язок, соціальна справедливість [43]
О.Ю. Бобровська, А.С. Зеніна- Беліченко	Верховенство права, системність, демократичність, зворотний зв'язок [44]
К.В. Бондаренко	Верховенство права, системність, субсидіарність, об'єктивність, єдине вікно, централізм на демократичній основі, пріоритет державної політики, соціальна справедливість, службова співпраця [45]

Таблиця Б.3

Державні реєстри, бази даних, електронні сервіси та платформи суб'єктів публічного адміністрування

Суб'єкт публічного адміністрування	Електронні сервіси та платформи	Державні реєстри, бази даних
1	2	3
ЦОВВ		
Міністерство соціальної політики України	Соціальний портал	Єдиний реєстр отримувачів гуманітарної допомоги Реєстр надавачів соціальних послуг Єдину інформаційну систему соціальної сфери
Міністерство юстиції України	Онлайн-платформа збору та аналізу інформації Онлайн будинок юстиції	Державний реєстр речових прав на нерухоме майно; ☐ Державний реєстр обтяжень рухомого майна; ☐ Електронний реєстр апостилів; ☐ Єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту; ☐ Єдиний державний реєстр осіб, щодо яких застосовано положення Закону України «Про очищення влади».
Міністерство оборони України	Армія+ Резерв+	Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів.
Міністерство аграрної політики та продовольства України	онлайн платформа Державний аграрний реєстр єТваринництво єБджільництво єРослинництво	Реєстр суб'єктів племінної справи у тваринництві Реєстр селекційних досягнень у тваринництві Державний реєстр сортів рослин, придатних для поширення в Україні Державний реєстр патентів на сорти рослин Державний реєстр суб'єктів насінництва та розсадництва Реєстр аудиторів із сертифікації (агрономів-інспекторів) Реєстр органів з оцінки відповідності Реєстр сертифікатів на насіння та/або садивний матеріал
Міністерство внутрішніх справ України	Єдине вікно для громадян	Єдиний реєстр зброї Єдиний реєстр осіб, зниклих безвісті

Продовження табл.Б.3

1	2	3
Міністерство економіки України	Портал електронних сервісів Пульс -платформа	Реєстри ліцензіатів, яким Мінекономіки видано ліцензії Реєстр затверджених типів засобів вимірювальної техніки Реєстр призначених органів з оцінки відповідності і визнаних незалежних організацій База даних про технічні регламенти Реєстр індустріальних парків Реєстр організацій колективного управління
Державна служба України з питань геодезії, картографії	Веб-ресурс електронних послуг Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру	Державний земельний кадастр Реєстр інженерів-землевпорядників Державний реєстр сертифікованих інженерів-геодезистів Державний реєстр сертифікованих інженерів-землевпорядників Державний реєстр оцінювачів з експертної грошової оцінки земельних ділянок Реєстру інженерів-землевпорядників, інженерів-геодезистів, оцінювачів
Державна податкова служба України	Мобільний застосунок «Моя податкова» Веб-портал Державної податкової служби України	Реєстр платників єдиного податку Реєстр платників, які використовують єдиний рахунок Єдиний реєстр індивідуальних податкових консультацій Реєстр неприбуткових установ та організацій Реєстр платників податку на додану вартість Реєстр центрів сервісного обслуговування
Державна митна служба України	Єдиний державний інформаційний веб-портал «Єдине вікно для міжнародної торгівлі» Автоматизована система митного оформлення «Центр» Система прийняття митних рішень	Реєстр митних брокерів Реєстр гарантів Реєстр митних складів Реєстр складів тимчасового зберігання Реєстр магазинів безмитної торгівлі Реєстр гарантів Реєстр утримувачів вільних митних зон комерційного або сервісного типу
Національне агентство з питань	Єдиний портал повідомлень викривачів Портал доброчесності Антикорупційний портал	Реєстр порушників Реєстр декларацій

