

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**Навчально-науковий інститут суспільних наук, адміністрування та права  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**На правах рукопису**

**Притула Володимир Михайлович**

**МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННИМИ  
ПОСЛУГАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ З УРАХУВАННЯМ  
ОРІЄНТАЦІЇ НА РЕЗУЛЬТАТ ТА ПОТРЕБИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
ГРОМАД**

**спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»**

**група ПУАз-61м**

**Робота на здобуття кваліфікації  
магістра публічного управління та адміністрування**

**Науковий керівник**  
к.держ.упр.,  
**Олефіренко Ольга Володимирівна**  
ст. викладач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
НЛТУ України

**Львів – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**Навчально-науковий інститут суспільних наук, адміністрування та права**

**Кафедра публічного управління та адміністрування**

**Prytula Volodymyr**

**Моделі ефективного управління електронними  
послугами на місцевому рівні з урахуванням  
орієнтації на результат та потреби сталого розвитку громад**

**Models of effective local-level electronic service management based on result-  
oriented approaches and the sustainable development needs of communities**

Автор роботи

Притула В.М.

\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник

Олефіренко О. В.

\_\_\_\_\_

підпис

**«До захисту допускаю»**

Завідувач кафедри

Калашник Н.С.

\_\_\_\_\_

підпис

## АНОТАЦІЯ

**Притула В.М. Моделі ефективного управління електронними послугами на місцевому рівні з урахуванням орієнтації на результат та потреби сталого розвитку громад – Рукопис.**

Робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2025.

У роботі досліджено теоретичні, та практичні аспекти управління електронними послугами на місцевому рівні, визначено їхній вплив на забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Розглянуто нормативно-правові засади надання електронних адміністративних послуг в Україні, окреслено ключові проблеми правового регулювання. Визначено напрями удосконалення законодавчої бази відповідно до міжнародних стандартів та сучасних вимог цифровізації державного управління.

У роботі розкрито організаційні та інформаційні аспекти функціонування системи електронних послуг у місцевому самоврядуванні, з урахуванням процесів децентралізації. Показано, що впровадження інтегрованих інформаційних систем, автоматизація процедур та цифровізація документації сприяють скороченню часу обслуговування, підвищенню прозорості та підзвітності адміністративних процесів. Значну увагу приділено аналізу міжнародного досвіду надання адміністративних послуг, зокрема використанню єдиних сервісних платформ, веб-порталів, електронного документообігу та інтеграції локальних і глобальних інформаційних мереж, що дозволяє підвищити ефективність, доступність і якість послуг.

Окреслено сучасні виклики системи надання електронних послуг в Україні, серед яких нерівномірний доступ до швидкісного Інтернету, низький рівень цифрової грамотності населення, недостатня інтеграція реєстрів та обмежені фінансові ресурси громад. Аргументовано, що комплексне поєднання цифровізації процесів, модернізації законодавчої бази, впровадження сучасних організаційних моделей, управління якістю відповідно до міжнародних

стандартів та активного залучення громадян створює умови для ефективного надання електронних послуг, підвищення прозорості і підзвітності органів місцевого самоврядування, а також для сталого розвитку територіальних громад.

В роботі обґрунтовано пріоритетні заходи підвищення якості електронних послуг, серед яких забезпечення повного спектру базових адміністративних сервісів у центрах надання послуг, розвиток електронної взаємодії між національними та локальними реєстрами, удосконалення кібербезпеки та захисту персональних даних, розвиток цифрової грамотності громадян, оптимізація адміністративних процедур та створення механізмів зворотного зв'язку зі споживачами послуг. Показано, що впровадження таких заходів сприяє підвищенню ефективності місцевого самоврядування, доступності та якості послуг, зміцненню довіри громадян до органів влади та створює передумови для сталого розвитку громад у контексті сучасної цифрової економіки.

**Ключові слова:** електронні послуги, територіальні громади, органи місцевого самоврядування, цифровізація, сталий розвиток, управління.

## **ABSTRACT**

**Prytula Volodymyr. Models of effective local-level electronic service management based on result-oriented approaches and the sustainable development needs of communities – Manuscript.**

Thesis for earning Master’s Degree in the speciality “Public Management and Administration”. - Ukrainian National Forestry University –Lviv, 2025.

The study examines the theoretical and practical aspects of managing electronic public services at the local level and identifies their impact on ensuring the sustainable development of territorial communities. Particular attention is devoted to analyzing the normative and legal framework governing the provision of electronic administrative services in Ukraine, as well as outlining key challenges associated with regulatory support. The research highlights priority directions for improving the legislative basis in accordance with international standards and the contemporary requirements of public sector digitalization.

The study explores the organizational and informational dimensions of electronic service delivery within local self-government, taking into account the ongoing decentralization processes. It is demonstrated that the implementation of integrated information systems, the automation of administrative procedures, and the digitalization of documentation contribute to reducing service delivery time, enhancing transparency, and strengthening accountability within administrative processes. Considerable attention is paid to analyzing international practices in public service delivery, including the use of unified service platforms, web portals, electronic document management systems, and the integration of local and global information networks, all of which improve the efficiency, accessibility, and quality of services.

The research identifies the key contemporary challenges facing Ukraine's electronic service system, including uneven access to high-speed Internet, low levels of digital literacy among the population, insufficient integration of state and local registries, and limited financial capacity of local communities. It is argued that the combined implementation of process digitalization, modernization of the legal framework, adoption of modern organizational models, application of quality management approaches aligned with international standards, and active citizen engagement creates favorable conditions for effective electronic service delivery, increased transparency, and strengthened accountability of local self-government institutions, as well as for advancing the sustainable development of territorial communities.

The study substantiates a set of priority measures aimed at improving the quality of electronic services. These include ensuring the availability of a full range of basic administrative services in service delivery centers, expanding electronic interoperability between national and local registries, strengthening cybersecurity and data protection, promoting digital literacy among citizens, optimizing administrative procedures, and developing mechanisms for effective user feedback. The findings demonstrate that the implementation of these measures enhances the performance of local self-government, improves service accessibility and quality, builds public trust in government institutions, and creates the necessary foundation for the sustainable development of communities within the contemporary digital economy.

**Keywords:** electronic services, territorial communities, local self-government, digitalization, sustainable development, public administration.

**Translator:** Senior Lecturer at the Department of  
Public Management and Administration

**Olha Olefirenko**

Ukrainian National Forestry University

“Translation is accurate and correct”

phone number +38 (050) 317-33-61

or by email: [olefirenko@nltu.edu.ua](mailto:olefirenko@nltu.edu.ua)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННИМИ ПОСЛУГАМИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	10

1.1	Електронні послуги: сутність та класифікація та значення.....	10
1.2.	Нормативно-правове забезпечення надання електронних адміністративних послуг .....	16
1.3.	Організація інформаційного забезпечення системи адміністративних послуг у місцевому самоврядуванні в умовах децентралізації.....	20
	<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ГРОМАДАХ.....</b>	<b>25</b>
2.1.	Особливості надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах.....	25
2.2.	Проблеми правового регулювання електронного урядування в діяльності органів місцевого самоврядування.....	31
2.3.	Підходи до підвищення якості послуг місцевого самоврядування для забезпечення сталого розвитку громад.....	38
	<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>48</b>
	<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>51</b>

## **ВСТУП**

**Актуальність теми.** В Україні електронні послуги набувають дедалі більшої значущості та стають важливим чинником розвитку сучасного суспільства. Потреба суспільства в якісному й оперативному наданні державних електронних послуг набуває особливої ваги в умовах цифрової трансформації та

стрімкого технологічного прогресу. Держава повинна реагувати на ці запити, забезпечуючи доступність, зручність, безпеку та результативність електронних сервісів. Розвиток е-послуг сприяє підвищенню якості та доступності публічних сервісів, покращує взаємодію держави з громадянами та бізнесом, позитивно впливає на економічний розвиток і зміцнює конкурентоспроможність країни на міжнародному рівні.

Одним із пріоритетних завдань подальшого реформування публічного управління в Україні в умовах сьогодення є децентралізація послуг. За період реформування здійснено чимало важливих кроків на шляху адаптації адміністративних послуг до потреб громадян та покращення якості їх обслуговування. Активна інформатизація суспільства потребує постійної трансформації діючої практики надання адміністративних послуг не лише щодо покращення якості та доступності послуг, але й стосовно удосконалення концепції взаємовідносин між громадянами та органами місцевого самоврядування (далі – ОМС), в якій ключова роль належить електронній системі комунікацій через надання електронних послуг.

**Об'єктом дослідження** процес управління електронними послугами на місцевому рівні.

**Предметом дослідження** є механізми ефективного управління електронними послугами на місцевому рівні з урахуванням результативності та потреб сталого розвитку громад.

**Мета роботи** – дослідити та обґрунтувати ефективні механізми управління електронними послугами на місцевому рівні, що забезпечують підвищення їх якості і сприяють сталому розвитку громад.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

– дослідити сутність та види електронних послуг, а також їх значення для ефективного управління.

- проаналізувати законодавство у сфері забезпечення надання електронних адміністративних послуг в Україні та визначити основні проблеми правового регулювання.
- оцінити організацію інформаційного забезпечення системи адміністративних послуг у місцевому самоврядуванні, з урахуванням процесів децентралізації.
- розглянути досвід надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах та визначити можливості застосування кращих практик у національному контексті.
- розробити підходи до підвищення якості електронних послуг місцевого самоврядування, орієнтовані на результат та сталий розвиток громад.

**Методи дослідження.** В роботі використано нормативно-правовий аналіз для вивчення законодавства України у сфері електронних адміністративних послуг та виявлення проблем правового регулювання, метод системного аналізу для оцінки організації інформаційного забезпечення системи адміністративних послуг у місцевому самоврядуванні з урахуванням процесів децентралізації, компаративний аналіз для вивчення зарубіжного досвіду надання електронних послуг і визначення можливостей адаптації найкращих практик у національному контексті, метод експертних оцінок та розробки рекомендацій для формування практичних підходів підвищення якості електронних послуг місцевого самоврядування з орієнтацією на результативність та сталий розвиток громад.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення й висновки магістерської роботи можуть бути застосовані органами місцевого самоврядування, посадовими особами органів місцевого самоврядування в процесі здійснення управління електронними послугами.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 57 сторінок, з них основного тексту – 44 сторінок. Перелік інформаційних джерел включає 63 найменувань, з них 8 іноземною мовою.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННИМИ ПОСЛУГАМИ НА МІСЦЕВОМУ  
РІВНІ**

**1.1. Електронні послуги: сутність та класифікація та значення**

Одним із напрямів розвитку системи надання адміністративних послуг є застосування єдиного комплексу технологічно пов'язаних між собою державних інформаційних систем і елементів інформаційно-технологічної інфраструктури, які забезпечують новий рівень результативності й ефективності діяльності органів державної влади [23].

