

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права
та інформаційних технологій
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
бакалавр

на тему: **«Вплив електронного урядування на доступність та якість адміністративних послуг»**

Виконала: здобувачка вищої освіти за
освітньою програмою Місцеве
самоврядування спеціальності
28 Публічне управління та
адміністрування ступеня вищої освіти
бакалавр групи 1
Прудка Анастасія Сергіївна
Керівник: Щетініна Тетяна Олексіївна
Рецензент: Попова Юлія Михайлівна

Полтава – 2025 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ТА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Поняття та принципи електронного урядування	8
1.2. Електронне урядування як механізм надання адміністративних послуг	20
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	30
2.1. Оцінка доступності адміністративних послуг в умовах цифровізації	30
2.2. Вплив електронного урядування на якість надання адміністративних послуг	36
2.3. Перспективи розвитку електронного урядування в Україні	44
Висновки до розділу 2	51
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Упродовж останніх десятиліть розвиток цифрових технологій докорінно змінив не лише спосіб життя суспільства, але й саму природу взаємодії між державою і громадянами. Ми більше не стоїмо в довжелезних чергах, тримаючи в руках стоси паперових документів, а відкриваємо смартфон, заходимо в застосунок і отримуємо довідку, подаємо заяву чи реєструємо бізнес. Це вже не фантастика, а реальність, яка формується щодня завдяки розвитку електронного урядування. Електронне урядування це не просто нова форма надання послуг, а якісно новий вимір державного управління, у центрі якого є людина. Через інноваційні рішення, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, перехід до цифрової взаємодії держава змінює свій підхід до громадянина. З суб'єкта контролю на партнера.

Тема електронного урядування на сьогодні є не просто актуальною, вона є критично важлива. Особливо для України, яка переживає складні трансформації у багатьох сферах – від війни та реформаций до спроб будувати інституції на засадах довіри, ефективності, відкритості. Саме тому вивчення впливу е-урядування на доступність та якість адміністративних послуг є надзвичайно важливим. Дана робота має на меті оцінити реальний вплив електронного урядування на доступність і якість адміністративних послуг в Україні. Йдеться не лише про опис процесів, а про глибше осмислення змін, які відбуваються в системі публічного сервісу.

Мета та завдання роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення рекомендацій щодо впливу електронного урядування на доступність та якість адміністративних послуг.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

проаналізувати сучасні теоретичні підходи щодо поняття «електронне урядування»;

проаналізувати вплив цифрових технологій на механізми надання адміністративних послуг в Україні;

оцінити доступність адміністративних послуг в умовах цифровізації;

проаналізувати вплив електронного урядування на якість надання

адміністративних послуг;

сформулювати пропозиції щодо подальшого удосконалення електронного урядування для підвищення доступності та якості адміністративних послуг.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система електронного урядування.

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи – теоретичні, практичні аспекти впровадження електронного урядування в органах публічної влади.

Методи досліджень – методологічною основою є сукупність способів наукового пізнання та наукових принципів проведення дослідження, які базуються на фундаментальних положеннях науки публічного управління та адміністрування. Пошуково-бібліографічний та систематизації – для виявлення наукових Інтернет-ресурсів, фондів, наукових і спеціальних видань із визначеної проблематики; термінологічний аналіз та логіко-семантичний метод – для удосконалення понятійно-категоріального апарату; порівняльний метод – для аналізу та оцінки якості надання адміністративних послуг засобами електронного урядування; проблемно-хронологічний аналіз – для формування напрямку виявлення загальних тенденцій, особливостей і специфіки цифровізації державного управління.

Інформаційна база – законодавча і нормативна база України, програмні документи державних, регіональних та місцевих органів влади України, офіційні матеріали організацій щодо стану розвитку електронного урядування, веб-сторінки та портали, що надають доступ до електронних послуг, монографії та наукові статті українських авторів.

Практична значущість: Розроблено рекомендації щодо вдосконалення надання електронних адміністративних послуг.

Апробація результатів дослідження: Прудка А. С. Електронні адміністративні послуги через ЦНАП: забезпечення доступності в умовах війни. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик.* Вип. 18. м. Полтава, 09-10 квітня. 2025. С. 149-151.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи повинні інформувати про обсяг роботи 59 сторінок, структурні частини роботи, кількість таблиць 6, рисунків 8.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ТА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та принципи електронного урядування

Сучасні трансформації у сфері державного управління дедалі більше обумовлюються впровадженням цифрових технологій, які суттєво змінюють принципи взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими суб'єктами соціально-економічної системи. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку інформаційного суспільства та викликів, спричинених новітніми кризами (зокрема пандемією COVID-19, гібридними загрозами, війною в Україні), цифровізація державного управління постає як не лише технічна необхідність, а й стратегічна вимога часу. Однією з ключових форм такої цифрової трансформації є електронне урядування (е-урядування) – складне багатокомпонентне явище, що потребує ґрунтовного теоретико-методологічного осмислення.

Попри зростаючу популярність терміну «електронне урядування» як у науковому, так і в прикладному дискурсі, досі не існує єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття. Більше того, електронне урядування розглядається дослідниками з різних наукових позицій: правознавчих, управлінських, інформаційно-комунікаційних, соціологічних, політологічних та економічних. Така багатогранність трактувань обумовлює необхідність міждисциплінарного підходу до вивчення сутності електронного урядування, його функцій, інструментів і впливу на трансформацію державних інституцій. У цьому контексті важливим є не лише з'ясування змісту самого терміну, але й ідентифікація його ключових складових, рівнів реалізації, а також виявлення особливостей національного контексту.

Електронне урядування часто розглядається як інструмент підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності влади, а також як засіб розширення участі громадян у прийнятті рішень. Водночас поняття е-урядування включає в себе і технологічні аспекти використання

інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у процесах управління, надання публічних послуг та адміністрування.

В деяких підходах електронне урядування трактується значно ширше як нова форма демократичного врядування, що змінює традиційну модель відносин між державою та суспільством. Наприклад, концепція *good governance* передбачає використання цифрових інструментів не лише для оптимізації процесів, а й для підвищення інклюзивності, справедливості та рівності у прийнятті рішень.

В Україні формування електронного урядування триває з початку 2000-х років, але особливої динаміки цей процес набув після Революції Гідності та започаткування реформи діджиталізації. Ключову роль у цьому відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке з 2019 року активно впроваджує політику «Держава у смартфоні», розширюючи спектр електронних послуг, платформу «Дія», а також нормативно-правову базу електронного урядування. Однак попри стрімкий розвиток цифрових інструментів, спостерігається фрагментарність у підходах до визначення самого поняття «електронне урядування» в українському науковому та правовому полі. Так, терміни «е-урядування», «е-врядування», «цифрове урядування» або навіть «цифрова держава» іноді вживаються як синоніми, хоча між ними існують концептуальні розбіжності.

З іншого боку, у вітчизняній науковій літературі спостерігається тенденція до ототожнення електронного урядування з електронними послугами, тоді як у західному дискурсі наголошується на стратегічному вимірі – зміні самого підходу до урядування за допомогою ІКТ. Це підкреслює потребу у систематизації наявних підходів до визначення е-урядування, виокремлення його специфіки як управлінського, правового та соціального явища, а також у формуванні власного теоретико-прикладного підходу, адаптованого до українського контексту та цілей стійкого розвитку.

Особливої актуальності дослідження природи електронного урядування набуває в умовах децентралізації влади, зростання ролі органів місцевого самоврядування, розвитку смарт-територіальних громад, а також в умовах воєнного стану, коли питання прозорості, швидкодії та доступності управлінських рішень

постають як критично важливі. Розуміння сутності е-урядування дозволяє формувати ефективні інститути, забезпечувати високий рівень публічного сервісу, стимулювати громадянську активність та довіру до держави.

Поняття електронного урядування сформувалося на перетині розвитку інформаційних технологій та потреб у підвищенні ефективності державного управління. З початку цифрової трансформації суспільства у 1990-х роках увага дослідників зосередилася на пошуку нових підходів до взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими суб'єктами публічного управління. Саме тоді термін «електронне урядування» почав активно вживатися у науковому середовищі, насамперед завдяки іноземним дослідникам, які розглядали його як інструмент модернізації державних інституцій, підвищення прозорості, доступності та якості надання адміністративних послуг.

Одним із найпоширеніших підходів до визначення електронного урядування є підхід Світового банку, згідно з яким електронне урядування розглядається як використання урядовими установами сучасних інформаційних технологій для трансформації взаємовідносин з громадянами, бізнесом та іншими гілками влади. Такий підхід акцентує увагу не лише на цифрових інструментах, а й на зміні самої природи публічного управління та надання послуг [1].

У дослідженнях науковців електронне урядування трактується як використання установами інформаційних технологій, зокрема глобальних мереж передачі даних, Інтернету та мобільних обчислень, з метою взаємовідносин між державою, громадянами та бізнесом [2].

На думку Террі Бас, електронне урядування – це веб-система, що забезпечує громадянам можливість споживати публічні послуги або брати участь у транзакційній взаємодії з державними установами, яка ґрунтується на принципах відкритих даних, відкритих технологій та відкритого урядування [3].

Деякі дослідники, зокрема Г. Рукс, Л. Таммерс та В. Беккерс, наголошують, що електронне урядування є засобом підвищення ефективності функціонування державних органів через покращення якості публічних послуг, управління та взаємодії з громадськістю. У результаті створюється прозора, клієнтоорієнтована

модель державного управління, здатна оперативно реагувати на потреби населення [4].

М. Кассен розглядає електронне урядування як платформу для реформування публічного адміністрування. Такий підхід акцентує увагу на тому, що електронне урядування сприяє підвищенню ефективності управління, забезпеченню відкритості даних та формуванню довіри між громадянами й державою. Воно також створює основу для впровадження інновацій у публічному секторі та залучення громадян до управлінських процесів [5].

Дослідженню змісту поняття «електронне урядування» приділяється увага як в іноземних, так і вітчизняних наукових працях, що, зокрема, стосується застосування цього поняття у процесах реформування публічного управління. Так, вітчизняний науковець С. Чукут визначає електронне урядування як не лише процес модернізації системи державного управління, а й важливий елемент адаптації управлінських структур до нових вимог інформаційного суспільства. Основною метою є покращення взаємодії громадян із владою за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Автор вважає, що важливою складовою цього процесу є електронна демократія. Її головне завдання полягає в задоволенні потреб громадян, досягненні суспільних цінностей через використання переваг інформаційного суспільства. Зокрема, йдеться про подолання негативних явищ, таких як корупція, бюрократія та формалізація управлінських процесів, а також надання послуг, що відповідають реальним потребам громадян. Цей підхід підкреслює не лише інноваційність, але й соціальну орієнтованість електронного урядування, яке повинно служити не лише державним інтересам, але й сприяти розвитку демократичних принципів управління [6].

В умовах децентралізації та розвитку цифрових технологій особливого значення набуває реалізація електронного урядування на місцевому рівні. Саме на цьому рівні забезпечується найближчий контакт між владою та громадянами, що створює необхідність у впровадженні зручних, відкритих та ефективних форм комунікації. На думку В. Коновала, електронне урядування на місцевому рівні слід розглядати як сучасну форму публічного управління, що базується на активній

взаємодії органів місцевої влади з усіма учасниками суспільного життя, громадянами, бізнесом, громадськими об'єднаннями та іншими суб'єктами. Така взаємодія здійснюється через використання інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє більш ефективному, відкритому й оперативному управлінському процесу [7]. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, підвищити довіру населення до влади, а також створює передумови для ефективного надання адміністративних послуг з урахуванням реальних потреб громади.

Загалом, у наукових підходах до розуміння електронного урядування простежується спільна ідея – це використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструменту для налагодження якісної та ефективної взаємодії між державою і громадянами. Такий підхід дозволяє не лише покращити доступ до адміністративних послуг, а й забезпечити прозорість діяльності органів влади та активізувати участь громадян у процесах управління. У цьому контексті М.С. Демкова та М.В. Фігель зазначають, що електронне урядування – це, насамперед, застосування ІКТ для підвищення ефективності та прозорості діяльності органів влади, а також створення умов для здійснення громадянського контролю над їхньою роботою [8].

У науковій літературі поняття «електронне урядування» трактується з різних позицій, проте всі вони підкреслюють його зв'язок з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення ефективного функціонування держави. Так, Г.І. Жекало розглядає електронне урядування як нову форму організації діяльності виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, в основі якої застосування глобальних та локальних інформаційних мереж, що забезпечують роботу державних служб у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє зробити повсякденну взаємодію громадян з органами влади максимально зручною та оперативною [9].

