

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 35.08

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.1>

**Багрін Ольга Андріївна,**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-6819-2948

**Зудова Софія Михайлівна,**

здобувач вищої освіти  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

### ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОЦЕСУ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРАЇНИ ЩОДО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ

### PECULIARITIES OF THE CURRENT STATE OF THE COUNTRY'S TRANSFORMATION PROCESS IN TERMS OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES TO CITIZENS

*У статті проведено аналіз особливостей сучасного стану процесу трансформації країни у контексті змін щодо надання адміністративних послуг громадянам, визначено підходи до класифікації та характеристик електронних адміністративних послуг в науково-правовій літературі, розкрито основні тенденції розвитку цифрових адміністративних послуг. Окреслено виклики та проблеми, з якими стикаються державні установи під час впровадження цифрових рішень та визначено напрями удосконалення цифровізації адміністративних послуг громадянам в умовах воєнного стану в Україні.*

*Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад, проведенні аналізу сучасного стану процесу цифровізації адміністративних державних послуг, аналізу впливу цифрових технологій на спрощення та покращення взаємодії громадян із державними установами, а також оцінка ефективності впроваджених змін. Зокрема, відповідно до поставленої мети основну увагу зосереджено на конкретизації та вирішенні таких завдань: розкрити теоретичні основи надання електронних адміністративних послуг в Україні в умовах формування новітнього інформаційного суспільства; визначити особливості та проблеми розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі та визначити шляхи їх розв'язання; оцінити поточний стан цифрової трансформації у сфері адміністративних послуг; проаналізувати рівень якості та доступності адміністративних послуг для громадян; визначити основні проблемні питання та виклики, з якими стикаються державні установи під час впровадження цифрових рішень; сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення надання цифрових адміністративних послуг.*

*В процесі аналізу досліджуваної проблеми доведено, що на сучасному етапі розвитку, особливо актуальним для діяльності органів державної влади постає питання реалізації концепції електронного врядування, оскільки цифрова трансформація стає невід'ємною частиною сучасного світу. На сьогоднішній день органи державної влади, реалізуючи концепцію електронного врядування, перебувають у процесі переосмислення взаємодії з громадянами, де одним з ключових процесів виступає побудова сучасної системи надання адміністративних послуг, що є ключовим фактором для спрощення доступу до таких послуг та підвищення прозорості в діяльності державних інституцій.*

**Ключові слова:** адміністративні послуги, державне управління, цифровізація, діджиталізація, трансформація, електронні послуги, електронна адміністративна послуга, сервісна держава, цифрові рішення.

*The article analyzes the features of the current state of the transformation of the country in the context of changes in the provision of administrative services to citizens, defines approaches to the classification and characteristics of electronic administrative services in the scientific and legal literature, reveals the main trends in the development of digital administrative services. The challenges and problems faced by state institutions in the implementation of digital solutions are outlined and directions for improving the digitalization of administrative services to citizens under martial law in Ukraine are determined.*

*The purpose of the study is to scientifically substantiate the theoretical foundations, analyze the current state of the process of digitalization of administrative public services, analyze the impact of digital technologies on simplifying and improving the*

*interaction of citizens with state institutions, as well as evaluate the effectiveness of the implemented changes. In particular, in accordance with the goal, the main attention is focused on specifying and solving such problems: to reveal the theoretical foundations of the provision of electronic administrative services in Ukraine in the conditions of the formation of a new information society; identify the features and problems of the development of the system of providing administrative services in Ukraine at the present stage and determine ways to solve them; assess the current state of digital transformation in the field of administrative services; analyze the level of quality and availability of administrative services for citizens; Identify key issues and challenges faced by government agencies in implementing digital solutions make recommendations to further improve the provision of digital administrative services.*

*In the process of analyzing the problem under study, it is proved that at the present stage of development, especially relevant for the activities of public authorities, the issue of implementing the concept of electronic governance arises, since digital transformation is becoming an integral part of the modern world. To date, public authorities, implementing the concept of e-governance, are in the process of rethinking interaction with citizens, where one of the key processes is the construction of a modern system of administrative services, which is a key factor for simplifying access to such services and increasing transparency in the activities of state institutions.*

**Key words:** *administrative services, public administration, digitalization, digitalization, transformation, electronic services, electronic administrative service, service state, digital solutions.*

