

СТАНДАРТИЗАЦІЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
У СТРАТЕГІЯХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯSTANDARDIZATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION WITHIN
THE STRATEGIES OF REFORMING STATE ADMINISTRATION

У статті досліджено стандартизацію адміністративних послуг як складник сучасного процесу формування правового механізму цифрової трансформації цієї сфери через аналіз відповідних нормативно-правових актів. Установлено, що надання високоякісних послуг через зручні процедури є одним із трьох напрямів реформування державного управління, визначених у відповідній Стратегії на період 2022–2025 рр. З'ясовано сутність стратегії в наукових та енциклопедичних виданнях, важливість розуміння її як документа, нормативно-правового акта.

Охарактеризовано та проаналізовано основні стратегії реформування державного управління в частині надання адміністративних послуг. Дотримуючись підходу структурованості нормативно-правових документів, з'ясовано структурні елементи стратегії у сфері надання адміністративних послуг та діяльності відповідних центрів їх надання як важливого напрямку задекларованих змін. Виявлено відмінності підходів до структури стратегії. Проаналізовано проблеми в досліджуваній сфері, сутність та види визначених індикаторів змін, заплановані результати, зміст заходів із реалізації стратегічних документів, проблемні питання та перспективи їх вирішення.

Досліджено відповідність індикаторів запланованих результатів досягнення позитивних змін та заходів із їх реалізації відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр. Доведено недостатню кореляцію між індикаторами запланованих результатів та планом заходів із їх реалізації, відсутність сталих індикаторів та планування результатів змін рейтингових міжнародних індикаторів, що внаслідок проведення моніторингу, з'ясування реального стану досліджуваної сфери. Описано сучасний стан та перспективи розвитку сфери надання адміністративних послуг, зокрема електронних, в Україні в контексті стратегії реформування державного управління.

Вироблено пропозиції з урахуванням європейських норм і стандартів у сфері надання адміністративних послуг та діяльності відповідних центрів їх надання як важливого напрямку реформування державного управління.

Ключові слова: адміністративні послуги, стратегії, індикатори змін, державне управління, центри надання адміністративних послуг.

The article presents a research of administrative services standardization as a part of the modern formation process of legal mechanism of digital transformation of this sphere by means of analysis of the corresponding regulatory legal acts. It is established that high-quality services provision by means of convenient procedures is one of the three directions of reforming state administration, defined in the corresponding Strategy for the period of the years 2022–2025. The essence of the strategy and the importance of understanding it as a document, a regulatory legal act are clarified in scientific and encyclopedic publications.

Main strategies of reforming state administration within administrative services provision are characterized and analyzed. Complying with the rules of structuring regulatory legal acts, structural elements of the strategy in the sphere of administrative services and operation of corresponding centers for their provision as an important direction of declared changes are clarified. Differences in approaches to the structure of strategies are discovered. The article analyzes issues within the researched area, the essence and types of the defined change indicators, targeted results, contents of the measures aimed at strategic documents realization, problem areas and prospects for their solution.

The correspondence of indicators of the targeted results from achieving positive changes and the measures aimed at their realization to the Strategy of reforming state administration of Ukraine for the period of the years 2022–2025 is researched. The article proves insufficient correlation between indicators of the targeted results and the plan of the measures aimed at their realization, absence of stable indicators and the planning of results from the changes to rated international indicators, which makes it impossible to monitor and clarify the real state of the researched area. A contemporary state and prospects for the development of the sphere of administrative services provision in Ukraine, in particular electronic ones, within the context of reforming state administration are described.

Taking into consideration European norms and standards in the sphere of administrative services provision and operation of corresponding centers for their provision as an important direction of reforming state administration, the corresponding proposals are elaborated.

Key words: administrative services, strategies, change indicators, state administration, centers for administrative services provision.

УДК 342.95

DOI <https://doi.org/10.32843/ptm2663-5240-2021.25.3>

Бегаль Л.А.