Своєю чергою, автори під керівництвом І.В. Клименка акцентують увагу на тому, що електронне урядування передбачає створення цілісної інформаційної системи, що забезпечує доступ до інформаційних ресурсів держави через

телекомунікаційні засоби. Така система дозволяє ефективно надавати адміністративні послуги та інформувати населення про діяльність державних органів [10].

Аналогічну позицію займають О.П. Голубуцький та О.Б. Шевчук, які наголошують, що електронне урядування – це не лише технічний процес, а й нова організаційна модель публічного управління, побудована на основі електронної взаємодії між державними структурами та громадянами, з метою підвищення прозорості, відкритості та доступності державних послуг [11].

В Україні офіційне закріплення терміна «електронне урядування» відбулося в межах «Концепції розвитку електронного урядування в Україні», яка визначає його як форму організації державного управління, що базується на використанні інформаційно-телекомунікаційних технологій. Основна мета такого підходу полягає в підвищенні ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. При цьому акцент робиться на орієнтації держави на потреби громадян, що відповідає сучасним демократичним принципам розвитку державного управління та цифровізації публічного сектору. Така інтерпретація електронного урядування підкреслює його значення як інструменту трансформації традиційної моделі управління на більш інноваційну, гнучку та орієнтовану на суспільство [12].

У процесі дослідження сутності поняття «електронне урядування» з'ясовано, що його доцільно розглядати як сучасну форму організації публічного управління, яка реалізується через активну взаємодію громадян, бізнесу та державних структур на основі впровадження цифрових технологій. Такий підхід не лише сприяє зростанню ефективності та прозорості діяльності органів влади, а й орієнтований на підвищення задоволеності населення наданими публічними послугами, що є ключовим індикатором результативності управлінських рішень.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує не лише технічну можливість здійснювати управлінські функції, а й створює нові форми партнерської взаємодії між владою, бізнес-структурами та громадянським суспільством. В основі цієї взаємодії електронні мережі, які дозволяють забезпечити комунікаційний простір для обміну інформацією, координації дій і формування

зважених управлінських рішень. Завдяки цьому досягається баланс інтересів усіх учасників публічної взаємодії, а також зміцнюється довіра до державних інституцій як ефективних і прозорих суб'єктів управління.

У сучасних умовах розвитку цифрового суспільства інформаційні технології дедалі активніше інтегруються в систему публічного управління, сприяючи формуванню ефективної політики та позитивного іміджу державних структур. Завдяки широким можливостям ІКТ державні та муніципальні органи отримують інструменти для підвищення довіри громадян, розширення участі суспільства в управлінських процесах і посилення зворотного зв'язку, що, у свою чергу, зміцнює легітимність управлінських рішень та формує сприятливу громадську думку.

Застосування Інтернет-технологій у публічному управлінні дає низку ключових переваг при реалізації соціально-економічних ініціатив:

1. Покращується доступ до інформації щодо важливих економічних і соціальних питань, що забезпечує інформованість населення та підвищує якість суспільного контролю.

2. Зростає рівень довіри до влади, оскільки посилюється інформаційна відкритість та підзвітність органів публічної влади.

3. Посилюється зворотний зв'язок між владними інститутами та громадськістю, що сприяє врахуванню інтересів населення при прийнятті рішень.

4. Створюються нові канали для участі громадян у процесі прийняття рішень, що стимулює розвиток електронної демократії та зміцнює демократичні інститути.

5. Оптимізуються управлінські процеси, зменшуються витрати часу та ресурсів при прийнятті рішень і наданні послуг, що призводить до зростання продуктивності електронного уряду та покращення доступності публічних сервісів [13].

Таким чином, електронне урядування виступає не лише як технологічна інновація, а як засіб трансформації публічного управління, орієнтованого на потреби громадян, ефективність управлінських рішень і прозорість взаємодії держави та суспільства.

Отже, впровадження електронного урядування в органах публічної влади не може бути випадковим процесом, воно базується на комплексі ключових передумов, без яких ефективно функціонування цієї системи є неможливим. Сутність таких передумов сформовано та подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Передумови впровадження електронного урядування в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування

Передумови	Зміст
Економічні	наявність фінансових ресурсів для розвитку цифрової інфраструктури, модернізації технічної бази, підтримки інформаційних систем та забезпечення їх сталого функціонування
Організаційні	формування ефективної управлінської структури, розробка механізмів координації між різними рівнями влади, оптимізація внутрішніх процесів, що дозволяє забезпечити системну цифрову трансформацію. Це, зокрема, реалізується через систему “єдиного вікна”, яка дозволяє громадянам і підприємствам звертатися до держави з одного каналу для отримання широкого спектру адміністративних та інформаційних послуг, що значно підвищує зручність, швидкість та прозорість таких взаємодій.
Правові	наявність нормативно-правової бази, яка регулює порядок електронної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, забезпечення захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної ідентифікації
Технологічні	розвиток сучасних телекомунікаційних мереж, наявність надійного програмного забезпечення, цифрових платформ, систем електронного документообігу, електронної автентифікації та підпису
Кадрові	підготовка фахівців, здатних ефективно впроваджувати і використовувати електронні сервіси, а також формування цифрової компетентності серед працівників органів влади й користувачів публічних послуг

Реалізація електронного урядування в органах публічної влади – це складний і поетапний процес, який охоплює впровадження цифрових технологій у всі рівні державного управління. Залежно від ступеня цифрової трансформації, науковці, міжнародні організації та урядові структури виокремлюють кілька послідовних етапів розвитку електронного урядування. Ці етапи відображають рівень зрілості цифрової держави і поступове ускладнення її функціональних можливостей.

Інформаційний етап (інформування) – це початковий етап, коли державні органи починають використовувати інтернет та інші цифрові канали для поширення інформації. Метою даного етапу була зробити публічну інформацію доступною для громадян. Характерними ознаками є створення офіційних вебсайтів органів влади,

розміщення нормативно-правових актів, новин, контактної інформації, відсутність інтерактивності чи персоналізованих сервісів. На цьому етапі електронне урядування виступає як канал односторонньої комунікації, де держава передає інформацію, а громадянин виступає пасивним споживачем.

Інтерактивний етап (комунікація) – цей етап передбачає двосторонню взаємодію між владою і громадянами. Органи публічної влади починають використовувати електронні засоби для прийому звернень, заяв, запитів. Основні риси: наявність електронних форм зворотного зв'язку; можливість подати електронне звернення або записатися на прийом; обмін електронними листами між громадянами та установами. На цьому рівні держава починає слухати громадян, створюючи зворотній зв'язок, проте інтеграція систем поки обмежена.

Транзакційний етап (надання послуг) – на цьому етапі електронне урядування забезпечує повноцінне надання адміністративних послуг онлайн. З'являються електронні платформи, через які громадяни можуть оформлювати документи, подавати заяви, здійснювати платежі тощо. Ключові риси: запуск порталу державних послуг (наприклад, «Дія»); доступ до реєстрів, особистих кабінетів; інтеграція з системами електронної ідентифікації (наприклад, BankID, MobileID); можливість здійснення транзакцій (сплата податків, штрафів, адміністративних зборів). Цей етап передбачає перехід від паперових процедур до повноцінного цифрового сервісу.

Інтеграційний етап (взаємодія систем) – етап характеризується взаємопов'язаністю інформаційних систем і баз даних органів влади. Громадянин отримує комплексну послугу за принципом «єдиного вікна», незалежно від того, скільки органів задіяно у процесі. Характерними ознаками є об'єднання державних реєстрів (РАЦС, Державний земельний кадастр, реєстр юридичних осіб тощо), автоматичний обмін даними між державними установами, відсутність потреби у поданні довідок, які вже є у володінні держави (принцип «без довідок»). Інтеграція сприяє оптимізації процесів, скороченню часу на обслуговування і зменшенню навантаження на громадянина.

Трансформаційний етап (цифрова держава) – це найвищий рівень розвитку електронного урядування, коли державні процеси спочатку проектуються як цифрові,

а не просто переносяться з аналогового світу. Тут формується цифрова держава сервісно-орієнтована, мобільна, гнучка, проактивна. Особливостями даного етапу є автоматизоване надання послуг без заяви (проактивність), персоналізовані сервіси для кожного громадянина, цифрова ідентичність та єдині профілі користувача, прогнозування потреб громадян на основі аналітики великих даних, залучення штучного інтелекту у надання послуг. Тут відбувається перехід від реактивної моделі обслуговування до превентивної, де держава випереджає запит і надає послугу автоматично, коли вона потрібна.

Впровадження електронного урядування здійснюється безперервно рис. 1.1.

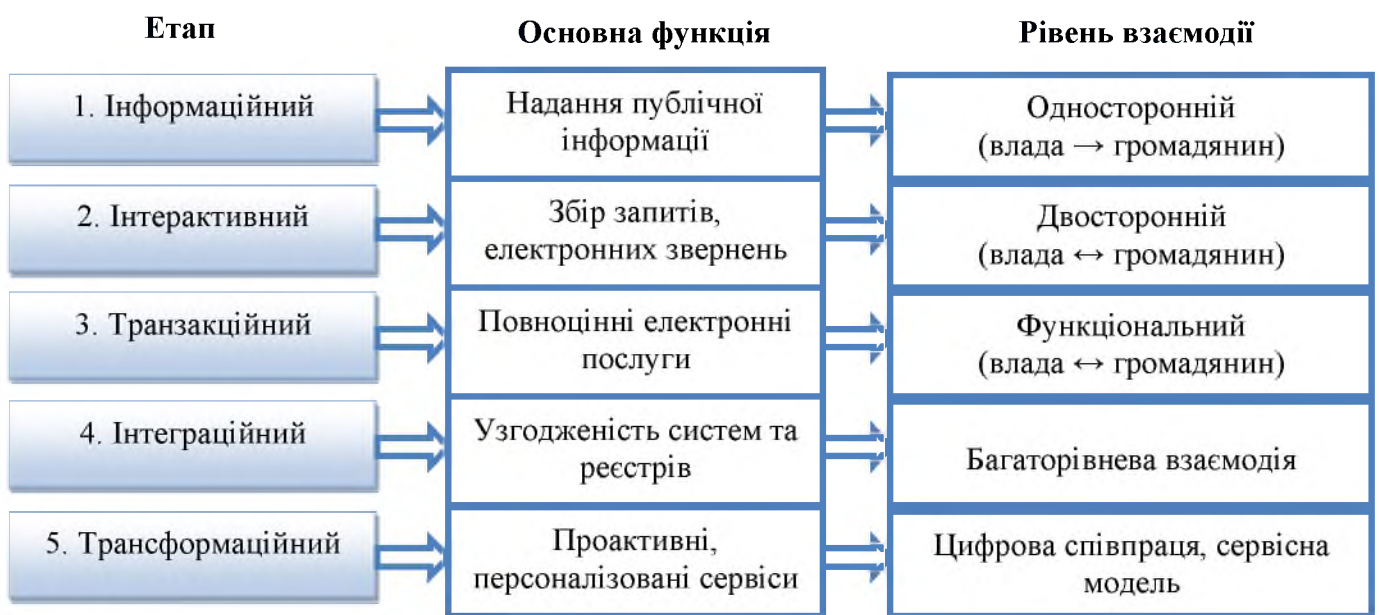


Рис. 1.1. Етапи реалізації електронного урядування в органах публічної влади

У контексті сучасної цифрової трансформації публічного управління електронне урядування виступає як фундаментальний інструмент модернізації діяльності органів влади, забезпечення прозорості, доступності та ефективності надання адміністративних послуг [14, 15]. Суть електронного урядування полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для вдосконалення взаємодії між державою, громадянами, бізнесом та іншими стейкхолдерами. Успішне функціонування цифрової держави неможливе без чіткого усвідомлення її базових принципів, моделей впровадження, а також визначення реальної ролі цього явища у системі державного управління [16].

Принципи, на яких базується електронне урядування, становлять концептуальну основу для формування та реалізації електронних сервісів, політик і цифрових інституцій (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи впровадження електронного урядування

Принцип	Характеристика
Прозорість	забезпечення відкритого доступу до публічної інформації, що сприяє контролю з боку громадянського суспільства
Доступність	гарантування рівних можливостей для всіх громадян незалежно від місця проживання, соціального статусу чи цифрової грамотності
Орієнтація на користувача	побудова сервісів з урахуванням потреб громадян та бізнесу
Інтерактивність	можливість двосторонньої комунікації між державою і користувачами послуг
Мобільність	забезпечення доступу до електронних послуг через різні пристрої (смартфони, планшети тощо)
Проактивність	надання послуг без необхідності ініціативи з боку користувача (автоматичне нарахування допомог при народженні дитини тощо)
Безпека та захист персональних даних	гарантування конфіденційності та цілісності інформації, що обробляється в цифрових системах
Міжвідомча інтеграція	узгодження роботи різних державних структур для формування єдиного цифрового середовища

Сформовано автором на основі [17 – 20]

Зазначені принципи є наскрізними й повинні враховуватись на всіх етапах формування та впровадження електронного урядування [21].