Основою ідеї сервісної держави та доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави людині/громадянину [59]. З упевненістю можна стверджувати, що державні і муніципальні послуги виступають послугами органів публічної влади у сфері державної виконавчої влади, та також системи органів місцевого самоврядування. Адміністративні послуги посідають значне місце в системі надання публічних послуг, оскільки саме цей вид послуг потрібний для забезпечення регламентації життєдіяльності людини (видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, обмін паспортів, реєстрація місця проживання тощо). Визначення адміністративної послуги відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» зводиться до наступного «адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної чи юридичної особи відповідно до закону» [35]. Крім того, адміністративна послуга визначається як результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою [26; 57; 58; 60; 62]. Офіційне визначення «адміністративної послуги» надається в Законі України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року. Відповідно до положень Закону «адміністративна послуга – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/ або обов'язків такої особи відповідно до закону» [32]. Державні послуги являють собою нормативно встановлений спосіб забезпечення прав і свобод, законних інтересів громадян і організацій щодо прийому запитів і видачі документів,

державними органами влади. Їхніми атрибутивними ознаками є: індивідуальний характер надання (послуга надається конкретній фізичній або юридичній особі і є адресною); наявність взаємодії клієнта з органом державної влади з приводу реалізації своїх прав, законних інтересів, обов'язків. Адміністративні послуги належать до групи інформаційних послуг і є одностороннім обов'язком влади. Це припускає забезпечення їх відповідності до таких вимог, як повнота, достовірність, актуальність, своєчасність, несуперечливість, рівень захищеності інформаційних ресурсів і збалансованість цих показників, можливість вільного доступу до цих ресурсів що характеризує якість інформаційних послуг [48]. Іншими базовими характеристиками електронної адміністративної послуги є: час, що витрачається на отримання послуги; вартісні і не вартісні витрати отримання послуги; якість послуги і якість процесу обслуговування. Всі послуги, які надаються публічною адміністрацією, є публічними, але, залежно від їх змісту, суб'єктів надання, сфери реалізації, вони поділяються на державні та місцеві, адміністративні, соціальні та управлінські. На нашу думку, публічні послуги – це результат здійснення публічно-владної та іншої діяльності публічної адміністрації за заявою фізичної або юридичної особи і який спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону або на забезпечення умов реалізації особою своїх прав та/або обов'язків. Таким чином, можна вважати, що особливостями публічних послуг є те, що: до публічних послуг слід відносити весь спектр державних, муніципальних, адміністративних, соціальних, управлінських послуг, які надаються фізичним та юридичним особам публічною адміністрацією у межах повноважень, визначених у законодавстві України; при розмежуванні публічних послуг, слід враховувати наявність необхідності оформлення адміністративного акта як кінцевого результату надання публічних послуг. При наданні соціальних та управлінських послуг адміністративний акт не оформлюється. Державні, муніципальні, управлінські, соціальні та адміністративні послуги мають різних суб'єктів надання, об'єкт, зміст і підставу. Публічні послуги можуть надаватися у різній формі: усній, письмовій та електронній. Електронні послуги – це

послуги, які надаються з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та системи Інтернет.

Електронні послуги в публічній адміністрації надаються з обов'язковим використанням інформаційно-комунікаційних технологій і відповідних засобів, таких як: електронно-обчислювальні машини (ЕОМ, ПЕОМ), комплекти термінального обладнання для ЕОМ усіх класів, локальні обчислювальні мережі, пристрої введення-виводу інформації, засоби роботи з текстовою та графічною інформацією, системи архівного зберігання великих обсягів даних та інше периферійне обладнання сучасних ЕОМ; пристрої для перетворення графічних або звукових даних у цифрову форму і навпаки; системи штучного інтелекту, машинної графіки; програмні комплекси (мови програмування, транслятори, компілятори, операційні системи, пакети прикладних програм тощо); а також сучасні засоби зв'язку, що забезпечують інформаційну взаємодію користувачів як на локальному рівні (в межах однієї або кількох організацій), так і на глобальному — через Інтернет [13].

З огляду на завдання дослідження, доцільно класифікувати електронні послуги за кількома критеріями: за видами електронного подання, сферою діяльності, суб'єктом надання, категоріями споживачів, місцем отримання з точки зору клієнта та рівнем залучення до електронного сервісу.

Електронні послуги класифікуються за такими критеріями:

1. За видами електронного подання. Відповідно до «Порядку надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд», виділяють чотири основні види електронного подання інформаційних послуг: інформування, яке передбачає безпосереднє надання користувачам інформації про державні (адміністративні) послуги; одностороння взаємодія, що забезпечує можливість користувачу отримати електронну форму документа; двостороння взаємодія, яка дозволяє обробляти електронну форму документа з ідентифікацією користувача; та проведення трансакцій, що передбачає електронну реалізацію процедур прийняття рішень і їх доставку користувачу.

2. За сферою діяльності. За сферою діяльності електронні послуги поділяються на інформаційні, консультаційні, послуги з підготовки політичних рішень або законів, послуги з взаємодії між установами та організаціями, послуги з надання допомоги та сприяння, обслуговування державного замовлення та реалізацію функцій нагляду і контролю державними відомствами. При цьому надання адміністративних послуг в електронному вигляді має ряд переваг, які відображені у відповідних таблицях. Крім того, сферу діяльності можна класифікувати за ступенем новизни послуг у процесі їх надання: як новий вид діяльності, реорганізацію або реінжиніринг існуючих послуг.

3. За суб'єктом надання. Послуги можуть надаватися центральними органами виконавчої влади та їх підприємствами, місцевими органами державної влади, органами місцевого самоврядування або бізнес-структурами.

4. За споживачами. Електронні послуги спрямовані на публічні органи влади, громадян і бізнесові організації. До бізнес-бізнес сегменту (B2B) належать різні форми електронної взаємодії між бізнесовими структурами, тоді як сегмент бізнес-громадянин (B2C) орієнтований на приватних осіб, наприклад, при здійсненні покупок та замовлень через Інтернет. Сегмент уряд-бізнес (G2B) включає обслуговування державного замовлення та взаємовідносини між бізнесом і державними установами, наприклад публікацію інформації про тендери та участь у них у електронній формі; наразі цей вид послуг в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку, проте має перспективи за умови активного використання органами влади можливостей для підтримки електронної комерції. Сегмент уряд-громадянин (G2C) охоплює надання різних адміністративних послуг населенню в електронному вигляді, а сегмент уряд-уряд (G2G) передбачає обмін даними між урядовими органами на національному, регіональному та локальному рівнях через електронні системи обміну. Крім того, громадянин можуть взаємодіяти між собою (C2C) через електронні аукціони, дошки оголошень та інші платформи.

5. За місцем отримання з точки зору клієнта. З точки зору клієнта, електронні послуги відрізняються за джерелом надання: державний орган,

принцип «єдиного вікна» та портал органу влади. Найважливішим є саме місце отримання послуги, а оптимальним варіантом вважається надання її через портал органу влади. Для впровадження портального підходу необхідно пройти кілька етапів. Перша стадія передбачає надання адміністративної послуги у державному органі: хоча послуга переводиться в електронний формат, клієнт або представник юридичної особи все ще має бути присутнім на місці. Такий підхід дозволяє економити час на обробку інформації та отримання відповіді, трансформує деякі процеси та забезпечує прозорість процедур. Наступною стадією є організація установ за принципом «єдиного вікна» без використання Інтернету, коли всі необхідні служби та відомства знаходяться в одному приміщенні, погодження відбувається без повторного звернення, але клієнт присутній при першому зверненні. В Україні вже робляться кроки у цьому напрямку, наприклад при оформленні митних вантажів або реєстрації бізнесу; спостерігається скорочення строків надання послуг, оптимізація документообігу та зменшення фінансових витрат, хоча принцип потребує доопрацювання. Третьою стадією є публікація інформації та інтерактивних форм на порталі органу влади з можливістю завантаження та відправки документів, здійснення платежів, а також реєстрації підприємств та подання звітності. Перші дві стадії вже впроваджуються в Україні, проте використання двосторонньої інтерактивності для надання адміністративних послуг ще недостатнє і потребує теоретичного узагальнення та аналізу.

6. За ступенем автоматизації. Залежно від рівня залучення в електронний сервіс, послуги поділяються на повністю автоматизовані та частково автоматизовані. Повністю автоматизовані послуги виконуються повністю в електронному вигляді: прийом заяв, надання послуги, оплата та доставка здійснюються без участі людини або з мінімальним особистим контактом. Частково автоматизовані послуги передбачають поєднання електронних та ручних процесів. Для оцінки якості електронних послуг можуть використовуватися критерії, визначені в Концепції розвитку системи надання

адміністративних послуг органами влади, які мають слугувати взірцем для електронних адміністративних сервісів [15].

Виділяють кілька механізмів впровадження електронних державних послуг, серед яких адміністративні, інституційні, ідентифікаційні, внутрішньоурядові, механізми єдиної точки доступу, інтеграційні та механізм єдиної архітектури інтегрованих додатків [14]. Адміністративні механізми передбачають групування послуг відповідно до життєвих епізодів та бізнес-ситуацій. Інституційні механізми включають розвиток Інтернет-представництв як структурної основи системи електронної взаємодії влади з суспільством [5]. Механізм ідентифікації сторін електронної взаємодії реалізується через впровадження електронного цифрового підпису для засвідчення авторства документа, а внутрішньоурядові механізми забезпечуються системами електронного документообігу. Механізм єдиної точки доступу передбачає перехід від взаємодії «заявник – конкретний орган влади» до моделі «заявник – загальний інтерфейс взаємодії з державними послугами». Інтеграційні механізми спрямовані на вдосконалення відомчих інформаційних систем та державних, регіональних і муніципальних інформаційних ресурсів, тоді як механізм єдиної архітектури інтегрованих додатків передбачає обмежене використання реєстрів для виявлення сервісів із визначеним складом, місцем розташування та інтерфейсами, що мають бути стабільними та регламентованими технічними стандартами [14].

Таким чином, «переведення державних послуг в електронний вигляд передбачає не лише їхню інформатизацію, а й реінжиніринг всього процесу надання» [14]. Послуга в електронному форматі доступна 24 години на добу сім днів на тиждень, при цьому традиційні способи отримання послуг, такі як особиста взаємодія, телефон, пошта або пряме звернення, продовжують функціонувати та вдосконалюватися [4]. Ефективність електронних послуг очевидна: скорочується час обробки інформації, спрощуються адміністративні процедури, усувається дублювання робіт і підвищується задоволення громадян.

