

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студентки Кучиної Ольги Павлівни

академічної групи 281м-22з-6 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: *«Інновації в сфері надання адміністративних послуг в умовах
діджиталізації»*

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Старушенко Г. А.			
розділів:				

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Вишнеvsька О. В.			
----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Інновації в сфері надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації».

90 стор., 11 табл., 14 рис., 3 додатки, 83 джерела.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЦИФРОВА ПОЛІТИКА, КІБЕРБЕЗПЕКА.

Об'єктом дослідження є процес використання управлінських інновацій у сфері надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації суспільства та соціальної переорієнтації управління.

Предмет дослідження – інновації в сфері надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації.

Мета роботи полягає в дослідженні системної інтеграції управлінських інновацій у сферу надання адміністративних послуг, їх впливу на процеси в системі управління та розробці й обґрунтуванні пріоритетних напрямів їх впровадження в умовах трансформації українського суспільства в цифрову еру.

У першому розділі магістерської роботи висвітлені теоретичні засади використання управлінських інновацій у сфері надання адміністративних послуг. Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану та проблем надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації на прикладі діяльності Центру надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради. У третьому розділі обґрунтовані інноваційні напрями вдосконалення на основі цифрових технологій процесів надання адміністративних послуг в умовах збройної агресії російської федерації.

Сфера практичного застосування результатів дослідження – Центри надання адміністративних послуг, центри підвищення кваліфікації публічних службовців.

ABSTRACT

Explanatory note of the qualification work of the master's degree on the topic «Innovations in the provision of administrative services in the context of digitalization».

90 pages, 11 tables, 14 figures, 3 applications, 83 sources.

DIGITALIZATION, ADMINISTRATIVE SERVICES, ADMINISTRATIVE SERVICES CENTRE, MANAGEMENT INNOVATIONS, DIGITAL TECHNOLOGIES, DIGITAL POLICY, CYBER SECURITY.

The object of the study is the process of using managerial innovations in the field of providing administrative services in the conditions of digital transformation of society and social reorientation of management.

The subject of the research is innovations in the field of providing administrative services in conditions of digitalization.

The purpose of the work is to study the systematic integration of management innovations in the field of administrative services, their impact on the processes in the management system, development, and substantiation of the priority areas of their implementation in the conditions of the transformation of Ukrainian society into the digital era.

In the first chapter of the master's work, the theoretical foundations of the use of management innovations in the field of administrative services are highlighted. The second section is devoted to the analysis of the current state and problems of the provision of administrative services in conditions of digitalization, using the example of the activity of the Centre for the provision of administrative services of the Pereshchepyna City Council. In the third chapter, the innovative directions of improvement based on digital technologies of the processes of providing administrative services in the conditions of armed aggression of the Russian Federation are substantiated.

The field of practical application of the research results – Centres for the provision of administrative services, centres for improving the qualifications of public servants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	10
1.1. Поняття і сутність управлінських інновацій.....	10
1.2. Управлінські процеси у сфері надання адміністративних послуг.....	17
1.3. Визначення механізмів розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації.....	24
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	32
2.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності Центрів надання адміністративних послуг.....	32
2.2. Актуальні загрози кібербезпеки надання адміністративних послуг в умовах нарощування російської агресії.....	42
2.3. Оцінка стану діджиталізації діяльності Центру надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради.....	50
РОЗДІЛ 3	
ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	58
3.1. Удосконалення методів підвищення кваліфікації кадрів в Центрах надання адміністративних послуг в умовах російської збройної агресії.....	58
3.2. Системна інтеграція управлінських інновацій у сферу надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації.....	64
3.3. Розробка методів моніторингу якості адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради.....	74
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми магістерського дослідження обумовлена зростанням потужності високошвидкісного інтернету, розвитком цифрових технологій, появою нових засобів зв'язку – всього, що створює умови для розвитку науково-технічного прогресу, у тому числі в публічному управлінні. Одними з ключових сучасних світових тенденцій є стрімко зростаючий обсяг інформації та нові способи її передачі, збору, зберігання та обробки. Роль інформації постійно зростає, що свідчить про необхідність формування сучасних принципів та підходів, що відповідають умовам цифровізації.

Діджиталізація – це нова модель суспільних відносин, що існує в глобальному масштабі завдяки використанню інтернету та нових цифрових технологій. Тому доцільно дослідити саме публічно-управлінську діяльність, засновану на цифровій взаємодії значної кількості відповідних суб'єктів. Діджиталізація вивела правове регулювання діяльності у сфері надання адміністративних послуг на національний рівень.

Проблема дослідження полягає у тому, що новий виток технологічного прогресу, пов'язаний із діджиталізацією та відповідним перетворенням сфери надання адміністративних послуг, призводить до необхідності для органів державної влади та місцевого самоврядування вдосконалювати свою діяльність шляхом цифрової трансформації та формувати нові моделі обслуговування, засновані на сучасному тренді: розвитку цифрової складової адміністративних послуг.

Конкурентні переваги діджиталізації для нашої країни багато в чому залежатимуть від стратегій, що вибираються вже сьогодні, від того, які заходи будуть запроваджені, які рішення ухвалюють для розвитку існуючих цифрових послуг в органах державної влади та місцевого самоврядування, як суспільство побачить майбутнє використання подібних послуг, в якому стані зустрінуть цифрову трансформацію більшість державних та муніципальних установ та організацій.

Найбільш серйозним викликом сьогодні стає той факт, що українці починають все більш активно формувати свої очікування в цифрових вимірах, віддаючи перевагу цифровому супроводу та цифровому обслуговуванню.

Поява цифрових технологій в свою чергу створює ймовірність зростання організаційних ризиків у зв'язку з поширенням технологічних змін. Крім того, існують виклики для кібербезпеки, що загострилися під час повномасштабного російського вторгнення, яке розпочалося 24 лютого 2022 року.

Ступінь наукової розробленості проблеми дослідження управління надання адміністративних послуг за допомогою цифрових інструментів можна визначити як у сфері інновацій у наданні адміністративних послуг, так і в царині створення діджиталізованого середовища в публічному управлінні.

Зокрема, питання впровадження управлінських інновацій досліджували засновники теорії інновацій Й. Шумпетер, П. Друкер, Б. Твісс. Що стосується вітчизняних вчених, то впровадження управлінських інновацій вивчали Є. Бельтюков, І. Бланк, В. Геєць, В. Захарченко, Л. Федулова, С. Ілляшенко, О. Кузьмін, Н. Чухрай, Й. Петрович, В. Гриньова, С. Філіппова, С. Харічков. Новаціями в сфері надання адміністративних послуг та впровадження технологій діджиталізації займалися О. Ястремська, М. Меркулов, М. Шарко, Н. Подольчак, Н. Добрянська та інші.

Водночас, проблематику створення діджиталізованого середовища в публічному управлінні, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, розглядають здебільшого без урахування ризиків, пов'язаних із російською збройною агресією. Крім того, практично не існує комплексного розуміння, яким чином мають відбуватися процеси діджиталізованого надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Зазначене обумовлює актуальність дослідження інновацій в сфері надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації.

Об'єктом дослідження є процес використання управлінських інновацій у сфері надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації суспільства та соціальної переорієнтації управління.

Предмет дослідження – інновації в сфері надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації.

Мета роботи полягає в дослідженні системної інтеграції управлінських інновацій у сферу надання адміністративних послуг, їх впливу на процеси в системі управління та розробці й обґрунтуванні пріоритетних напрямів їх впровадження в умовах трансформації українського суспільства в цифрову еру.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань:

- розглянути поняття і сутність управлінських інновацій;
- вивчити управлінські процеси у сфері надання адміністративних послуг;
- визначити механізми розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення діяльності Центрів надання адміністративних послуг;
- дослідити актуальні загрози кібербезпеки надання адміністративних послуг в умовах нарощування російської агресії;
- оцінити стан діджиталізації діяльності Центру надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради;
- обґрунтувати вдосконалення методів підвищення кваліфікації кадрів в Центрах надання адміністративних послуг в умовах російської збройної агресії;
- умотивувати системну інтеграцію управлінських інновацій у сферу надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації;
- запропонувати створення методів моніторингу якості адміністративних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради.

У дослідженні використаний комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів** пізнання. Зокрема, визначення теоретичних засад управлінських інновацій проведено із застосування принципів формальної логіки; розгляд управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг здійснювався

за допомогою системного підходу; вивчення механізмів розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації відбувалося із використанням методів аналізу та синтезу.

Завдяки нормативно-правовому методу здійснено огляд нормативно-правових засад забезпечення діяльності Центрів надання адміністративних послуг. Методом структурно-функціонального аналізу було досліджено актуальні загрози кібербезпеки надання адміністративних послуг в умовах нарощування російської агресії. З використанням порівняльного, табличного і графічного методів, а також інструментів веб-аналітики проведено оцінку стану діджиталізації діяльності Центру надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради.

Метод узагальнення був застосований щодо обґрунтування положень стосовно вдосконалення підходів до підвищення кваліфікації кадрів в Центрах надання адміністративних послуг в умовах російсько-української війни. Використання аналітичного методу дало можливість запропонувати принципи вдосконалення документообігу та методи моніторингу якості надання адміністративних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради.

Основу емпіричних даних склала інформація Міністерства цифрової трансформації України про стан цифровізації, статистичні дані Державної служби статистики, показники моніторингу надання адміністративних послуг населенню, звітність Центру надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради.