У Концепції розвитку електронного урядування в Україні, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України, визначено основні принципи, на яких ґрунтується система електронного урядування в державі [12]. Ці принципи не лише формують технічне та організаційне підґрунтя цифровізації публічного управління, а й визначають філософію взаємодії держави з громадянами в умовах цифрової трансформації.

1. Принцип «цифровий за замовчуванням». Передбачає, що цифрові інструменти мають бути пріоритетними в діяльності органів державної влади. Це означає, що будь-який процес – надання адміністративної послуги, внутрішня взаємодія між органами влади чи спілкування з громадянами – спочатку має проектуватися і реалізовуватися в електронній формі із застосуванням інформаційно-

комунікаційних технологій.

2. Принцип «одноразового введення інформації». Суть принципу полягає в тому, що громадяни та юридичні особи мають надавати свої дані органам влади лише один раз. Надалі ця інформація використовується повторно, за потреби, через автоматизований обмін даними між реєстрами та інформаційними системами, із дотриманням вимог до кібербезпеки та захисту персональних даних.

3. Принцип «сумісності за замовчуванням». Полягає у впровадженні та функціонуванні інформаційно-телекомунікаційних систем за єдиними відкритими технічними стандартами. Такий підхід забезпечує можливість обміну даними між різними органами влади, автоматизацію процесів, побудову комплексних сервісів на базі взаємопов'язаних модулів. Сумісність є ключовою умовою створення єдиної цифрової інфраструктури держави.

4. Принцип партнерства. Ефективне електронне урядування неможливе без залучення всіх зацікавлених сторін громадян, бізнесу, громадських організацій, експертів, міжнародних партнерів до розробки та реалізації цифрових політик. Принцип партнерства базується на відкритості, прозорості, співучасті та діалозі. Участь громадськості у формуванні електронних сервісів дозволяє краще враховувати реальні потреби користувачів, підвищувати якість послуг та зміцнювати довіру до державних інституцій.

5. Принцип відповідальності посадової особи. У контексті цифровізації державного управління надзвичайно важливим є персоніфікований підхід до відповідальності за впровадження та підтримку електронних сервісів. Посадові особи мають нести відповідальність за достовірність даних, безперебійну роботу цифрових платформ, захист інформації, а також за якість надання електронних адміністративних послуг. Такий принцип створює умови для професіоналізації публічної служби та підвищення її ефективності в цифровому середовищі.

Принципи електронного урядування, окреслені в Концепції розвитку електронного урядування та доповнені новими підходами, формують не лише технічний каркас цифрової трансформації, а й визначають ціннісні орієнтири для державної політики в умовах діджиталізації. Їх дотримання є запорукою

неформального переходу до якісно нової моделі публічного управління.

Електронне урядування виконує системоутворюючу роль у трансформації функцій публічного управління. Його значення в сучасній державі охоплює як інституційну, так і соціально-економічну площину. По-перше, електронне урядування забезпечує оптимізацію адміністративних процесів та скорочення витрат на утримання державного апарату [19]. По-друге, воно сприяє зміцненню демократії через розширення каналів участі громадян у прийнятті рішень, прозорість діяльності органів влади та розвиток електронної участі [22]. По-третє, цифрові сервіси створюють нову якість публічної взаємодії, виводячи громадянина з позиції прохача в позицію користувача зручного сервісу [23]. По-четверте, електронне урядування є рушієм інституційних реформ, модернізації управлінських моделей та формування нової цифрової культури в державному секторі [24]. У контексті глобальних викликів, пандемії COVID-19, кіберзагроз, гібридних загроз, цифрова держава постає не лише як інструмент сервісу, але й як засіб забезпечення стійкості державності [25].

1.2. Електронне урядування як механізм надання адміністративних послуг

Концепція «сервісної держави» в Україні є стратегічною ідеєю, що передбачає трансформацію моделі публічного управління від адміністративно-командної до орієнтованої на потреби громадян, де головною функцією держави є надання якісних і доступних послуг. У фокусі такої моделі є людина як користувач державного сервісу, а не як прохач дозволу чи об'єкт владного впливу.

В Україні концепція сервісної держави набуває практичного виміру через реформи, зокрема децентралізацію, цифровізацію, розвиток Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), впровадження електронних послуг через портали («Дія»), і створення дружнього до користувача цифрового середовища. Основними рисами сервісної держави є: орієнтація на потреби громадян і бізнесу при наданні послуг; прозорість і відкритість діяльності органів влади; ефективне використання

ресурсів, включаючи цифрові технології; підзвітність держави перед суспільством; високий рівень довіри між владою і громадянами.

Електронне урядування виступає ключовим інструментом реалізації цієї концепції, адже дозволяє зробити послуги доступними 24/7, мінімізувати бюрократію, підвищити якість комунікації між громадянами та державою, а також забезпечити контроль за роботою посадових осіб.

Концепція «сервісної держави» активно впроваджується у багатьох країнах світу, особливо в Європейському Союзі, а також у таких інноваційних державах, як Сінгапур, Естонія, Данія, Канада та Нова Зеландія. Успішне втілення цієї моделі базується на поєднанні сучасних цифрових рішень, інституційної відкритості та орієнтації на громадянина як центральну фігуру публічної політики.

Вважається флагманом у сфері цифрової держави. В Естонії практично всі державні послуги доступні онлайн (близько 99%). Громадяни мають єдину цифрову ідентичність (eID), що дозволяє здійснювати дистанційно податкову звітність, голосування, підписання контрактів, спілкування з лікарями тощо. Концепція сервісної держави тут проявляється у принципі «держава працює непомітно», коли послуги надаються проактивно, без додаткових запитів.

У Данії функціонує система «Borger.dk» – це єдиний державний портал, де громадяни отримують доступ до майже всіх послуг, від зміни місця проживання до подання заяви на виплати. Влада працює за принципом «самообслуговування» громадянина, надаючи зручні цифрові інтерфейси, але також зберігаючи інклюзивність, тобто забезпечення доступу для вразливих груп.

У Сінгапурі концепція сервісної держави пов'язана з ініціативою Smart Nation, яка має на меті створення високотехнологічного уряду, що передбачає повну цифровізацію управління та забезпечення безперешкодної взаємодії громадян з державними інститутами. Тут послуги не тільки цифрові, але й персоналізовані, держава адаптує сервіси під індивідуальні потреби користувача на основі аналітики даних.

Канада реалізує модель сервісної держави через програму «Client-Centric Service Delivery». Основна ідея – це громадянин як клієнт, а державна установа, як

сервісна організація. Активно впроваджуються принципи багатоканального доступу (інтернет, мобільні додатки, телефони, фізичні офіси), фокус на зворотному зв'язку від користувача та постійне вдосконалення послуг.

В даних країнах сервісна держава це не просто набір послуг, а філософія відносин між державою та громадянином, де влада виступає як партнер, а не контролер. Світовий досвід переконливо свідчить, що ефективно та зручне надання адміністративних послуг можливе лише тоді, коли держава дійсно орієнтована на людину. Україна має всі передумови, щоб зробити цей підхід основою власної моделі публічного управління [26].

Характер взаємовідносин між органами влади та громадськістю потребує змістовного переосмислення. У цьому контексті електронне урядування розглядається як один із ключових інструментів зміцнення довіри до держави. Воно дозволяє перейти від бюрократичної моделі управління до сервісно-орієнтованої. Електронні сервіси – це вже не майбутнє, а норма сьогодення.

Розвиток системи електронного урядування відкриває шлях до системних змін у структурі надання адміністративних послуг. Вона передбачає мінімізацію людського фактору, зниження корупційних ризиків, пришвидшення обробки запитів. На практиці це означає, що цифрова платформа виступає посередником між громадянином і державою. Взаємодія стає прозорою та відстежуваною. Е-урядування формує нову якість державного сервісу. На думку авторів організаційно-правовий механізм надання публічних послуг не достатньо досліджений та потребує практичних рекомендацій [27].

Інші науковці розглядають комплексний механізм державного управління, до складу якого входять правовий, організаційний, ресурсний (інформаційний, кадровий та фінансовий), мотиваційний, інституційний та інші види, які, взаємодіючи між собою, спрямовані на досягнення спільної мети [28].

До підвищення ефективності розвитку сфери надання адміністративних послуг деякі науковці відносять використання інструментів концепції нового державного менеджменту (New Public Management). Серед них варто відзначити такі практики, як бенчмаркінг (benchmarking), аутсорсинг (outsourcing), е-уряд (E-Government),

маркетинг державних послуг, забезпечення транспарентності діяльності органів влади. Також важливими інструментами виступають створення «магазинів послуг», розвиток системи управління контрактами, реалізація пілотних проєктів, застосування механізмів контролінгу, функціонування єдиного офісу (one-stop-shop) та використання ваучерів для забезпечення доступу до послуг [29]. Дані інструменти не лише модернізують способи надання адміністративних послуг, а й змінюють філософію державного управління, орієнтуючи її на результативність і потреби громадян.

Публічне управління в Україні є порівняно новою моделлю організації державного управління. Вона покликана створити умови для ефективного регулювання соціальних та економічних процесів і забезпечення владного впливу на ключові сфери суспільного життя. Згідно із словником [30], публічне управління передбачає максимальну відкритість діяльності органів влади, їхню прозорість і підзвітність перед громадськістю. Це, у свою чергу, має сприяти оптимальному використанню наявних ресурсів та досягненню визначених державою пріоритетів [31]. У межах такого підходу виникає необхідність чітко окреслити, що саме слід розуміти під механізмом надання адміністративних послуг (табл. 1.3).

Отже, хоча в науковій літературі існують розбіжності у трактуванні окремих понять, що складають систему надання адміністративних послуг, важливо підкреслити, що ці послуги повинні надаватися в чітко визначених нормативно-правових межах. Такі межі забезпечують юридичну основу для органів публічного управління, що здійснюють надання послуг, і гарантують дотримання основних принципів прозорості, правової визначеності та справедливості.

Таблиця 1.3

Визначення понять щодо механізмів надання адміністративних послуг

Поняття	Визначення
Механізм	«Механізм» пов'язано з соціальними явищами та процесами, або є внутрішньою будовою, системою чого-небудь [32]

Процес і механізм	Процес і механізм є двома взаємопов'язаними процесами, коли процес є загальним, а механізм – специфічним, призначений для реалізації першого; не слід плутати поняття «процес» і «механізм», етапи перетворення з діями [33]
Механізм управління	Механізм управління, як складова частина системи управління, який забезпечує цілеспрямований вплив на ті фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта [34] Механізм управління включає такі ключові елементи: цілі управління, елементи об'єкта та їхні взаємозв'язки, на які спрямовується вплив, дії в інтересах досягнення визначених цілей, методи впливу, матеріальні й фінансові ресурси управління, а також соціальний та організаційний потенціал [35]
Механізми державного управління	Механізми державного управління – це послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації [36] Система органів виконавчої влади та сукупність правових норм, що регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади і процеси її функціонування та розвитку Механізм державного управління – це організація практичного здійснення управлінських функцій, що охоплює об'єкти і суб'єкти управління та їх взаємодію. Виділяють два основні підходи до його розуміння: структурно-функціональний, де механізм трактується через функції державних інститутів і процесів, та структурно-організаційний, що розглядає його як сукупність елементів, які створюють організаційну основу державного управління [37]
Механізм надання адміністративної послуги	Механізм надання адміністративної послуги – нормативно закріплений порядок дій, спрямований на реалізацію законних прав та інтересів фізичних або юридичних осіб, які звернулися із відповідною заявою [38]
Механізм із надання публічних послуг	Механізм із надання публічних послуг – відповідно до норм чинного законодавства, організації роботи органів публічного управління щодо розгляду заяв споживачів з метою реалізації рішень, спрямованих на забезпечення їхніх особистих прав, інтересів чи обов'язків [28]
Механізми державного управління у сфері надання адміністративних послуг населенню	Нормативно визначена послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, що є їхньою компетенцією, і спрямована на набуття, зміну або припинення прав та обов'язків фізичних або юридичних осіб за їхньою заявою, яка реалізується на засадах відкритості, справедливості та відповідальності [39]

Відповідно до чинного законодавства, органи публічного управління повинні діяти в рамках норм, що регулюють надання адміністративних послуг, забезпечуючи належну реалізацію прав та інтересів громадян (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні нормативно-правові акти у сфері надання адміністративних послуг в Україні

З моменту ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги» в країні відбулися важливі зміни в організації цієї сфери [40]. Одним із головних досягнень стало створення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що значно полегшило доступ громадян до послуг. Також делегування повноважень з надання адміністративних послуг на місцеві органи влади допомогло забезпечити зручність і оперативність у наданні цих послуг. Однак, незважаючи на позитивні зміни, важливим залишається питання вдосконалення механізмів зворотного зв'язку з громадянами. Це необхідно для постійного підвищення якості послуг. Крім того, важливим елементом є впровадження сучасних стандартів надання адміністративних послуг, зокрема стандартів ISO 9001, що допоможе зробити процес більш прозорим та ефективним. Інтернет і мобільні додатки, що являються складниками вдосконалення механізму надання послуг, мають великий потенціал для покращення якості надання адміністративних послуг. Це дозволить громадянам отримувати послуги в зручний час і без необхідності особисто відвідувати органи влади.