аспірантка

Навчально-науковий інститут державного управління Національного університету «Львівська політехніка»

Постановка проблеми в загальному вигляді. Питання формування цифрової держави зі зручними та доступними сервісами для громадян і бізнесу, що забезпечує захист їх інтересів з урахуванням європейських стандартів і практики є актуальним, значна роль у вирішенні якого залежить від рівня його пра-

вового регулювання. Схвалення 21 липня 2021 р. нової Стратегії реформування державного управління України до 2025 року [10], сутність якого «передбачає підвищення ефективності надання адміністративних послуг» лише посилює актуальність порушеної проблеми та потребує проведення наукового аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, теоретико-методологічні та практичні питання надання адміністративних послуг досліджували такі вітчизняні науковці, як В. Авер'янов, К. Афанасьєв, С. Газарян, В. Долечек, Е. Демський, С. Дубенко, І. Коліушко, В. Мамонова, О. Поляк, В. Сороко, О. Скороход, Д. Сухінін, В. Тимошук та інші.

Окремі проблеми «цифровізації» України є предметом сучасних досліджень науковців та фахівців публічного управління, а також фокусним та комплексним об'єктом опрацювання фундаментально-прикладних досліджень. Зважаючи на значну кількість законодавчих та підзаконних актів у досліджуваній сфері, чимало фахівців (О. Баранов, М. Демкова, С. Дзюба, А. Єфанов, І. Жиліяєв, Е. Клепець, Ю. Місніков, Отт Арво, Т. Попова, І. Рубан, А. Семенченко, С. Чукут) уважають, що основні проблеми перебувають у площині правової регламентації надання адміністративних послуг усіх видів фізичним та юридичним особам онлайн.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Беручи до уваги значну кількість науково обґрунтованих підходів у вітчизняній фаховій літературі, дотепер не вироблено єдиної позиції щодо формування цілісної системи законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів (далі – НПА), які б регулювали сферу надання адміністративних послуг, їх класифікацію, сертифікацію та стандартизацію.

Процес цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та діяльності центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) із позиції системності НПА, їх цілісності та взаємоузгодженості (зокрема, у стратегіях реформування державного управління) також залишився поза увагою науковців і потребує відповідного дослідження. Важливим моментом є вироблення НПА, які б відповідали сучасному стану розвитку суспіль-

ства та окреслювали реальні індикатори досягнення позитивних змін.

Метою статті є розроблення пропозицій щодо вдосконалення процесу стандартизації надання адміністративних послуг та діяльності ЦНАП як напряму виконання стратегій реформування державного управління з урахуванням аналітичного складника. Досягнення мети зумовлює вирішення завдань: охарактеризувати та проаналізувати основні стратегії реформування державного управління; з'ясувати структурні елементи стратегій у сфері надання адміністративних послуг та діяльності ЦНАП як важливого напряму задекларованих змін; виробити пропозиції з урахуванням європейських норм і стандартів.

Виклад основного матеріалу. Упродовж останніх років значна увага надається підвищенню якості управління, зокрема, в частині цифрової трансформації та цифровізації адмінпослуг. В Україні окремі законодавчі та підзаконні акти у цій сфері були прийняті, що підтверджує роль держави як основного регулятора цифрових трансформацій.

У будь-якій сфері «державна політика <...> знаходить своє концентроване відображення в системі відповідних офіційних документів, як-от стратегії, концепції, доктрини, закони, програми, плани тощо», як стверджують В. Богданович та А. Семенченко [2]. Дотримуючись підходу системності НПА, розглянуто стратегії реформування державного управління в частині правового забезпечення надання адміністративних послуг (табл. 1). Розвиваючи наукові ідеї, А. Семенченко [9] зазначає, що «стратегія є перехідним документом між державною політикою та державним управлінням, між рівнем концептуальних засад політики, на якому визначаються системи національних цінностей, національних інтересів, національних цілей, пріоритетних напрямів тощо, і виконавським (адміністра-

Таблиця 1

Стратегії, що забезпечують цифрову трансформацію сфери надання адміністративних послуг та діяльності ЦНАП

Назва стратегії	Реквізити документа
Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні	розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р
Стратегія сталого розвитку «Україна — 2020»	Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015
Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року	розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р.;
Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки	розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021 р. № 831-р.

Джерело: укладено автором

тивним) рівнем, де політичні рішення трансформуються у відповідні стратегії, програми, проекти, плани тощо».