Новизна отриманих результатів дослідження полягає в такому:

- отримали подальший розвиток теоретичні питання управління адміністративними послугами із застосуванням інновацій;
- удосконалено методи аналізу стану діджиталізації Центру надання адміністративних послуг із використанням інструментів інтернет-аналітики;

– обґрунтовано шляхи вдосконалення моніторингу якості надання адміністративних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради.

Теоретична значимість роботи полягає в тому що обґрунтовані теоретичні положення щодо інновацій у сфері надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації можуть бути узагальнені й використані в якості методичного підґрунтя при розробці відповідних аспектів державної цифрової політики.

Практичне значення одержаних в роботі результатів обумовлено тим, що запропоновані методичні підходи та пропозиції, спрямовані на підвищення результативності управління інноваціями у сфері надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації, можуть використовуватись у діяльності українських Центрів надання адміністративних послуг та центрів підвищення кваліфікації публічних службовців. Практичне впровадження розроблених в магістерській роботі рекомендацій дозволить удосконалити процес надання адміністративних послуг та підвищити їх якість.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Кваліфікаційна робота магістра містить 11 таблиць, 14 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття і сутність управлінських інновацій

Термін «інновація» вперше увів Й. Шумпетер як «втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології чи новому виді виробу».

Поняття «інновація» відповідає англійському «innovation». Буквальний переклад з англійського означає «введення новацій» і найкраще відповідає змісту слова «нововведення». Інновації чи нововведення поширюються на весь спектр соціальних явищ та процесів – новий порядок, новий звичай, новий метод, нова форма управління тощо. Інновація в буквальному розумінні означає процес використання нового в будь-якій сфері діяльності.

Термін «інновація» з'явився в наукових дослідженнях у ХХ ст. і спочатку мав значення проникнення деяких елементів однієї культури до іншої (звичаїв, способів організації життєдіяльності, зокрема виробництва). Інновації стали результатом діяльності з оновлення, перетворення попередньої діяльності, що приводить до заміни одних елементів іншими чи доповнення наявних новими. Подібна діяльність має загальні закономірності: визначаються цілі зміни, новація розробляється, випробовується, освоюється, поширюється і, нарешті, «відмирає», вичерпуючись фізично і морально [5, с. 71].

У процесі здійснення інновацій при подоланні інерції порядку, що склався, майже завжди виникає проблема наслідків – очікуваних, бажаних і шкідливих.

Перехід предмета в новий стан чи нову якість реалізується у вигляді нововведень. У документах ОЕСР інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, чи в новому підході до соціальних послуг.

Більш поширене загальне розуміння інновації як використання в тій чи іншій сфері суспільства результатів інтелектуальної діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності чи його результатів.

Загальнонаукове значення поняття «інновація» набуло в процесі розширення свого змісту за межі простих технологічних процесів, коли воно стало широко застосовуватися для характеристики соціальних феноменів.

Визначення поняття «інновація» в різних дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених, а також в нормативно-правових актах представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «інновація» в різних нормативних актах і наукових дослідженнях

Автор	Визначення поняття
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру виробництва і (або) соціальної сфери.
Й. Шумпетер	Інновація – це нова комбінація в економіці, будь-яке нововведення в мистецтві, науці, життєвій практиці – головним чином полягає в рекомбінації концептуальних фізичних матеріалів, які існували на ринку.
П. Друкер	Інновація – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни, що мають місце в економіці та суспільстві, з метою використання їх у бізнесі чи в різних сферах обслуговування.
Б. Санто	Інновація – це суспільний, технічний чи економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій і у випадку, якщо вона на ринку може принести додатковий дохід.
Б. Твісс	Інновація (нововведення) – це пропозиція на ринку чогось нового, за що споживач готовий платити, це застосування, тобто процес, у якому винахід чи ідея набувають економічного змісту.
ОЕСР	Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав втілення у формі нового чи вдосконаленого продукту чи технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, чи в новому підході до соціальних послуг.
К. Фрімен	Інновація – це технічна, дизайнерська, виробнича, управлінська та комерційна діяльність, виготовлення чи перше комерційне використання нових (удосконалених) процесів чи обладнання.

Продовж. табл. 1.1

М. Портер	Інновації – це можливість здобути конкурентні переваги за рахунок нововведень, котрі включають у себе як нові технології, так і нові методи роботи.
Державна служба статистики України	Інновації – проведення комплексу робіт, які спрямовані на створення й освоєння нових видів продукції і впровадження прогресивних технологічних процесів, а також на значні технологічні зміни продукції і процесів.
І. Бланк	Інновація – це нове досягнення у сфері технологій чи управління, призначене для використання в операційній, інвестиційній чи фінансовій діяльності підприємства.
В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов	Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав утілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, процесу, що використовуються у практичній діяльності, чи нового підходу до соціальних послуг.
Д. Ю. Крамської, В. А. Кучинський	Інновація – це цілеспрямована зміна, яка вносить у середовище зміни нові відносно стабільні елементи.
С. В. Філіппова	Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності стосовно використання нових стосовно виробничої системи ідей шляхом реалізації їх у результатах, засобах та процесах виробництва та управління.

У публічному управлінні інновації – це використання новацій (організаційних, інструментально-операційних, структурно-функціональних тощо) з метою збільшення ефективності (результативності) управлінської діяльності як у технологічному вимірі (внутрішньосистемному), так і стосовно соціального ефекту публічного управління (зовнішньосистемний вимір) [73].

Управлінські інновації є самостійною групою (класом) інноваційних явищ та процесів з власною специфікою та сферою функціонування. Разом з тим для управлінських інновацій у вигляді окремих елементів характерні і риси управлінських інновацій усіх інших типів, які представлено на рис. 1.1.

Управлінські інновації включають у себе не тільки зміни в методологіях та технологіях управлінської діяльності, а й певні аспекти духовної творчості, у цілому наукової і розумової діяльності, мотивацію і способи поведінки, які якісно відрізняються від тих, що мали місце перед тим нові ціннісні та корпоративно-культурні елементи тощо.

Основні напрями управлінських інновацій			
Формування нових послуг	Формування ринку управлінських послуг	Впровадження нових управлінських технологій	Реалізація нових маркетингових підходів у діяльності організацій

Рис. 1.1. Основні напрями управлінських інновацій

Теоретичне системне формулювання представляє інновацію як активну чи пасивну зміну даної управлінської системи щодо зовнішнього середовища. Структурно-функціональний вимір управлінських інновацій дає змогу аналізувати організаційні зміни та трансформування функціонального імперативу управлінської діяльності.

Таким чином, поняття «управлінська інновація» має широкі межі свого вживання і відповідним чином великий методологічний потенціал. Розкриття тих чи інших його аспектів є важливою методологічною основою вивчення проблем модернізації системи управління в цілому.

Наростання управлінських інновацій не означає скорочення стандартизації, тотальної прогнозованості управління, як це розуміють деякі вітчизняні дослідники. Навпаки, це спричиняє розмивання чітких внутрішньосистемних меж, диверсифікацію діяльності відповідно існуючих соціальних потреб і сфер діяльності органів управління.

Таким чином, інновації наповнюють новим змістом сам процес управління, надають йому нової стратегічної спрямованості. Перетворення, в результаті яких зростає невизначеність, разом з тим збільшують багатоваріантність підходів і надають управлінцям належну свободу вибору та

можливість творчої самореалізації. Зрозуміло, що в цьому контексті невизначеність і різновекторність модернізаційних змін інтерпретується як позитивно-конструктивне явище, що веде до становлення нової, більш ефективної і з більшими регулюючими здатностями системи управління.

При дослідженні управлінських інновацій та їх ретроспективних змін можна сфокусуватись на двовекторності їх розвитку. Перший вектор це внутрішньосистемна трансформація управління, що відображає безпосередній вплив інновацій на процеси в системі управління. Ці інновації мають відношення до функціонального вдосконалення механізмів управління за рахунок збільшення виконавської дисципліни, зменшення нераціональних операцій, удосконалення розподілу функціональних ролей, технологічної переорієнтації управління [50].

Реакція організаційної системи на внутрішньосистемний вплив як правило повільна, зміни сприймаються колективом як результат власної еволюції.

Другий вектор – управлінські зміни, які перебувають під впливом зовнішньо-системних чинників і поза межами прямого контролю. Це стосується децентралізації управління, застосування самоорганізаційних методик стосовно об'єктів управління. Реакція організаційної системи на зовнішній вплив як правило різка з повільним затуханням, зміни сприймаються колективом поступово.

Вказані основні підсистеми інновацій в управлінні визначають два найбільш широкі об'єкти дослідження управлінських інновацій.

Один з них стосується внутрішньої раціоналізації управлінських процесів на основі логіки розвитку системи управління та цілеспрямованого залучення управлінських технологій з різних сфер соціальної життєдіяльності, у т. ч. надання адміністративних послуг.

Інший є узагальненням процесу адаптації управління до системних соціальних трансформацій постіндустріального зразка і відображає впровадження не лише інноваційних технологій, а й інноваційних методологій

функціонування та розвитку управління в контексті задоволення нових соціальних потреб.

Формування сукупного впливу факторів у системі управління суб'єкта з надання адміністративних послуг (табл. 1.2) відбувається під впливом як внутрішньо-, так і зовнішньосистемних факторів у порядку їх фізичного впливу.