Водночас існують проблеми, пов'язані з доступом та цифровою нерівністю, сумісністю електронного цифрового підпису, відсутністю технічних стандартів, забезпеченням захисту інформації при використанні Інтернету, недосконалістю нормативно-правової бази та відсутністю політичної волі і адекватного розуміння керівництвом органів влади [21]. Проблеми впровадження електронних адміністративних послуг слід розглядати як на державному рівні, так і на рівні окремих інституцій, таких як міністерства, адміністрації або фонди. Дослідники зазначають, що головною проблемою є різниця у швидкості соціально-політичних та технологічних змін, що обмежує ефективність використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в державному управлінні [2, 8, 10]. Переваги ІКТ у взаємодії з клієнтами першими оцінили у бізнесі, де ключовими є швидкість і точність збору, обробки та передачі інформації, можливості ІКТ практично необмежені. Оскільки користувачами електронних послуг є підприємства, установи, організації, домашні господарства та громадяни, цей вид послуг є багатофункціональним і багатопрофільним за своєю суттю.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення надання електронних адміністративних послуг**

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, електронні адміністративні послуги поступово трансформуються в основний формат комунікації громадян з органами публічної влади. Воєнний стан, тимчасове переміщення значної частини населення, руйнування інфраструктури, потребують оперативного, зручного та безпечного доступу до державних сервісів. Вони відкривають нові можливості для спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичного навантаження, підвищення ефективності державного управління та рівня задоволеності громадян якістю послуг. Однак, успішне впровадження та функціонування електронних адміністративних послуг вимагає належного нормативного забезпечення та ефективної практичної

реалізації. Оскільки, масштабне впровадження електронних послуг супроводжується ризиками недотримання законодавчих вимог, порушенням прав на захист персональних даних, їх витік у руки третіх осіб, у тому числі ворога, та подальші маніпуляції цими даними, виникненням шахрайських схем у сфері електронного урядування. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління електронні адміністративні послуги стають ключовим елементом взаємодії громадян і держави. Запровадження цифрових сервісів дозволяє суттєво спростити доступ до державних послуг, підвищити прозорість управлінських процесів, скоротити часові та фінансові витрати. Водночас практична реалізація таких послуг в Україні супроводжується низкою викликів, які потребують комплексного аналізу. Серед них – не достатня цифрова грамотність населення, нерівномірний доступ до інфраструктури, недосконалість правового регулювання та зростання кіберзагроз [47]. Окрему увагу варто приділити специфічним викликам, спричиненим умовами воєнного стану, коли електронні сервіси стали критично важливими для забезпечення безперервного доступу громадян до базових адміністративних процедур і, при цьому, дуже вразливими.

Значний поштовх до переведення послуг в онлайн стало прийняття в 2003 р. законів України «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронний цифровий підпис», які визначили основні організаційно-правові засади е-документообігу, використання е-документів, правовий статус електронного цифрового підпису та регулюють відносини, що виникають при використанні електронного цифрового підпису. Важливе значення для запровадження е-послуг для вразливих верств населення має закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», в якому відзначалося необхідність забезпечення реалізації принципу єдиної точки доступу (єдиного вікна) та вжиття додаткових заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для надання послуг із застосуванням ІКТ особам, які потребують соціальної допомоги та реабілітації [39].

Важливим чинником щодо подальшого запровадження е-послуг стало схвалення «Концепції розвитку електронного урядування в Україні» у 2010 р., де було зазначено, що впровадження е-урядування передбачає зокрема підвищення якості та доступності державних послуг для людини та громадянина, організація надання послуг юридичним та фізичним особам в інтегрованому вигляді дистанційно – через Інтернет та інші засоби, а також забезпечення надання електронних державних послуг з використанням центрів (пунктів) надання послуг на основі єдиної інфраструктури міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії та взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування з фізичними та юридичними особами [18]. Окремо слід відзначити постанову КМУ «Про підвищення рівня соціального захисту найбільш вразливих верств населення» 2011 р. зі змінами від 2018 р., де розглядається питання ветеранів та інвалідів війни і членів їх сімей.

Крім того, нормативно-правове забезпечення надання електронних адміністративних послуг включає:

1. Конституцію України (стаття 40), що закріплює право громадян звертатись до органів державної влади [17];

2. Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI, що визначає базові поняття та процедури надання адміністративних послуг [32];

3. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року (№ 2155-VIII), який регулює використання електронних підписів, печаток та інших засобів автентифікації [37]; . Цей закон дає можливість запровадити сучасні методи ідентифікації особи. Завдяки електронному цифровому підпису можна підписувати електронні документи чи користуватись е-послугами. Національний банк затвердив порядок функціонування Єдиної національної системи електронної дистанційної ідентифікації фізичних і юридичних осіб BankID. Зауважимо, що це позитивна практика для України.

4. Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року (№ 2297-VI), який встановлює правила обробки, зберігання і передачі персональної інформації [36];

5. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року (№ 2163-VIII), що регламентує безпекові вимоги у сфері функціонування цифрових систем державного управління [38];

6. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року №1689-IX, що визначає засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» закріплює наступне визначення електронної публічної послуга як «послуги, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» [40];

7. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Єдиний державний портал електронних послуг» №527 від 24 липня 2019 року. Постанова затверджує Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг. Це Положення визначає мету, основні завдання, функціональні можливості та суб'єктів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (Портал Дія), зміст розміщеної на ньому інформації та порядок її внесення, порядок ведення Реєстру адміністративних послуг, а також інші питання щодо функціонування Порталу Дія [34].

Попри наявність перелічених нормативних актів, вказана законодавча база потребує комплексної модернізації та систематизації для врахування специфічних потреб під час воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Незважаючи на наявність основоположних законодавчих актів, нормативна база у сфері електронних адміністративних послуг залишається несистемною. Низка підзаконних актів має тимчасовий або фрагментарний характер. Відсутність єдиного закону, що регулює комплексну діяльність у сфері електронних послуг, зумовлює правову невизначеність для суб'єктів надання послуг. Чинна система нормативного забезпечення не охоплює питання міжвідомчої інтеграції, формування єдиних цифрових платформ і регулювання відповідальності посадових осіб за неналежне надання електронних послуг [46].

### **1.3. Організація інформаційного забезпечення системи адміністративних послуг у місцевому самоврядуванні в умовах децентралізації**

Згідно із Законом України «Про адміністративні послуги» надання електронних послуг відбувається за принципом «єдиного вікна» за допомогою порталу державних послуг, через сайти державних органів влади та ОМС. Електронними послугами є будь-які публічні послуги, надані суб'єкту звернення в електронному вигляді через інформаційні, телекомунікаційні засоби та інформаційно-телекомунікаційні системи [44]. Безперечно, впровадження електронних адміністративних послуг відкриває додаткові можливості, зокрема:

1. Покращення ефективності та цілодобової доступності до отримання послуг завдяки користуванню відкритими даними;
2. Заощадження бюджетних коштів через оптимізацію робочого часу державних службовців;
3. Створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, унеможливлення корупції, пожвавлення інвестиційного клімату.

Відповідні зрушення в реалізації електронних адміністративних послуг вказують на підвищення інтересу з боку

державних органів до розбудови інформаційного суспільства в Україні. Однак за індексом розвитку електронного урядування, представленого в рамках досліджень ООН, Україна посіла 69-те місце серед 193-х країн у 2020 р., що на 15 пунктів нижче порівняно з 2010 р. [63]. Тобто перехід на засади інформаційного суспільства в Україні, порівняно з іншими державами, відбувається повільніше. Електронне урядування для ОМС, що використовують програмні засоби та локальні інформаційні мережі, сприяє доступності та прозорості їх функціонування; своєчасному та повному доступу до інформації стосовно діяльності органу; налагодженню доступної комунікації з місцевою владою населення, бізнес-суб'єктів та неурядових організацій [22]. Проте повноцінному впровадженню електронного урядування в Україні перешкоджає ряд факторів, зокрема: недостатня довіра з боку громадян; низький рівень інформаційної грамотності населення; високий ризик впливу хакерських атак на електронні ресурси; безвідповідальність та недостатня компетентність працівників ОМС та сфери обслуговування; нестача фінансового та технічного забезпечення; несвоєчасність та неповнота в інформуванні населення державними веб-сайтами [53, С. 156]. Оцінювання рівня інформаційного забезпечення надання адміністративних послуг в ОМС варто проводити за такими напрямками: доступ до інформації, зокрема публічної; наявність зворотного зв'язку з громадянами; надання адміністративних послуг; зручність та функціональна змістовність веб-сайту; система електронного документообігу ОМС; рівень організації діяльності ЦНАП. Важливим інструментом у процесі інформування ОМС про свою діяльність та налагодження комунікацій з населенням є веб-сайт. Якість та функціональність веб-сайту визначається залежно від стану його наповнення, включаючи такі основні елементи: інформування населення; зворотний зв'язок; транзакції; електронна система державного управління. Дослідження офіційних веб-сайтів ОМС вказує на тенденції до зростання їх чисельності та інформаційної укомплектованості протягом останніх років. Однак недостатньо інформації надається щодо використання бюджету, формування тарифів, використання комунального майна, земельних питань тощо [24].

Інститутом громадянського суспільства розроблено методичку оцінювання сайтів ОМС. Результати дослідження веб-сайтів 25-ти обласних та 50-ти міських рад указують на необхідність їх удосконалення для усунення таких недоліків, як: розрізненість структури розміщення інформації ОМС; складна структура розділів та підрозділів; відсутність пошукової системи та інструментів зворотного зв'язку на деяких сайтах; відсутність документів, що стосуються роботи ОМС. Більшість розглянутих сайтів ОМС перебувають на переході від етапу «Розміщення інформації» до другого етапу «Зворотний зв'язок». Зазвичай ОМС застосовують 2–3, рідше 5–6 інструментів зворотного зв'язку з населенням. Зазвичай на веб-сайтах представлено форуми для обговорення важливих питань громади, сформовано опитувальники серед відвідувачів щодо роботи сайту [24]. Незважаючи на перераховані недоліки, в Україні реалізовується безцінний досвід роботи ЦНАП. З урахуванням досвіду практичного впровадження інформаційного забезпечення ЦНАП найпоширенішими інформаційно-комунікаційними системами натеper в Україні є: 1. Електронні системи черг, які представлені як в автономній версії (передбачає фактичну присутність громадянина в ЦНАП), так і в режимі онлайн (можливість записатися на прийом через Інтернет); 2. Системи електронного документообігу та обліку адміністративних послуг; 3. Системи відеонагляду, запису спілкування під час надання адміністративних послуг; 4. Системи оцінювання рівня якості наданих адміністративних послуг; 5. Системи узгодження дій фронт- та бек-офісів [54]. Перелік адміністративних послуг, які надаються у ЦНАП, з кожним роком збільшується. Так, у 2019 р. понад 50 різноманітних видів послуг надається у 89% ЦНАП (708 центрів), що на 65 п.п. більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року (лише 184 центри). Однак не всі послуги, які користуються попитом серед населення (реєстрація транспортних засобів, видача посвідчень водія, адміністративні послуги в земельній сфері), повноцінно інтегровані до повноважень ЦНАП. Більшість ЦНАП сьогодні дотримується базових обов'язкових умов надання адміністративних послуг, що недостатньо для якісного задоволення потреб населення в послугах. Так, банківські послуги