Продовження табл.Б.3

1	2	3
запобігання корупції		
Пенсійний фонд України	Веб-портал електронних послуг України	Реєстр застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування Електронний реєстр листків непрацездатност
Органи місцевого самоврядування		
Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад	Національна платформа «Діалог влади та бізнесу» Е-приймальня для комунікації з громадянами Веб-платформа «Єдина платформа місцевої електронної демократії»	Перелік об'єктів комунальної власності Перелік незадіяних земельних ділянок і майнових об'єктів (приміщень) комунальної форми власності, які можуть бути передані в користування Відомості щодо комплексних схем розміщення тимчасових споруд для провадження підприємницької діяльності Перелік земельних ділянок, що пропонуються для здійснення забудови Перелік розповсюджувачів реклами, що отримали дозвіл на розміщення зовнішньої реклами Перелік перевізників, що надають послуги пасажирського автомобільного транспорту, та маршрути перевезення
Територіальні громади	Онлайн-платформа Cities4Cities Портал ведення реєстру територіальної громади Секторальна платформа «Адміністративні послуги»	Реєстри територіальної громади Реєстр боргових зобов'язань суб'єктів господарювання комунальної власності територіальної громади Адресний реєстр громади
ЦНАП	Єдина мережа ЦНАП області Платформу Центрів Дія платформа «СВОІ»	Реєстр ЦНАП

Імплементація європейських нормативно-правових актів щодо реалізації механізмів публічного управління та адміністрування в Україні

Нормативно-правові акти ЄС	Нормативно-правове забезпечення України
1	2
<i>Розробка та координація державної стратегії розвитку</i>	
Рекомендації Європейської Комісії, представлені у Звіті про результати скринінгу; Рекомендації Європейської Комісії, представлені у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року	Дорожня карта реформи державного управління
<i>Цифрові послуги</i>	
Регламент (ЄС) 2022/2065 про єдиний ринок цифрових послуг; Регламент (ЄС) 2022/1925 про конкурентні та чесні ринки в цифровому секторі; Регламент (ЄС) 2019/1150 про сприяння чесності та прозорості для бізнес-користувачів онлайн посередників; Внесення змін до Директиви 2000/31/ЄС, Регламенту (ЄС) 2022/1925 Європейського Парламенту та Ради від 14 вересня 2022 р. про конкурентні та чесні ринки в цифровому секторі; Внесення змін до Директив (ЄС) 2019/1937 та (ЄС) 2020/1828 та Регламенту (ЄС) 2019/1150 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 р. про сприяння чесності та прозорості для бізнес-користувачів онлайн-посередницьких послуг; Документ Європейської Комісії «Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття»	Закон України Проект Закону України «Про цифрові послуги»
Директива 2000/31/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку»	Закон України «Про захист прав споживачів»
Директива (ЄС) 2019/770 Європейського Парламенту і Ради від 20 травня 2019 р. про певні аспекти контрактів на постачання цифрового контенту та цифрових послуг	Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги»

Продовження табл.Б.4

1	2
<i>Відкриті дані</i>	
Директива (ЄС) 2019/1024 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 р. про відкриті дані; Директива ЄС №2013/37/EU про інформацію у публічному секторі	Закон України «Про доступ до публічної інформації»; Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 407 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835 та від 30 листопада 2016 р. № 867»; Проект Стратегії розвитку сфери відкритих даних України на 2025-2027 роки
Директива (ЄС) 2016/2102 Європейського Парламенту та Ради від 26 жовтня 2016 р. про доступність веб-сайтів та мобільних додатків органів державного сектору	Розпорядження КМУ від 14 квітня 2021 р. № 366-р «Про затвердження Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р.»; Розпорядження КМУ від 25 квітня 2023 р. № 372-р «Про затвердження Плану заходів на 2023-2024 рр. з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р.»; Правила доступності вебконтенту (WCAG) для державних вебсайтів
Регламент Комісії (ЄС) 2020/1121 від 29 липня 2020 р. щодо збору та обміну статистикою користувачів і відгуками про послуги єдиного цифрового шлюзу відповідно до Регламенту (ЄС) 2018/1724 Європейського Парламенту та Ради	Постанова КМУ від 11 серпня 2021 р. № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг»; Розпорядження КМУ від 28 грудня 2020 року № 1646-р «Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2021 рік»
<i>Адміністративна процедура</i>	
Директиви №2006/123/ЕС про послуги	Закон України «Про адміністративну процедуру», Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру»