Таблиця 1.2

**Формування сукупного впливу факторів у системі управління суб'єкта
з надання адміністративних послуг**

		ВНУТРІШНЬОСИСТЕМНІ ФАКТОРИ				
		Збільшення виконавської дисципліни / рівень інноваційності персоналу	Зменшення нераціональних операцій	Удосконалення розподілу функціональних ролей	Технологічні зміни всередині організації	Нові управлінські технології (в тому числі діджиталізація)
ЗОВНІШНЬОСИСТЕМНІ ФАКТОРИ	Децентралізаційні процеси					
	Зміни соціальних потреб					
	Законодавчі зміни					
	Соціальні трансформації					
	Глобальні технологічні зміни (в тому числі діджиталізація)					

З методологічної точки зору в процесі дослідження потрібно враховувати, що інновації в управлінні не є лише результатом зовнішніх впливів і необхідності до них адаптуватися, але й наслідком саморозвитку самої управлінської системи, утворення нових, раніше не існуючих внутрішніх чинників, що з'являються в результаті самостійної, відносно незалежної від зовнішніх соціокультурних умов логіки розвитку системи управління.

Сюди належать як тенденції генезису загальноуправлінських методологій та методів, так і специфічні зміни в управлінні організацією внутрішні зміни

технології, дисципліни, організації вектор внутрішньосистемної трансформації управління зовнішньосистемні чинники вектор зовнішньосистемної трансформації управління сумарний вектор системної трансформації управління внутрішньосистемні процеси в межах діяльності органів управління [43, с. 157].

Можна зробити висновок, що управлінський інноваційний розвиток – це процес розвитку на засадах ефективної інноваційної діяльності, побудованої шляхом ефективного використання інноваційного потенціалу, всіх його складових. Тому стратегічне управління інноваційним розвитком має охоплювати два різні, але пов'язані об'єкти: інноваційну діяльність та інноваційний потенціал з врахуванням якісних змін в напрямку зростання інноваційності персоналу. На організаційному рівні основною проблемою управлінських інновацій є поєднання максимальної диверсифікації в системі управління, через яку здійснюється його наближення до об'єкта, та цілісності всього управлінського процесу.

Саме застосування нових методів забезпечує переорієнтацію управлінської діяльності на соціоцентричні цілі. Якщо традиційні методи управління можуть забезпечити лише експлуатацію його об'єкта, передусім людей, то інноваційні розкривають можливості використання ресурсів для людей і ведуть до соціальної переорієнтації управління, формування нового управління з соціоцентричним набором людських та професійних якостей.

Таким чином, інновації вітчизняного управління мають обґрунтування в науковій літературі як загалом, так і стосовно реформування його окремих компонентів. Методологія управлінських інновацій орієнтується на впровадження в управлінську діяльність постсучасних соціальних практик і її переорієнтацію на соціоцентричні цілі. Її комплексне застосування дозволить забезпечити системний характер інноваційних змін в управлінні, адекватних завданням соціальної трансформації українського суспільства.

1.2. Управлінські процеси у сфері надання адміністративних послуг

Зважаючи на радянське минуле, величезну територію та відносно низьку щільність населення як для країн Європи, в Україні склалася така ситуація, що навіть базові адміністративні послуги до 2013 року були дуже розпорошені територіально. Ці умови створювали незручності та обурювали громадян, особливо в сільській місцевості та в маленьких містах. З метою вирішення цих проблем у 2012 року було ухвалено Закон України «Про адміністративні послуги». Цей закон запропонував нову ідеологію обслуговування громадян та клієнтоорієнтованості з боку держави і чиновників, а його головним досягненням є правові норми щодо створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) [52].

З того часу в Україні відбулось багато позитивних перетворень у сфері нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг:

- прийняття законодавства, яке стимулювало оновлення системи надання адміністративних послуг в Україні. 6 вересня 2012 року в Україні було ухвалено Закон України «Про адміністративні послуги»;

- на виконання даного Закону було прийнято і ряд важливих підзаконних актів. Серед них, Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 588 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг»; Перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які надаються через центр надання адміністративних послуг, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р [65]. Дані урядові акти врегульовують важливі питання надання адміністративних послуг, а також створення та функціонування ЦНАП в Україні.

Експерти Програми «U-LEAD з Європою» підкреслюють, що «ЦНАП – це місце, де громадяни та суб'єкти господарювання можуть отримувати найширший перелік необхідних їм адміністративних послуг. Для інтеграції послуг мають застосовуватися всі передбачені законодавством механізми». Послуги, які відповідно до закону можуть бути надані за один візит особи,

повинні надаватися невідкладно. В свою чергу, на офіційному урядовому Інтернет ресурсі визначено: ЦНАП – єдине місце (приміщення), де можна отримати найнеобхідніші адміністративні послуги у комфортних умовах [80].

На рис. 1.2 представлені основні характерні риси ідеального центру надання адміністративних послуг.

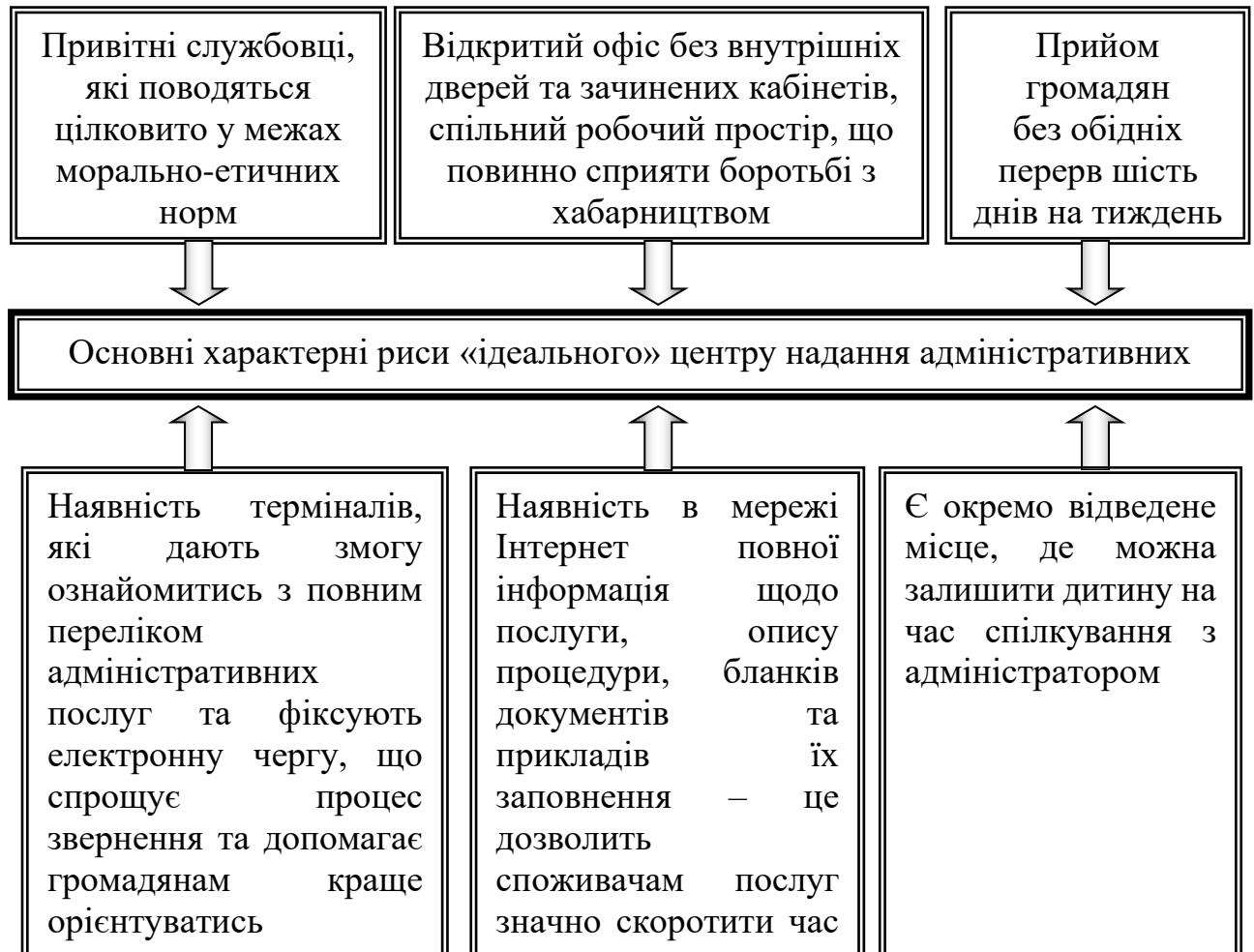


Рис. 1.2. Основні характерні риси «ідеального» центру надання адміністративних послуг

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної чи юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [52].

Адміністративну послугу можна розглядати у двох аспектах, які представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні аспекти адміністративної послуги

Розглянемо етапи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні, які представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні

№ етапу	Зміст етапу
I	Наукове обґрунтування принципів, видів і методів надання послуг органами публічної влади
II	Прийняття Закону України «Про адміністративні послуги»
III	Створення центрів надання адміністративних послуг на міському та районному рівні; заборона надання адміністративних послуг через підприємства
IV	Адміністрування коштів, отриманих за такі послуги; спрямування всіх коштів за адміністративні послуги до державного або місцевого бюджетів
V	Підвищення якості надання адміністративних послуг
VI	Делегування повноважень щодо надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування та розбудова ЦНАПів як інтегрованих офісів; багатоетапна передача послуг до ЦНАПів.