представлені в приміщенні лише 24% ЦНАП, онлайн-консультації є доступними в 13% центрів. Питання електронізації послуг є актуальним для більшості ЦНАП України: електронною чергою можна скористатися в 19% ЦНАП (151 центр, що на 13 установ більше порівняно з 2018 р.), електронні послуги надає лише 27% ЦНАП (214 центрів, що на 8 установ менше порівняно з 2018 р.), електронний документообіг використовують 34% ЦНАП (270 центрів, що на 79 установ більше порівняно з 2018 р.). Рівень підключення ЦНАП до державних реєстрів також залишається недостатнім: до Державного земельного кадастру підключено 21,7%, до Єдиного державного демографічного реєстру – 16,4%. Для порівняння: до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та ГО і Державного реєстру речових прав на нерухоме майно підключено понад 90% ЦНАП [11]. Подібні тенденції ускладнюють надання багатьох популярних серед населення адміністративних послуг. Для подолання недоліків об'єктивного і суб'єктивного характеру та покращення якості надання адміністративних послуг передусім необхідно розробити чіткий алгоритм покрокового впровадження електронного урядування на місцевому рівні . Впровадження е-врядування на місцевому рівні дозволяє: інтегрувати послуги різних місцевих організацій завдяки вдосконаленню комунікацій та інформаційних систем; надавати широкий перелік адміністративних послуг через електронні засоби в зручній формі, нівелюючи часові та просторові перешкоди; спрощувати доступ до послуг шляхом формування спільних контакт-центрів та веб-сайтів; нівелювати зайву бюрократію через стимулювання співробітників ОМС залишатися на зв'язку з громадянами. Окрім існуючих у вітчизняній практиці інструментів інформаційного забезпечення системи надання адміністративних послуг, які до того ж використовуються не всіма ОМС, є приклади закордонної практики. Для того щоб впровадити більше послуг насамперед необхідно забезпечити належну інформаційну та кібербезпеку серверів публічних установ; удосконалити чинне законодавство щодо рівнозначності юридичної правомірності результатів наданих послуг в електронній та письмовій формах; забезпечити інтеграцію Єдиного державного

порталу надання адміністративних послуг та веб-сайтів ОМС; сформувати максимально доступні та прості в користуванні інтерфейси веб-сайтів.

Отже, адміністративні послуги є особливим видом послуг, метою яких є задоволення потреб громадян. Упродовж останніх років у вітчизняній практиці відбувається реформування системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні, зокрема через формування ЦНАП, які є структурними підрозділами органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Однак результати здійсненого дослідження вказують на недостатній рівень якості надання адміністративних послуг в Україні. Необхідно розширити перелік доступних послуг у ЦНАП, інтегрувати їх функції з іншими органами місцевого самоврядування у сфері обслуговування громадян, підвищити електронізацію послуг відповідно до існуючих сьогодні інформаційних технологій (мережа Інтернет, мобільні додатки тощо).

## **РОЗДІЛ 2.**

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ У ГРОМАДАХ

### 2.1. Особливості функціонування системи адміністративних послуг у зарубіжних державах

У контексті розвитку України як демократичної, правової та економічно розвиненої європейської держави важко переоцінити роль і значущість зарубіжного досвіду у сфері публічної адміністрації. Вивчення практик інших країн щодо надання публічних послуг набуває як теоретичного, так і прикладного значення. Особливої уваги заслуговують здобутки країн Європейського Союзу, які мають багаторічний досвід модернізації системи публічного управління.

У багатьох зарубіжних державах процедура надання публічних послуг стала предметом постійного вдосконалення завдяки впровадженню новацій, сучасних управлінських підходів і громадських ініціатив. Важливу роль відіграє прагнення забезпечити високу якість послуг, а також запровадження моделей, орієнтованих на потреби та очікування громадян. Ключовим чинником таких реформ є перехід від традиційної орієнтації на внутрішні потреби адміністративних органів до філософії сервісної держави, що ставить у центр інтереси та пріоритети людини.

Варто підкреслити, що у більшості європейських держав уже сформовано й упроваджено модель надання адміністративних послуг громадянам за принципом «One-Stop-Shop» («Універсами послуг»). Такий підхід, відомий також як система «Єдиного вікна», значно полегшує процедуру отримання послуг і забезпечує громадянам максимально можливу зручність.

У межах цієї моделі громадяни можуть звернутися до одного центру, де мають змогу отримати широкий спектр адміністративних послуг без додаткових труднощів та без потреби відвідувати численні установи чи органи влади.

Основним призначенням такого формату є спрощення процедури надання послуг та створення умов, за яких людина може вирішити більшість питань під час одного візиту. У такий спосіб зменшуються бюрократичні перешкоди та зайві витрати часу і ресурсів.

Часто модель «One-Stop-Shop» передбачає можливість отримання послуг у дистанційному форматі, що дає змогу громадянам користуватися сервісами без необхідності особисто відвідувати пункт обслуговування. Окрім цього, такі центри здатні координувати процеси надання послуг між різними установами, що дозволяє уникати дублювання функцій та зайвих процедур.

Головною метою системи «єдиного вікна» є об'єднання різних послуг шляхом інтеграції каналів доступу. Створення єдиної, узгодженої та безперебійної системи обслуговування для всіх типів програм і послуг гарантує, що громадянин перебуває у центрі процесу, незалежно від того, який рівень влади відповідає за той чи інший сервіс. Дотримання принципу «єдиного вікна» також забезпечує належний захист приватної інформації громадян і повну безпеку використання всіх систем [26].

Серед європейських країн Нідерланди посідають провідні позиції у запровадженні системи «універсамів послуг», яка вважається однією з найефективніших у ЄС. Особливо показовим є досвід роботи «універсаму послуг» муніципалітету Гааги, що є національним лідером у цій сфері. Насамперед він відомий раціональним облаштуванням приміщень та продуманою організацією взаємодії з клієнтами.

У муніципалітеті Гааги функціонує центральний «сервісний комплекс» (Bürgeramt), який становить перший рівень загальної мережі сервісних центрів. Другий рівень утворюють офіси, розташовані в різних районах міста. Водночас деякі категорії послуг — наприклад, ті, що стосуються міграційних питань, — доступні лише в центральному офісі. Прийом заяв організовано так, що перша половина робочого дня, а також один із днів за спеціальним графіком передбачають можливість звернення у вечірні години. Графіки роботи складено таким чином, щоб уникнути збігів між різними офісами міста [50, 51].

У Нідерландах більшість адміністративних послуг надається саме на муніципальному рівні. В установах типу «універсамів послуг» громадяни можуть отримати повну інформацію про доступні адміністративні послуги, подати заяву для користування послугами органів місцевого самоврядування або оформити необхідні довідки. Такий формат організації роботи має низку переваг. Передусім це зручність для населення та економія часу і зусиль, оскільки громадянин може вирішити одразу кілька питань у межах одного візиту, причому у зручний для себе час, на відміну від традиційних установ, які працюють за суворо обмеженими прийомними годинами.

Крім того, така система дає змогу мінімізувати безпосередні контакти громадян із посадовими особами, що ухвалюють рішення, тим самим усуваючи умови для виникнення корупційних ризиків і створюючи сприятливі умови для ефективної роботи працівників без надмірного відволікання на спілкування з клієнтами [52, С. 245-251.].

Спираючись на досвід Нідерландів, у Німеччині також була впроваджена система універсамів послуг («Bürgeramt»), яка фактично стала однією з ключових характеристик її адміністративної моделі. Саме в таких установах здійснюється до 80 % усіх контактів адміністрації з громадянами. Ініціатива створення подібних офісів у Німеччині була передана на розсуд органів місцевого самоврядування та частково земельних адміністрацій, оскільки спеціальних законодавчих актів або державних (федеральних чи земельних) програм із цього питання не існувало. Унаслідок цього більшість міст упроваджували універсами послуг самостійно, що зумовило значну різноманітність практик [7].

Організація та структура універсамів послуг у Німеччині включає такі елементи: облаштування великого офісного приміщення з робочими місцями для обслуговування громадян, зокрема приміщень для конфіденційних консультацій; створення «фронт-офісу» — зони безпосередньої взаємодії з відвідувачами — та «бек-офісу», де здійснюється опрацювання документів, сортування пошти та робота телефонної служби; а також забезпечення широкої

компетенції працівників, відповідно до принципу «загальних повноважень» або універсалізму, згідно з яким усі співробітники мають бути здатні надавати більшість послуг [56].

Варто зазначити, що в законодавстві Німеччини існує специфіка: соціальні послуги, дозвільні процедури у сфері будівництва та послуги з реєстрації актів цивільного стану не здійснюються через такі офіси, оскільки за їхнє надання відповідають органи державної влади [49].

Наприклад, у Берліні нині функціонує майже 50 подібних установ. Основний акцент у їхній роботі зроблено на виконанні тих завдань, з якими громадяни звертаються найчастіше і які може виконати один компетентний працівник у максимально короткій термін [9, С. 64- 70.].

Показовим є також досвід Польщі, яка активно розвиває цифрові технології для надання адміністративних послуг. Громадяни та бізнес можуть отримувати багато послуг онлайн, що допомагає скоротити час та зусилля, необхідні для здійснення адміністративних процедур. Відповідно до національного законодавства якої, суб'єктом звернення за отриманням адміністративної послуги можуть бути також органи державної влади, які в даному випадку називаються «внутрішніми клієнтами». Призначені органи можуть діяти як особи приватного права, так і під час здійснення своїх повноважень як отримувачі адміністративних послуг.

У Польщі також створено Інформаційний центр державних послуг, метою якого є розширення доступу пересічних громадян та самих посадовців до інформації про види державних послуг та сферу діяльності окремих державних органів. Адміністративно-територіальна реформа, проведена в країні на початку XXI століття, була пов'язана з формуванням єдиної централізованої системи надання адміністративних послуг громадянам, після чого організацію надання адміністративних послуг було покладено на місцеву владу. Органи місцевого самоврядування повинні організовувати надання послуг громадянам, але не зобов'язані їх надавати самі. Для цього необхідно укласти договір з обслуговуючими організаціями або недержавними установами [6, С. 101–117].

У Варшаві, наприклад, створено централізовану систему Відділів обслуговування мешканців в усіх районах міста задля забезпечення мешканцям належної якості послуг та прискорення адміністративних процедур. Зазначені відділи було створено як установи, де кожен мешканець Варшави має можливість легко вирішити свої справи в офіційній сфері, зокрема питання обміну ID-карток, реєстрації транспортного засобу, отримання ліцензії тощо. Вони пропонують споживачам надійні, кваліфіковані та швидкі послуги.

Окрім основних завдань, Відділи також виконують інформаційну функцію, а саме — запуск електронної системи обслуговування мешканців, що має скоротити або ж повністю усунути потребу використання паперових документів після поширення електронних підписів

Загалом, досвід Польщі у сфері надання адміністративних послуг відзначається орієнтацією на зручність, доступність і якість сервісу, а також активним використанням цифрових технологій для покращення взаємодії з громадянами та бізнесом.

У Франції організація надання адміністративних послуг ґрунтується на різноманітних підходах і програмах, орієнтованих на забезпечення ефективності, доступності та зручності для громадян і підприємств. Характер надання послуг може варіюватися залежно від рівня управління — центрального, регіонального або муніципального, при цьому кожен рівень володіє власними повноваженнями та пропонує специфічний набір сервісів.