В Україні пошук ефективних механізмів надання адміністративних послуг зумовлений низкою факторів, таких як дисбаланс у впровадженні реформ, втрата довіри громадян до державних інститутів та корупційні прояви в державному

управлінні. Це вимагає впровадження радикальних змін у системі надання послуг, зокрема шляхом трансформації підходів до організації взаємодії органів влади з громадянами. Механізми надання адміністративних послуг можуть реалізовуватись за різними підходами, такими як комплексний, процесний, ресурсний чи клієнтоорієнтований.

Одним з основних напрямків у цьому процесі є впровадження новітніх технологій і систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) системи для інтеграції процесів управління та CRM (Customer Relationship Management) для автоматизації взаємодії з громадянами. Використання CRM-систем дозволяє не тільки зберігати та обробляти інформацію, а й створювати персоналізований підхід до кожного клієнта. Автоматизація процесів надання адміністративних послуг та зниження адміністративного навантаження значно покращить ефективність роботи державних органів влади.

Для досягнення максимальних результатів необхідно реалізувати кілька ключових кроків: 1) обґрунтування доцільності впровадження таких систем; 2) інтеграція багатоканальних комунікаційних каналів; 3) оцінка ефективності запроваджених змін; 4) задоволення потреб споживачів адміністративних послуг. Такий підхід дозволяє не лише зменшити адміністративний тиск, а й заощадити ресурси, знизити навантаження на громадян і підвищити загальну якість обслуговування.

Механізми надання електронних послуг є важливою складовою системи електронного урядування, що дозволяє значно підвищити ефективність надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу. Вони застосовують інформаційно-комунікаційні технології для забезпечення доступу до публічних послуг через Інтернет та інші цифрові платформи. Запровадження електронного документообігу дозволяє автоматизувати процеси реєстрації, розгляду та видачі документів, що значно скорочує час обробки звернень громадян [41]. Для забезпечення безпеки та достовірності наданих даних важливою складовою є система електронної ідентифікації громадян, така як електронні підписи, біометричні дані, система BankID. Інтеграція з іншими системами дає змогу автоматично отримувати необхідну

інформацію для обробки запитів і зменшує кількість помилок через людський фактор. Важливою частиною механізмів надання електронних послуг стають мобільні додатки, що дає можливість здійснювати операції в будь-якому місці та в будь-який час. У процесі розвитку системи електронного урядування механізми надання електронних послуг поступово ускладнювались і вдосконалювались (рис. 1.3).

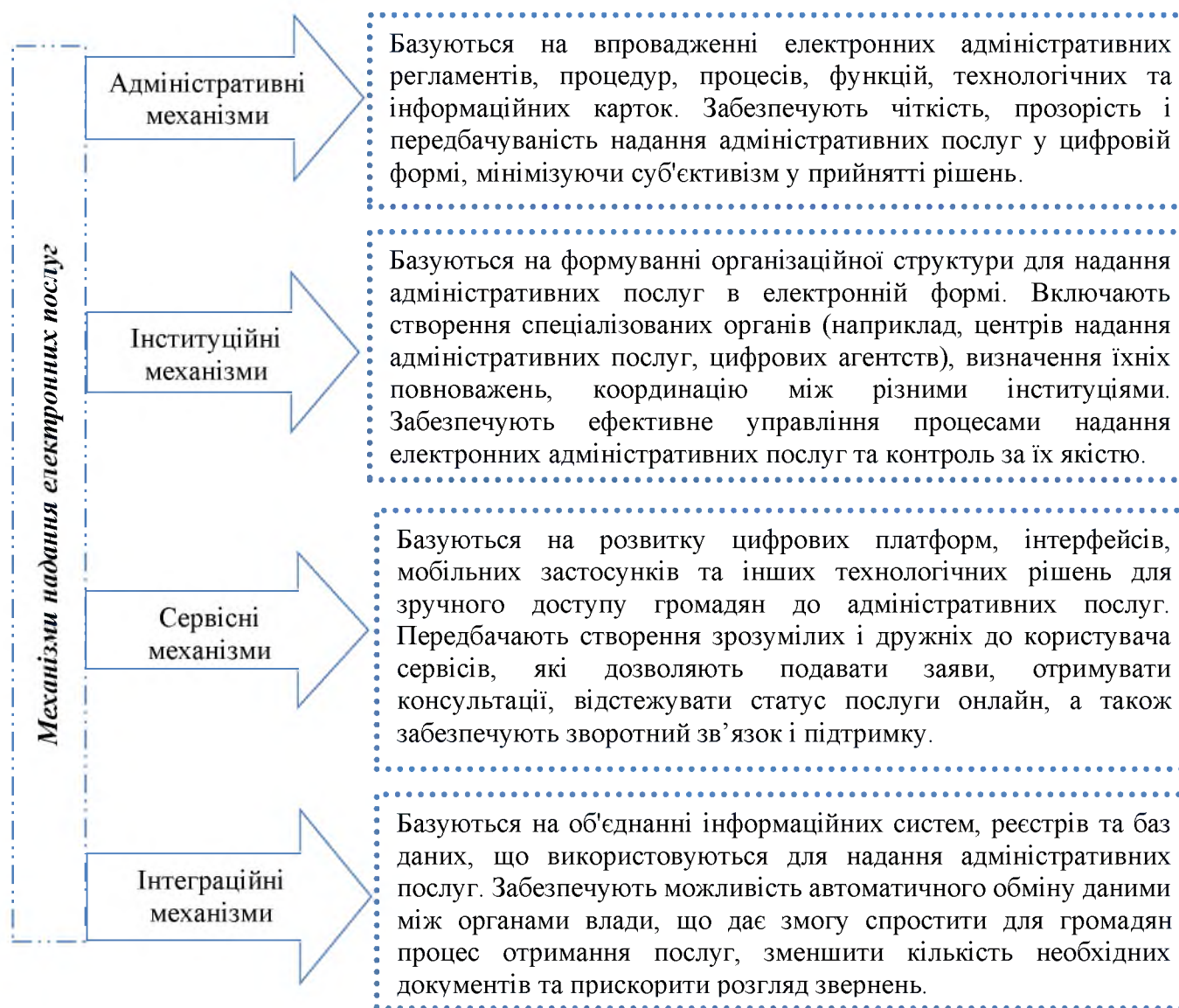


Рис. 1.3. Класифікація механізмів надання електронних послуг

В роботі [42] розглядаються важливі аспекти організації процесів надання електронних послуг в Україні. Автори наголошують, що ефективність цих процесів залежить від комплексного впровадження різноманітних механізмів, серед яких особливої уваги заслуговують нормативно-правове регулювання, організаційно-інституційне забезпечення та технологічна модернізація. Розбудова законодавчої

бази має супроводжуватися створенням чіткої структури відповідальних органів, таких як ЦНАП і сервісні центри, а також активним впровадженням сучасних інформаційних технологій.

Якість електронних послуг визначається кількома ключовими характеристиками, такими як доступністю послуг для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних можливостей, прозорістю процедур, яка забезпечує громадянам чітке розуміння порядку отримання послуг, зручністю користування завдяки простим та інтуїтивно зрозумілим сервісам, а також надійністю і безпекою систем, що гарантують захист персональних даних і стабільну роботу електронних платформ.

Для забезпечення високої якості електронних послуг необхідно не лише інтегрувати інформаційні системи різних органів влади, а й постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, розвивати інструменти зворотного зв'язку з користувачами і забезпечувати належне фінансування цифрових ініціатив. Тільки за умов поєднання даних чинників можна говорити про ефективну трансформацію сфери надання адміністративних послуг та реальне наближення їх до потреб громадян.

Розвиток електронного урядування став однією з ключових умов модернізації системи надання адміністративних послуг в Україні. Е-урядування є не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, а й важливим механізмом підвищення якості взаємодії держави з громадянами та бізнесом. Запровадження сучасних цифрових технологій у сфері публічного управління суттєво спрощує доступ до адміністративних послуг, робить їх більш прозорими та орієнтованими на потреби споживачів.

Одним із головних завдань електронного урядування виступає створення умов для отримання громадянами та юридичними особами послуг у найзручніший для них спосіб, без черг та зайвих витрат часу. Доступність до адміністративних послуг здійснюється шляхом розбудови багатоканальної системи доступу (веб-портали, мобільні додатки, інтегровані автоматизовані системи), яка має бути простою у використанні, безпечною і орієнтованою на користувача.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі було здійснено теоретичне осмислення феномену електронного урядування як ключового інструмента трансформації публічного управління в умовах цифрової епохи. Його розвиток обумовлений не лише загальними глобальними тенденціями інформатизації, а й реальними потребами громадян у більш якісному та доступному публічному сервісі. Електронне урядування сьогодні розглядається як одна із найбільш перспективних моделей удосконалення державного управління. Формування ефективної системи електронного урядування має базуватися на принципах відкритості, прозорості, клієнтоорієнтованості, технологічної інноваційності та гарантування прав громадян на безпечне й зручне отримання адміністративних послуг.

Розглянуті в роботі механізми надання електронних послуг дозволяють зробити висновок про необхідність комплексного підходу до їх впровадження. Встановлено, що адміністративні механізми базуються на електронних регламентах та процедурних схемах, які стандартизують процес надання послуг. Інституційні механізми забезпечують побудову організаційної інфраструктури, яка відповідає за розвиток, координацію та підтримку електронних сервісів надання послуг. Інтеграційні механізми спрямовані на об'єднання інформаційних ресурсів та взаємодію між різними органами влади для усунення дублювання процесів та підвищення ефективності надання адміністративних послуг. Сервісні механізми зосереджені на безпосередній взаємодії із споживачами послуг і орієнтуються на впровадження клієнтоцентричних підходів.

Таким чином, розглянуті у розділі аспекти формують теоретичну рамку, необхідну для розуміння глибинних змін, що відбуваються у публічному управлінні. Подальший аналіз буде зосереджено на практичній площині зокрема, на тому, як саме електронне урядування впливає на організацію, доступність та якість адміністративних послуг, які є однією з ключових точок контакту громадянина з державою. Це дозволить оцінити не лише рівень цифрової зрілості органів влади, а й реальні трансформації у взаємодії з суспільством.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Оцінка доступності адміністративних послуг в умовах цифровізації

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні якісних та доступних послуг для громадян, особливо в умовах цифровізації. Вони функціонують за принципом «єдиного вікна», що дозволяє громадянам отримувати широкий спектр адміністративних послуг в одному місці, без необхідності відвідувати кілька установ. З прийняттям Закону України щодо мережі ЦНАП від 03.11.2020, ЦНАПи отримали розширені повноваження та можливості для надання якісних адміністративних послуг на місцевому рівні, зокрема, через децентралізацію та оптимізацію мережі. Реформа адміністративно-територіального устрою сприяє тому, що ЦНАПи стають більш ефективними, доступними та орієнтованими на потреби громадян [43].

На початок 2022 року система надання адміністративних послуг в Україні характеризувалася активним розвитком інфраструктури, що безпосередньо впливає на рівень доступності таких послуг для населення. Мережа ЦНАП склалася із 1027 центрів, 124 територіальні підрозділи, 1712 віддалених робочих місць, а також 28 мобільних ЦНАП, що дозволяло забезпечити надання послуг навіть на віддалених або малонаселених територіях. Така масштабна географічна присутність сприяла реалізації принципу наближеності послуг до споживача, одного з ключових у сучасній концепції доступності адміністративних сервісів.