Продовження табл.Б.4

1	2
<i>Електронна ідентифікація</i>	
Регламент Комісії (ЄС) 2015/1501 від 8 вересня 2015 р. про рамки інтероперабельності відповідно до статті 12(8) Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 910/2014 про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку; Регламент Комісії (ЄС) 2015/1502 від 8 вересня 2015 р. про встановлення мінімальних технічних специфікацій та процедур для рівнів надійності засобів електронної ідентифікації відповідно до статті 8(3) Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 910/2014 про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку; Рішення Комісії (ЄС) 2015/1506 від 8 вересня 2015 р. щодо специфікацій стосовно форматів удосконалених електронних підписів та удосконалених печаток, які повинні визнавати органи публічного сектору відповідно до статей 27(5) та 37(5) Регламенту Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 910/2014 про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку; Регламент електронної ідентифікації, автентифікації та довірчих послуг (eIDAS)	Дорожня карта інтеграції України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу на 2021-2023 роки; Закон України від 07.02.2023 №2919-IX «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг»; Закон України від 07.02.2023 №2918- IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг»; Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг»; Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року,
<i>Кібербезпека</i>	
Загальний регламент ЄС про захист даних (GDPR)	Постанова КМУ від 11 листопада 2020 р. №1176 «Про затвердження Порядку проведення огляду стану кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури, державних інформаційних ресурсів та інформації, вимога щодо захисту якої встановлена законом»; Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»;

Продовження табл.Б.4

1	2
	Розпорядження КМУ від 19.12.2023 № 1163 «Про затвердження плану заходів на 2023-2024 роки з реалізації Стратегії кібербезпеки України»; Розпорядження КМУ від 7 березня 2025 р. № 204-р «Про затвердження плану заходів на 2025 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки України»
Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 2016/1148 від 6 липня 2016 р. про заходи для високого спільного рівня безпеки мережевих та інформаційних систем на території ЄС; Директивою (ЄС) 2022/2555 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 р. про заходи для високого загального рівня кібербезпеки в ЄС; Внесення змін до Регламенту (ЄС) № 910/2014 і Директиви (ЄС) № 2018/1972; Про скасування Директиви (ЄС) № 2016/1148	Постанова КМУ від 16 травня 2023 р. № 497 «Про затвердження Порядку пошуку та виявлення потенційної вразливості інформаційних (автоматизованих), електронних комунікаційних, інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних мереж»; Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо невідкладних заходів посилення спроможностей із кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та об'єктів критичної інформаційної інфраструктури»

ДОДАТОК В
Таблиця В.1

Проекти модернізації мережі ЦНАП за регіонами України, ініційовані в рамках розвитку євроінтеграційних процесів

Регіон	Назва проєкту	Партнер проєкту /сума інвестицій	Результат проєкту
1	2	3	4
Вінницька	Енергонебезпечний ЦНАП	Міжнародна організація з міграції 7602,86 дол.США	Забезпечено 15 генераторами (потужність 15 кВт) 15 ЦНАПів для безперебійного функціонування в умовах відключення електроенергії
	Мобільні валізи в ЦНАП	Програма розвитку ООН 59076,25 дол. США	Більше 957,5 тис. мешканців віддалених населених пунктів Вінниччини отримали якісні адміністративні послуги за місцем проживання завдяки придбання 12 мобільних валіз для 12 ЦНАПів
Волинська	Енергонебезпечний ЦНАП	Фонд Східна Європа, Уряд Швейцарії, програма EGAP 127197,20 дол. США	У 8 громадах з понад 400 тис. мешканцями встановлено 174 сонячні батареї загальною потужністю 72,32 кВт та 8 систем безперебійного живлення потужністю 98,4 кВт для безперебійної роботи ЦНАП у період блекауту
Дніпропетровська	Я – ветеран	Міністерство у справах ветеранів України, Програма розвитку ООН, Уряд Швейцарії, Фонд Східна Європа, програма EGAP 81805,84 дол.США	Ветерани та члени їх сімей за принципом Єдиного вікна можуть оформити більш ніж 100 ветеранських послуг у 86 ЦНАПах. Надано більше 6 тис. послуг.
	Дефібрилятори в ЦНАП	Уряд Швейцарії, програма EGAP, Фонд Східна Європа 145653,66 дол.США	64 ЦНАПи оснащено 64 мобільними дефібриляторами для надання першої домедичної допомоги відвідувачам у разі зупинки серця. Більше 400 адміністраторів пройшли навчання щодо надання першої домедичної допомоги
Одеська	Аудит безбар'єрності в ЦНАП	Одеська ОВА (за рахунок громад регіону)	Проведено комплексний аудит 27 ЦНАПів в 74 громадах щодо забезпечення безбар'єрності фізичної, інформаційної та цифрової інфраструктури