Зокрема, в країні функціонують інноваційні Центри публічних послуг, які об'єднують послуги різних установ: органів місцевого самоврядування, приватних компаній, що працюють за державним контрактом, державних агентств та соціальних органів [55].

Прикладом є Центр «France Services», що надає громадянам можливість отримати комплекс адміністративних послуг у єдиному просторі. Він виконує роль консультативного та інформаційного центру, де можна звернутися за допомогою, отримати консультації та навіть супровід у заповненні офіційних документів, що суттєво спрощує доступ населення до державних сервісів.

У Норвегії діє загальнодержавний сервіс електронного надання послуг населенню, який дозволяє громадянам отримувати широкий спектр адміністративних процедур, структурованих за життєвими обставинами: народження дитини та оформлення батьківських прав, смерть і спадкування, укладення шлюбу, розлучення, зміна місця проживання тощо. Надання послуг через електронні канали є пріоритетним, а веб-сервіси формуються як універсальний інструмент комунікації між державою, громадянами та бізнесом. Основним завданням є оптимізація сервісів, а цифровізація публічного управління спрямована на раціональне використання ресурсів, необхідних для інших сфер [1].

Кожен муніципалітет Норвегії має власний перелік послуг, доступ до яких забезпечується через спеціальні онлайн-ресурси. Згідно з програмою розвитку е-уряду «Цифрові послуги у публічному секторі», ключовими пріоритетами уряду є: забезпечення максимально доступного онлайн-доступу до адміністративних послуг; формування веб-сервісів як стандартного каналу взаємодії держави з громадянами та бізнесом; підвищення ефективності та якості обслуговування; цифровізація процесів управління з метою оптимізації ресурсів, які можна перенаправити на інші сфери [1].

Аналіз міжнародної практики провідних країн у сфері побудови ефективних систем надання державних послуг дозволяє виділити низку спільних тенденцій. Основна увага приділяється створенню комфортних та доступних умов для громадян при отриманні послуг, зокрема: впровадженню інтегрованих офісів; визначенню оптимального суб'єкта для надання сервісів; залученню компетентних установ; використанню локальних та глобальних інформаційних мереж для надання послуг; створенню веб-порталів адміністративного обслуговування; електронізації окремих функцій.

Застосування цього досвіду є надзвичайно важливим для України, яка обрала європейський вектор розвитку та перебуває на етапі комплексних реформ організації державних органів. У цьому контексті особлива увага повинна приділятися впровадженню новітніх організаційних моделей публічних послуг,

що забезпечить максимально ефективну взаємодію громадян із публічною адміністрацією та підвищить якість обслуговування населення.

## **2.2. Виклики впровадження електронного урядування у діяльності органів місцевого самоврядування**

Унаслідок інтеграції до публічної сфери сучасних досягнень науково-технічного прогресу окремі послуги почали надаватися істотно оперативніше, оскільки оброблення даних здійснюється за допомогою автоматизованих технологій, що мінімізує участь людини та, відповідно, зменшує ризики виникнення корупційних проявів. Показовим прикладом упровадження електронного урядування в практику органів місцевого самоврядування є можливість подання електронних петицій і звернень через мережу Інтернет до місцевих рад та їхніх виконавчих структур різного рівня.

Водночас потенціал цифрового урядування на місцевому рівні реалізований лише частково, що зумовлено низкою об'єктивних та суб'єктивних чинників. Зокрема, не всі ради мають власні офіційні веб-ресурси, а отже, можливості електронної комунікації між жителями певної територіальної громади та органами місцевого самоврядування суттєво обмежені або майже відсутні.

Громадяни отримують змогу користуватися широким спектром послуг у дистанційному форматі, ознайомлюватися з актуальною інформацією на офіційних вебресурсах органів місцевого самоврядування та подавати електронні петиції до відповідних рад. На наш погляд, такі інструменти суттєво скорочують час, який громадянам необхідно витратити на вирішення адміністративних питань, зменшують вплив людського фактору та, відповідно, знижують імовірність допущення помилок [23].

Якщо проаналізувати проблематику надання послуг в роботі органів місцевого самоврядування комплексно, то залежно від способів їх подолання доцільно виокремити декілька груп: правові, інформаційні, організаційні,

матеріально-фінансові, кадрові та пізнавально-методологічні. У зв'язку з цим вважаємо за необхідне детально зупинитися на кожній із зазначених категорій, беручи до уваги реальний досвід функціонування органів місцевого самоврядування [30].

1. Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері електронного урядування стикається з низкою правових викликів, що впливають на ефективність надання адміністративних послуг населенню. Серед основних проблем слід виділити недостатню нормативно-правову базу, відсутність уніфікованих стандартів надання електронних послуг, а також питання захисту персональних даних громадян. Крім того, існують труднощі, пов'язані з інтеграцією цифрових платформ між різними рівнями влади та забезпеченням доступності електронних сервісів для всіх категорій населення. Вирішення цих проблем є ключовим для підвищення якості управління та формування сучасної прозорої системи публічних послуг на місцевому рівні. Помітна кількість місцевих рад й досі не володіє власними офіційними веб-ресурсами, що частково пояснюється відсутністю у законодавстві чітко визначеного обов'язку щодо створення таких цифрових платформ.

2. Інформаційні проблеми. Одним із ключових обов'язків органів місцевого самоврядування є забезпечення належного інформування населення про свою діяльність і підтримання ефективної комунікації з громадянами. Центральним інструментом, що повинен виконувати функцію посередника між посадовою особою та жителем громади, а також служити базовою платформою електронного урядування, є офіційний веб-сайт органу місцевого самоврядування.

Незважаючи на це, значна частина таких органів усе ще не забезпечує належного рівня інформування через власні веб-ресурси. Рівень якості веб-сайту може бути визначений за його змістовною «зрілістю», яку вони розподіляють на такі рівні:

1. базове інформування громадян;
2. забезпечення зворотного зв'язку;

3. можливість здійснення транзакцій;
4. інтерактивні інтегровані послуги;
5. електронні управлінські системи;
6. електронні механізми народного волевиявлення.

Проведений аналіз офіційних веб-сайтів місцевих рад свідчить, що останніми роками спостерігається позитивна тенденція до розширення їх кількості та збільшення обсягу інформації, що на них публікується. Водночас істотна частина сайтів усе ще не містить важливої інформації щодо бюджету громади, системи тарифів і пільг, майнового стану депутатів, управління комунальною власністю, оголошень про земельні торги або конкурси та їх результати, звітності, планів роботи чи розкладу засідань, а також питань земельних відносин [28].

Цю позицію можна підтримати лише певною мірою. По-перше, поняття «етап наповнення веб-сайту» доцільніше визначати як «елементи змістового наповнення», оскільки на практиці окремі сайти містять, наприклад, інтерактивні інтегровані послуги, але не забезпечують навіть базового рівня інформування населення. За таких умов важко стверджувати, що відповідний ресурс досягнув вищого рівня розвитку. Тому необхідно на законодавчому рівні встановити обов'язкові вимоги для всіх органів місцевого самоврядування щодо створення офіційних вебсайтів та регулярного розміщення на них актуальної інформації. Зокрема, йдеться про оприлюднення даних щодо діяльності ради та її виконавчих органів, ухвалених рішень, можливостей реалізації громадянами своїх прав у онлайн-форматі, а також забезпечення доступних інструментів для зворотного зв'язку.

3. Організаційні проблеми. До організаційних викликів, на наш погляд, варто віднести недоліки у побудові та функціонуванні внутрішніх процесів органів місцевого самоврядування. Одним із найбільш суттєвих недоопрацювань є те, що значна частина електронних послуг, які надаються органами місцевої влади, фактично обмежуються лише можливістю завантаження, заповнення та друку стандартних форм заяв чи інших документів, необхідних для отримання

адміністративних послуг. Часто ці сервіси доповнюються лише допоміжними інструментами — такими як електронний запис у чергу або подання запиту через персональний кабінет на веб-сайті [43].

У результаті електронні послуги, запропоновані органами місцевого самоврядування, здебільшого зводяться до можливості отримати зразки документів чи попередньо зареєструватися на прийом, але не до повноцінного отримання адміністративної послуги онлайн. Це свідчить про те, що система електронного урядування на місцевому рівні поки не організована так, щоб максимально перенести адміністративні процедури в цифрове середовище.

На наш погляд, організацію роботи необхідно вибудовувати таким чином, щоб громадяни могли не лише завантажувати бланки заяв або ставати в електронну чергу, а й фактично отримувати послуги й реалізовувати свої права через мережу Інтернет. Наприклад, на сайті Запорізької міської ради [29] існує розділ «Послуги», однак його наповнення обмежується лише контактною інформацією центрів надання адміністративних послуг, без можливості замовити послугу в онлайн-режимі.

Водночас слід враховувати, що частина адміністративних послуг об'єктивно не може бути переведена в електронний формат. Зокрема, прикладом є визначення статусу «Ветеран праці». Процедура його надання передбачена «Положенням про порядок видачі посвідчення і нагрудного знака «Ветеран праці», яке вимагає наявності фізичного посвідчення з особистим підписом заявника та печаткою органу, що його видає. У чинному законодавстві можна виявити сотні подібних процедурних бар'єрів, оскільки порядок надання послуг регулюється різними нормативними актами.

Значна частина таких обмежень не є виправданою. Так, у наведеному прикладі не враховано можливість використання електронного цифрового підпису: за його допомогою можна було б засвідчувати особу та оформлювати відповідне посвідчення дистанційно.

З огляду на це, вирішення наявних проблем у сфері електронного урядування потребує комплексного, системного підходу та перегляду процедур і

підстав надання окремих послуг на місцевому рівні. Ми вважаємо доцільним створення єдиної цифрової платформи, за допомогою якої громадяни могли б отримувати всі послуги органів місцевого самоврядування в електронному форматі.

У такій моделі користувач мав би змогу пройти ідентифікацію через банк або електронний підпис, обрати відповідну громаду, знайти необхідну послугу, подати заявку та отримати результат у власному кабінеті. Кожен орган місцевого самоврядування, відповідно, матиме окремий адміністративний кабінет на цій платформі, де оброблятимуться отримані звернення. На наш погляд, це дозволить уникнути хаотичного пошуку різних сервісів та створить зручний аналог порталу «Дія», орієнтований виключно на послуги місцевого рівня.

Однак реалізація такої моделі вимагає також вирішення питань щодо обміну даними та інформаційної взаємодії між різними органами публічної влади. В Україні вже набирає поширення система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта»— інформаційно-комунікаційна платформа, що забезпечує уніфікований обмін даними між суб'єктами електронної взаємодії на основі спільних правил і технічних протоколів [41]. Саме система «Трембіта» повинна стати технічною основою функціонування єдиної платформи електронних послуг органів місцевого самоврядування, забезпечуючи належний рівень безпеки, сумісності та автоматизації процесів.