Сучасні енциклопедичні видання з державного управління поряд із гаслами «Стратегія розвитку, стратегічне планування, стратегічне мислення, стратегічна мета» не розглядають сутність поняття «стратегія» як документ. У руслі цих міркувань Ю. Шаров [15, с. 591] стверджує, що «численні дефініції стратегії трактують її від розуміння як концептуально-філософської категорії до переважно технологічної категорії». В Енциклопедичному словнику з державного управління [14, с. 679] розглянуто стратегію як:

- підхід до вирішення критично важливих і складних стратегічних проблем;
- модель програмування діяльності для досягнення встановлених цілей.

Стратегія обов'язково визначає пріоритети (першочергові для реалізації напрями, цілі, проблеми), які дають корисну основу для розподілу обмежених ресурсів.

Аналізуючи сутність стратегічного планування в державному управлінні, В. Бакуменко та С. Кравченко [1, с. 610]: «Згідно з європейською практикою довгострокові цілі визначаються в спеціальному стратегічному документі (стратегії, програмі, плані), затвердженому на вищому рівні на термін більше 5 років».

Правовою основою розроблення та реалізації «Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» (2013 р.) [12] став Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» (2007 р.) [7]. У цій Стратегії чи не вперше відображено сутність електронної послуги (далі – е-послуга) як такої, що надана громадянам та організаціям в електронному вигляді за допомогою ІКТ.

У цій Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні [12] передбачено необхідні для таких НПА теоретичні складники (мета, принципи, цілі, завдання), а також механізми, напрями та етапи її реалізації в розрахунок до 2020 р. Водночас у цьому документі зазначено сформованість основних правових засад побудови інформаційного суспільства шляхом ухвалення низки регулювальних актів, які, зокрема, унормовують суспільні відносини у сфері розвитку е-урядування та відкритого уряду, е-документообігу, інформаційної безпеки тощо. Одним із завдань передбачено підвищення якості та доступності адміністративних послуг, спрощення процедур їх надання і скорочення відповідних витрат, деперсоналізація надання адміністративних послуг як інструмента зниження рівня корупції.

У цій Стратегії передбачено 14 контрольних показників та індикаторів розвитку інформаційного суспільства України на період 2013–2020 рр., із них 7 – міжнародні індикатори: Індекс електронного уряду ООН (UN e-Government Index), Рейтинг за електронною готовністю (EIU eReadiness Ranking), Використання урядом ІКТ (Government usage) та ін. Так, за Індексом електронного уряду ООН (UN e-Government Index) передбачались рейтингові позиції: 65 (2013 р.), 60 (2015 р.) і 50 (2020 р.). Однак на практиці, згідно з останніми дослідженнями ООН (United Nations E-government Survey) щодо розвитку е-урядування (E-Government Development Index, EGDl) [16], позиції України відзначаються стрибкоподібною динамікою, що підтверджується відповідними рейтинговими позиціями: 68 місце (2012 р.), 87 місце (2014 р.), 62 місце (2016 р.), 82 місце (2018 р.) та 69 місце (2020 р.). Необхідно зазначити, що в подальших стратегіях реформування державного управління планові показники міжнародних індикаторів не знайшли свого відображення, як й інші показники, і не лише у частині е-урядування: «Частка електронного документообігу між органами державної влади в загальному обсязі документообігу», «Частка адміністративних послуг в електронному вигляді», «Частка населення та суб'єктів господарювання як користувачів адміністративних послуг в електронному вигляді» – планові показники яких були представлені на період 2013–2020 рр. З одного боку, постійна зміна індексів, індикаторів не дає можливості стратегічного розвитку певного напрямку, заважає постійно моніторити цей процес, порівнювати та вживати відповідних заходів. З іншого боку, доповнення та уточнення цих індикаторів, зокрема розбивка їх на складники, дозволила б проаналізувати, точніше визначити проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення, сприяла б їх цілісності та стабільності розвитку.

Певним недоліком цієї Стратегії [12] є і те, що заплановано лише 14 індикаторів та показників змін, незважаючи на сформульовану значну кількість завдань у кожній із визначених 12 сфер (Інформаційна інфраструктура, Доступ до інформації та знань, Е-медицина, Е-урядування, Е-демократія та ін.). У цій ситуації, коли декларуються напрями розвитку і не вироблено жодних критеріїв чи індикаторів їх оцінки, знехтувано правилами менеджменту та стандартизації укладання таких документів. Водночас у Стратегії не вказано ні суб'єктів виконання чи моніторингу, ні джерел фінансування, ні термінів виконання завдань,

що вплинуло на якість виконання Стратегії та досягнення відповідних показників.

У Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», затвердженій Указом Президента від 12.01.2015 р. [13], одним із пріоритетів реформування державного управління визначено розвиток е-урядування. Згодом цей вектор набув відображення а затверджених коротко-та середньострокових планах до 2020 р. пріоритетних дій уряду.

У «Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року» (2016 р.) [11] визначено, що головною перешкодою для якісного надання адміністративних послуг є відсутність єдиних правил адміністративної процедури, а також неефективність роботи державних е-реєстрів. «Існує необхідність законодавчого врегулювання зазначених питань та запровадження системи визначення рівня задоволених якістю надання адміністративних послуг користувачів». Огляд виконання визначених заходів Стратегії за напрямом надання адмінпослуг засвідчив, що з 15 запланованих виконано ледь більше половини (53%), ще 5 було заплановано до виконання до кінця 2020 року. У Стратегії також визначено сім індикаторів, які визначають поступ у досліджуваній сфері. Як зазначено у Звіті [8, с. 33–36] головними результатами виконання Стратегії за 2020 р. є:

- реєстрація в системі «Трембіта» 70 державних електронних інформаційних ресурсів, обмін даними між 28 реєстрами;
- прийняття у першому читанні проєкту закону України «Про адміністративну процедуру», який регулює питання взаємодії влади, громадськості та бізнесу у сфері е-врядування;
- розширено мережу ЦНАП до 876 одиниць (станом на 01.01.2021 р.), 59 територіальних підрозділів, 356 віддалених робочих місць адміністраторів та 15 мобільних центрів;
- розпочато процес децентралізації надання адмінпослуг шляхом ліквідації ЦНАП при райдержадміністраціях та створення їх при органах місцевого самоврядування;
- спрощено 15 процедур надання адмінпослуг;
- запроваджено 120 е-послуг III–IV рівнів за методологією ООН, упроваджено та здійснено реінжиніринг 31 пріоритетної послуги.

На початку 2020 р. 89% ЦНАП надавали 50 і більше послуг із переліку 260 обов'язкових послуг, які мали б надаватись залежно від функціональної спроможності центрів. Визначено, що й надалі проблемами залишаються: низька популярність е-послуг, адже дотепер не набув чинності Закон «Про адміні-

стративну процедуру», наявність відмінностей у доступності отримання адмінпослуг залежно від особливостей територіальних громад та їх спроможності створити ЦНАПи, неефективність обміну даними державних реєстрів, потреба в розширенні переліку е-послуг та реєстрів органів публічної влади, під'єднаних до е-взаємодії в межах системи «Трембіта», що підвищить ефективність взаємодії між суб'єктами надання адмінпослуг.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [10], затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України 21.07.2021 р., одним із трьох головних завдань визначено «Високоякісні послуги та зручні процедури» (табл. 2). Очікуваними результатами процесу проведення реформи державного управління до 2025 р. є «забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу». Указані вище невирішені проблеми згадуються і в цьому документі. Необхідно зазначити, що підвищення ефективності надання адмінпослуг тісно пов'язане з процесами децентралізації, розширенням повноважень органів місцевого самоврядування у частині формування та організації діяльності ЦНАПів, їх територіальних відділень та віддалених робочих місць адміністраторів.

Для досягнення прогресу у вирішенні проблем та з урахуванням сучасного стану розвитку, у Стратегії визначені індикатори прогресу, а саме: рівень зростання задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг, кількість е-послуг, рівень інтегрованості ЦНАП, відповідність мережі ЦНАП новому адміністративно-територіальному устрою тощо.