**Постановка проблеми.** В рамках цифровізації та діджиталізації основні тенденції розвитку цифрових адміністративних послуг спрямовані на забезпечення в умовах сучасності зручності, доступності та ефективності взаємодії громадян з державними установами. Цифровізація державних процесів допомагає забезпечити спрощене зрозуміле структурування інформації та послуг відповідно до конкретних потреб споживачів без роз'яснень повноважень, функцій та загалом організаційної структури суб'єктів системи державного управління. Найбільш пріоритетними напрямками трансформації країни щодо надання адміністративних послуг вважається удосконалення надання електронних публічних послуг на основі механізмів функціонування «сервісної держави», що в свою чергу, передбачає проведення необхідних змін до процесу публічного управління, до процесу «цифрової обізнаності» громадян, до системи взаємозв'язків між громадянами та органами публічної влади, до розробки великої кількості різноманітних ресурсів, додатків та програм, належного нормативно-правового забезпечення, можливості адаптації передового зарубіжного досвіду. Отже, вищезазначені об'єктивні фактори підкреслюють актуальність та своєчасність обраної теми дослідження в умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання удосконалення системи публічного управління, проблематики сервісної політики держави, цифровізації та діджиталізації публічного управління знаходяться у полі зору вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких можна виділити наукові праці: А. Ангела – в аспекті розгляду сервісної політики держави як запоруки її стійкого розвитку [1, с. 90]; Краковської А. – у контексті розгляду проблем та перспектив розвитку

цифровізації адміністративних послуг в Україні [2, с. 329]; С. Єсімова – в нормативно-правовому аспекті розвитку системи надання електронних адміністративних послуг [3, с. 124]; Н. Опар – узагальнення теоретичних основ надання електронних послуг в Україні [4, с. 1]; П. Бігняка та В. Михальчука – реформування державного управління в умовах цифровізації [7, с. 107]; С. Кравченко – щодо перспектив розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі [8, с. 54]; С. Барегамян та Ю. Карпі – у контексті розгляду електронного урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях [9, с. 1]; Г. Седова – щодо розвитку механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації [10, с. 41]; С. Прокопенко – щодо проблем та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні [11, с. 235]; М. Семикіна – розгляд проблем створення і функціонування центрів надання адміністративних послуг в умовах реформування системи адміністративних послуг [12, с. 276]; В. Козлова, Т. Томашевської та В. Дивак – аналіз стану інформаційного суспільства в Україні [13, с. 89] та ін. Однак, незважаючи на доволі велику кількість наукових публікацій, недостатньо розкритими залишаються питання щодо визначення специфіки сучасного стану процесу трансформації країни у контексті змін щодо надання адміністративних послуг громадянам.

**Мета дослідження** полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад, проведенні аналізу сучасного стану процесу цифровізації адміністративних державних послуг, аналізу впливу цифрових технологій на спрощення та покращення взаємодії громадян із державними установами, а також оцінка ефективності впроваджених змін.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах глобалізації та трансформації публічного управління, ефективність та доступність надання електронних адміністративних послуг громадянам відіграє істотну роль в соціально-економічному розвитку суспільства. У рамках сучасності особливо актуальним для діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування постає питання реалізації концепції електронного урядування, оскільки цифрова трансформація стає невід'ємною частиною всього сучасного світу, а концепція цифрового урядування сприяє допомогти державним установам більш ефективно реагувати на виклики сьогодення, зокрема, адаптуватися до нових умов, таких як: глобалізація, пандемія, криза, війна.

Провідним інструментом у наданні послуг постала концепція держави як орієнтованої на споживача сервісної організації, то під будь-якою послугою (в тому числі і адміністративною) розуміється діяльність, спрямована на задоволення тих чи інших потреб людини. Впровадження електронного урядування має зумовити переоцінювання цінностей та усвідомлення сучасного й ефективного рівня взаємодії не тільки певних категорій громадян, але і всього суспільства загалом, включаючи державних службовців усіх рівнів [3, с. 124-130].