4. Матеріально-фінансові проблеми. Одна з ключових причин, через яку чимало органів місцевого самоврядування досі не мають власного повноцінного веб- сайту з актуальним змістом, полягає у недостатньому фінансуванні та відсутності належної технічної інфраструктури. Створення якісного інтернет-ресурсу передбачає залучення фахівців, які професійно розробляють та підтримують веб-сайти, що, у свою чергу, потребує фінансових витрат, які далеко не кожна громада може собі дозволити.

У цьому аспекті обґрунтованими видаються пропозиції дослідників, які пропонують комплекс заходів для подолання фінансово-матеріальних бар'єрів, а саме:

- закупівля ліцензійного програмного забезпечення за рахунок коштів місцевих і державного бюджетів;
- часткове фінансування створення додаткових штатних посад та забезпечення органів місцевого самоврядування сучасною оргтехнікою для належної роботи у сфері інформаційно-комунікаційних технологій і кібербезпеки;
- здійснення системних заходів щодо підвищення кваліфікації службовців, відповідальних за функціонування інформаційних систем та їхній захист;
- співфінансування підключення до державних інформаційних систем та платформ електронної взаємодії [5].

Хоча в умовах воєнного стану подібні витрати можуть видаватися другорядними або «несвоєчасними», без модернізації інфраструктури електронного урядування подальший рух у напрямі європейської інтеграції буде суттєво ускладнений. Саме тому доцільним є розширення державної підтримки у фінансуванні таких проектів, а також активне залучення міжнародних партнерів України, які могли б надати технічну, консультаційну та фінансову допомогу для створення й підтримки сучасного програмного та інформаційного забезпечення.

5. Кадрові проблеми. Дефіцит кваліфікованих фахівців у системі місцевого самоврядування є одним із ключових чинників, що стримує розвиток механізмів електронного урядування. Для ефективного функціонування онлайн-послуг, які передбачають використання широкого спектра цифрових інструментів (форми зворотного зв'язку, електронні петиції, онлайн-довідки та інші інтерактивні сервіси), необхідне їх систематичне технічне супроводження. Це, у свою чергу, потребує наявності спеціально підготовлених працівників, здатних

забезпечувати безперервне функціонування інформаційних систем, адмініструвати онлайн-платформи та оперативно реагувати на технічні збої.

Особливо гостро кадровий дефіцит відчувається у сільських та селищних радах, де штат працівників обмежений, а функціональне навантаження – значне. За таких умов виникає ситуація, коли навіть базове обслуговування цифрових ресурсів стає складним або неможливим [3; 21].

Логічно й обґрунтованою видається позиція, згідно з якою провідною передумовою професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування є системна професійна підготовка персоналу. Саме через цілеспрямоване навчання формуються необхідні компетентності службовців, що й забезпечує становлення сучасної, ефективної та технологічно спроможної системи муніципального управління. Під професійною підготовкою слід розуміти організований процес набуття працівниками нових знань, умінь і навичок, необхідних для якісного виконання посадових функцій. Важливим етапом організації такого процесу є визначення реальних потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації [27].

Однак базового рівня підготовки службовців місцевого самоврядування сьогодні вже недостатньо. Щоб забезпечити якісне обслуговування інформаційних систем, обробку електронних звернень та надання повноцінних цифрових послуг, потрібні спеціальні компетентності у сфері електронного урядування. Саме тому, на нашу думку, необхідно запроваджувати систематичні програми підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, спрямовані на оволодіння основами роботи з цифровими сервісами, електронними даними та інструментами електронної комунікації.

Водночас є зовнішні аспекти взаємодії органів місцевого самоврядування з державними структурами та громадянами. Частина громадян демонструє низьку активність у підписанні петицій, поданні звернень або участі в громадських обговореннях не стільки через складність або необхідність особистої участі, скільки через відсутність зацікавленості у цих процесах.

Іншими словами, проблема криється не у формальних бар'єрах, а в пасивності частини населення та недостатній мотивації до громадської участі.

Водночас особливої уваги потребують внутрішні виклики, серед яких ключовим є відсутність ефективної системи електронного документообігу. Без належного організаційно-технічного механізму обробки та обліку документів неможливо забезпечити повноцінне функціонування електронних послуг та досягти високої ефективності адміністративних процесів.

На сьогодні в більшості органів місцевого самоврядування відсутня уніфікована платформа електронного документообігу: одні ради взагалі не впровадили подібну систему, інші користуються різними, не сумісними між собою програмними рішеннями. Така фрагментарність ускладнює координацію роботи, підвищує ризики помилок та знижує оперативність обробки документів, що, в кінцевому підсумку, стримує розвиток електронного урядування на місцевому рівні.

### **2.3. Підходи до підвищення якості послуг місцевого самоврядування для забезпечення сталого розвитку громад**

Умови в яких сьогодні знаходиться Україна вимагають вирішення низки проблем у соціальній, економічній та екологічній сферах через вдосконалення публічного управління сталим розвитком територіальних громад. Досягти цього можливо шляхом:— удосконалення законодавчої та організаційної бази публічного управління та надання публічних послуг;— забезпечення оперативного реагування державних та місцевих органів влади на соціально-економічні та екологічні виклики;— налагодження ефективної співпраці між органами публічної влади та громадськістю;— оптимізації процесу розробки прогнозно-програмної документації та проведення стратегічної екологічної оцінки у державному плануванні;— удосконалення підготовки фахівців у сфері публічного управління шляхом поліпшення освітньо-професійних програм, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

Сталий розвиток визначається сукупністю економічних чинників, що його підтримують, зокрема факторами пропозиції, попиту та розподілу. Водночас він включає ширше коло елементів, серед яких – прогрес у науці та технологіях, розвиток інформаційних послуг, а також комплекс політичних, соціально-економічних та екологічних факторів, що разом виступають джерелами сталого розвитку [31].

На сучасному етапі ключові проблеми у сфері публічного управління сталим розвитком територіальних громад полягають у наступному:— наявність численних прогалин у нормативно-правовому та організаційному забезпеченні сталого розвитку громад;— відсутність системного підходу до розробки та реалізації відповідної документації;— низький рівень якості надання публічних послуг;— несвоєчасне реагування органів публічної влади на проблеми, що виникають, насамперед у соціальній, економічній та екологічній сферах.

Для подолання цих викликів необхідно першочергово спрямувати зусилля на забезпечення сталого розвитку територіальних громад, а також налагодити ефективну взаємодію між органами публічної влади та місцевою спільнотою.

Метою Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні є окреслення основних напрямів, механізмів та термінів створення ефективної системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Це спрямовано на забезпечення належних умов для життя громадян, формування інститутів прямого народовладдя, задоволення потреб населення у різних сферах життєдіяльності, надання високоякісних та доступних публічних послуг, а також на гармонізацію інтересів держави та територіальних громад [42]. До числа передбачуваних результатів реалізації Концепції належать:— економічне та соціальне зростання регіонів і територіальних громад;— активізація економічного розвитку окремих територій;— підвищення організаційного, правового та матеріально-технічного потенціалу територіальних громад та органів місцевого самоврядування;— забезпечення доступності та покращення якості публічних послуг .

Сучасні трансформації національної економіки вимагають вирішення низки проблем у соціальній, економічній та екологічній сферах через вдосконалення публічного управління сталим розвитком територіальних громад. Досягти цього можливо шляхом:— удосконалення законодавчої та організаційної бази публічного управління та надання публічних послуг;— забезпечення оперативного реагування державних та місцевих органів влади на соціально-економічні та екологічні виклики;— налагодження ефективної співпраці між органами публічної влади та громадськістю;— оптимізації процесу розробки прогнозно-програмної документації та проведення стратегічної екологічної оцінки у державному плануванні;— удосконалення підготовки фахівців у сфері публічного управління шляхом поліпшення освітньо-професійних програм, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку територіальних громад [15].

Надання адміністративних послуг становить ключовий елемент функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, тому вони повинні бути високоякісними та ефективними, тобто повністю відповідати своєму призначенню [27].

Питання забезпечення якості надання адміністративних послуг регулюється статтею 7 Закону України «Про адміністративні послуги». Відповідно до ч. 1 цієї статті, суб'єкти надання адміністративних послуг мають право видавати внутрішні організаційні акти для встановлення власних стандартів якості, зокрема щодо тривалості прийому громадян, максимального часу очікування в черзі та інших критеріїв оцінювання. Ч. 3 ст. 7 наголошує, що реалізація таких стандартів не може погіршувати умови надання адміністративних послуг, передбачені законом.

Відповідно до пп. 13 п. 2 Порядку проведення моніторингу якості адміністративних послуг, якість послуг визначається рівнем відповідності процедур і умов надання вимогам законодавства. Основним вимогам до обслуговування громадян, затвердженим Мінцифри, та принципам державної політики у сфері надання адміністративних послуг [33].

До ключових принципів такої політики, зазначених у ч. 1 ст. 4 Закону України «Про адміністративні послуги», відносяться: верховенство права, законність і правова визначеність; стабільність; рівність перед законом; відкритість та прозорість; оперативність і своєчасність; доступність інформації; захист персональних даних; мінімізація документальних і процедурних бар'єрів; неупередженість та справедливість; доступність та зручність для громадян. Ці принципи можуть розглядатися як елементи ширшого фундаментального принципу національного права – людиноцентризму, що робить акцент на правах і потребах громадян у сфері адміністративних послуг.

Наразі закон України «Про адміністративні послуги» прямо не зазначає принцип людиноцентризму, що є певною прогалиною. Для усунення цього недоліку та посилення гарантій якості послуг пропонується внести зміни до статті 4 закону, додавши частину 2 такого змісту: «Визначальним принципом сфери надання адміністративних послуг в Україні є людиноцентризм, що передбачає визнання життя і здоров'я, честі та гідності, недоторканності та безпеки людини найвищою соціальною цінністю» [32].

На сьогодні проблема якості адміністративних послуг є особливо актуальною через воєнний стан і тривалу збройну агресію проти України. Певний прогрес у цьому питанні досягнуто завдяки впровадженню ЦНАПів. Водночас зберігається значна нерівність у доступності та якості послуг між різними регіонами, що зумовлено недостатнім фінансуванням, відсутністю єдиних стандартів обслуговування та нерівномірним розвитком інфраструктури [15; 45].

Серед ключових проблем у сфері надання адміністративних послуг виділяють бюрократичні перепони, низький рівень кваліфікації та мотивації обслуговуючого персоналу, обмежену прозорість процедур, а також відсутність ефективних каналів зворотного зв'язку з громадянами. Додатково ускладнюють ситуацію технічні труднощі, зокрема недостатня інтеграція цифрових технологій у традиційні процеси, що знижує доступність і якість послуг.

Водночас цифровізація та електронне урядування демонструють значний потенціал для підвищення якості адміністративних послуг. Це проявляється у скороченні часу обробки заявок, зменшенні навантаження на державні установи та підвищенні доступності послуг. Впровадження електронних платформ, онлайн-консультацій і мобільних застосунків робить послуги зручнішими для громадян, але потребує масштабування на національному рівні.

Міжнародний досвід, зокрема країн ЄС, свідчить, що ефективно покращення якості послуг потребує стандартизації обслуговування, розвитку цифрових сервісів, активного залучення громадян через зворотний зв'язок та гарантування прозорості діяльності органів влади. Ці підходи показують високу ефективність і можуть бути адаптовані до українських реалій із урахуванням національних особливостей.