Продовження табл.В.1

1	2	3	4
Полтавська	Зчитувачі ID-карток для ЦНАП	Програма розвитку ООН (за фінансуванням ПРООН)	Для покращення якості адміністративних послуг на 172 робочих місцях ЦНАПів 26 громад встановлено 172 кардридери для зчитування інформації з ID-карток
Рівненська	Доступність до адміністративних послуг осіб з порушенням слуху	Програма розвитку ООН 7576, 76 дол.США	За рахунок оснащення ЦНАПів 33 планшетами забезпечено обслуговування 900 осіб з порушенням слуху, надано 15 консультацій
Харківська	Мобільні ЦНАПи	Програма “U-LEAD з Європою», проект «PROSTO» 85919,79 дол. США	Обладнано 3 мобільних ЦНАП, встановлено 1 ноутбук, 1 портативний сканер, 1 лазерний принтер та 4G Wi-Fi маршрутизатор надано 1572 послуги для жителів 3 громад
Херсонська	Мобільний ЦНАП	Проект «PROSTO» 26286,94 дол. США	Спеціально обладнаний автомобіль з облаштованими робочими місцями адміністраторів для надання адміністративних послуг здійснив 49 виїзди до 34 віддалених населених місць, надано більше 500 адміністративних послуг
Чернігівська	Енергонезалежний ЦНАП	Фонд Східна Європа, Уряд Швейцарії, програма EGAP (за фінансуванням Фонду Східна Європа та Уряду Швейцарії, програма EGAP)	Забезпечення 4 ЦНАПи 56 сонячними фотовольтаїчними панелями загальною потужністю 20 кВт, системою резервування живлення потужністю 40 кВт для безперебійного функціонування в умовах відключення електроенергії.

Таблиця. В.2

Субіндекс «Утворені ЦНАП»

Регіон	Ціль	ЦНАП	Верифіковано	Проект	Досягнення, %
Вінницька	63	61	61	2	96,8
Волинська	54	53	53	1	98,1
Дніпропетровська	86	89	86	-	100,0
Донецька	66	40	40	6	60,6
Житомирська	66	60	60	6	90,9
Закарпатська	64	60	60	4	93,8
Запорізька	67	51	51	16	76,1
Івано-Франківська	62	55	55	7	88,7
Київська	1	13	1	-	100,0
Кіровоградська	69	69	69	-	100,0
Луганська	49	49	48	1	98,0
Львівська	37	24	24	2	64,9
м.Київ	73	73	73	-	100,0
Миколаївська	52	36	36	16	69,2
Одеська	91	91	91	-	100,0
Полтавська	60	60	60	-	100,0
Рівненська	64	50	50	14	78,1
Сумська	51	38	38	13	74,5
Тернопільська	55	55	55	-	100,0
Харківська	56	52	52	4	92,9
Херсонська	49	46	46	3	93,9
Хмельницька	60	52	52	8	86,7
Черкаська	66	66	66	-	100,0
Чернівецька	52	52	52	-	100,0
Чернігівська	57	57	57	-	100,0
Загально	1470	1352	1336	103	90,9