В епоху активної цифровізації виникло відносно нове поняття електронної послуги, що визначено Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» як будь-якої послуги, що надається через інформаційно-телекомунікаційну систему з надання певного матеріального чи нематеріального блага, або забезпечення електронної взаємодії двох або більше суб'єктів [14]. Отже, така послуга може виступати адміністративною або іншою публічною послугою, що надається суб'єкту звернення в електронній за допомогою ІКТ. При наданні електронних послуг особливе місце відіграє державне регулювання та управління, що здійснюється на таких засадах: верховенства права (зокрема забезпечення захисту прав і законних інтересів користувачів); створення сприятливих та конкурентних умов для розвитку та функціонування електронних послуг; забезпечення доступності, вільного обігу надання послуг; відповідності вимогам європейським та міжнародним стандартам; забезпечення нейтральності технічних рішень, а також недопущення їх дискримінації [6, с. 41-51].

Аналізуючи наукову літературу можна простежити відсутність одностайної думки щодо чіткого поділу (чіткої класифікації) адміністра-

тивних послуг. Так, Буханевич О. досліджуючи дане явище зазначає кілька основних критеріїв за якими відбувається розмежування щодо класифікації адміністративних послуг, а саме: за ступенем складності процесу, за джерелом фінансування, за способом надання [5, с. 7-10]. Таким чином, згідно критерію визначення способу за яким здійснюється надання адміністративних послуг вони поділяються на: ті, що надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо; ті що надаються через центри надання адміністративних послуг; цифрові адміністративні послуги, надання яких здійснюється в електронній формі використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування.

Для реалізації надання електронних (цифрових) послуг були розроблені і нині функціонують на законодавчому рівні офіційні веб-портали як єдині точки доступу до інформації і послуг (зокрема адміністративних). Згідно Закону України «Про адміністративні послуги» для надання різним групам осіб, широкого спектру адміністративних послуг в Україні функціонують наступні суб'єкти надання таких послуг: центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері надання адміністративних послуг, Київська та Севастопольська міські, районні у містах Києві та Севастополі державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, Центри надання адміністративних послуг [15].

Підвищення якості надання адміністративних послуг, зокрема у цифровому форматі є невід'ємною складовою частиною діяльності сфери державного управління, що здатне забезпечувати ефективний розвиток України. Однак, варто зазначити, що функціонування системи надання цифрових адміністративних послуг в Україні помітно відрізняється від роботи аналогічних систем зарубіжної практики де послуги спрямовані на забезпечення високого рівня соціальних гарантій, а між органами влади та громадянами під час надання публічних послуг існує належний ступінь прозорості. Істотна ж відмінність в Українській системі полягає в реалізації передусім державного контролю суспільних відносин, а ефективність взаємодії між споживачами та надавачами послуг часто постає на другий план [6, с. 41-51]. Отже, на основі аналізу інформації можна зробити висновки, що в правовій та науковій літературі прослідковується відсутність єдиного чіткого підходу як до надання визначення так

і до підходів до класифікації електронних адміністративних послуг.

У наш час органи державної влади, реалізуючи концепцію електронного врядування, перебувають у процесі переосмислення взаємодії з громадянами. Застосування сучасних цифрових технологій стає ключовим фактором для спрощення доступу до державних послуг та підвищення прозорості в діяльності державних інституцій. Основні тенденції розвитку цифрових адміністративних послуг спрямовані на забезпечення в умовах сучасності зручності, доступності та ефективності взаємодії громадян з державними установами.

Одним з ключових процесів тут виступає є діджиталізація, що дозволяє надавати послуги онлайн, мінімізуючи потребу в особистих візитах до офісів. Важливим аспектом є інтеграція різних державних систем для створення єдиних платформ, на яких можна отримати широкий спектр послуг в одному місці. Переходячи до цифрового формату, уряд також підвищує прозорість процесів та знижують рівень бюрократії. Широке впровадження технологій, таких як електронні підписи, ідентифікація через інтернет і мобільні застосунки, робить послуги більш безпечними та швидкими. Це звичайно, сприяє економії часу та ресурсів і підвищує довіру громадян, впливаючи на ефективність та сприяючи модернізації явища управління. Цифровізація державних процесів допомагає забезпечити спрощене зрозуміле структурування інформації та послуг відповідно до конкретних потреб споживачів без роз'яснень повноважень, функцій та загалом організаційної структури суб'єктів системи державного управління [7, с. 107-113].