Для підвищення якості адміністративних послуг в Україні пропонується розробити єдині стандарти обслуговування, що забезпечать рівень послуг у всіх регіонах, впровадити дієві механізми зворотного зв'язку, активно використовувати цифрові технології для автоматизації процедур, гарантувати прозорість через публічну звітність і доступ до інформації, а також інвестувати у підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу органів влади, залученого до надання адміністративних послуг.

Крім того є проблеми, пов'язані з необґрунтованими видами адміністративних послуг, поділом на безкоштовні та платні сервіси, ускладненим доступом до необхідної інформації. Такі проблеми безпосередньо впливають на якість послуг, ускладнюють доступ, особливо для літніх громадян, і створюють додаткові незручності.

Для вирішення цих проблем законодавство передбачає проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг (ч. 4 ст. 7 Закону України «Про адміністративні послуги»), який здійснюється з урахуванням норм захисту персональних даних.

Згідно з абзацом 3 частини 4 статті 7 Закону України «Про адміністративні послуги», до суб'єктів, що здійснюють моніторинг якості надання

адміністративних послуг, належать: центральний орган виконавчої влади, який формує державну політику у цій сфері, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, районні адміністрації в цих містах, безпосередньо суб'єкти надання адміністративних послуг, органи місцевого самоврядування та центри надання адміністративних послуг. Таким чином, закон передбачає проведення моніторингу як на національному рівні, так і на рівні територіальних громад. Відповідно до абзацу 4 частини 4 статті 7, моніторинг передбачає збір, обробку та аналіз даних з метою визначення заходів для підвищення якості адміністративних послуг. Згідно з абзацом 5 частини 4 статті 7, результати моніторингу та заходи щодо підвищення якості послуг є відкритими і повинні оприлюднюватися не рідше одного разу на рік у порядку та за формою, встановленими Кабінетом Міністрів України. З моменту запровадження моніторингу якості надання адміністративних послуг у 2021 році загальна кількість наданих послуг становила близько 18,8 тис., з яких у 2024 році – 6 тис. Водночас на сайті залишено лише 40 відгуків, що свідчить про низький рівень взаємодії між громадянами та установами, які надають послуги. Така ситуація ускладнює об'єктивну оцінку їх якості, тому необхідно створити умови для більш зручного та ефективного збору зворотного зв'язку від отримувачів [12].

Варто підкреслити, що органи місцевого самоврядування також відповідають за надання адміністративних послуг. Закон наділяє їх повноваженнями організувати цей процес та контролювати його якість. Зокрема, виконавчі органи рад відповідно до закону здійснюють організаційне забезпечення надання послуг через центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи). Виконавчі комітети рад забезпечують виконання цих повноважень у встановлені законом строки. ЦНАПи, відповідно до закону, є постійно діючими структурними підрозділами місцевих рад або державних адміністрацій, у яких здійснюється надання адміністративних послуг. Крім того, територіальні громади можуть укладати угоди про співпрацю для підвищення якості обслуговування населення, що регулюється законом про співробітництво територіальних громад.

Однією з ключових проблем залишається відсутність законодавчо закріпленого права громадянина на отримання адміністративної послуги належної якості. Хоча законодавство визначає принципи державної політики у сфері надання адміністративних послуг – верховенство права, рівність перед законом, доступність інформації, захист персональних даних, мінімізацію процедур, неупередженість і зручність для громадян – серед них немає прямого зазначення про забезпечення якості надання послуг, що створює прогалину в регулюванні.

Відповідно до ч. 2 ст. 3 Закону України «Про адміністративні послуги», надання адміністративних послуг відбувається у відповідності з положеннями Закону України «Про адміністративну процедуру». Зокрема, ст. 5 Закону «Про адміністративну процедуру» встановлює, що під час здійснення адміністративного провадження органи влади керуються принципом верховенства права, відповідно до якого права і свободи людини є найвищою цінністю та визначають спрямованість і зміст діяльності держави [35].

Термін «якість адміністративної послуги» використовується у двох значеннях: як сукупність ознак та характеристик послуги, а також як високий рівень їх реалізації. При оцінюванні адміністративних послуг важливо одночасно враховувати ці два аспекти – сукупність властивостей і ступінь їхньої реалізації. Для уникнення двозначності доцільно одночасно застосовувати терміни «якість адміністративної послуги» та «якісність адміністративної послуги», що відповідно означатимуть комплекс ознак послуги та рівень її надання.

Питання якості адміністративних послуг безпосередньо впливає із положень Законів України «Про адміністративні послуги» та «Про адміністративну процедуру». З метою забезпечення високої якості надання таких послуг пропонується доповнити ч. 1 ст. 4 Закону України «Про адміністративні послуги» пунктом 11, що передбачає: «постійне забезпечення якості адміністративних послуг відповідно до зростаючих вимог їх надання». Це дозволить закріпити принцип постійного удосконалення адміністративних послуг у державній політиці. Динамічні зміни суспільних відносин та прогрес у

реалізації прав людини постійно висувають нові вимоги до якості адміністративних послуг, які мають враховуватися органами влади.

Таким чином, найефективнішими юридичними інструментами забезпечення якості адміністративних послуг органами місцевого самоврядування є:

1. Удосконалення законодавства щодо стандартів і принципів надання адміністративних послуг;
2. Закріплення права суб'єкта звернення на судовий захист у разі ненадання послуги належної якості;
3. Укладання і реалізація договорів про співробітництво територіальних громад з метою підвищення якості послуг на основі спільних інтересів і цілей;
4. Використання положень права Європейського Союзу та Ради Європи, що набуває особливої актуальності з урахуванням статусу України як кандидата на членство в ЄС [61].

Результати аналізу даних щодо надання адміністративних послуг та узгоджені заходи з підвищення їхньої якості повинні публікуватися суб'єктами надання послуг на офіційних веб-сайтах або інших доступних інформаційних платформах. На думку дослідника, така практика є ознакою відкритості та прозорості, створює можливості для громадського контролю та участі у вирішенні проблем, а також підвищує відповідальність органів, що надають адміністративні послуги.

Водночас Міністерство цифрової трансформації України здійснює онлайн-моніторинг показників якості надання адміністративних послуг на основі відгуків громадян. Найпоширенішими причинами незадоволення споживачів: недостатня кількість місць для сидіння, тіснота у приміщеннях, некомфортний температурний режим, відсутність дитячих куточків та умов для людей з інвалідністю. Також серед проблем загального процесу обслуговування – тривалість процедур, довгі черги, порушення строків надання послуг, обмежена поінформованість про наявні послуги, складності запису на прийом та надмірна

кількість необхідної документації. Невдоволення персоналом адміністративних центрів пов'язане з неввічливістю, низьким рівнем комунікації та недостатнім інформуванням заявників щодо їхніх запитів [20]. Налагодження тісної взаємодії між органами місцевого самоврядування та споживачами послуг дозволяє своєчасно виявляти проблеми та ефективно їх вирішувати, що сприяє реалізації конституційних прав громадян та підвищує їхню задоволеність якістю обслуговування.

Існує безпосередній взаємозв'язок між рівнем задоволеності споживачів адміністративних послуг та впровадженням цифрових технологій у процес обслуговування [20]. При цьому ефективність реалізації положень цифрового законодавства на місцевому рівні визначатиметься ступенем поширення та доступності цифрових технологій у громадах.

Пріоритетними завданнями органів місцевого самоврядування для підвищення якості адміністративних послуг є: забезпечення надання всіх базових послуг у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП); гарантування доступу до широкопasmового Інтернету у кожній територіальній громаді; оцифрування адміністративних процедур та впровадження цифрових технологій; забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування та іншими інформаційними ресурсами; розвиток цифрової грамотності громадян та подолання цифрових бар'єрів; збільшення кількості користувачів електронних послуг; створення належної системи кібербезпеки для захисту даних та безперебійної роботи електронних сервісів; впровадження системи управління якістю у діяльність органів місцевого самоврядування та адміністративних центрів відповідно до міжнародних стандартів ISO; посилення механізмів зворотного зв'язку зі споживачами послуг; а також удосконалення інформаційного та ресурсного забезпечення [20].

Реалізація зазначених заходів потребує ухвалення відповідних нормативно-правових актів, які будуть слугувати юридичною гарантією їх виконання. Водночас, для забезпечення високої якості адміністративних послуг

необхідне застосування безпосередніх правових засобів, що включають удосконалення положень чинного Закону України «Про адміністративні послуги», прийняття нових законів (зокрема, Закону України «Про місцевого уповноваженого із прав людини (місцевого омбудсмена), підвищення рівня правової культури та правової свідомості громадян, а також зміцнення загальних та професійно-правових компетенцій персоналу суб'єктів надання адміністративних послуг.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

1. У ході проведеного дослідження сутності та видів електронних послуг було встановлено, що вони є невід'ємним елементом сучасного управління на місцевому рівні, який забезпечує підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Електронні послуги значно полегшують доступ громадян і бізнесу до адміністративних сервісів, сприяють оптимізації робочих процесів, зменшенню бюрократичних бар'єрів та економії ресурсів як для органів влади, так і для отримувачів послуг. Класифікація електронних послуг дозволяє систематизувати підходи до їх впровадження, визначати пріоритети розвитку цифрової інфраструктури та створювати умови для ефективного моніторингу результативності роботи органів місцевого самоврядування. Важливим є також те, що електронні послуги сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів, що зміцнює довіру громадян до органів влади.

2. Аналіз нормативно-правового забезпечення надання електронних адміністративних послуг в Україні показав, що наявна правова база формує загальні засади для розвитку електронного урядування, проте її функціонування супроводжується низкою проблемних питань. Попри наявність перелічених нормативних актів, вказана законодавча база потребує комплексної модернізації та систематизації для врахування специфічних потреб під час воєнного стану та післявоєнного відновлення. Низка підзаконних актів має тимчасовий або фрагментарний характер. Чинна система нормативного забезпечення не охоплює питання міжвідомчої інтеграції, формування єдиних цифрових платформ і регулювання відповідальності посадових осіб за неналежне надання електронних послуг. Удосконалення законодавства, впровадження чітких стандартів і механізмів контролю за їх виконанням здатне значно підвищити доступність, якість і надійність електронних послуг, а також сприяти більшій прозорості та ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

3. Дослідження організації інформаційного забезпечення системи адміністративних послуг у місцевому самоврядуванні показало, що сучасні інформаційні технології є критично важливим фактором підвищення ефективності надання послуг. Використання цифрових платформ, інтеграція баз

даних і електронних реєстрів дозволяє автоматизувати процеси, скоротити час надання послуг і зменшити ризики помилок та дублювання даних. Водночас процеси децентралізації вимагають гнучкого підходу до координації між різними рівнями влади та забезпечення єдиних стандартів обміну інформацією, що створює передумови для стабільного функціонування системи та підвищення її результативності.