Досягнення такого рівня розвитку стало можливим, зокрема, завдяки послідовній політиці державної підтримки, яку реалізовувало Міністерство цифрової трансформації України. Йдеться як про забезпечення політичного лідерства у сфері цифровізації, так і про надання цільових субвенцій із державного бюджету на розвиток мережі ЦНАП в регіонах. Ці заходи створили реальні передумови для відкриття центрів надання адміністративних послуг у всіх територіальних громадах у

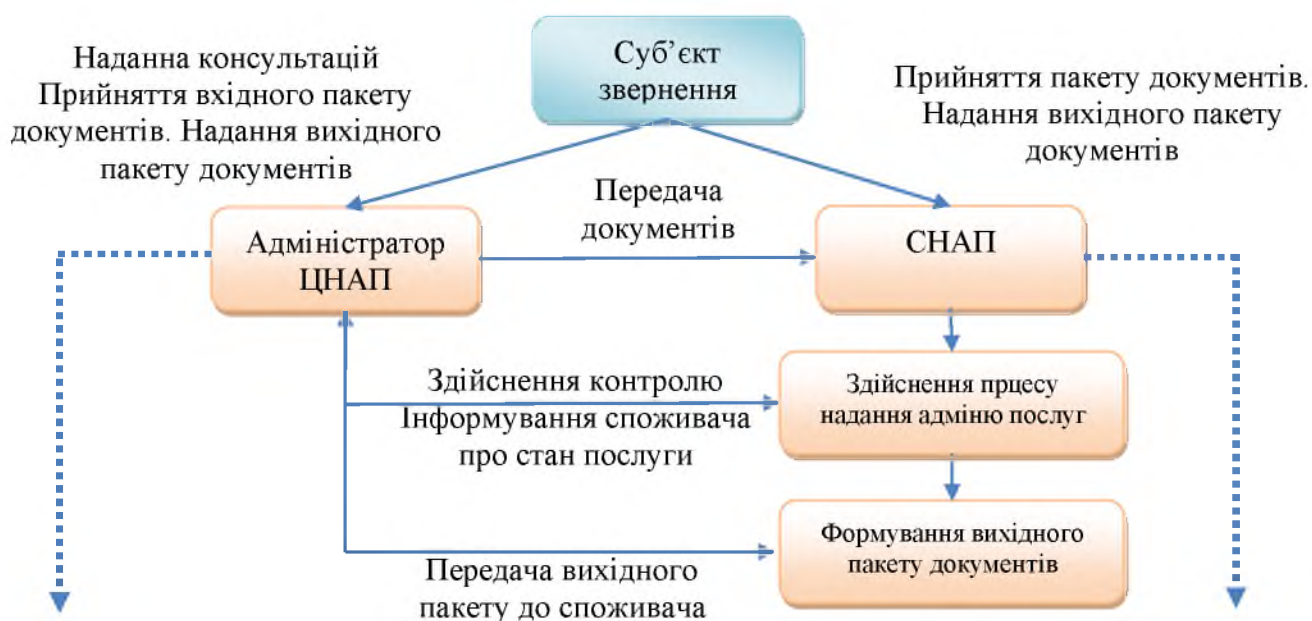
строки, визначені чинним законодавством.

Отже, цифровізація не лише трансформує механізми надання адміністративних послуг, а й відіграє важливу роль у підвищенні їх фізичної та електронної доступності для громадян. Це дозволяє забезпечити рівний доступ до сервісів незалежно від місця проживання, а також дає можливість для подальшого вдосконалення якості адміністративного обслуговування в умовах діджиталізації.

У процесі формування та розвитку мережі ЦНАП важливо враховувати територіальну специфіку окремих громад. У випадках, коли громада охоплює значну кількість населених пунктів доцільне створення не одного, а кількох ЦНАП для задоволення в повній мірі потреби громадян. Такий підхід дозволяє забезпечити рівномірний доступ громадян до адміністративних послуг, адекватно реагувати на зовнішні виклики та зміни, а також реалізовувати принцип наближеності влади до людини. Це, у свою чергу, сприяє переходу від вертикального управління до більш партнерського формату взаємодії між владою та громадянами.

Функціонування ЦНАП має базуватися на принципах прозорості, підзвітності та ефективного управління. ЦНАП повинен бути підзвітним не лише голові територіальної громади, а й громаді, що забезпечує постійний зворотний зв'язок і контроль з боку споживачів послуг. Такий механізм стимулює підвищення якості адміністративних послуг та формує довіру до органів місцевого самоврядування.

Важливо усвідомлювати, що ЦНАП є не просто сервісною інституцією, а й ключовою зв'язною ланкою між громадянами та структурними підрозділами органів влади. Саме через них реалізується принцип «єдиного вікна», що в умовах цифровізації набуває нової якості. Тобто, коли частина послуг доступна в електронному вигляді, а інша частина з консультативною підтримкою фахівців ЦНАП, що дозволяє уникнути цифрового розриву між різними групами населення (рис. 2.1).



1. Надання інформації та консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг.
2. Прийняття та реєстрація від суб'єкта звернень необхідного пакету документів
3. Видача суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг
4. Організаційне забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктам звернення
5. Здійснення контролю за дотриманням СНАП термінів розгляду справ та прийняття рішень

1. Фахова консультація щодо конкретних питань
2. Перевірка повноти та правильності заповнення
3. Видача опису прийнятого пакету документів
4. Інформування адміністратора про зміни в законодавстві
5. Надання бланку заяв та допомога при заповненні документів
6. Видача реквізитів для оплати послуг

Рис. 2.1. Функціональна схема ЦНАП [41]

Дана функціональна схема є реалізацією принципу «єдиного вікна» при наданні адміністративних послуг. У такій моделі ЦНАП відіграє ключову координаційну роль. Водночас, для якісного виконання цих функцій критичною є наявність кваліфікованих кадрів, які не лише надаватимуть інформаційно-консультативну підтримку, а й сприятимуть правильному оформленню заявок, запитів чи інших документів, необхідних для отримання послуг.

Упровадження електронного урядування на місцевому рівні стає необхідною передумовою для реалізації принципу «єдиного вікна». Е-урядування дозволяє підвищити ефективність і прозорість управлінських процедур, забезпечити зручність доступу до послуг, а також суттєво скоротити час на отримання результатів та

зменшити фінансові витрати. Цей інструмент є особливо актуальним для сільських територіальних громад, де питання доступності адміністративних послуг стоїть гостро через географічну віддаленість, нестачу кадрів і недостатній рівень цифрової інфраструктури.

Враховуючи зазначене, актуальною є розробка програми з підготовки фахівців для ЦНАП. Така програма має бути орієнтована на формування сучасних управлінських компетенцій, знань у сфері цифровізації, навичок роботи з електронними системами документообігу та обслуговування населення в умовах цифрового середовища. Лише так можна забезпечити реальну доступність адміністративних послуг на всій території України, незалежно від розміру чи типу громади.

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, ЦНАПи зіткнулися з необхідністю адаптуватися до нових реалій, де пріоритетом стало забезпечення безпеки персоналу та відвідувачів. Для цього необхідно організувати укриття в приміщеннях ЦНАП або поблизу них, розробити плани евакуації та навчити персонал діям в умовах надзвичайних ситуацій. Важливо також уникати скупчення людей, впроваджуючи системи попереднього запису через е-чергу, цифровізуючи адміністративні послуги та відкриваючи додаткові точки доступу до послуг.

Широкомасштабне вторгнення рф в Україну суттєво вплинуло на роботу Центрів надання адміністративних послуг, зокрема, через скасування субвенції на їх розвиток, тимчасову окупацію частини громад та пошкодження інфраструктури. Тимчасова окупація частини громад призвела до припинення роботи ЦНАП на цих територіях, позбавивши громадян доступу до необхідних послуг. Пошкодження та руйнування ЦНАП, їх територіальних підрозділів, віддалених робочих місць та мобільних ЦНАП ускладнюють відновлення роботи та надання послуг. Використання мобільних ЦНАП та «виїзних віддалених робочих місць адміністратора», а саме кросоверів із адміністраторами ЦНАП і «мобільними валізами» громад, які готові надати у тимчасове користування це обладнання є ефективним тимчасовим рішенням для швидкого відновлення доступу до адміністративних послуг на деокупованих територіях. Це дозволяє оперативно реагувати на потреби громадян, які опинилися в

складних умовах.

Окремою проблемою стало запровадження виключно електронних послуг, що створює дискримінацію для громадян без доступу до інтернету, тоді як деякі послуги, доступні онлайн, досі не надаються через ЦНАП. Ці проблеми вимагають від органів місцевого самоврядування та центральної влади пошуку ефективних рішень для забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг для всіх громадян. Важливо відновити підтримку розвитку ЦНАП, незважаючи на складну економічну ситуацію, адже вони відіграють ключову роль у забезпеченні зв'язку між державою та громадянами.

ЦНАП здатен трансформувати будь-яку об'єднану територіальну громаду, перетворивши її на комфортний простір для кожного мешканця. Він не лише спрощує взаємодію громадян з владою, але й надає можливість активно долучатися до прийняття рішень, роблячи мешканців не пасивними спостерігачами, а активними учасниками життя громади.

Важливими критеріями для оцінки ефективності надання електронних адміністративних послуг державними та муніципальними органами управління в рамках адміністративної реформи є доступність і якість цих послуг. Розвиток «100% доступних послуг» у ЦНАП є ключовим для забезпечення рівного доступу до послуг для всіх категорій громадян, включаючи тих, хто з різних причин не може самостійно скористатися електронними сервісами. Концепція «100% доступних послуг» значно ширша, ніж «100% цифрових послуг», оскільки вона охоплює не лише електронну доступність, але й фізичну, особливо для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Це також передбачає мінімізацію цифрової нерівності та забезпечення рівного доступу до послуг для всіх, незалежно від їхніх цифрових навичок чи можливостей.

Для забезпечення «100% доступних послуг» у ЦНАП необхідно враховувати такі підходи, як «цифровий посередник», комп'ютеризовані місця самообслуговування, відеоконсультації. Реалізація концепції адміністратора ЦНАП як «цифрового посередника» є ключовим елементом, що передбачає розробку відповідних ІТ-рішень, які дозволять адміністраторам ефективно допомагати

громадянам в отриманні електронних послуг. Встановлення місць комп'ютеризованих місць самообслуговування у ЦНАП дозволить громадянам, які володіють базовими цифровими навичками, самостійно отримувати необхідні послуги. Запровадження відеоконсультації та залучення операторів поштового зв'язку є особливо важливим для сільських територій, де доступ до послуг обмежений. Для належного надання послуг ЦНАП повинні мати інклюзивну інфраструктуру, сучасну техніку та кваліфікований персонал. Це вимагає належного фінансування, особливо для інтеграції послуг, які потребують дорогого обладнання.

На прикладі Полтавського регіону, який активно долучається до реалізації політики цифрової трансформації, можна простежити реальні зрушення в напрямку підвищення якості надання адміністративних послуг. Завдяки діяльності таких інституцій, як комунальна установа «Агенція розвитку територіальних громад Полтавського району», забезпечується формування відповідних стратегічних підходів, удосконалення цифрової інфраструктури, розвиток кадрового потенціалу та підвищення цифрової спроможності органів місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для ефективної взаємодії комунальних установ з населенням та бізнесом на умовах прозорості, відкритості та довіри.

Згідно з інформацією, наданою на сайті Новоселівської громади Полтавського району представлена інформація про діяльність Агенції місцевого розвитку територіальних громад, яка активно сприяє покращенню якості надання адміністративних послуг через впровадження цифрових технологій та проектний менеджмент. Зокрема, Агенція займається стратегічним плануванням, організаційною роботою та інформаційно-комунікаційною діяльністю, що включає проведення навчальних тренінгів для місцевих органів влади та громадян. Ці заходи сприяють підвищенню цифрової грамотності та ефективності використання електронних платформ для надання адміністративних послуг. Також, завдяки проектній діяльності, залучено понад 1,2 млн грн. на розвиток громади, що дозволило закупити сучасне обладнання та засоби зв'язку для місцевих служб, що покращує якість надання послуг населенню.

2.2. Вплив електронного урядування на якість надання адміністративних послуг

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства впровадження електронного урядування суттєво впливає не лише на доступність, а й на якість надання адміністративних послуг. Якість у цьому контексті розглядається не лише як точність та повнота наданої адміністративної послуги, а й як рівень задоволеності громадян при отриманні даної послуги, зручність комунікації з органами влади, швидкість обробки запитів, мінімізація бюрократичних процедур, а також прозорість та відкритість процесів управління. Електронні сервіси, платформи та інструменти, що впроваджуються в межах електронного урядування, дозволяють значно підвищити стандарти обслуговування, забезпечуючи новий рівень взаємодії між громадянами та державою.