Проте не завжди можна зрозуміти доцільність введення того чи іншого індикатора або ж його відсутність порівняно з попередніми стратегіями, а також заплановані результати індикаторів. Так, піддається сумніву індикатор 1. «Рівень зростання задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг, що надаються у ЦНАП, державних органах та в електронній формі. За даними урядового порталу [4], 65% громадян задоволені обслуговуванням в ЦНАП. Динаміка запланованих результатів цього індикатора є різною: у ЦНАП від 70% як базової величини до 80% у 2025 р., що більше на 10%, або в 1,1 раза; у державних органах – від 40% до 70%, що більше на 30%, або в 1,7 раза; в електронній формі – від 50% до 90%, що більше на 40%, або в 1,8 раза і є домінантною. Уважаємо, що «задоволення чи незадоволення» вимірюються рівнем емоцій отримувача послуг, а не тим, наскільки швидше

Таблиця 2

Порівняльна характеристика стратегій реформування державного управління України

№ з/п	Назва	Реквізити	Мета	Напрями реформування	Результат реалізації
1.	Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року	Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р	удосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни	<ul style="list-style-type: none"> • формування і координація державної політики; • модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; • забезпечення підзвітності органів державного управління; • надання адміністративних послуг; • управління державними фінансами. 	<ul style="list-style-type: none"> • повинна стати більш ефективною та підзвітною громадянам система державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги.
	Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки	Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021 р. № 831-р	побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду	<ul style="list-style-type: none"> • високоякісні послуги та зручні процедури; • професійна публічна служба та управління персоналом; • ефективне врядування. 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; • формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; • розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави

Джерело: укладено автором

чи якісніше він би міг отримати ту чи іншу адмінпослугу.

У формулюванні індикатора 2 «Кількість електронних послуг, які мають високий вплив на громадян і суб'єктів господарювання...» мало б йти про послуги, які користуються найбільшим попитом, тобто затребувані, що потребує відповідного уточнення.

Кількісні показники запланованих результатів індикатора 4. «Рівень інтегрованості до ЦНАП окремих груп послуг (% загальної кількості ЦНАПів, що надають відповідні групи послуг), хоч і засвідчують тенденцію до зростання, наприклад, одні з кроком 5–10% щорічно, інші ж мають не завжди стійку динаміку (рис. 2).

Для порівняння [16, с. XXV], більше 84% держав у світі пропонують щонайменше одну онлайн-трансакцію, а середньо-світовий показник складає 14 одиниць. Найпоширенішими цифровими послугами у всьому світі є такі: реєстрація нового бізнесу, подання заявки на отримання ліцензії на ведення бізнесу, отримання свідоцтва про народження та оплата комунальних послуг.

Аналіз Плану заходів із реалізації Стратегії [10] для досягнення запланованих результатів індикатора 4. «Рівень інтегрованості до ЦНАП окремих груп послуг» засвідчив, що на виконання пунктів «4 а» і «4 д» передбачено розроблення і подання законопроектів щодо спрощення процедур відповідно п. 9 і п. 8 Плану, а на виконання пунктів 4 б, 4 в, 4 г, 4 г заходи не заплановані.

Натомість у Плані дій Стратегії [10] визначено заходи щодо спрощення лише 4 процедур упродовж 2022–2025 рр. (табл. 3), але без зазначення чітких індикаторів у Стратегії, окрім того, що у п. 5 цього документа їх передбачено по 5 одиниць щороку. Не зазначено також і базові позиції, хоча такі процедури вже розроблялись і в попередній Стратегії були означені.

Певна невідповідність спостерігається і щодо показників індикатора 5. «Відповідність мережі ЦНАП новому адміністративно-територіальному устрою» вказаної Стратегії

на період 2022–2025 рр. Так, на кінець 2022 р. «частка територіальних громад, де проживає понад 10 тис. мешканців, у яких створено ЦНАПи», згідно зі Стратегією має бути лише 37%, але відповідно до останніх змін Закону України [6], ЦНАПи або ж їх відділення мають бути вже до 01.01.2023 р. в усіх таких громадах.