Аналіз інтероперабельності (взаємодії) популярних державних
реєстрів, інформаційних систем

Державний реєстр	ЦОВВ, інші органи влади, компанії, фізичні особи	Системи / інші реєстри, з якими відбувається взаємодія
1	2	3
ЄДР	Агентство з ідентифікації і реєстрації тварин, Державна митна служба, Державна податкова служба, Державна служба статистики, Державний центр інформаційних ресурсів, Міністерство економіки, Міністерство освіти і науки, Міністерство розвитку громад та територій, Міністерство соціальної політики України, Міністерство фінансів України, Міністерство цифрової трансформації України, Національна служба здоров'я, Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, Пенсійний фонд України	Автоматизована система виконавчого провадження
ДРРП	Державна служба України з геодезії, картографії та кадастру, Міністерство економіки України, Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство фінансів України, Міністерство цифрової трансформації України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро	Державний земельний кадастр, Єдина державна електронна система у сфері будівництва, Державний реєстр судових рішень, Єдиний реєстр довіреностей
ДРАЦС	Державна міграційна служба, Державна податкова служба, Державна служба фінансового моніторингу, Міністерство фінансів України, Міністерство соціальної політики України, Міністерство цифрової трансформації України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Національна служба здоров'я, Пенсійний фонд України, Центральна виборча комісія	-
ДЗК	-	Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, інші кадастри та інформаційні системи (фактично з жодним із інших кадастрів обмін не відбувається)

Продовження табл.В.3

1	2	3
РЗО	Інші органи державної влади (перелік органів не уточнюється), Національна поліція України, Національне антикорупційне бюро України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Органи Служби безпеки України	Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Державний реєстр фізичних осіб-платників податків, Єдиний державний автоматизований реєстр осіб, які мають право на пільги, Реєстр даних про дітей дошкільного, шкільного віку та учнів, які проживають чи перебувають у межах відповідальності адміністративно-територіальних одиниць, Реєстри територіальних громад, Централізований банк даних з проблем інвалідності

Інструменти моніторингу та оцінювання якості публічних послуг за рекомендаціями Всесвітнього альянсу
громадської участі CIVICUS

Інструмент	Характеристика	Обмеження/ризики
1	2	3
Звіти за результатами опитування зацікавлених сторін (Stakeholder Surveys)	Кількісний метод дослідження, який базується на опитуванні не лише безпосередніх клієнтів публічних послуг, але й інших зацікавлених сторін, які задіяні в процесах надання послуг та/або відчують відповідні наслідки цієї діяльності. Метод може бути застосований для моніторингу та оцінювання, а також збирання інформації для планування й прийняття рішень. У багатьох випадках опитування зацікавлених сторін здійснюється в межах більш широкого процесу «взаємодії з зацікавленими сторонами».	Значна тривалість проведення, яка може негативно впливати на рівень мотивації учасників; значна вартість із урахуванням необхідності комбінування методів збирання даних; необхідність узгоджувати різноспрямовані погляди, сприйняття та інтереси, а також можливу результуючу напругу у відносинах; байдужість зацікавлених сторін до проблеми, яка вивчається; недостатній рівень компетентності персоналу публічної установи для проведення такого типу досліджень.
Картки громадського звітування (Citizen Report Cards)	Кількісний метод дослідження, який базується на опитуванні лише прямих клієнтів публічних послуг. Ключовою ознакою методу є те, що результати опитувань оприлюднюються з метою забезпечення прозорості, відповідальності та підзвітності. Застосування цього методу дозволяє згенерувати отримані з практики науково обґрунтовані кількісні дані, які суб'єкти надання публічних послуг не можуть ігнорувати	Навіть у країнах із розвинутою демократією представники органів влади можуть побоюватися проведення опитувань громадян-клієнтів, тому необхідне залучення ключових учасників від органів публічної влади до навчання та підготовчих процесів оцінювання; можливою є ситуація інституційного опору/ відсутності волі до дій за результатами вивчення думки клієнтів, яку можна подолати сталою діяльністю за результатами досліджень і наполегливим перетворенням цих результатів у реальні зміни; процес вивчення задоволення громадян може призвести до розчарування, якщо громадянин не відчує помітного поліпшення якості послуг.