Відходячи від традиційних форм надання адміністративних послуг, зараз в умовах сучасності,

в Україні розвиваються та функціонують кілька порталів націлені на надання широкого переліку послуг, від адміністративних до освітніх, соціальних та медичних. Одним із прикладів таких порталів є «iGov» (<https://igov.org.ua/>) що є волонтерським проектом розробленим свідомими громадянами в рамках боротьби з корупцією в Україні, а також для вдосконалення бізнес-процесів державних органів (рис. 1). На сьогоднішній день портал налічує понад 40 послуг з 10 категорій, які можна отримати виключно он-лайн у будь-який момент часу. Прикладами послуг, які можна отримати на порталі «iGov» є: реєстрація місця проживання, отримання витягу з реєстру нерухомого майна, оформлення субсидії на оплату житлово-комунальних послуг, видача закордонного паспорта, реєстрація ФОП, отримання довідки про несудимість, видача свідоцтва про народження, запис на прийом до лікаря, оформлення дозволу на будівництво, отримання витягу з ЄДР, тощо.

На загальнодержавному рівні також наявні ще чисельні інші інтернет-сервіси, що сприяють наданню адміністративних послуг, які варті уваги. Наприклад, «Он-лайн будинок юстиції» (<https://online.minjust.gov.ua/>) – сайт створений з метою зручності та пришвидшення процедури здійснення державної реєстрації громадських організацій онлайн. Також на он-лайн будинку юстиції користувач може сплатити борг за виконавчі провадження та завдяки інтеграції даних з іншими установами з'являється також можливість отримати наступну важливу інформацію:

з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, з державного реєстру іпотек, єдиного реєстру заборон відчуження об'єктів нерухомого майна (рис. 2).