Аналогічна ситуація і в громадах із кількістю населення менше 10 тис.: відповідно до Стратегії [10] станом на кінець 2023 р. «частка територіальних громад, де проживає менш як 10 тис. мешканців, у яких створено ЦНАПи» заплановано лише 60%, а відповідно до Закону України [6] ЦНАПи або ж

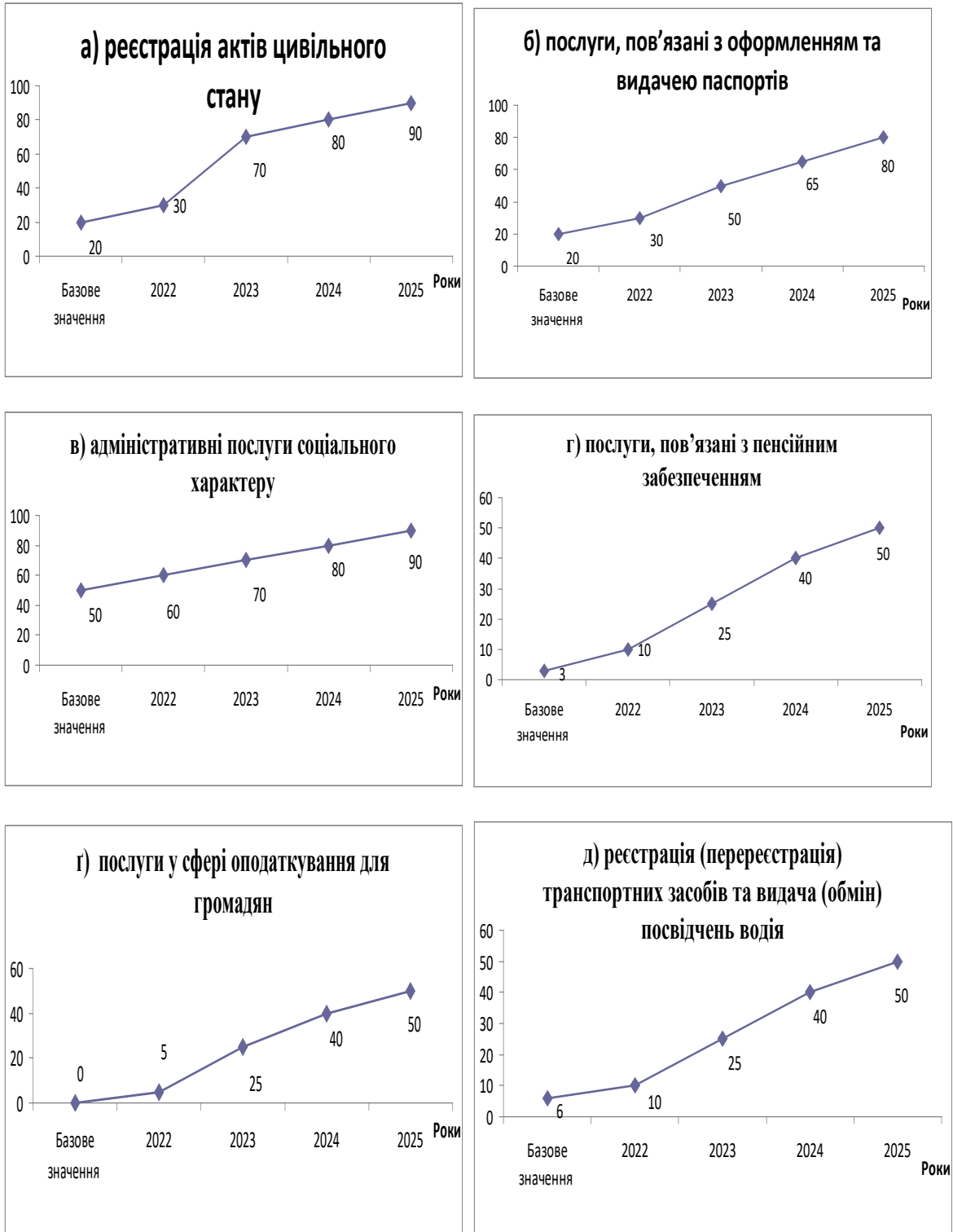


Рис. 2. Досягнення запланованих результатів індикатора 4. Стратегії

**Індикатори запланованих результатів та план заходів з їх реалізації
відповідно до Стратегії реформування державного управління України
на 2022–2025 рр.**