Електронні механізми докорінно змінюють якісні характеристики адміністративних послуг, трансформуючи підходи до їх надання як з боку органів влади, так і з боку споживачів. Передусім, йдеться мова про підвищення ефективності, швидкості, зручності й прозорості обслуговування. Завдяки електронному урядуванню державні послуги стають менш залежними від людського чинника, а, отже, зменшується ймовірність зловживань, помилок, корупційних ризиків. Автоматизація процесів надання адміністративних послуг сприяє спрощенню процедур, пришвидшенню розгляду заяв, а також зменшенню черг і навантаження на працівників. До основних показників, що використовуються для оцінювання змін у якості адміністративних послуг під впливом електронного урядування, належать (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Основні показники щодо оцінювання якості адміністративних послуг під впливом електронного урядування

При дослідженні впливу е-урядування на якість надання адміністративних послуг необхідно проаналізувати показники задоволеності споживачів цими послугами. Основною методикою оцінювання сприйняття громадянами ефективності та якості роботи центрів надання адміністративних послуг є система CSI (Customer Satisfaction Index). Цей індекс рівня задоволеності клієнтів ґрунтується на результатах опитувань і дозволяє кількісно оцінити якість послуг за кількома ключовими параметрами.

Першим і найбільш узагальненим показником є рівень задоволеності якістю надання послуг в цілому. Він відображає інтегральну оцінку користувачами всього комплексу отриманого сервісу, починаючи від першого контакту з працівником до отримання результату. Цей показник є важливим для стратегічного розуміння загального рівня довіри до системи надання адміністративних послуг та ефективності її функціонування.

Другий показником являється рівень задоволеності місцем надання послуги. Він відображає стан фізичного або віртуального середовища, в якому надається послуга. В даному контексті враховуються доступність розташування ЦНАП, зручність графіку роботи, чистота приміщень та відчуття комфортної температури в цих приміщеннях, наявність зон очікування, доступність для осіб з інвалідністю, а також, у випадку онлайн-послуг інтерфейс та функціональність електронних сервісів. Цей показник демонструє, наскільки середовище сприяє комфортному отриманню послуг.

Третій показник – рівень задоволеності загальним процесом надання послуги, він охоплює такі аспекти, як швидкість обслуговування, зрозумілість процедури, логіка дій, кількість необхідних документів, прозорість та передбачуваність результату. Рівень задоволеності за цим показником свідчить про оптимальну організацію процесів та належну цифрову підтримку процедур.

Четвертим ключовим елементом є рівень задоволеності персоналом. Даний показник відображає компетентність, ввічливість, готовність допомогти, професіоналізм та дотримання етичних норм з боку працівників, які безпосередньо взаємодіють із громадянами. У контексті цифровізації цей показник відображає здатність персоналу орієнтуватися в електронних системах, ефективно вирішувати проблемні ситуації, надавати консультації щодо використання цифрових сервісів.

У системі оцінювання якості адміністративних послуг індекс незадоволеності IDF (Index of Dissatisfaction Factors) виступає як дзеркальне відображення системи CSI. IDF фокусується на виявленні негативного досвіду, який мали суб'єкти звернення під час отримання послуг. Показник незадоволеності дозволяє ідентифікувати слабкі місця в роботі ЦНАПів та вжити точкових управлінських заходів для зменшення рівня негативу серед громадян.

Система CSI дозволяє комплексно оцінити якість адміністративних послуг з точки зору кінцевого користувача. IDF вимірюється за тими самими критеріями, що і CSI, однак фокусується на опитаних, які висловили незадоволення. Отже, ці два індекси разом формують повноцінну систему зворотного зв'язку, дозволяючи оцінити не лише загальний рівень якості, а й конкретні чинники, які її знижують. У

контексті цифровізації оцінювання цих показників набуває ще більшої актуальності, оскільки дозволяє відстежувати реальний вплив впровадження електронних інструментів на задоволеність громадян державними послугами.

На офіційному сайті ЦНАП Полтави відсутні оприлюднені результати оцінки якості надання адміністративних послуг. Хоча на сайті доступна анкета для збору відгуків громадян. Актуальна інформація про рівень задоволеності громадян послугами ЦНАП у Полтаві є доступною у вигляді інтерактивного дашборду на платформі Дія (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Показники рівня незадоволеності загальним процесом надання послуг в Полтавській області [44]

Наведені дані щодо основних причин незадоволеності загальним процесом надання адміністративних послуг у Полтавській області дають можливість зрозуміти проблеми, які потребують усунення, та важливість впровадження електронного урядування як інструменту підвищення якості надання послуг.

Найбільш критичним чинником, що викликає незадоволення у користувачів

послугами, є тривале обслуговування (29,85%). Цей показник вказує на неефективність організації процесу, що може бути вирішено шляхом впровадження електронних черг, попереднього запису онлайн та автоматизованого обліку запитів. Для вирішення цієї проблеми застосування е-урядування допоможе оптимізувати час клієнтів і працівників, а також дозволить зменшити навантаження на фронт-офіси.

Другим фактором є довгі черги (16,42%), що також прямо пов'язано з недостатньою автоматизацією та відсутністю цифрових інструментів попереднього планування візитів. Використання мобільних застосунків, електронних терміналів самозапису або вебпорталів значно зменшить кількість одночасно присутніх осіб в ЦНАП, що дозволить регулювати потік клієнтів. Такі чинники, як незручність запису на прийом (13,43%), велика кількість необхідних документів (11,94%) та брак інформації (11,94%), свідчать про низький рівень доступності послуг в онлайн-середовищі. Впровадження електронного урядування допоможе вирішити ці проблеми таким чином, як створенням зрозумілих електронних довідників з описом послуг, розробкою інтуїтивно зрозумілих онлайн-форм для подачі заяв, автоматичною перевіркою або підвантаженням документів з інших реєстрів.

Також привертають увагу скарги на те, що послуги надаються невчасно (7,46%). Це вказує на проблеми з дотриманням регламентів, які можуть бути усунені через електронні системи моніторингу виконання адміністративних процедур, що фіксують час подачі заяви, її обробки та прийняття рішення.

Менш поширені причини, такі як незручність оплати (5,97%) і складність сприйняття інформації (2,99%), теж потребують вирішення через цифрові засоби. Першу проблему можна вирішити через інтеграцію електронних платіжних систем, а другу, через покращення дизайну цифрових сервісів (UX/UI) з урахуванням потреб різних груп населення, включаючи людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями.

Отже, електронне урядування відіграє ключову роль у мінімізації чинників незадоволеності, які фіксуються індексом IDF. Його впровадження дозволяє перевести значну частину процедур у цифрову площину, зменшити людський фактор, забезпечити прозорість, скоротити час обслуговування, підвищити інформованість

населення, а відтак, якісно змінити сприйняття адміністративних послуг громадянами.

На дашборді із результатами першої всеукраїнської оцінки якості адмінпослуг можна ознайомитися з показниками, які характеризують якість надання адміністративних послуг у різних регіонах України. Це дозволяє порівняти рівень сервісу в Полтаві з іншими містами та виявити можливі напрямки для покращення (рис. 2.4).

Рейтинг регіонів за результатами оцінки рівня задоволеності

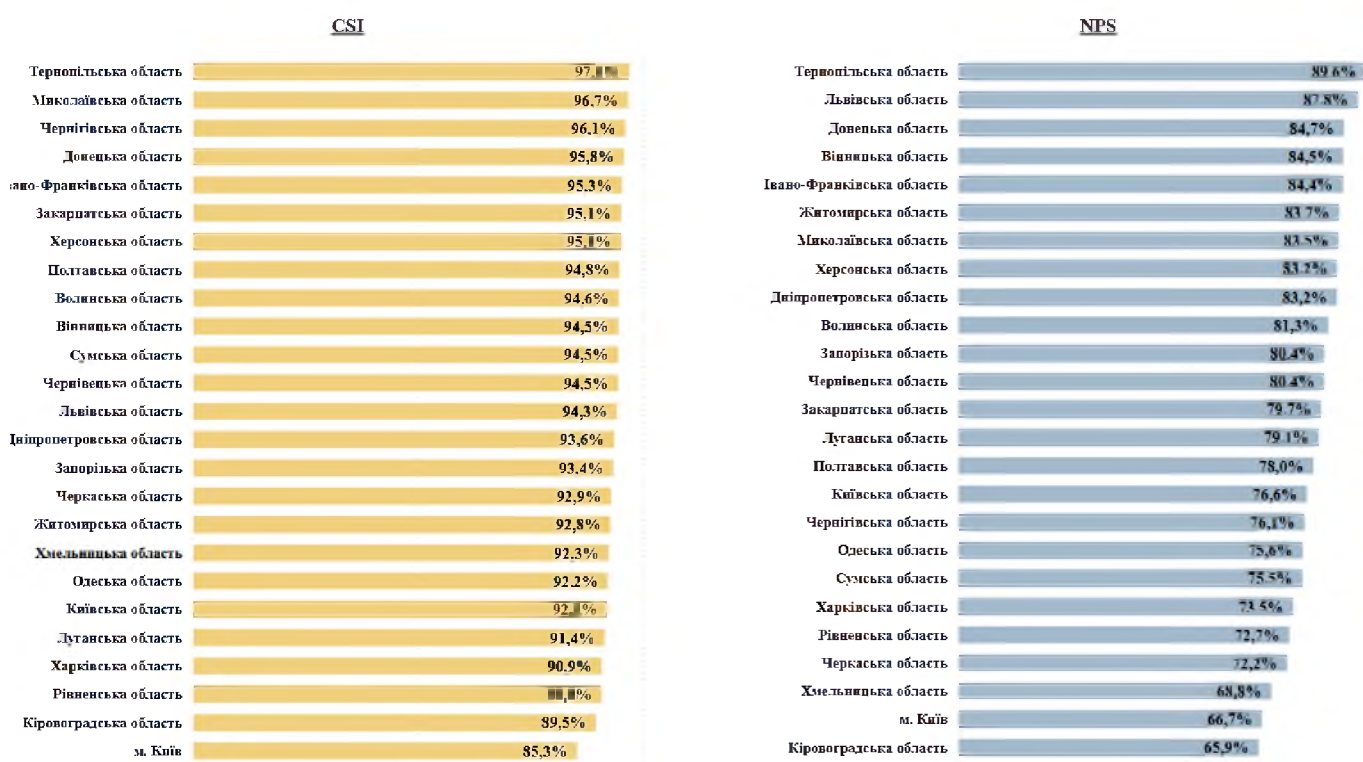


Рис. 2.4. Рейтинг регіонів України за результатами оцінки рівня задоволеності громадян адміністративними послугами [44]

Рейтинг регіонів України за результатами оцінки рівня задоволеності громадян адміністративними послугами, виміряний за CSI та NPS показниками.

Індекс задоволеності клієнтів відображає суб'єктивну оцінку якості обслуговування з боку громадян. Найвищі значення мають Тернопільська область – 97,0%, Миколаївська область – 96,7%, Чернігівська область – 96,3% та Донецька область – 95,8%. Полтавська область посідає 8-ме місце із показником 94,9%, що свідчить про високий рівень задоволеності якістю надання послуг серед населення

регіону. Найнижчі результати маємо у м. Київ (85,3%) та Кіровоградській області (89,5%), що свідчить про наявні проблеми з якістю обслуговування.

Індекс готовності рекомендувати (NPS), оцінює, наскільки користувачі готові рекомендувати отриману послугу іншим. Найвищі показники мають: Тернопільська область – 89,6%, Львівська область – 87,8%, Донецька область – 84,5%. Полтавська область займає 15-те місце із показником 78,5%, що свідчить про високий, але не найвищий рівень лояльності користувачів. Це свідчить, що наявні окремі проблеми (черги, запис, інформування), які знижують бажання рекомендувати послуги іншим. Найнижчі показники, знов таки, в м. Київ (66,7%) та Кіровоградській області (65,9%), що свідчить про незадоволення або невпевненість у якості послуг. Найуспішнішим регіоном є Тернопільська область, яка має найвищі значення за обома показниками, що свідчить про добре організовану систему надання адміністративних послуг і ефективне електронне урядування.

У межах оцінки впливу електронного урядування на якість надання адміністративних послуг доцільно звернутися до показників індексу задоволеності якістю надання послуг та індексу готовності рекомендувати отримані послуги іншим. Згідно з результатами рейтингу регіонів України, Полтавська область в контексті середніх значень демонструє вищі значення за обома показниками (рис. 2.5).

Індекс CSI у Полтавській області становить 94,9%, тоді як середнє значення по країні має 93%. Індекс NPS в області становить 78,5%, що також перевищує загальноукраїнський показник становить 76%. Ці результати свідчать про високий рівень задоволеності жителів Полтавщини процесом отримання адміністративних послуг, а також про загальну ефективність впроваджених інструментів е-урядування. Суттєвим чинником, що впливає на ці показники, є функціонування електронних сервісів у ЦНАПах, що підвищують прозорість, оперативність і зручність обслуговування громадян.