Разом з цим, постає необхідність проаналізувати правові аспекти формування системи надання адміністративних послуг з метою виявлення

слабких місць у запровадженні цього виду діяльності та розробки подальших заходів, спрямованих на реалізацію прав та законних інтересів громадян.

До нормативно-правових актів щодо надання адміністративних послуг, що регулюють діяльність ЦНАП, входять: Закони України, Укази Президента України, розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України.

Адміністративна послуга є результатом 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 (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [40].

Враховуючи вищевикладене, можна окреслити основні ознаки адміністративних послуг:

1. Ці послуги надаються лише за безпосередньою ініціативою (заявою) фізичних та юридичних осіб (наприклад: не можна відносити до таких послуг підготовку цільових програм; загальну діяльність з оздоровлення дітей; затвердження схем санітарного очищення населених пунктів; надання якихось даних за рішенням суду тощо).

2. Надання адміністративних послуг передбачено виключно законами.

3. Адміністративні послуги обов'язково надаються при здійсненні владних повноважень органів місцевого самоврядування та інших публічних органів влади. Законом України «Про адміністративні послуги» була виключена норма щодо можливості надання адміністративних послуг підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в управлінні органів публічної влади.

4. Результатом адміністративних послуг є якийсь адміністративний акт (відповідне рішення, документ чи дія органу публічної влади), спрямований на набуття, зміну чи припинення відповідно до закону прав чи обов'язків особи, що звернулась за послугою.

5. Адміністративна послуга є не лише результат, як кінцева мета звернення якоїсь особи, але й уся діяльність посадових осіб органів місцевого

самоврядування та, можливо, й інших органів публічної влади, які задіяні в процесі надання адміністративних послуг. Тобто, послуга починається з моменту надання консультацій (інформування) клієнта про умови її отримання, проходить процес приймання та перевірки необхідного пакету документів, опрацювання безпосередніми виконавцями та завершується видачею результату чи інформуванням про здійснені реєстраційні дії [28, с. 66].

Враховуючи вищенаведене, виділяють різні види адміністративних послуг [74], що представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види адміністративних послуг

Критерій класифікації	Види послуг
За змістом адміністративної діяльності	1. Видача дозволів. 2. Реєстрація з веденням реєстрів. 3. Легалізація актів
Залежно від рівня встановлення повноважень	1. Адміністративні послуги з централізованим регулюванням. 2. Адміністративні послуги з локальним регулюванням. 3. Адміністративні послуги зі «змішаним» регулюванням
Залежно від форми їх реалізації	1. Послуги, пов'язані з реальним здійсненням конституційних прав і свобод громадян. 2. Власне адміністративні послуги, пов'язані з юридичним оформленням умов, необхідних для реалізації прав і свобод громадян
Залежно від характеру питань	1. Підприємницькі (господарські).. 2. Соціальні. 3. Земельні. 4. Будівельно-комунальні. 5. Житлові
За критерієм платності	1. Платні. 2. Безоплатні
Залежно від суб'єкта	1. Державні. 2. Муніципальні
За способом надання адміністративної послуги	1. Безпосередньо органом виконавчої влади. 2. Через «інтегровані офіси» (ЦНАП). 3. Через Єдиний державний портал адміністративних послуг
За наявністю у складі компонентів, що мають статус окремих послуг	1. Базові (однокомпонентні). 2. Комплексні (багатокомпонентні)
Залежно від регламентації адміністративної послуги	1. Стандартизовані (є інформаційні та технологічні картки). 2. Не стандартизовані (немає інформаційних та технологічних карток)

Процес управління – це діяльність об’єднаних суб’єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, шляхом виконання певних функцій, із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління.

Предметом управлінського процесу є інформація, яку виконавці та керівники використовують у своїй діяльності. Засобами здійснення управлінського процесу є управлінська праця персоналу, носії та канали передачі інформації.

До процесу управління ставиться ряд вимог. Головна вимога до організації управління полягає в тому, що система управління повинна мати таку ж саму чи більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється [39, с. 18].

Розглянемо зміст управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг, який представлено на рис. 1.4 та відображає певну спрямованість управлінського впливу.



Рис. 1.4. Зміст управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг

Основними принципами управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг є:

- єдиний простір;
- ввічливе ставлення;

- зрозумілі процедури;
- стислі, чітко визначені терміни;
- комфортні умови для заявників;
- неможливість зловживань;
- максимальна результативність.

Саме ці принципи дають можливість працювати цілеспрямовано та ефективно. Завдяки дотриманню даної системи принципів управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг відбувається:

- спрощення оформлення звернення на отримання багатьох послуг;
- зменшення строків надання послуг;
- підвищення поінформованості громадян;
- створення єдиного алгоритму оформлення документів та вирішення

типових питань;

- дотримання стандартів надання послуг;
- оперативний моніторинг та контроль за діяльністю центру надання

адміністративних послуг [38, с. 84].

Разом з тим доцільно відмітити проблемні питання в наданні адміністративних послуг населенню органами державної влади і органами місцевого самоврядування:

- впорядкування їх переліку;
- територіальна розпорошеність адміністративних органів;
- занадто тривалі терміни надання багатьох адміністративних послуг;
- забезпечення зручності їх надання;
- складні процедури надання адміністративних послуг;
- визначення вартості оплати адміністративних послуг;
- незручний й обмежений режим роботи адміністративних органів;
- відсутність альтернативних способів звернення до адміністративних

органів за адміністративними послугами;

- відсутність належних умов для очікування;

- відсутність належної інформації;
- наявність великих черг в адміністративних органах;
- належне ставлення до відвідувачів адміністративних органів.

Крім того, для публічно-управлінської системи у процесі її функціонування сьогодні існує реальна потреба в компетентних управлінських працівниках, оскільки її характерною рисою є залежність людини від людини, що уособлюють собою типову управлінську пару «суб'єкт – об'єкт».

1.3. Визначення механізмів розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації

Адміністративні послуги служать інтересам споживачів і є важливим кроком в напрямку підвищення задоволення потреб громадян і господарюючих суб'єктів. Якісна діяльність органів влади в сфері адміністративних послуг, яка зачіпає систему життєдіяльності населення, забезпечує суттєве зниження рівня витрат в масштабах країни. Електронні адміністративні послуги мають універсальний доступ і можуть бути отримані будь-якою особою в режимі реального часу.

Вирішення проблем, які існують в сфері розвитку системи надання адміністративних послуг, на основі інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій дозволить підвищити якість реалізації функцій держави, сприятиме підвищенню ефективності системи управління.

Ключовими завданнями є реалізація єдиного порталу для надання всіх електронних послуг з одного ресурсу, а також запровадження електронних договорів та популяризація всіх сервісів. Проте, відсутність надійної та доступної електронної ідентифікації залишається бар'єром для розвитку електронних послуг та інших форм електронної взаємодії. Тож до необхідних заходів слід віднести запровадження MobileID, що дозволить зробити електронну ідентифікацію більш масовою та популярною серед громадян.

Ключовим завданням залишається наповнення єдиного демографічного реєстру та видача ID-карток із ЕЦП, а також запровадження електронних довірчих послуг.

Цифрова трансформація, діджиталізація чи «Держава у смартфоні» – це терміни, що лаконічно описують процеси впровадження цифрових технологій в усіх сферах суспільного життя.

Уряд має впровадити єдині вимоги до надання публічних послуг, у тому числі ключових показників ефективності, граничного часу очікування та показників задоволеності суб'єктів звернення. Також серед ключових завдань:

- поступове переведення окремих публічних послуг в електронну форму;
- упровадження дієвого механізму контролю; нові підходи до діяльності ЦНАПів тощо [27, с. 133].

Вимоги до децентралізації адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади включають:

1. Створення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) для задоволення потреб об'єднаних громад у вигляді «прозорих офісів», що об'єднують в собі діяльність різних владних структур з надання адміністративних послуг.

2. Впровадження в організацію роботи ЦНАП системи управління якістю, має ґрунтуватись на:

- оцінюванні результатів проведення процесів;
- забезпеченні механізму зворотних зв'язків зі споживачами послуг;
- впровадженні системи заощадження бюджетних коштів, так зване ощадливе управління, що має на меті підвищення ефективності функціонування органу влади без зайвих витрат;
- проведенні внутрішнього моніторингу з метою оцінки якості роботи;
- порівнянні з кращими практиками надання адміністративних послуг.

3. Доповнення механізму надання адміністративних послуг електронними сервісами (збирання відгуків, зауважень та пропозицій, забезпечення інтерактивності та миттєвого оцінювання за допомогою мережі Інтернет).

4. Створення комплексної системи контролю за наданням адміністративних послуг. Для цього передбачається:

- розробка стандартів надання адміністративних послуг через залучення усіх зацікавлених сторін (органів публічного управління, споживачів послуг, представників громадських організацій та профільних наукових установ);

- залучення до контролюючої діяльності не лише органів публічного управління, а й громадських організацій, аудиторських фірм та широкого загалу [23, с. 212].

Діяльність органів виконавчої влади має публічно-правовий характер, який має прояв під час надання адміністративних послуг та ґрунтується на принципах системи управління якістю в органах виконавчої влади.

За змістом принципів, можна виокремити два пріоритетних та початкових напрями впровадження системи управління якістю надання адміністративних послуг:

- процедури прийняття управлінських рішень під час надання адміністративної послуги;

- оптимізація документального забезпечення надання адміністративної послуги.