Індикатори запланованих результатів	План заходів
1. Рівень зростання задоволеності громадян якістю надання адміністративних послуг, що надаються, %:	6. Проведення оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг
а) у центрах надання адміністративних послуг	не конкретизовано
б) у державних органах	не конкретизовано
в) в електронній формі	не конкретизовано
2. Кількість е-послуг, які мають високий вплив на громадян і суб'єктів господарювання, запроваджених відповідно до III–IV рівня (за методологією ООН), од.	11. Розширення переліку адміністративних послуг, що доступні в електронному вигляді
3. Частка державних е-інформаційних ресурсів, із якими запроваджено електронну взаємодію та здійснюється обмін даними через систему електронної взаємодії державних е-інформаційних ресурсів «Трембіта», з переліку пріоритетних державних е-інформаційних ресурсів, %	13. Підключення державних електронних інформаційних ресурсів до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» 15. Забезпечення приєднання 100 інформаційно-телекомунікаційних систем надавачів е-послуг до інтегрованої системи електронної ідентифікації з метою забезпечення доступу до е-послуг, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними особами і фізичними особами – підприємцями, та їх сервісів, функціонування е-документообігу, провадження іншої діяльності із застосуванням електронної ідентифікації
4. Рівень інтегрованості до ЦНАП окремих груп послуг (% загальної кількості ЦНАП, що надають такі групи послуг):	–
а) реєстрація актів цивільного стану	9. Розроблення і подання Кабінетові Міністрів України законопроєкту щодо спрощення процедури з реєстрації актів цивільного стану шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування
б) послуги, пов'язані з оформленням та виданням паспортів	–
в) адміністративні послуги соціального характеру	–
г) послуги, пов'язані з пенсійним забезпеченням	–
г) послуги у сфері оподаткування для громадян	–
д) реєстрація (перереєстрація) транспортних засобів та видача (обмін) посвідчень водія	8. Розроблення і подання Кабінетові Міністрів України законопроєкту щодо спрощення процедури з реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування
5. Відповідність мережі ЦНАП новому адміністративно-територіальному устрою:	4. Забезпечення координації розвитку мережі ЦНАП та її оптимізації з урахуванням адміністративно-територіальної реформи з метою забезпечення територіальної доступності до адміністративних послуг у ЦНАП
а) частка населених пунктів – адміністративних центрів районів (станом на 01.01.2020 р.), у яких створено ЦНАПи, %	–
б) частка територіальних громад, де проживає понад 10 тис. мешканців, у яких створено ЦНАПи, %	–

<p>в) частка територіальних громад, де проживає менш як 10 тис. мешканців, у яких створено ЦНАПи (у разі виділення відповідного державного фінансування на будівництво, реконструкцію, облаштування приміщень та забезпечення обладнанням таких центрів), %</p>	<p>–</p>
<p>6. Кількість спрощених процедур надання адміністративних послуг, од.</p>	<p>7. Розроблення і подання Кабінетові Міністрів України законопроєкту щодо спрощення процедури з державної реєстрації земельної ділянки шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування 8. Розроблення і подання Кабінетові Міністрів України законопроєкту щодо спрощення процедури з реєстрації транспортних засобів та видачі посвідчень водія шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування 9. Розроблення і подання Кабінетові Міністрів України законопроєкту щодо спрощення процедури з реєстрації актів цивільного стану шляхом делегування повноважень органам місцевого самоврядування 12. Спрощення процедур надання адміністративних послуг, зокрема комплексної послуги щодо започаткування та провадження підприємницької діяльності, комплексної послуги, пов'язаної з настанням смерті особи</p>
<p>7. Реалізація закону про адміністративну процедуру:</p>	<p>1. Супроводження у Верховній Раді України проєкту закону України «Про адміністративну процедуру» 2. Виконання плану реалізації Закону України «Про адміністративну процедуру»</p>
<p>а) частка необхідних для реалізації закону законопроєктів, які внесено на розгляд Верховної Ради України, %</p>	<p>–</p>
<p>б) частка державних службовців, які пройшли навчання щодо нових засад здійснення адміністративної процедури, відсотків загальної кількості державних службовців, які потребують такого навчання</p>	<p>3. Організація навчання щодо нових засад здійснення адміністративної процедури</p>
<p>–</p>	<p>5. Запровадження моніторингу якості надання адміністративних послуг</p>
<p>–</p>	<p>10. Розширення переліку адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП</p>
<p>–</p>	<p>14. Розроблення та подання Кабінетові Міністрів України законопроєкту стосовно внесення змін до законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації</p>
<p>–</p>	<p>16. Розроблення та подання КМУ проєкту Стратегії розвитку сфер електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг до 2024 р</p>

Джерело: укладено автором

їх відділення мають бути до 01.01.2024 р. в усіх таких громадах. Ураховуючи до цього заплановану нестійку щорічну динаміку індикаторів, виникає занепокоєння щодо прогресу в досягненні вказаних у Стратегії

результатів, зазначених у коротко- та середньострокових планах. Усунення таких прогалин та недоліків сприяло б ефективнішому виконанню прийнятих законів та підзаконних НПА.