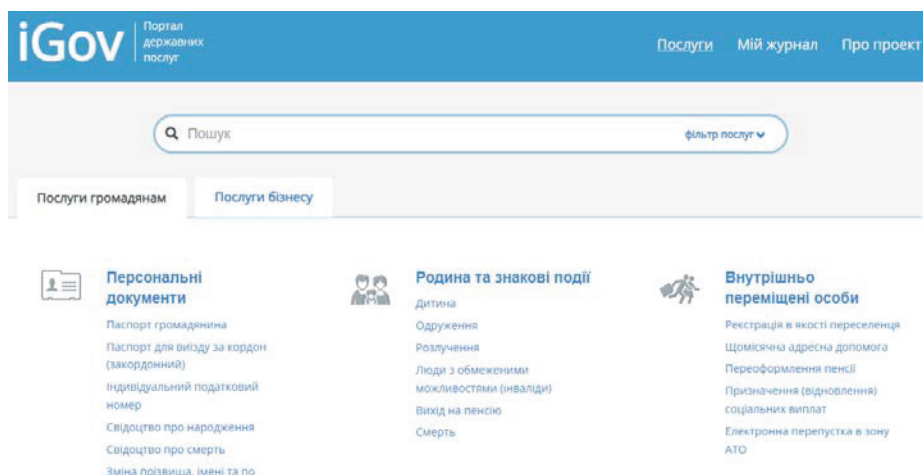


Рис. 1. Інтерфейс portalу iGov

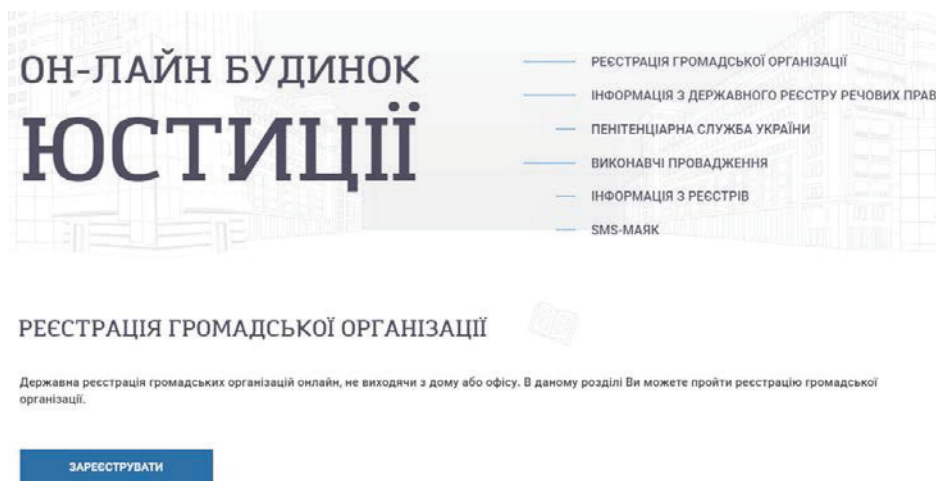


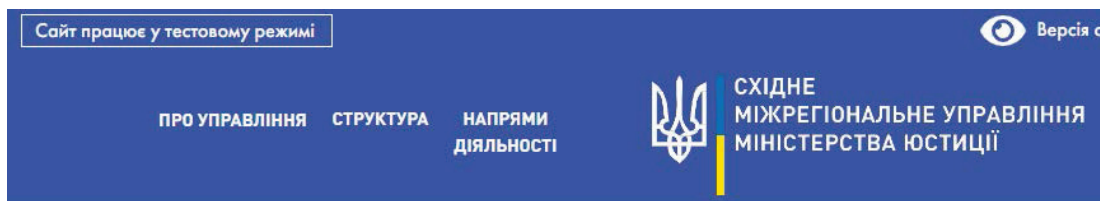
Рис. 2. Інтерфейс порталу «Он-лайн будинок юстиції»

Нещодавно у тестовому режимі запрацював оновлений сайт «Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану» (<https://gov.ua/zvernennya-u-sferi-draczs/>) (рис. 3) призначений для забезпечення надання електронних адміністративних послуг від Міністерства юстиції. До корисних можливостей сайту заплановано втілити ряд можливостей пов'язаних із наданням теоретичних відомостей з поширених питань до ДРАЦС та впровадження функції онлайн призначення часу реєстрації шлюбів. Та, варто зазначити, що зараз сайт перебуває тільки на етапі доробки реалізації і на сьогоднішній день крім надання теоретичної інформації не в змозі виконувати інші свої функції.

З моменту функціонування виступив яскравим прикладом комплексної інформаційної системи «EGOV» (електронний уряд) (<https://egov.in.ua/>) (рис. 4), що забезпечив автоматизацію процесів державного управління поєднавши на одному

порталі надання 327 сервісних послуг за 25 категоріями до яких входять: 1-Водію, 2-Війна росії проти України, 3-Охорона здоров'я, 4-Допомога з дітьми, 5-Технології та боти, 6-Онлайн-документи, 7-Соціальний захист, 8-Податки, 9-Транспорт, 10-Екологія, 11-Освіта, 12-Комунальні послуги, 13-Витяги, 14-Реєстри, 15-Підприємництво, 16-Відкриті дані, 17-Ліцензії, 18-Земля, 19-Пенсіонерам, 20-Будівництво та нерухомість, 21-Міграційні сервіси, 22-Бюджет, 23-Поліція та безпека, 24-Громадянство, 25-Суд.

Така велика різноманітність, звичайно, вимагає інтеграції з великими масивами даних. До того, ж така інтеграція забезпечується у режимі взаємодії різних баз даних інших державних установ один з одним, в реальному часі. Такий масштабний взаємозв'язок постав впливовою зміною для надання цифрових адміністративних послуг в аспекті одночасної автоматизації та локалізації



### ЗВЕРНЕННЯ У СФЕРІ ДРАЦС

1. Веб-портал "Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану".
2. Консультації з питань ДРАЦС.
3. Призначення часу реєстрації шлюбів.

Рис. 3. Інтерфейс сайту «Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану»

процесів. Фактично завдяки появі EGOV – більшість адміністративних послуг, що надавалися раніше кількома установами (у традиційному чи цифровому варіанті) – об'єдналися в рамках одного єдиного порталу. Такий підхід значно пришвидшив взаємодію громадян із державою.

В свою чергу на локальних рівнях місцеві органи влади також запроваджують власні окремі електронні портали (сервіси) з надання адміністративних послуг в рамках інтеграції із системами загальних Державних сайтів України GOV.ua. Найбільші успіхи у їх діджиталізації мають Дніпропетровська область: сайт Дніпропетровської обласної військової адміністрації де у розділі «громадськості і бізнесу» представлений ряд адміністративних послуг для ознайомлення. Сайт також включає розділи з інформацією про діяльність місцевої влади, новини та аналітичні дані. Ключовою його відмінністю є масштаб охоплення регіональних питань та активне впровадження електронного урядування для мешканців Дніпропетровської області.