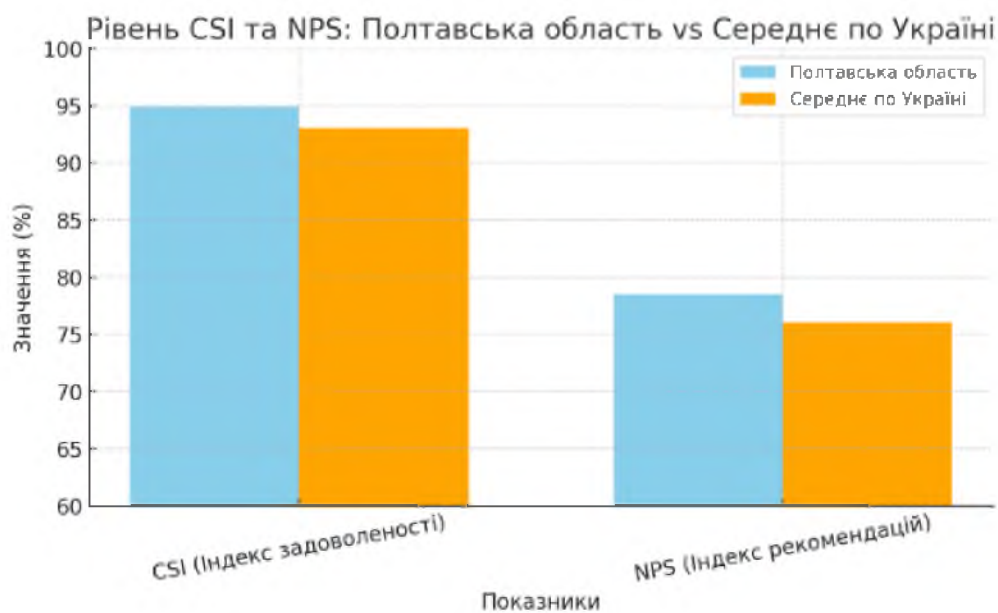


Рис. 2.5. Аналіз рівня задоволеності якістю надання адміністративних послуг у Полтавській області

Електронне урядування суттєво впливає на якість надання адміністративних послуг, забезпечуючи більшу прозорість, оперативність, доступність та зручність для громадян. Його впровадження дозволяє реалізувати принцип «єдиного вікна» та оптимізувати взаємодію між органами влади й отримувачами послуг. Показники CSI та NPS виступають ключовими індикаторами оцінки якості надання адміністративних послуг. Полтавська область демонструє високі результати CSI має значення 94,9% (при середньому показнику по країні 93%), NPS – 78,5% (при середньому значенні 76%), що свідчить про позитивне сприйняття послуг населенням регіону.

Водночас дослідження причин незадоволеності свідчить, що основні проблеми залишаються пов'язаними з людським фактором та організаційними моментами: тривале обслуговування (29,85%), довгі черги (16,42%) та труднощі з попереднім записом (13,43%). Це свідчить про необхідність подальшої автоматизації та діджиталізації процесів.

2.3. Перспективи розвитку електронного урядування в Україні

У сучасних умовах цифрової трансформації всі сфери суспільного життя дедалі більше інтегруються з інформаційно-комунікаційними технологіями. Ця трансформація має ґрунтуватися на широкому використанні цифрових технологій, переході до електронного документообігу, застосуванні наскрізних цифрових рішень та формуванні єдиних інформаційних платформ, що забезпечують оперативну та зручну взаємодію між владою і громадянами. Електронне урядування, яке вже стало невід'ємною складовою державного управління, виступає основним інструментом модернізації адміністративних процесів та забезпечення надання якісних державних послуг. Україна демонструє успішний досвід застосування порталу «Дія» що засвідчує потенціал у впровадженні системних цифрових змін. Проте попри наявні досягнення, система електронного урядування в Україні потребує подальшого вдосконалення, особливо на регіональному та місцевому рівнях. Важливими залишаються питання розширення цифрової інфраструктури, подолання цифрової нерівності, підвищення цифрових компетентностей населення та публічних службовців, а також забезпечення кібербезпеки.

У контексті подальшого розвитку електронного урядування в Україні доцільно звернути увагу на розмежування понять «100 % цифрових послуг» і «100 % доступних послуг». Останнє є значно ширшим і комплекснішим поняттям, що охоплює не лише забезпечення цифрового формату надання послуг, але й фізичну доступність адміністративних сервісів для всіх категорій громадян, зокрема осіб з інвалідністю, маломобільних груп населення, а також громадян, які з тих чи інших причин не мають можливості користуватися електронними сервісами. Основним завданням є подолання цифрової нерівності та забезпечення рівного доступу до отримання адміністративних послуг незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

Аналіз практик функціонування ЦНАП свідчить, що в окремих випадках фізична доступність послуг через ці центри є нижчою порівняно з електронною формою надання або доступністю через СНАП (наприклад, отримання витягів або повторних свідоцтв із ДРАЦС). Це зумовлює необхідність удосконалення процесів як

у проектуванні нових електронних послуг, так і в модернізації наявних цифрових сервісів з урахуванням усіх складових доступності.

Для забезпечення повної доступності адміністративних послуг пропонуються такі перспективні напрями:

1) впровадження концепції адміністратора ЦНАП як цифрового посередника або представника громадянина, що передбачає створення відповідних ІТ-рішень для підтримки такої моделі;

2) встановлення комп'ютеризованих місць самообслуговування у приміщеннях ЦНАП з метою розширення можливостей громадян для самостійного користування е-послугами;

3) ведення відеоконсультації від СНАП у ЦНАП, їх територіальних підрозділах і віддалених робочих місцях, що дозволить забезпечити консультування громадян з питань, які виходять за межі компетенції одного органу влади;

4) налагодження взаємодії з операторами поштового зв'язку для організації обігу документів у випадках, коли фізична присутність заявника є обмеженою або неможливою.

Особливої актуальності такі підходи набувають у сільських громадах, де спостерігається обмежена фізична доступність до послуг центральних органів виконавчої влади (зокрема, податкової служби, Пенсійного фонду, служб зайнятості тощо). Як приклад успішного пілотного впровадження можна навести реалізацію проекту «Віртуальний адміністратор» у межах ініціативи PROSTO, який передбачає застосування відеозв'язку для взаємодії з адміністраторами ЦНАП у сільських громадах. Позитивні результати даного проекту свідчать про доцільність масштабування подібних рішень на інші громади України.

Одним із ключових завдань державної політики в контексті подальшого розвитку електронного урядування в Україні є забезпечення сталої підтримки функціонування та модернізації мережі ЦНАП. Ефективна робота таких центрів передбачає наявність інклюзивної інфраструктури, належного технічного оснащення, а також висококваліфікованого персоналу. Персонал потребує гідного рівня матеріального стимулювання та умов для постійного професійного розвитку.

Особливої уваги потребує інтеграція окремих видів адміністративних послуг, зокрема паспортних, адже дана послуга передбачає значні витрати на закупівлю спеціалізованого дороговартісного обладнання. У цьому контексті важливим є пошук оптимальних інструментів фінансового забезпечення, зокрема через механізм державних субвенцій, перегляд розмірів адміністративного збору відповідно до ринкових умов, а також залучення міжнародної технічної та донорської допомоги.

Водночас державна підтримка повинна надаватися диференційовано, на основі системної оцінки поточного стану ЦНАП. Доцільно впроваджувати стандартизовані інструменти моніторингу, які враховують такі чинники, як рівень інклюзивності приміщень, наявність сучасного обладнання, кадрове забезпечення, чисельність населення громади та потенціал обслуговування жителів сусідніх територій.

Окремий напрям перспективного розвитку електронного урядування становить мобільне обслуговування населення. Такі рішення дозволяють наблизити адміністративні послуги до громадян, зокрема до тих, хто має обмежені можливості фізичної мобільності або проживає у віддалених населених пунктах. Застосування мобільних ЦНАП є ефективним не лише в наданні стандартного спектра адміністративних послуг, а й у розв'язанні ширшого кола соціально значущих завдань. Зокрема, мобільні рішення успішно використовуються для доставки гуманітарної допомоги, проведення виїзного консультування фахівцями СНАП, укладання договорів на надання комунальних послуг, підписання декларацій з лікарями первинної ланки медичної допомоги, а також для організації громадських ініціатив, таких як голосування за проекти «бюджету участі». Така багатофункціональність мобільних адміністративних рішень забезпечує підвищення рівня залученості громадян до процесів управління та сприяє посиленню довіри до органів влади, формуючи нову якість державного сервісу.

Залежно від інституційної спроможності та потреб конкретної територіальної громади, в Україні сформувалося декілька моделей мобільного надання адміністративних послуг, кожна з яких має свої особливості організації, технічного оснащення, цільових груп споживачів.

Одним із найпоширеніших форматів є сервіс «Мобільний адміністратор», що

передбачає індивідуальне обслуговування заявників за місцем їхнього проживання або перебування. Цей сервіс спрямований перш за все на забезпечення прав громадян із маломобільних груп населення, таких як людей з інвалідністю, осіб похилого віку, пацієнтів закладів охорони здоров'я, мешканців закладів соціального захисту тощо. Послуги надаються із використанням «Мобільної валізи», яка містить необхідне програмне забезпечення та пристрої для ідентифікації особи, зчитування документів, електронного підпису тощо. До заявника адміністратор ЦНАП може добиратися службовим автомобілем, громадським транспортом або навіть пішки, залежно від маршруту, ваги обладнання та кількості суб'єктів звернень.

Іншим рішенням є «Мобільний ЦНАП», що передбачає виїзне обслуговування населення у спеціалізованому транспортному засобі, обладнаному повноцінним комплектом техніки та забезпеченим доступом до Інтернету. Такий підхід дозволяє надавати широкий спектр послуг безпосередньо у салоні мобільного пункту, включаючи послуги, що потребують високого рівня технічної складності. Водночас він є ресурсозатратним, тому зазвичай застосовується в громадах із великою площею або низькою щільністю населення.

Третьою моделлю сервісу є «Виїзне ВРМ», що організовується шляхом регулярних поїздок адміністраторів ЦНАП до визначених локацій у населених пунктах або старостинських округах громади. Послуги, як правило, надаються у приміщеннях адміністративного призначення (будинках культури, школах, приміщеннях старостатів тощо), де наявне стаціонарне обладнання та є Інтернет-з'єднання. Для транспортування обладнання використовується службовий автомобіль. У виняткових випадках «Виїзне ВРМ» може набувати ознак «Мобільного ЦНАП», коли послуга надається безпосередньо у салоні авто, оснащеного комплектом техніки.

Ключовим елементом усіх моделей мобільного надання послуг є комплект «Мобільна валіза», функціональність якої безпосередньо визначає перелік доступних послуг. У тих випадках, коли не вимагається додаткове обладнання для біометричної ідентифікації чи обробки персональних даних, можливості мобільного сервісу суттєво розширюються (табл. 2.1).

Порівняння особливостей і відмінностей сервісів виїзного (мобільного) надання послуг

	Мобільний центр	Виїзне ВРМ	Мобільний адміністратор
Персонал	від 2 до 6	від 1 до 4	1
Графік роботи	бажано окремий, залежить від звернень	бажано окремий, залежить від звернень	залежить від звернень
Перелік послуг	= ЦНАП (потенційно) + інші публічні послуги	= ЦНАП (окрім паспортних, посв. водія, реєстрації авто) + інші публічні послуги	= ЦНАП (окрім паспортних, посв. водія, реєстрації авто)
Інші публічні послуги	можливі	можливі	ні

З огляду на наведені особливості функціонування виїзних та мобільних форм надання адміністративних послуг, а також виявлені проблеми їхнього практичного застосування в територіальних громадах, постає потреба у вдосконаленні нормативного забезпечення та підходів до використання таких сервісів. Враховуючи це, пропонуємо певні рекомендації, які спрямовані на підвищення ефективності мобільного обслуговування населення.

Необхідно внесення зміни до Примірного регламенту ЦНАП. На даний час в пункті 2 частини 65 Примірного регламенту ЦНАП зазначено, що використання транспортного засобу, який призначений для надання адміністративних послуг, в інших цілях заборонено. Незважаючи на рекомендаційний характер документа, органи місцевого самоврядування трактують його положення як обов'язкові. Це обмежує функціональність мобільних ЦНАП та знижує їхню ефективність. В умовах війни на жовтень 2024 року середня собівартість надання адмінпослуг через мобільні ЦНАП становило 512 грн, це без урахування оплати праці адміністратора. А в разі комплексного використання, в межах громади, мобільних ЦНАП можна оптимізувати видатки на сервісне обслуговування. Пропонуємо внести зміни до Примірного регламенту щодо заборони та дозволити використовувати мобільний ЦНАП комплексно, наприклад, для доставки гуманітарної допомоги, інформаційних кампаній, медичних послуг (підписання декларацій із лікарями тощо). Це сприятиме оптимізації витрат, підвищенню ефективності обслуговування та виключить

необхідність в організації додаткових виїздах для інших потреб.