Для обґрунтування першого напрямку запровадження системи управління якістю у сферу надання адміністративних послуг можна вказати на певну етапність прийняття управлінського рішення, наявність якої є потенціалом уніфікації відповідних процедур у цій сфері. В основу прийняття інноваційного управлінського рішення у сфері надання адміністративних послуг має бути покладена інформація, котру необхідно зібрати, щоб визначити, яке саме

рішення слід прийняти, встановити, чи відповідає компетенції посадової особи діяльність із прийняття відповідного рішення, а також предмет управлінської діяльності.

Уніфікації процедур прийняття управлінських рішень на основі застосування принципів системи управління якістю у сфері надання адміністративних послуг сприятиме розробка і прийняття на рівні постанови Кабінету Міністрів України відповідних стандартів.

Сьогодні існує близько 1000 відомчих нормативно-правових актів, якими передбачено стандарти надання адміністративних послуг,. Разом з тим, закріплення для всіх органів виконавчої влади єдиних уніфікованих процедур прийняття управлінського рішення у сфері надання адміністративних послуг забезпечить вирішенню завдань: встановленню переліку дій, які необхідно здійснити для прийняття управлінського рішення, та які саме ресурси мають бути залучені, щоб прийняте управлінське рішення було обґрунтовано дієвим.

З ухваленням Закону України «Про адміністративні послуги», в Україні вперше на законодавчому рівні встановлено законодавче визначення поняття адміністративна послуга суб'єкта владних повноважень та підґрунтя для впровадження в систему публічного управління механізму надання адміністративних послуг.

Стаття 7 Закону визначає вимоги щодо якості надання адміністративних послуг, надаючи право забезпечення його рівня суб'єктам надання послуг. На кожен адміністративну послугу суб'єктом надання затверджується інформаційна та технологічна картки. Інформаційна картка передбачає інформацію про суб'єкта надання послуги, технологічна – етапи опрацювання звернення, відповідальна посадова особа, підрозділи відповідальні за дію (рішення), строки виконання етапів [52].

Вимоги до її підготовки визначаються Кабінетом Міністрів України. Закон передбачив управлінські інноваційні підходи до порядку надання адміністративних послуг, які повинні зменшити кількість документів і інформації від суб'єкта звернення, прискорити процес надання послуги та в

подальшому зменшити витрати людських, часових і відповідно фінансових ресурсів. Це надасть можливість суб'єктам надання послуг шляхом прямого доступу, безоплатно отримати необхідні документи з баз даних інших суб'єктів надання адміністративних послуг без участі заявника.

Централізація (на рівні центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну економічну політику) повноважень щодо формування переліку адміністративних послуг, правових підстав для надання та суб'єктів надання, розміру плати, ведення обліку адміністративних справ та інших відомостей передбачається веденням, згідно вимог закону, Реєстру адміністративних послуг.

Для його супроводження застосовується Єдиний державний портал адміністративних послуг, який повинен забезпечити можливість надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет.

Єдиний державний портал адміністративних послуг є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні. Порядок ведення Реєстру і єдиного порталу встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Ст. 19 Закону визнає: дисциплінарну, цивільну, адміністративну чи кримінальну відповідальність посадових осіб, уповноважених надавати адміністративні послуги за порушення вимог законодавства у сфері надання адміністративних послуг. Передбачає судову можливість оскарження дій та відшкодування заподіяної шкоди фізичним чи юридичним особам внаслідок неправомірних діянь посадових осіб [52].

Отже, необхідно зазначити, що завдяки прийняттю Закону України «Про адміністративні послуги» категорія «послуга» у публічній сфері виконуватиме ідеологічне значення – як діяльність, спрямована на найкраще обслуговування громадян, а не фінансове значення – як діяльність, спрямована на стягнення додаткових коштів. А його впровадження забезпечить якість надання і доступність отримання адміністративних послуг до очікуваного суспільством рівня.

Значну частину адміністративних послуг складають документи дозвільного характеру, які надаються дозвільними органами суб'єктам господарювання згідно вимог Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». Закон визначає правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності і встановлює порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, та державних адміністраторів [55].

Необхідно також зазначити, що згідно Закону України «Про адміністративні послуги» дозвільний центр, в якому представники дозвільних органів і державні адміністратори діють щодо видачі дозвільних документів, визначено складовою частиною центру надання адміністративних послуг.

Законом визначено терміни, поняття та види реєстраційних дій, порядок їх проведення, порядок ведення та зберігання реєстраційних справ, вимоги щодо переліку документів, що подаються для проведення реєстраційних дій та їх оформлення, терміни проведення кожної реєстраційної дії, сума реєстраційного збору.

До законодавчих факторів слід віднести: відсутність вимог до державних адміністраторів (посадових осіб, які від імені держави здійснюють державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб-підприємців) щодо надання консультативних послуг; монопольну прив'язаність майже усіх реєстраційних послуг до виконавчого комітету місцевої ради лише за місцем проживання фізичної особи-підприємця, місцезнаходженням юридичної особи. Вони не сприяють підвищенню рівня якості і доступності у наданні реєстраційних послуг.

Наступним напрямом запровадження системи управління якістю у сфері надання адміністративних послуг визначено забезпечення системи документообігу, який має бути пов'язаний з процедурами прийняття управлінських рішень, що логічно впливає з принципу законності як основи всієї діяльності органів виконавчої влади (їхніх посадових осіб).

Формування системи документообігу, достатньої для прийняття управлінського рішення у сфері надання адміністративних послуг, дасть змогу:

- створити умови для ефективного обміну інформацією між суб'єктами – учасниками процедур прийняття управлінських рішень у цій сфері;
- забезпечити відповідність кількості та якості, інформативності документів завданням, які вирішуються під час прийняття управлінського рішення у сфері надання адміністративних послуг;
- уникнути дублювання процедур прийняття управлінських рішень під час реалізації компетенції щодо надання адміністративних послуг;
- забезпечити оперативність і обґрунтованість прийняття рішення.

Обсяг необхідної документації для прийняття управлінського рішення у згаданій сфері доцільно визначати кожному органу виконавчої влади, залежно від того, які саме адміністративні послуги цей орган уповноважений надавати. Серед чинників, що впливають на обсяг документообігу, перше місце посідає встановлення компетенції органу виконавчої влади щодо надання адміністративних послуг. Наступним чинником, який впливатиме на встановлення оптимального переліку документів, що здійснюють обіг у межах певного органу виконавчої влади, є взаємодія, яка відображає відповідні процедури під час розробки й прийняття управлінського рішення щодо надання адміністративної послуги. Слід зазначити, що існує вплив кількості та якості документів, які реєструються в органах виконавчої влади з метою подальшого надання адміністративних послуг, на кількість і якість персоналу, що реалізує відповідну компетенцію [21].

Органи влади, які прагнуть мати ефективні ЦНАП, тобто виконувати всі законодавчі й нормативні вимоги, зобов'язані вивчати громадську думку задля поліпшення якості послуг. Власне, орієнтація на виконання вимог замовників послуг повинна стати основою для постійного покращення якості послуг, у тому числі для перегляду й актуалізації законодавчих, нормативних і власних вимог до надання адміністративних послуг.

Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленої розпорядженням КМУ від 15.02.2006 р. № 90-р, до критеріїв оцінки якості адміністративних послуг віднесено:

- результативність – задоволення потреби фізичної чи юридичної особи в адміністративній послугі;
- своєчасність – надання адміністративної послуги в установленій законом строк;
- доступність – фактична можливість фізичних і юридичних осіб звернутися за адміністративною послугою;
- зручність – урахування інтересів та потреб отримувачів послуг у процесі організації надання адміністративних послуг;
- відкритість – безперешкодне надання необхідної для отримання адміністративної послуги інформації, яка розміщується на інформаційних стендах в адміністративних органах, на їхніх веб-сайтах, друкується в офіційних виданнях і буклетах;
- повагу до особи – ввічливе ставлення до отримувача адміністративної послуги;
- професійність – належний рівень кваліфікації працівників адміністративного органу.

Таким чином, особливості функціонування представницьких органів у сфері надання послуг населенню значною мірою обумовлюють рівень демократії в державі, рівень захисту соціальних та економічних прав громадянина, здатність політичної системи адекватно реагувати на зміни в суспільстві. Управлінські послуги – результат формування та реалізації сервісноорієнтованої державної політики для забезпечення інтересів, прав, потреб як суспільства, так і окремого громадянина.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Нормативно-правове забезпечення діяльності Центрів надання адміністративних послуг

Дослідження організаційно-правових засад діяльності Центрів надання адміністративних послуг передбачає розгляд і узагальнення нормативно-правових документів, які регламентують діяльність органу і його посадових осіб. Структуровану нормативну базу наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структурна схема нормативно-правових документів,
які регламентують діяльність ЦНАП

Так, згідно зі статтею 3 Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави.

«Усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк» (ст. 40 Конституції України) [32].

Ст. 56 Конституції України встановлює, що кожен має право на відшкодування за рахунок держави чи органів місцевого самоврядування матеріальної та моральної шкоди, завданої незаконними рішеннями, діями чи бездіяльністю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб при здійсненні ними своїх повноважень.

До повноважень місцевих державних адміністрацій на відповідній території ст. 119 Конституції України, серед інших, встановлює забезпечення законності і правопорядку, а також, додержання прав і свобод громадян [32].