За результатами дослідження [16, с. XXVI], у регіональному розрізі найбільшу долю країн, які надають онлайн-послуги вразливим групам населення, має Європа (93%), за нею йдуть Америка (84%), Азія (80%), Океанія (65%) та Африка (55%). Серед таких вразливих груп (жінки, люди похилого віку, мігранти, особи з інвалідністю та ін.) молодь є основним об'єктом обслуговування в багатьох країнах, тоді як люди, які живуть за межею бідності, мігранти залишаються без уваги. У розглянутих стратегіях та планах заходів до них про зазначені вразливі категорії взагалі не йдеться.

На думку фахівців [5], за 2020 рік роботи Мінцифрі вдалося вибудувати злагоджену організаційну структуру в державній владі. У лютому 2021 р. представлено 94 проекти цифрової трансформації у головних сферах, які планується зреалізувати у наступні три роки. У березні 2020 р. Кабінет Міністрів України ухвалив відповідною постановою [3] ввести у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади посаду заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO – Chief digital transformation officer). Такі заступники вже працюють у кожному міністерстві, інших ЦОБВ, поступово з'являються в обласних державних адміністраціях та міських радах, що сприятиме цілісності втілення державної політики на місцях. Однак зазначені прогалини та колізії в чинному законодавстві можуть звести вагомий результат роботи нанівець.

Висновки. В Україні немає сформованої єдиної скоординованої державної трансформаційної політики у сфері цифровізації адміністративних послуг. Проаналізовані стратегії є середньостроковими і розраховані на 3–5 років, відрізняються охопленням різних проблем публічного управління й адміністрування. Не дивлячись на ідентичні за видом документи, стратегії відрізняються за підходами. У проаналізованих стратегіях спостерігається невідповідність між індикаторами запланованих результатів та планом заходів із їх реалізації. Розроблення самих лише стратегій підтверджує коротко- та середньостроковість державного регулювання без уявлення чіткої довготривалої перспективи трансформаційної політики держави в цій сфері загалом, що має прийти на зміну політиці «латання дірок».

Сьогодні в Україні самостійної Стратегії цифрової трансформації сфери адміністративних послуг, а не як складника інших, на найближчу перспективу не розроблено, тому вкрай важливим кроком є підтвердження

задекларованої державної політики у вказаній сфері у новому документі з урахуванням вимог часу та розвитку суспільства, що сприятиме стандартизації адміністративних послуг як одного з основних напрямів реформування державного управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бакуменко В.Д., Кравченко С.О. Стратегічне планування в державному управлінні. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 1. ч. 3. Київ : НАДУ, 2011. С. 609–610.
2. Богданович В.Ю., Семенченко А.І. Підхід до розробки теоретичних засад стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки держави. *Стратегічна панорама*. 2006, № 2. С. 42–50.
3. Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 194. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.
4. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
5. Офіційний сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>.
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 03.11.2020 р. № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
7. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України від 09.01.2007 р. № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
8. Реформа державного управління : Звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Кабінет Міністрів України. 2021. 83 с.
9. Семенченко А.І. Розробка категорійно-понятійного апарату стратегічного планування з державного управління забезпеченням національної безпеки в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. № 2 (6). URL : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.html>.
10. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
11. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

12. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.

13. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.

14. Шаров Ю.П. Стратегія. Енциклопедичний словник з державного управління. Кол. авт. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

15. Шаров Ю.П. Стратегія. Енциклопедія державного управління : у 8 т. т. 2. Київ : НАДУ, 2011. С. 591–592.

16. The United Nations: E-Government Survey 2020. New York. 323 p.