Існують виклики щодо застосування виїзних або мобільних форм обслуговування. Часто громади, які мають в ЦНАП «Мобільну валізу», її не використовують, навіть «Мобільний центр», який майже не виїздить. Такі громади висловлювали бажання мати таку можливість обслуговування населення, але не враховували ті чи інші критерії, такі як чисельність населення та обсяг території. Отже, перед запровадженням конкретного формату мобільного сервісу доцільно проводити фінансово-організаційний аналіз доцільності: оцінка територіальних особливостей, логістики, запиту населення та наявних альтернатив.

Для більш глибокого розуміння бар'єрів, що стримують ефективно впровадження виїзних чи мобільних форм обслуговування населення, доцільно узагальнити ключові виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування та адміністратори ЦНАП. У таблиці 2.2 наведено основні проблеми та потенційні шляхи їх вирішення.

Таблиця 2.2

Виклики та рекомендації у впровадженні виїзних (мобільних) форм обслуговування

Виклик	Можливий спосіб реагування
Нерозуміння потенціалу мобільних сервісів серед працівників ЦНАП та органів місцевого самоврядування	Проведення тренінгів, обмін кращими практиками, консультації з ОМС щодо оптимального вибору форми мобільного обслуговування
Наявне обладнання не використовується (наприклад, «Мобільна валіза» або транспортний засіб)	Розробити внутрішні протоколи з обов'язковим графіком виїздів, прив'язати використання до потреб громад (через опитування чи запити)
Висока собівартість послуг при обмеженому функціональному використанні мобільного ЦНАП	Універсалізація функцій мобільного ЦНАП, мультисервісний підхід, залучення інших структур до спільного використання ресурсу

При дослідженні було встановлено, що розвиток електронного урядування відіграє ключову роль у забезпеченні доступності та підвищенні якості надання адміністративних послуг. Проте ефективність такого впливу значною мірою залежить від здатності ОМС адаптуватися до нових умов цифровізації, враховуючи виклики, що пов'язані з інфраструктурою, інституційною спроможністю, рівнем цифрової грамотності населення та технічною реалізацією сервісів. З урахуванням наявних

тенденцій та проблемних аспектів запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на покращення системи надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рекомендації щодо вдосконалення доступності та якості адміністративних послуг в умовах розвитку електронного урядування

Пропозиція	Опис
Розширення каналів доступу до електронних послуг	Забезпечити надання адміністративних послуг через різні цифрові платформи (вебпортали, мобільні застосунки, термінали самообслуговування), включаючи інтеграцію з платформою Дія, що сприятиме охопленню ширшої аудиторії, включно з маломобільними та віддаленими групами населення.
Вдосконалення цифрової інфраструктури в громадах	Забезпечення якісного доступу до Інтернету в сільській місцевості та малих населених пунктах. Це дозволить створити технічні умови для ефективного функціонування мобільних ЦНАП, віддалених робочих місць і дистанційного консультування.
Забезпечення інклюзивності адміністративних електронних послуг	При розробці цифрових рішень необхідно враховувати потреби різних груп користувачів: людей з інвалідністю, літніх осіб, осіб із низьким рівнем цифрової грамотності, забезпечуючи адаптивний дизайн інтерфейсів, наявність голосового супроводу, спрощені версії сайтів.
Підвищення цифрової грамотності населення	Рекомендується запровадження системних інформаційних кампаній, навчальних програм та тренінгів у громадах, спрямованих на формування навичок користування електронними сервісами та підвищення рівня цифрової довіри.
Модернізація та стандартизація електронних послуг	Необхідно забезпечити уніфікацію форматів надання адміністративних послуг, синхронізацію баз даних між реєстрами, інтеграцію сервісів між державними органами для створення зручної, швидкої та безпаперової взаємодії з користувачем.
Підтримка виїзних (мобільних) форм обслуговування	Сприяти активному використанню мобільних ЦНАП, «мобільних валіз» та інших інструментів наближення послуг до мешканців віддалених або небезпечних територій. Доцільним є перегляд нормативних обмежень, які стримують універсальне застосування мобільних сервісів.
Запровадження моніторингу якості послуг та зворотного зв'язку	Впроваджувати цифрові інструменти оцінки задоволеності користувачів (онлайн-опитування, рейтингування адміністративних послуг) та створити механізми оперативного реагування на скарги, пропозиції та зауваження користувачів.
Підвищення кваліфікації персоналу	Регулярне навчання адміністраторів і технічного персоналу з питань цифрових інструментів, кібербезпеки та клієнтоорієнтованого сервісу.
Посилення захисту персональних даних користувачів	Удосконалення систем безпеки доступу до електронних реєстрів та захисту персональних даних, що є важливим для формування довіри до електронного урядування та зменшення ризиків витоку конфіденційної інформації.
Інституційна підтримка та фінансування цифрової трансформації	Забезпечити належне фінансування електронного урядування з державного та місцевих бюджетів, а також заохочувати міжнародну технічну допомогу для розвитку інфраструктури, навчання персоналу та розробки ІТ-рішень.

Застосування запропонованих заходів сприятиме створенню більш зручної,

ефективної та орієнтованої на потреби громадян системи надання адміністративних послуг. Електронне урядування має потенціал не лише спростити доступ до сервісів, а й забезпечити їх прозорість, оперативність та рівність у наданні. Водночас досягнення очікуваного ефекту можливе лише за умови комплексного підходу: поєднання цифрових рішень із підвищенням інституційної спроможності, участі громади та системної підтримки, як з боку держави, так і з боку органів місцевого самоврядування. Впровадження електронних інструментів у сферу адміністративного обслуговування є важливим кроком до зміцнення довіри громадян до органів влади та формування сучасної сервісної держави.

Висновки до розділу 2.

У результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що електронне урядування позитивно впливає на доступність і якість адміністративних послуг в Україні, але його реалізація залишається нерівномірною та потребує подальшого вдосконалення. Використання вже наявних мобільних рішень у громадах залишається недостатнім. Причини включають нерозуміння можливостей, відсутність належного управління ресурсом, а також обмеження, закладені в нормативні акти. Це вимагає підвищення рівня компетенцій відповідальних осіб, розробки локальних протоколів застосування мобільних сервісів та перегляду регламентних документів. Універсалізація мобільних сервісів ЦНАП, із можливістю поєднання надання адміністративних, соціальних, медичних та інших послуг під час виїздів, дозволить ТГ надавати комплексну підтримку мешканцям, особливо в умовах війни, де доступ до стаціонарних сервісів обмежений.

Перспективи розвитку електронного урядування в Україні напряму залежать від подальшої інтеграції цифрових рішень у діяльність органів влади, розвитку мобільних форм обслуговування, посилення кібербезпеки та цифрової інклюзії, а також від міжвідомчої взаємодії та нормативного удосконалення.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження свідчить про те, що електронне урядування в Україні перебуває на етапі активного становлення та концептуального осмислення. Попри відсутність єдиної усталеної дефініції поняття «електронне урядування», як у науковому середовищі, так і серед практиків публічного управління, простежується тенденція до його трактування як багатовимірного явища, що охоплює як технологічні, так і інституційні, управлінські та соціальні аспекти.

Окреслені у роботі теоретичні засади свідчать, що електронне урядування вже не сприймається як суто технічне нововведення, воно стає частиною стратегічного бачення сучасної держави, яка прагне до відкритості, ефективності та клієнтоорієнтованості. Його реалізація дозволяє переосмислити традиційні моделі взаємодії між державою та громадянином, переводячи їх у площину партнерських цифрових сервісів, де пріоритетом є зручність, швидкість, надійність та мінімізація бюрократичних бар'єрів.

Впровадження електронного урядування в органах публічної влади та органах місцевого самоврядування не може бути випадковим процесом, воно базується на економічних, організаційних, правових, технологічних та кадрових передумовах, без яких ефективне функціонування цієї системи є неможливим.

Принципи впровадження електронного урядування, представлені в першому розділі, формують цілісну основу для побудови ефективної, інклюзивної та безпечної цифрової взаємодії між державою і громадянами. Вони відображають стратегічне спрямування на прозорість, орієнтованість на потреби користувачів, інтегрованість державних сервісів і забезпечення рівного доступу до послуг незалежно від зовнішніх обставин. Особлива увага спрямована на захист персональних даних та міжвідомчої. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню довіри до цифрових інституцій та формує умови для сталого розвитку електронного урядування в Україні.

Механізми надання електронних послуг є важливою складовою системи електронного урядування, що дозволяє значно підвищити ефективність надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу. Встановлено, що адміністративні

механізми базуються на електронних регламентах та процедурних схемах, які стандартизують процес надання послуг. Інституційні механізми забезпечують побудову організаційної інфраструктури, яка відповідає за розвиток, координацію та підтримку електронних сервісів надання послуг. Інтеграційні механізми спрямовані на об'єднання інформаційних ресурсів та взаємодію між різними органами влади для усунення дублювання процесів та підвищення ефективності надання адміністративних послуг. Сервісні механізми зосереджені на безпосередній взаємодії із споживачами послуг і орієнтуються на впровадження клієнтоцентричних підходів.

Проведений аналіз принципів електронного урядування, які зазначені в урядовій Концепції. Запропоновано доповнити до існуючої системи принципів два додаткових принципа: принципом партнерства та принципом відповідальності посадової особи. Принцип партнерства забезпечує відкритість та залучення до цифрових рішень, а принцип відповідальності фокусується на персональній підзвітності посадових осіб, що сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та ефективності функціонування електронних сервісів.

Оцінка доступності адміністративних послуг в умовах цифровізації засвідчила, що впровадження цифрових інструментів дозволило суттєво розширити географію та умови доступу до отримання адміністративних послуг, особливо для вразливих категорій населення та мешканців віддалених територій. На прикладі Полтавського регіону, який активно долучається до реалізації політики цифрової трансформації, можна простежити реальні зрушення в напрямку підвищення якості надання адміністративних послуг. Завдяки діяльності таких інституцій, як комунальна установа «Агенція розвитку територіальних громад Полтавського району», забезпечується формування відповідних стратегічних підходів, удосконалення цифрової інфраструктури, розвиток кадрового потенціалу та підвищення цифрової спроможності органів місцевого самоврядування.

Аналіз впливу електронного урядування на якість надання адміністративних послуг показав, що цифрові рішення сприяють стандартизації процедур, зменшенню суб'єктивного фактору, підвищенню прозорості та оперативності. У процесі дослідження було виявлено позитивний вплив електронного урядування на якість

надання адміністративних послуг, що підтверджується високими показниками задоволеності споживачів. Зокрема, аналіз ситуації у Полтавській області засвідчив, що індекс задоволеності користувачів адміністративними послугами (CSI) становить 94,9%, що свідчить про переважно позитивне сприйняття цифрових сервісів населенням. Водночас індекс готовності рекомендувати послуги іншим (NPS) є нижчим та становить 78,5%, що може свідчити про наявність певних труднощів у доступі або користуванні послугами. Це, зокрема, може бути пов'язано з цифровими бар'єрами, фрагментарністю інтеграції онлайн-сервісів або недосконалістю користувацького інтерфейсу. Таким чином, навіть за умови загальної ефективності функціонування електронного урядування, зберігаються певні резерви для вдосконалення надання адміністративних послуг, зокрема шляхи підвищення цифрової інклюзії, покращення якості електронних платформ та посилення зворотного зв'язку з користувачами.

У результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що електронне урядування позитивно впливає на доступність і якість адміністративних послуг, однак його реалізація залишається нерівномірною та потребує подальшого вдосконалення. Для підвищення ефективності надання адміністративних послуг в умовах електронного урядування доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення рівного доступу громадян до цифрових сервісів, зокрема через розширення каналів доступу та інтеграцію із загальнонаціональними платформами, такими як Дія. Пріоритетним завданням є модернізація цифрової інфраструктури в громадах, особливо у сільській місцевості, що дозволить розвивати мобільні форми обслуговування та дистанційне консультування. Важливо забезпечити інклюзивність цифрових сервісів, зокрема шляхом адаптації інтерфейсів для осіб з інвалідністю, літніх людей та користувачів з низьким рівнем цифрової грамотності. Необхідно посилити інформаційно-освітню діяльність у громадах, спрямовану на формування цифрових компетентностей, а також впровадити системний моніторинг якості послуг і механізми зворотного зв'язку з користувачами.