Револьюційним у процесі надання адміністративних послуг стала презентація Міністерством цифрової трансформації України у вересні 2019 р. бренду «держави у смартфоні» – «Дія» (<https://diia.gov.ua/>) первинною функцією якої було надання доступу до цифрового посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу. На законодавчому рівні Дія описана як Єдиний державний портал адміністративних послуг, що регламентований Законом України «Про адміністративні послуги». І вже на момент 2022 – 2023 рр. через чинник війни виникла потреба у ще більшій оптимізації та глибшій цифровізації процесу надання послуг громадянами. У рамках розв'язання проблеми до «Дії» була інтегрована значна кількість відносно нових послуг (рис. 5).

На сьогоднішній день окрім класичного відображення електронних документів: Паспорту громадянина України (ID-карта), Закордонного паспорту, Водійського посвідчення, Свідоцтва про народження дитини, Податкового номеру (ПН), тощо. Були додані наступні категорії електронних послуг в рамках яких на сьогоднішній день Дія надає доступ до понад 72 різних державних послуг.

Отже, досліджуючи основні тренди країни в рамках цифрової трансформації щодо надання адміністративних послуг можна прослідкувати, що на сучасному етапі Україна все більше переходить до глибинної (повної) автоматизації процесу надання послуг громадянам в рамках концепції «сервісної держави». Реалізація такої концепції

здійснюється завдяки запровадженню чисельних веб-сервісів та порталів створених за ініціативи як активних громадян так і держави.

Однак, хоча й такі веб-сервіси портали є важливим кроком у напрямку явища цифровізації надання адміністративних послуг в Україні, та, як і будь-який інструмент, кожен з них має свої недоліки та обмеження. Адже на будь-якому інтернет-ресурсі через чинник поганого зв'язку або одночасно користування сервісом великою кількістю користувачів (завдяки чому виникає значене навантаження на сервери) – через що, можуть виникати різноманітні порушення функціонування технічного характеру. Такі порушення призводять до того, що перехід до сайту/порталу/ додатку стає обмежений для користувачів і в цей час подача послуг може бути тимчасово недоступною.

**Висновки.** На основі проведення дослідження можна зробити висновки, що в правовій та науковій літературі прослідковується відсутність єдиного чіткого підходу як до надання визначення так і до підходів класифікації електронних адміністративних послуг. В ході дослідження було розглянуто кілька найуживаніших підходів з яких з'ясовано, що електронні (цифрові) адміністративні послуги класифікуються за критеріями контексту їх використання, рівня глибини цифровізації та специфіки правової системи.

Встановлено, що перехід до повної цифровізації в процесі надання адміністративних послуг відкриває нові можливості для оптимізації внутрішніх процесів, зменшення концентрації бюрократичних процедур та значно впливає на ефективність та скорочення часу для надання таких послуг громадянам. Завдяки впровадженню електронного урядування, з'являється можливість створення ефективної системи взаємодії між державою, бізнесом та суспільством.

Впровадження електронного урядування має зумовити переоцінку цінностей та усвідомлення сучасного й ефективного рівня взаємодії не тільки між державними структурами та споживачами послуг, але і всього суспільства загалом. Однак, незважаючи на потенціал явища цифровізації надання адміністративних послуг і значні зрушення у підвищення ефективності, прозорості та доступності – державні установи нерідко стикаються з численними проблемами та викликами під час впровадження цифрових рішень. З'ясовано, що основних проблем та викликів під час впровадження цифрових рішень можна віднести: проблеми впровадження цифровізації, що полягає у забезпеченні збалансованого підходу до переходу від традиційних форматів надання