Відповідно до ст. 1 закону України «Про державну службу», державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг [53].

Деяким аспектам діяльності публічних органів влади присвячені окремі положення законів України «Про запобігання корупції» та «Про очищення влади» [69].

Безпосередньому регулюванню процедури надання адміністративних послуг присвячений Закон України «Про адміністративні послуги».

У цьому Законі наведені адміністративна послуга визначена як 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. Суб'єктом звернення можуть бути фізична особа та юридична особа, які звертаються за отриманням адміністративних послуг, а суб'єктом надання адміністративної послуги – орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [52].

Надання адміністративних послуг здійснюється через центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Центри надання адміністративних послуг утворюються при:

- Київській міській державній адміністрації;
- Севастопольській міській державній адміністрації;
- районній державній адміністрації;
- районній у місті Києві державній адміністрації;
- районній у місті Севастополі державній адміністрації;
- виконавчому органі міської ради міста обласного, республіканського

Автономної Республіки Крим значення.

Центри надання адміністративних послуг можуть утворюватися при виконавчому органі міської міста районного значення, селищної, сільської ради у разі прийняття відповідною радою такого рішення.

У містах і селищах, які є адміністративними центрами Автономної Республіки Крим, областей чи районів, а також у містах Києві та Севастополі центри надання адміністративних послуг можуть забезпечувати надання

адміністративних послуг обласних, районних і відповідних міських державних адміністрацій на основі їх узгоджених рішень.

У разі утворення центрів надання адміністративних послуг районними державними адміністраціями такі центри можуть забезпечувати надання адміністративних послуг обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування на основі їх узгоджених рішень.

З метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг можуть утворюватися територіальні підрозділи центру надання адміністративних послуг та віддалені місця для роботи адміністраторів такого центру.

У разі утворення центру надання адміністративних послуг як постійно діючого робочого органу для здійснення матеріально-технічного та організаційного забезпечення діяльності центру надання адміністративних послуг у структурі відповідної міської ради, міської, районної державної адміністрації утворюється відповідний структурний підрозділ (виконавчий орган), на який покладаються керівництво та відповідальність за організацію діяльності такого центру [52].

Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг, визначається органом, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг.

Перелік адміністративних послуг, які надаються через центр надання адміністративних послуг, має включати адміністративні послуги органів виконавчої влади, перелік яких затверджується Кабінетом Міністрів України.

На основі узгоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг через центр надання адміністративних послуг також можуть надаватися інші адміністративні послуги.

Суб'єктам надання адміністративних послуг забороняється приймати заяви, видавати суб'єктам звернень оформлені результати надання адміністративних послуг (у тому числі, рішень про відмову в наданні адміністративних послуг), якщо такі послуги надаються через центри надання

адміністративних послуг, крім випадків подання заяв через Єдиний державний портал адміністративних послуг.

За рішенням органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, у такому центрі також може здійснюватися:

- прийняття звітів, декларацій, скарг;
- надання консультацій;
- прийняття та видача документів, не пов'язаних з наданням адміністративних послуг;
- укладення договорів і угод представниками суб'єктів господарювання, які займають монопольне становище на відповідному ринку послуг, які мають соціальне значення для населення (водо-, тепло-, газо-, електропостачання тощо).

Положення про центр надання адміністративних послуг та його регламент затверджуються органом, який прийняв рішення про утворення центру. Кабінет Міністрів України затверджує примірне положення про центр надання адміністративних послуг та його регламент [64].

Рішення про утворення центру, про затвердження положення про центр надання адміністративних послуг, а також переліку адміністративних послуг, що надаються через центр надання адміністративних послуг, які прийняті на підставі примірного положення про центр надання адміністративних послуг не є регуляторними актами у сфері господарської діяльності та не підлягають державній реєстрації.

Час прийому суб'єктів звернень є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, що надаються через центр надання адміністративних послуг, і становить:

1. У центрах надання адміністративних послуг, утворених при виконавчих органах міських рад міст, що є адміністративними центрами областей, Автономної Республіки Крим, а також при Київській,

Севастопольській міських та районних у містах Києві та Севастополі державних адміністраціях, – не менше шести днів на тиждень та семи годин на день.

2. В інших центрах надання адміністративних послуг – не менше п'яти днів на тиждень та семи годин на день.

3. У територіальних підрозділах центру надання адміністративних послуг та у віддалених робочих місцях адміністраторів центру час прийому суб'єктів звернень визначається органом, що утворив центр надання адміністративних послуг.

При цьому прийом суб'єктів звернень у центрі надання адміністративних послуг здійснюється без перерви на обід та не менше одного дня на тиждень до двадцятої години.

За рішенням органу, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг, час прийому суб'єктів звернень може бути збільшено.

Суб'єкт звернення для отримання адміністративної послуги в центрі надання адміністративних послуг звертається до адміністратора – посадової особи органу, що утворив центр надання адміністративних послуг, яка організовує надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Адміністратор призначається на посаду та звільняється з посади особою, яка очолює орган (керівником органу), що прийняв рішення про утворення відповідного центру надання адміністративних послуг [65].

Кількість адміністраторів визначається органом, який прийняв рішення про утворення відповідного центру надання адміністративних послуг.

У приміщеннях, де розміщуються центри надання адміністративних послуг, інших приміщеннях, де надаються адміністративні послуги, можуть надаватися супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо).

Забороняється відносити до супутніх послуг надання консультацій та інформації, пов'язаних з наданням адміністративних послуг, продаж бланків заяв

та інших документів, необхідних для звернення щодо надання адміністративних послуг, а також надання допомоги в їх заповненні, формуванні пакета документів.

Надання платних супутніх послуг суб'єктом надання адміністративних послуг, центром надання адміністративних послуг забороняється.

Фінансове та інше забезпечення діяльності системи державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг здійснюється виключно за рахунок Державного бюджету України, відповідних місцевих бюджетів.

Органи виконавчої влади, інші державні органи здійснюють закупівлю бланків для оформлення результатів надання адміністративних послуг (крім власних бланків цих органів) у державних підприємств, що входять до сфери управління центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері організації та контролю за виготовленням бланків цінних паперів, документів суворої звітності. Закупівля товарів, робіт і послуг для надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до Закону України «Про здійснення державних закупівель».

Орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи та центри надання адміністративних послуг звільняються від плати за підключення (у тому числі обслуговування та використання) до реєстрів, інших інформаційних баз, що використовуються для надання адміністративних послуг [65].

Посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги, адміністратори несуть дисциплінарну, цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність, передбачену законом, за порушення вимог законодавства у сфері надання адміністративних послуг.

Дії або бездіяльність посадових осіб, уповноважених відповідно до закону надавати адміністративні послуги, адміністраторів можуть бути оскаржені до суду в порядку, встановленому законом.

Шкода, заподіяна фізичним або юридичним особам посадовими особами, уповноваженими відповідно до закону надавати адміністративні послуги, адміністраторами внаслідок їх неправомірних діянь, відшкодовується у встановленому законом порядку.

Держава, Автономна Республіка Крим, територіальні громади, відшкодувавши шкоду, заподіяну посадовою особою, уповноваженою відповідно до закону надавати адміністративні послуги, чи адміністратором внаслідок незаконно прийнятих ними рішень, дій чи бездіяльності, мають право зворотної вимоги до винної особи згідно із законом.

Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» розглядає дозвільну систему у сфері господарської діяльності як сукупність урегульованих законодавством відносин, що виникають між дозвільними органами, адміністраторами та суб'єктами господарювання у зв'язку з видачею документів дозвільного характеру, переоформленням, анулюванням документів дозвільного характеру, а дозвільні органи виступають як суб'єкти надання адміністративних послуг, їх посадові особи, уповноважені відповідно до закону видавати документи дозвільного характеру.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» затверджено перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади, які надаються через центр надання адміністративних послуг.

Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» встановлює, що Примірний регламент визначає порядок організації роботи центру надання адміністративних послуг, його територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів, порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг.

В регламенті також вказані:

1. Вимоги до приміщення, в якому розміщується центр.

2. Інформаційна та технологічна картки адміністративних послуг.
3. Робота інформаційного підрозділу центру.
4. Керування чергою в центрі.
5. Прийняття заяви та інших документів у центрі.
6. Опрацювання справи (вхідного пакета документів).
7. Передача вихідного пакета документів суб'єктові звернення.
8. Особливості діяльності територіального підрозділу центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці.
9. Особливості діяльності територіального підрозділу центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці, утворених в об'єднаній територіальній громаді [65]

Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 затверджує Примірне положення про центр надання адміністративних послуг.

Основними завданнями центру є:

- організація надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень;
- спрощення процедури отримання адміністративних послуг;
- забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг у центрі;
- проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг, визначення та вжиття заходів до підвищення рівня якості їх надання, оприлюднення інформації про результати моніторингу та вжиті заходи;
- забезпечення процесу автоматизації прийому документів та надання адміністративних послуг шляхом використання інформаційних систем та систем електронного документообігу [64].

Суб'єктом надання адміністративних послуг в ЦНАПі є адміністратори, які призначаються на посаду та звільняються з посади відповідно до законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

Кількість адміністраторів, які працюють у центрі, визначається органом, що прийняв рішення про утворення центру. Рекомендована кількість адміністраторів становить у міських, селищних, сільських територіальних громадах з населенням:

- до 5 тис. осіб – не менш як дві особи;
- від 5 до 10 тис. осіб – не менш як чотири особи;
- від 10 до 20 тис. осіб – не менш як шість осіб;
- від 20 до 50 тис. осіб – не менш як вісім осіб;
- від 50 до 100 тис. осіб – не менш як 12 осіб;
- більш як 100 тис. осіб – не менш як 15 осіб.