1	2	3
Система показників громади (Community Score Cards);	Кількісний метод дослідження, який базується на розробці представниками громади системи показників («таблиці громадського вимірювання») як основи самооцінювання суб'єктів надання публічних послуг. Система показників громади (фактично оцінювання «голосу громади») є інструментом підвищення соціальної та суспільної відповідальності та розвитку спроможності суб'єктів надання публічних послуг, що має ряд переваг. Він встановлює механізми прямого та зворотного зв'язку між клієнтами та суб'єктами надання публічних послуг, підвищує впевненість суб'єкта надання публічних послуг, зокрема, коли оцінка є високою та / або рішення щодо вирішення проблеми втілено результативно. Метод відносно нескладний у використанні та гнучкий у застосуванні, зміцнює голос громадянина й розширює можливості громади, а також сприяє діалогу й досягненню консенсусу, так само як і отриманню інформації	
Відслідковування безпосередніх результатів надання послуг або реалізації програм (Community Monitoring & Evaluation)	Підхід, реалізація якого передбачає не лише збирання інформації щодо діяльності органів публічної влади, але й зміцнення відносин між громадянами та державою через інформування людей щодо їхніх прав, обіцянок, які дала влада, та інструментів забезпечення отримання як прав, так і обіцяного. Підхід еволюціонував з інших методів, що рекомендовані CIVICUS для залучення громадськості до моніторингу та оцінювання ефективності конкретних проектів розвитку.	Важливим є розбудова відносин з тими, хто буде об'єктом моніторингу, особливо якщо бажано отримати доступ до необхідної інформації та забезпечити реагування людей на висновки дослідження; проблемним може бути доступ до інформації: влада або не хоче, щоб громадськість цю інформацію отримала, або просто не може її зібрати; цілі та індикатори моніторингу мають бути розроблені на основі широкого залучення громадськості, щоб гарантувати, що вони резонують із потребами, пріоритетами й спрямуваннями громад; реалізація підходу є більш результативною, якщо здійснюється в партнерстві декількох неурядових організацій, але між групами може існувати конфлікт, заснований на

1	2	3
		розбіжностях у ступенях впливовості, підходах, аналізові політики та ідеологічних перспективах.
Моніторинг та оцінювання з боку громади (Participatory Outputs Tracking)	Підхід, реалізація якого передбачає не лише збирання інформації щодо діяльності органів публічної влади, але й зміцнення відносин між громадянами та державою через інформування людей щодо їхніх прав, обіцянок, що були надані владою, та інструментів забезпечення отримання як прав, так і обіцяного. За рекомендаціями CIVICUS, застосування підходу передбачає використання різноманітних методів та інструментів залучення громадськості для визначення проблеми (дерево проблем, фокус-групи) та зацікавлених сторін (карта стейкхолдерів), визначення цілей (SMART), розробки індикаторів та їхніх базових значень або градації, збирання інформації (якісні, кількісні методи або їх поєднання), планування та реалізації дій за результатами моніторингу.	
Соціальні аудити (Social Audits)	Якісний метод дослідження, який базується на систематичному вивченні документів попередніх періодів та спостережень із метою отримання доказів, що проект чи послуга відповідають встановленим критеріям соціальної ефективності/суспільної корисності для всіх зацікавлених сторін. Соціальні аудити часто розпочинаються як ініціатива інститутів громадянського суспільства і знаходять підтримку держави та місцевого самоврядування, оскільки органи публічного управління отримують підтвердження корисності такого підходу. Соціальні аудити, з одного боку, сприяють розвитку місцевої демократії та спроможності до колективного прийняття рішень. З	У процесі соціального аудиту критично важливим є доступ до публічної інформації, а її отримання може залежати від «симпатії» чиновників.