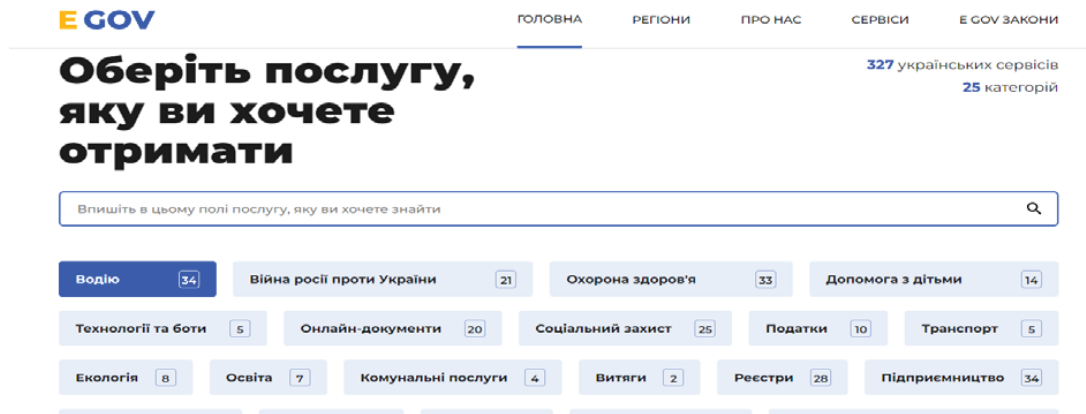


Рис. 4. Інтерфейс порталу «EGOV»

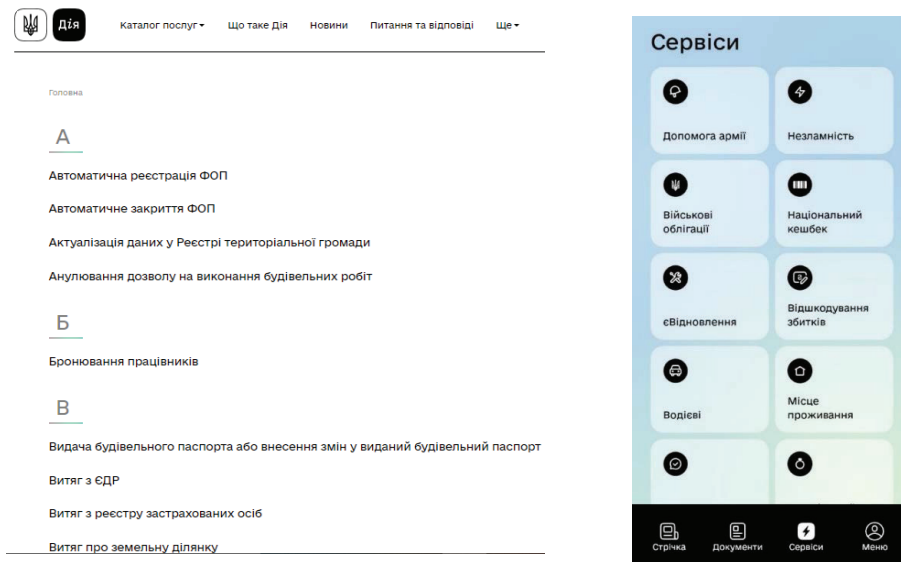


Рис. 5. Інтерфейс порталу та додатку «Дія»

адміністративних послуг (наприклад особистого фізичного звернення до установ) до цифрових технологій; питання збереження цінності та цілісності інформації; питання безпеки і конфіденційності даних; питання «цифрової обізнаності» громадян; питання безпеки і конфіденційності даних; відсутність централізованої інтеграції сервісів тощо.

Ще одним суттєвим викликом є війна та її наслідки для цифрової інфраструктури. Із початком повномасштабного вторгнення військові дії агресора на сході та півдні України створюють додаткові загрози для захисту даних та забезпечення стабільності мереж. Ракетні удари при влучанні здатні пошкоджувати інфраструктуру, призводячи в гіршому випадку навіть до повного

блек-ауту. На кібернетичному фронті також все частіше з боку агресора проводяться кібератаки щодо інфраструктури державних установи. Такі атаки мають на меті не лише порушення функціонування державних цифрових систем, а й знищення та несанкціонований доступ до інформації. Також через активних бойових дій деякі державні послуги можуть бути недоступними з порталів у тих регіонах де відсутня інтеграція з потрібними для надання послуги відповідними установами.

Доведено, що одними із ключових напрямків є забезпечення належного переходу від традиційних до сучасних процесів надання адміністративних послуг з дотриманням нормативних вимог. Іншим напрямком стає подолання цифрового роз-

риву та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці для підбору кваліфікованих кадрів. Додаткової уваги потребує питання локалізації у питаннях надання цифрових адміністративних послуг, де проблемним питанням залишаються віддалені селища та села та території які потерпають від активних бойових дій через повномасштабне вторгнення.