Для територіального підрозділу кількість адміністраторів може становити не менш як дві особи.

В умовах розвитку діджиталізації Постановою КМУ від 4 серпня 2021 р. № 818 основні завдання адміністратора були доповнені. Передбачається:

- складення у випадках, передбачених законодавством, а також на вимогу суб'єкта звернення заяв в електронній формі, їх друк і надання суб'єкту звернення для перевірки та підписання;
- надання адміністративних послуг в електронній формі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг;
- консультування суб'єктів звернення щодо отримання ними адміністративних послуг, що надаються в електронній формі, за допомогою безоплатного використання місць для самообслуговування.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення діяльності Центрів надання адміністративних послуг відповідає європейським стандартам, створює умови для їх ефективної діяльності в інтересах громадян.

2.2. Актуальні загрози кібербезпеки надання адміністративних послуг в умовах нарощування російської агресії

Сьогодні діджиталізація стає невід'ємною частиною функціонування сервісної держави, все більше послуг надаються в електронному вигляді та процес цифровізації триватиме. Розпочавшись ще роки тому, під час пандемії коронавірусу 2020-2021 рр. тренд на цифровізацію досяг суттєвих масштабів.

Відповідно Центри надання адміністративних послуг функціонують ефективно за умови правильно побудованої державної інформаційної політики з урахуванням внутрішніх та зовнішньополітичних факторів.

Основним з викликів сьогодення, які постали перед Україною, є повномасштабна неспровокована агресія РФ, яка почалася 24 лютого 2022 року та стала суттєвим фактором, який вимагає відповідних рішень, тому наразі механізми та способи забезпечення кібербезпеки стають особливо актуальними у процесі публічного управління у всіх без винятку сферах, зокрема, управління наданням адміністративних послуг.

Тому забезпечення кібербезпеки органів публічної влади України, у тому числі ЦНАПів, розглядається сьогодні як одне з пріоритетних завдань держави, як важливий елемент її національної безпеки. Сучасні процеси надання адміністративних послуг є вразливими без належного рівня забезпечення кібербезпеки. Безперервний процес розвитку інформаційних технологій породжує нові виклики та загрози, що виходять з інформаційного простору, які можуть завдати значної шкоди процесам надання адміністративних послуг у цифровому вигляді.

У цьому контексті Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» не тільки визначає правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій сфері, основні засади координації їхньої діяльності із забезпечення кібербезпеки, а й формулює поняття актуальних загроз кібербезпеці [68].

Найбільш розповсюдженими серед них є:

- кіберінцидент – подія або ряд несприятливих подій ненавмисного характеру (природного, технічного, технологічного, помилкового, у тому числі внаслідок дії людського фактору) та/або таких, що мають ознаки можливої (потенційної) кібератаки, які становлять загрозу безпеці систем електронних комунікацій, систем управління технологічними процесами, створюють імовірність порушення штатного режиму функціонування таких систем (у тому числі зриву та/або блокування роботи системи, та/або несанкціонованого управління її ресурсами), ставлять під загрозу безпеку (захищеність) електронних інформаційних ресурсів;

- кібератака – спрямовані (навмисні) дії в кіберпросторі, які здійснюються за допомогою засобів електронних комунікацій (включаючи інформаційно-комунікаційні технології, програмні, програмно-апаратні засоби, інші технічні та технологічні засоби і обладнання) та спрямовані на досягнення однієї або сукупності таких цілей: порушення конфіденційності, цілісності, доступності електронних інформаційних ресурсів, що обробляються (передаються, зберігаються) в комунікаційних та/або технологічних системах, отримання несанкціонованого доступу до таких ресурсів; порушення безпеки, сталого, надійного та штатного режиму функціонування комунікаційних та/або технологічних систем; використання комунікаційної системи, її ресурсів та засобів електронних комунікацій для здійснення кібератак на інші об'єкти кіберзахисту;

- кіберзагроза – наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпеку життєво важливим національним інтересам України у кіберпросторі, справляють негативний вплив на стан кібербезпеки держави, кібербезпеку та кіберзахист її об'єктів;

- кіберзлочин – суспільно небезпечне винне діяння у кіберпросторі та/або з його використанням, відповідальність за яке передбачена законом

України про кримінальну відповідальність та/або яке визнано злочином міжнародними договорами України;

- кібертероризм – терористична діяльність, що здійснюється у кіберпросторі або з його використанням;

- кібершпигунство – шпигунство, що здійснюється у кіберпросторі або з його використанням [68].

Засобами протидії цим загрозам визначаються наступні:

- кібероборона – сукупність політичних, економічних, соціальних, військових, наукових, науково-технічних, інформаційних, правових, організаційних та інших заходів, які здійснюються в кіберпросторі та спрямовані на забезпечення захисту суверенітету та обороноздатності держави, запобігання виникненню збройного конфлікту та відсіч збройній агресії;

- система активної протидії агресії у кіберпросторі – сукупність організаційних, правових, наукових та технічних заходів, спрямованих на підвищення рівня кіберзахисту держави шляхом здійснення впливу на інформаційні (автоматизовані), електронно-комунікаційні, інформаційно-комунікаційні системи держави-агресора, джерела походження кіберзагроз та кібератак;

- активна протидія агресії у кіберпросторі – дії, спрямовані на підвищення рівня кіберзахисту шляхом нейтралізації кібератак держави-агресора, його систем і мереж, а також джерел походження кіберзагроз та кібератак, які використовуються для завдання шкоди національній безпеці України.

При цьому забезпечення кібербезпеки повинно будуватися на таких принципах:

- верховенства права, законності, поваги до прав людини і основоположних свобод та їх захисту в порядку, визначеному законом;

- забезпечення національних інтересів України;

- відкритості, доступності, стабільності та захищеності кіберпростору, розвитку мережі Інтернет та відповідальних дій у кіберпросторі;
- державно-приватної взаємодії, широкої співпраці з громадянським суспільством у сфері кібербезпеки та кіберзахисту, зокрема шляхом обміну інформацією про інциденти кібербезпеки, реалізації спільних наукових та дослідницьких проєктів, навчання та підвищення кваліфікації кадрів у цій сфері;
- пропорційності та адекватності заходів кіберзахисту реальним та потенційним ризикам, реалізації невід’ємного права держави на самозахист відповідно до норм міжнародного права у разі вчинення агресивних дій у кіберпросторі;
- пріоритетності запобіжних заходів;
- невідворотності покарання за вчинення кіберзлочинів;
- пріоритетного розвитку та підтримки вітчизняного наукового, науково-технічного та виробничого потенціалу;
- міжнародного співробітництва з метою зміцнення взаємної довіри у сфері кібербезпеки та вироблення спільних підходів у протидії кіберзагрозам, консолідації зусиль у розслідуванні та запобіганні кіберзлочинам, недопущення використання кіберпростору в терористичних, воєнних, інших протиправних цілях;
- забезпечення демократичного цивільного контролю за утвореними відповідно до законів України військовими формуваннями та правоохоронними органами, що провадять діяльність у сфері кібербезпеки [68].

З 2014 року росія активно використовує кіберпростір у гібридній агресії проти України, надаючи руйнівний вплив на органи державної влади, оборону та системи контролю над озброєннями сил оборони, а також на критичну інфраструктуру. Держава-агресор постійно збільшує арсенал кіберзброї для наступальних, розвідувальних та диверсійних цілей, застосування якої може спричинити непоправні, незворотні руйнівні наслідки.

Ці фактори вимагають постійного збільшення можливостей кібербезпеки з боку сектору безпеки та оборони. Держава має виступити ініціатором та гарантом ефективного розвитку і використання інформаційного простору України, у тому числі, в сфері надання адміністративних послуг.

Захист повинен бути багаторівневий, що забезпечує розмежування допуску суб'єктів, з різними правами щодо інформації з обмеженим доступом, що міститься у реєстрах, а також передбачає алгоритми дій з відомостями військового характеру, що складають державну таємницю (наприклад, особисті дані громадян, що підлягають мобілізації), дотримання яких дасть змогу не допустити незаконного розголошення державної таємниці чи втрати її носіїв, навіть під час активних військових дій [44, с. 6].

Надзвичайно актуальною загрозою сьогодні є розвідувальна та диверсійна діяльність у кіберпросторі проти України, яка пов'язана з розвідувальними службами іноземних держав, насамперед російської федерації, розвідувальною діяльністю з викрадення інформації та диверсійними діями, що порушують регулярну роботу критично важливих об'єктів інформаційної інфраструктури, насамперед урядові системи, у тому числі, Центри надання наданням адміністративних послуг. Особливою загрозою є відсутність достатнього правового регулювання забезпечення кібербезпеки в державі.

Ситуація ускладнюється низьким рівнем кіберграмотності населення та недостатністю обладнання ЦНАПів. Приймаючи рішення щодо автоматизації процесів державного управління, органи державної влади не завжди оцінюють ризики, що виникають у кіберзахисті публічних інформаційних ресурсів в умовах нарощування російської агресії.

Рівень захисту інформаційно-комунікаційних систем ЦНАПів, які обробляють значну частину офіційної інформації та персональних даних громадян, не відповідає вимогам законодавства, що збільшує ризики втручання у такі системи, загрожує конфіденційності, недоторканності та наявності інформації (реєстри, бази даних), яка покликана задовольнити потреби та

забезпечити гарантовані Конституцією інтереси громадян, суспільства та держави.