1	2	3
	другого – підсилюють розуміння політиками проблем зацікавлених сторін та закликають до поступових кроків для їх вирішення, що може сприяти поліпшенню процесів розроблення та реалізації програм і надання публічних послуг. Додатковою перевагою соціальних аудитів є підвищення прозорості через створення попиту на інформацію та допомогу в реалізації права на доступ до інформації щодо планування та надання публічних послуг.	
Метод «Таємний клієнт»	Метод збирання інформації, який застосовується як у рамках маркетингового дослідження, що спрямоване на оцінювання споживчого досвіду, отриманого клієнтом у процесі придбання товару або послуги, так і з метою вирішення організаційних завдань, наприклад, визначення рівня дотримання стандартів обслуговування клієнтів співробітниками в організації тощо. Таємні клієнти оцінюють виконання стандартів якості обслуговування, дотримання техніки продажів, компетентності персоналу, візуального оформлення і чистоти об'єкту оцінювання, розміщення інформаційних матеріалів, роботи каси, просування персоналом спеціальних акцій.	Належне аналізування та інтерпретація даних потребує забезпечення якісного надання інформації у зручному вигляді, що потребує ретельного розроблення анкети для кожного моніторингового проекту й інструктування таємних клієнтів; існує ризик викривлення зібраних даних, що потребує формування системи контролювання роботи таємних клієнтів; для реалізації систематичного моніторингу ініціатору необхідно мати вичерпні актуалізовані дані про наявних таємних клієнтів

Інструменти оцінки якості надання адміністративних послуг

Інструмент	Характеристика	Джерело отримання інформації	Спосіб фіксування інформації	Проведення
1	2	3	4	5
Зовнішнє соціологічне опитування	До уваги переважно береться відповідність діяльності адміністративних органів з надання послуг очікуванням замовників.	Замовники послуг (громадяни).	Анкета	Соціологічні служби – на замовлення зацікавлених сторін (органу влади, громадських організацій, інших органів державної влади).
Опитування (анкетування)	Досить поширений в Україні метод отримання інформації від замовників послуг.	Замовники послуг (громадяни).	Анкета	Орган влади, громадські організації, інші органи державної влади.
Онлайн-опитування	Особливість опитування – замовник має оцінити якість послуг одразу на виході з приміщення	Замовники послуг (громадяни).	Електронні бази даних (опитування через сайт/портал або відповіді через електронні системи), талони електронної черги у відповідних скриньках.	Орган влади.
Електронні системи, оцінка талонами електронної черги	Особливість опитування – замовник має оцінити якість послуг одразу на виході з приміщення	Замовники послуг (громадяни).	Електронні бази даних (опитування через сайт/портал або відповіді через електронні системи), талони електронної черги у	Орган влади.

1	2	3	4	5
			відповідних скриньках.	
Експертне оцінювання	Досить комплексний та суб'єктивний інструмент.	Документація, сайт/портал, спостереження, спілкування з надавачами послуг, надсилання запитів.	Анкета, текстові та графічні підготовлені експерти файли	Експерти
Внутрішній і зовнішній аудит:	Дає змогу відстежувати динаміку змін щодо якості послуг і впливати на них для постійного поліпшення. Інструмент є комплексним, але водночас і суб'єктивним, оскільки залежить від компетентності аудитора.	Документація, сайт/портал, спостереження, спілкування з надавачами послуг, надсилання запитів	Анкета (опитувальник), текстові та графічні файли	Підготовлені внутрішні (внутрішня оцінка) та зовнішні (зовнішня оцінка) аудитори

Таблиця Г.3

Розвиток основних цифрових адміністративних послуг України в умовах євроінтеграції

Адміністративна послуга	Проблеми реалізації	Перспективи розвитку	Ключові завдання щодо переведення публічних послуг в електронну форму
1	2	3	4
Адміністративні послуги з державної реєстрації актів цивільного стану	віддалення послуг від споживачів, особливо у сільській місцевості; унеможливує комплексне обслуговування у ЦНАПах без	Внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію актів цивільного стану» та/або підзаконних актів у частині поетапної повної передачі відповідних повноважень від територіальних органів	забезпечення можливості подання засобами Порталу Дія (Дія),заяви для верифікації відомостей про фізичну особу для електронного відображення актових записів; надання комплексної електронної публічної послуги з державної реєстрації смерті в електронній формі засобами Порталу Дія;