4. Аналіз міжнародного досвіду провідних країн у сфері побудови ефективних систем надання державних послуг дозволив виявити низку загальних тенденцій та найкращих практик. Основну увагу приділяють створенню максимально комфортних і доступних умов для громадян при отриманні адміністративних сервісів. До ключових заходів належать впровадження інтегрованих офісів, визначення оптимального суб'єкта для надання послуг, залучення компетентних установ, використання локальних та глобальних інформаційних мереж, створення веб-порталів для адміністративного обслуговування, а також цифровізація окремих функцій. Використання подібного досвіду є особливо важливим для України, яка обрала європейський напрям розвитку та наразі перебуває на етапі комплексних реформ у сфері організації державних органів. У цьому контексті пріоритетним завданням є впровадження сучасних організаційних моделей надання публічних послуг, що сприятиме ефективній взаємодії громадян із державними органами, підвищенню якості обслуговування та забезпеченню більш прозорих і доступних адміністративних процедур.

5. На основі проведеного аналізу були розроблені практичні рекомендації щодо підвищення ефективності електронних послуг на місцевому рівні. Зокрема, запропоновано удосконалити нормативно-правову базу, інтегрувати інформаційні системи для забезпечення безперервності процесів. Серед пріоритетних завдань органів місцевого самоврядування для підвищення якості адміністративних послуг виділяють забезпечення повного спектру базових послуг у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), гарантування доступу до широкопasmового Інтернету у кожній територіальній громаді та

оцифрування адміністративних процедур із впровадженням сучасних цифрових технологій. Важливим є також забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування та іншими інформаційними ресурсами, а також розвиток цифрової грамотності громадян і подолання існуючих цифрових бар'єрів.

До пріоритетів належить збільшення кількості користувачів електронних послуг, створення надійної системи кібербезпеки для захисту даних і забезпечення безперебійної роботи електронних сервісів, а також впровадження системи управління якістю у діяльність органів місцевого самоврядування та адміністративних центрів відповідно до міжнародних стандартів ISO. Крім того, важливими є посилення механізмів зворотного зв'язку зі споживачами послуг та удосконалення інформаційного й ресурсного забезпечення, що дозволяє підвищити ефективність надання адміністративних сервісів і сприяти їх доступності для всіх громадян. Реалізація цих підходів дозволяє досягти комплексного ефекту: підвищення задоволеності громадян, оптимізацію роботи органів місцевого самоврядування, ефективне використання ресурсів та формування стійких, конкурентоспроможних громад, здатних до сталого розвитку.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрєєва О.М. Електронне урядування країн Скандинавії: становлення та розвиток. Проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 9. С. 154–168.
2. Баранов О.В. Електронне урядування в Україні : аналіз та рекомендації : [результати дослідження] / [О. А. Баранов, І. Б. Жиляєв, М. С. Демкова та ін.] ; за ред. І. Г. Малюкової. – К. : ООО «ПоліграфПлюс», 2007. – 254 с.
3. Барегамян С.Х., Карпі Ю.В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 11. С. 1–8. 13.
4. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. Підприємництво, господарство і право. №5. 2019. – С.196–199. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/5/37.pdf>.
5. Болдуєв М.В., Болдуєва О.В., Ісіков С.М. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в публічному управлінні України. Економічний вісник. 2020. № 3. С. 118–125.
6. Власенко О. В., Воронова П. В., Пухтинський М. О. та ін. Зарубіжний досвід організації та роботи місцевої влади. Полтава: Полт. НТУ, 2009. 288 С. 101–117
7. Драган, І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2014. № 4. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=70>.
8. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. Наукові праці. Політичні науки. Т. 122., вип.109. – С. 32–37.
9. Жарая С. Б. Досвід надання адміністративних послуг у зарубіжних системах державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2010. Вип.1. С. 64- 70.

10. Забейворота Т.В. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. Актуальні проблеми державного управління. 1 (51), 2017. С. 1–8.

11. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за I півріччя 2019 року. Інформація подана станом на 01.07.2019 р. згідно зі звітом МЕРТ. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <https://my.gov.ua/be/files/16395/embed>.

12. Інформація про результати моніторингу якості надання адміністративної послуги – «Надання інформації (відомостей або витягу) з Єдиного реєстру об'єктів державної власності» (станом на 01.01.2025). (2025). Фонд державного майна України. <https://www.spfu.gov.ua/ua/content/fund-administrativni-poslugi-monitoring-nadannya-administrativnih-poslug.html>

13. Клименко І. В. Електронні послуги : навч. Посіб. / І. В. Клименко; за заг. Ред. Д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. – К. : НАДУ при Президентові України, 2014. – 100 с.

14. Клімушин П. С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві : [монографія]. Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – 312 с.

15. Ковбас, І. В., & Коваль, В. О. Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні. Юридичний бюлетень, (29), 236–243. 2023 <http://lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2023/29/27.pdf>

16. Ковбас, І. В., & Штефюк, О. О. . Сервісні повноваження органів місцевого самоврядування: поняття та основні принципи. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції, (2), 110–115. 2023 <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8383/Ст.%206.pdf>

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

18. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text>

19. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15

лютого 2006 р. №90-р. Верховна Рада України. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=90-2006-%F0\](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=90-2006-%F0)

20. Королюк, Т. О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/266>.

21. Лялюк О.Ю., Гриненко Є.В. Деякі проблеми здійснення електронного урядування в системі місцевого самоврядування в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 4. С. 101–105.

22. Мацокін А. Електронне урядування: механізм застосування у діяльності ОМС. Місцеве самоврядування. 2017. № 11. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/november/issue-11/article-32046.html>

23. Методика оцінки якості надання електронних послуг в системі публічного адміністрування (науково-практичні рекомендації) / Булгакова О. В., Нестеренко К. О., Скляр Н. М. та ін. – Львів : Видавець Марченко Т. В., 2022. – 76 с.

24. Мосій О.Б. Впровадження електронного урядування в діяльності органів місцевого самоврядування. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 24. С. 203–207., с. 204; Результати моніторингу сайтів міських рад других за величиною міст областей України. Інститут громадянського суспільства. URL: <http://old.csi.org.ua/?cat=28>.

25. Надання адміністративних послуг: навч.-метод. Посіб. Для системи підвищ. Кваліфікації держ. службовців та посадових осіб місцев. Самовряд. / укл. А. В. Ліпенцев. Київ: [б. в.], 2013. 224 с

26. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : навч. Посіб. Для посадових осіб місц. Самоврядування. Асоціація міст України. ВІ ЕН ЕЙ, 2015. – 124 с, Стратегія сталого розвитку України до 2030 року URL: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf).

27. Настин С.С. Проблеми розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування». Збірник Міжнародної науково-практичної

конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики» (Тернопіль, 26-27 жовтня 2017 року). 2017. С. 118-121.

28. Науменко А.В., Лялюк О.Ю. Проблеми правового регулювання електронного урядування у сфері місцевого самоврядування в Україні та зарубіжних країнах. Право і суспільство. 2020. № 1. С. 69–75.

29. Окуньовська Ю.В. Функціонування ЦНАП та Дія. Центрів у системі е-врядування. Політичне життя. 2024. № 1. С. 45–49

30. Оптимізація публічних послуг та інфраструктури у територіальних громадах України: метод. Посіб. Для органів місц. Самоврядування / Укл. І. І. Іваненко. – Київ: Асоціація місцевого самоврядування, 2022. – 120 с.

31. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. Державне управління. 2022. № 1 (11). С. 186—206.

32. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

33. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 11.08.2021 № 864 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/864-2021-%D0%BF>

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

35. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. (2025). База даних «Законодавство України». [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073\\_20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073_20#Text)

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

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

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

39. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 рр. Закон України від 09 січня 2007. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.

40. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text:7>.

41. Про систему «Трембіта». URL: <https://trembita.gov.ua/about>

42. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>.

43. Проблемні питання розвитку електронного урядування в Україні. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/elektron\\_vriaduv26faf.pdf/](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/elektron_vriaduv26faf.pdf/).

44. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 33-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

45. Прокопенко, С. (2024). Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 129–134. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1059/1035>

46. Сливка М., Гінда А. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2021. № 3(31). С. 195–201., с. 198

47. Соломко Ю. І. Механізми надання адміністративних послуг засобами електронного урядування : дис. ... канд. наук: канд. наук з держ. управ. Національний університет цивільного захисту України, Х., 2020. 224 с.

48. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf).
49. Таємні клієнти розпочинають перевірку роботи сервісних центрів МВС. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2018/10/10/7193994>, с. 77–78
50. Тимошук В. Адміністративні послуги: навч. Посіб. Швейцарськоукраїнський проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2012. С. 82–83.
51. Тимошук В. П. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. Посіб. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. С. 262–263.
52. Тищенкова І. О. Європейський досвід захисту прав громадян у сфері надання адміністративних послуг та напрями його впровадження в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2013. № 3. С. 245-251.
53. Ющенко Н.В. Ковтун М.В. Електронне урядування в Україні: стан та перспективи розвитку. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2019. Вип. 38. Ч. 1. С. 152–157.
54. Удосконалення інформаційного забезпечення надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Науковий вісник: державне управління / Ю.А. Опанасюк та ін. 2020. № 5. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/104>.
55. Циганов О.Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах європейського союзу та в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. № 5. С. 111–114. URL: [https://lsej.org.ua/5\\_2017/31.pdf](https://lsej.org.ua/5_2017/31.pdf).
56. Bieger, T. Dienstleistungs-Management. Einfuehrung in Strategien und Prozesse bei Dienstleistungen. Aufl. Bern. Stuttgart. Wien, 2007. С. 107

57. Florescu C. Marketing. Dictionary explicative: Editura Economica, Bucharest / C. Florescu, P. Malcomete, N. Pop. – 2003. – 680 p.
58. Kelly J.M. The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration // Public Administration Review, 2005, 65 (1). P. 76–84.;
59. Kotler, P. Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance. / P. Kotler, N. Lee. – Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing, 2007. – 464 p.
60. Polidano C. The new public management in developing countries / Charles Polidano . – IDPM Public Policy and Management Working Paper no. 13 November 1999/ – Institute for Development Policy and Management University of Manchester. – 38 p.
61. The Congress of Local and Regional Authorities. (2010). Recommendation 280 (2010) Revised: Role of local and regional authorities in the implementation of human rights. Council of Europe. [https://rm.coe.int/1680718e80Transforming the citizen experience, One Stop Shop for public services](https://rm.coe.int/1680718e80Transforming%20the%20citizen%20experience,%20One%20Stop%20Shop%20for%20public%20services) / PwC. Public Sector Research Centre. – URL : <http://www.pwc.com/gx/en/psrc/australia/transforming-the-citizen-experience-one-stop-shop-for-public-services.jhtml>.
62. Transforming the citizen experience, One Stop Shop for public services / [Электронный ресурс] PwC. Public Sector Research Centre. – Режим доступа : <http://www.pwc.com/gx/en/psrc/australia/transforming-the-citizen-experience-one-stop-shop-for-public-services.jhtml>.
63. UN E-Government Knowledgebase. United Nations. 2020. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.