Доведено, що глобальні тренди в цифрових технологіях, зростаючий попит на онлайн-послуги та необхідність зменшення концентрації бюрократичних процедур вимагають від

уряду оперативного впровадження інновацій. Досліджуючи основні тренди країни і рамках цифрової трансформації щодо надання адміністративних послуг можна прослідкувати, що на сучасному етапі Україна все більше переходить до глибинної (повної) автоматизації процесу надання послуг громадянам в рамках концепції «сервісної держави». Реалізація такої концепції здійснюється завдяки запровадженню чисельних веб-сервісів та порталів створених за ініціативи як активних громадян так і державних установ.

#### REFERENCES:

1. Anhel, A. (2023). Servisna polityka derzhavy yak zaporuka stiikoho rozvytku [State service policy as a key to sustainable development]. *Derzhava ta rehiony*. 3 (81), 90–94 [in Ukrainian].
2. Krakovska, A. (2022). Tsyfrovizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and prospects for development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 70, 329–334 [in Ukrainian].
3. Yesimov, S. (2017). Rozvytok systemy nadannia elektronnykh administratyvnykh posluh: normatyvno-pravovyi aspekt [Development of the system of electronic administrative services: regulatory and legal aspect]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnika*. 876, 124–130 [in Ukrainian].
4. Opar, N. (2021). Teoretychni osnovy nadannia elektronnykh posluh v Ukraini [Theoretical basis for the provision of electronic services in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia samovdoskonalennia ta rozvytok*. 6, 1–7 [in Ukrainian].
5. Bukhanevych, O. (2015). Klasyfikatsiia administratyvnykh posluh [Classification of administrative services]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 33, 7–10 [in Ukrainian].
6. Odintsov, O. & Ilchenko, N. & Liashov, D. (2021). Mizhnarodnyi dosvid orhanizatsii nadannia administratyvnykh posluh [International experience in organizing the provision of administrative services]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriia Ekonomichni nauky*. 60, 41–51 [in Ukrainian].
7. Bihniak, P. & Mykhalchuk, V. (2021). Reformuvannia derzhavnogo upravlinnia: tsyfrovizatsiia [Public administration reform: digitalization]. *Investysii: praktyka ta dosvid. Seriia Derzhavne upravlinnia*. 15, 107–113.
8. Kravchenko, S. (2021). Perspektyvy rozvytku systemy nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini na suchasnomu etapi [Prospects for the development of the administrative services system in Ukraine at the present stage]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia Derzhavne upravlinnia*. 4, 54 – 59 [in Ukrainian].
9. Baramian, S. & Karpi, Yu. (2019). Elektronne uriaduvannia na zahalnoderzhavnomu, rehionalnomu ta mistsevomu rivniakh: suchasnyi stan ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini [E-Governance at the National, Regional and Local Levels: Current Status and Prospects for Implementation in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia samovdoskonalennia ta rozvytok*. 11, 1–8 [in Ukrainian].
10. Siedov, H. (2023). Rozvytok mekhanizmiv transformatsii systemy nadannia administratyvnykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Development of mechanisms for transforming the administrative service delivery system in the context of digitalization]. *Publichne uriaduvannia*. 1, 41–48 [in Ukrainian].
11. Prokopenko, S. (2024). Problemy ta perspektyvy tsyfrovizatsii administratyvnykh posluh v Ukraini [Problems and prospects of digitalization of administrative services in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid. Seriia Derzhavne upravlinnia*. 12, 235–240 [in Ukrainian].
12. Semykina, M. (2018). Problemy stvorennia i funktsionuvannia tsentriv nadannia administratyvnykh posluh v umovakh reformuvannia systemy administratyvnykh posluh [Problems of creation and functioning of administrative service centers in the context of reforming the administrative services system]. *Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku derzhavy*. 137, 276–278 [in Ukrainian].
13. Kozlov, V. & Tomashevskaya, T., & Dyvak, V. (2024). Analiz stanu informatsiinoho suspilstva v Ukraini [Analysis of the state of information society in Ukraine]. *Novi informatsiini tekhnologii*. 1, 89–97 [in Ukrainian].
14. Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy: zakon Ukrainy vid 01 sichnia 2024 roku № 2155-19 [On electronic identification and electronic trust services: the law of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
15. Pro administratyvni posluhy: zakon Ukrainy vid 27 kvitnia 2024 roku № 5203-17 [On administrative services: the law of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>