1	2	3	4
	посередництва працівників юстиції	Міністерства юстиції України до виконавчих органів сільських , селищних, міських рад	проведення державної реєстрації розірвання шлюбу в електронній формі засобами Порталу Дія
Адміністративні послуги щодо паспортів громадян україни	Налаштування послуг у ЦНАП потребує значних ресурсів, які можуть забезпечити лише частина ОМС; наявна тенденція до скорочення територіальних підрозділів ДМС; віддалення цієї групи послуг в малих територіальних громадах.	Надання відповідного обладнання за рахунок державного бюджету	забезпечення можливості оформлення обміну паспорта громадянина України та паспорту для виїзду за кордон в електронній формі засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та/або інформаційно-комунікаційної системи “е- Консул” забезпечення можливості надання засобами Порталу Дія, засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та/або інформаційно-комунікаційної системи “е-Консул” комплексної електронної послуги з реєстрації народження дитини за кордоном; внесення інформації про дитину до Єдиного державного демографічного реєстру з автоматичним формуванням унікального номера запису в ньому.
Адміністративні послуги щодо державної реєстрації нерухомості та бізнесу	Обмежувальні умови для кандидатів на посади державних реєстраторів. Безоплатність частини послуг з державної реєстрації бізнесу робить цю сферу непривабливою для ОМС.	Спрощення процедур призначення на посади державних реєстраторів. Навчання державних реєстраторів здійснювати на кошти державного бюджету.	забезпечення можливості подання заяви на проведення державної реєстрації права власності на нерухоме майно на підставі судового рішення в електронній формі; забезпечення можливості проведення державної реєстрації обтяжень речових прав на нерухоме майно на підставі судового рішення в електронній формі;

1	2	3	4
Адміністративні послуги соціального характеру	Помилки у роботі програмних комплексів «Соціальна громада», «Єдина інформаційна система соціальної сфери» унеможливають їх повноцінне використання.	Доопрацювати вказані програмні комплекси.	забезпечення можливості надання базової соціальної допомоги в електронній формі; забезпечення можливості призначення одноразової грошової допомоги та отримання відповідного соціального татуу особі в електронній формі; забезпечення можливості надання комплексної електронної публічної послуги з надання державної підтримки військовослужбовцям, особам, звільненим з військової служби, та членам їх сімей; забезпечення можливості встановлення соціальної ознаки (ознак), її продовження та скасування і отримання витягу про соціальну ознаку (ознаки)
Адміністративні послуги з державної реєстрації транспортних засобів	обмежений перелік повноважень ЦНАП, ОМС – реєстрація нових транспортних засобів, обмін посвідчень водія та зміна анкетних даних у технічному паспорті.	Продовжити роботу над делегуванням інших адміністративних послуг з державної реєстрації транспортних засобів.	забезпечення засобами Порталу Дія, з використанням мобільного додатка можливості замовлення буквено-цифрової комбінації номерних знаків; забезпечення можливості подання заяви про отримання міжнародного посвідчення водія в електронній формі; забезпечення можливості подання заяви про заміну свідоцтва про реєстрацію (технічний паспорт) транспортного засобу в електронній формі; забезпечення можливості подання заяви про реєстрацію транспортного засобу, що підлягає першій державній реєстрації в Україні в електронній формі; забезпечення можливості дистанційного складання теоретичного іспиту в електронній формі;

1	2	3	4
			забезпечення можливості для власника транспортних засобів укласти договір купівлі-продажу транспортних засобів засобами Порталу Дія, мобільного додатка Порталу Дія (Дія), два та більше разів протягом звітного (податкового) року; забезпечення можливості обміну посвідчення водія або отримання його після втрати чи викрадення в електронній формі засобами Порталу Дія, Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та/або інформаційно-комунікаційної системи “е-Консул” з доставкою за кордон.