Роль кіберзагроз у спектрі національній безпеці зростає в умовах російської агресії, і ця тенденція буде посилюватися в міру розвитку інформаційних технологій та їхнього зближення з технологіями штучного інтелекту протягом наступного десятиліття.

В умовах нарощування російської агресії найбільш небезпечними для вітчизняних Центрів надання адміністративних послуг стали наступні загрози кібербезпеці (рис. 2.2):

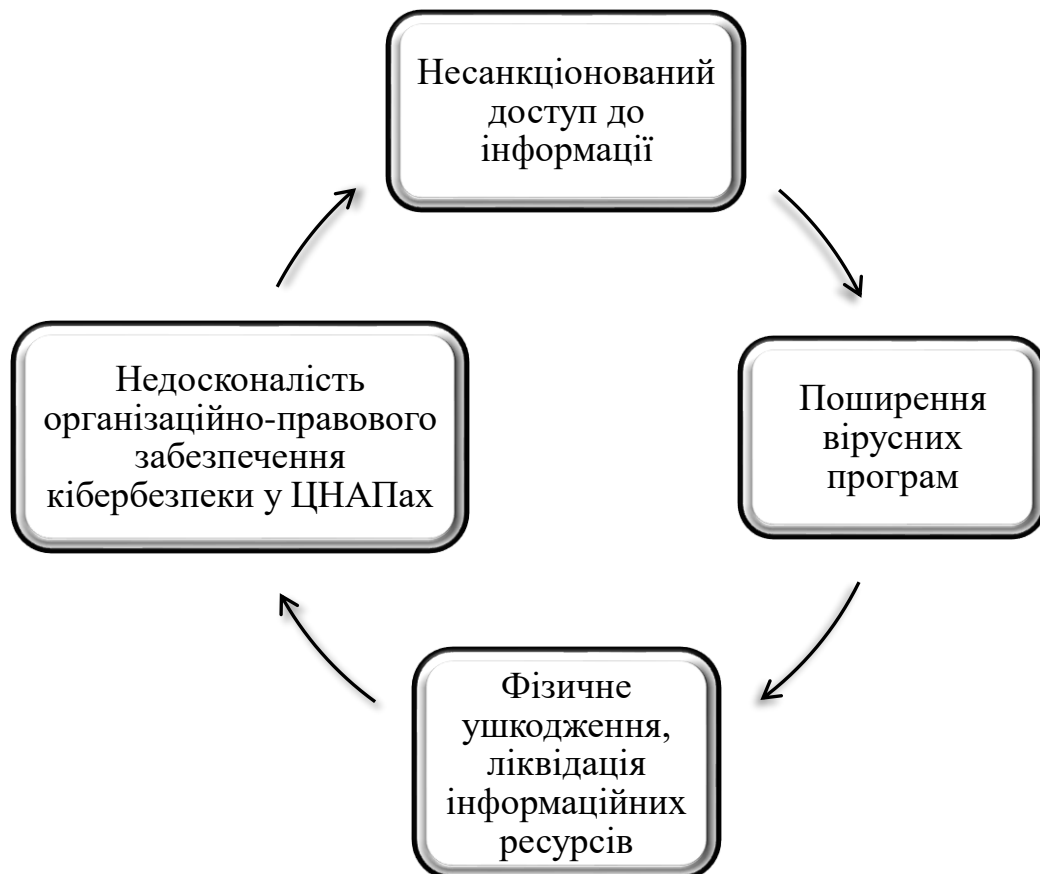


Рис. 2.2. Найбільш небезпечні загрози кібербезпеці вітчизняних Центрів надання адміністративних послуг в умовах російської агресії

– інформаційні, такі як несанкціонований доступ до інформації з метою її розкрадання, спотворення, ліквідації, тощо;

– програмно-математичні, які забезпечуються за допомогою установки в програмно-апаратні системи, засоби обробки інформації, засоби забезпечення інформаційної безпеки прихованого обладнання або компонентів, які виконують функції, не описані у відповідній документації до даного обладнання, і мають значний вплив на функціональні ознаки даного обладнання, сприяють поширенню вірусних програм, здатні завдати шкоди інформаційним ресурсам (спотворення, видалення тощо), порушення роботи систем, засобів забезпечення захисту;

– фізичні – прямий вплив на інформаційні системи, засоби обробки та захисту інформації, пов'язані з фізичним ушкодженням, розкраданням та ліквідацією інформаційних ресурсів;

– організаційно-правові передбачають насамперед слабку розробленість нормативно-правової бази в галузі кібербезпеки, а також невиконання вимог законодавства, перешкоди у прийнятті нормативно-правових актів в інформаційній сфері; закупівлю та використання застарілого обладнання та засобів захисту інформації; неправомірне обмеження доступу до інформації громадян [19].

Ці інформаційні загрози реалізуються за рахунок:

– розвитку у рф можливостей інформаційно-технічної та інформаційної інфраструктури;

– інформаційного протистояння за допомогою психологічних операцій та активних інформаційних заходів. Кібербезпека суспільства має забезпечувати безпеку індивідуальної, групової та масової свідомості громадян у рамках інформаційних загроз, що виражаються в інформаційно-психологічному впливі. В рамках цих операцій активно використовуються спеціальні методи, способи та засоби маніпулювання суспільною свідомістю, а також поглядами, цільовими установками та поведінковими стереотипами різних соціальних груп, розділених за етнічною, національною, конфесійною або іншою ознакою, що веде до дестабілізації внутрішньополітичної та соціальної ситуації, суверенітету та

територіальної цілісності держави. Не рідкістю останнім часом є масові дезінформаційні викиди, що містять спотворену інформацію і упереджену оцінку державної політики України. Тому актуальним стає розвиток нового міждисциплінарного напрямку – інформаційно-психологічної кібербезпеки;

- широке використання державою-агресором світових інформаційних ресурсів та механізмів інформаційного впливу для поширення ідеології тероризму, нагнітання міжнаціональної та соціальної напруженості в Україні тощо;

- загрози комп'ютерних атак на соціально-економічну сферу. Зростає кількість хакерських атак на інформаційні мережі, інформаційні державні системи та інформаційні системи персональних даних публічних службовців, кредитно-фінансову сферу [18].

Таким чином, зростання такого впливу на функціонування суспільства та його управлінських структур формує абсолютно нову ситуацію безпеки з викликами нового технологічного рівня. Український кіберпростір сьогодні визнається одним із можливих сфер військової операції, тому здатність держави захищати національні інтереси в ньому розглядається як важлива складова кібербезпеки, що безумовно стосується діяльності з надання адміністративних послуг.

Нагальною потребою стає створення нового виду сил – кіберсил, метою яких є не тільки захист критичної інформаційної інфраструктури від кібератак та проведення наступальних операцій у кіберпросторі, спрямованих на знищення комп'ютерних мереж та інформаційних систем ворога, а також і робота з убезпечення системи критичних об'єктів нашої країни, до яких відноситься система реєстрів, із якими працюють ЦНАПи, шляхом знищення загроз, яким піддаються такі об'єкти та розроблення відповідних протоколів безпеки.

2.3. Оцінка стану діджиталізації діяльності Центру надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради

На шляху до розбудови сервісної, діджиталізованої держави чимала роль у належить мережі ЦНАПів, яка трансформується та реформується в останні роки.

Головною цінністю такої трансформації є базовий підхід, що визначає: кожен українець повинен мати вибір, де йому отримувати послуги: онлайн чи офлайн. І який б спосіб він не обрав, вони мають бути однаково зручними та швидкими.

Досліджуючи діяльність ЦНАПів, слід, передусім, виходити з його територіальної приналежності. Якщо у великих містах оформити паспорт чи отримати довідку не становить великої проблеми, то для невеличких міст, селищ та сіл це набагато складніше. Не в кожному населеному пункті є ЦНАП, тому треба їхати у райцентр, це означає, що громадянин або громадянка мають витрати багато цінного часу, що удвічі складніше сьогодні, під час повномасштабної війни.

Від початку 2022 року Міністерство цифрової трансформації визначило, що мережа ЦНАП повинна розвиватися за двома ключовими критеріями – не більше як 14 км до точки та не більше як 30 хвилин транспортом. Крім того, з метою запобігання ситуаціям, коли людина їде отримати послугу, а їй кажуть, що то є компетенція іншої установи, то розвиток надання адміністративних послуг відбувається у напрямку надання ЦНАПами максимально широкого спектру адміністративних послуг [47].

Дослідимо діяльність Центру надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради (додаток А). 8 грудня 2020 року було створено Відділ «Центр надання адміністративних послуг» Перещепинської міської ради за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». «U-LEAD з Європою» є міжнародною програмою, що фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею та Швецією.

ЦНАП Перещепинської міської ради надає понад 400 послуг: від реєстрації актів цивільного стану, місця проживання, бізнесу і нерухомості, адміністративних послуг соціального характеру до нотаріальних послуг.

Його діяльність передбачає надання всіх базових адміністративні послуги в форматі «єдиного вікна» [48].

Створення ЦНАП Перещепинської міської ради відбувалося за вказаним вище напрямом підвищення доступності надання адміністративних послуг незалежно від географічного розташування.

ЦНАП Перещепинської міської ради має у своєму складі (рис. 2.3):

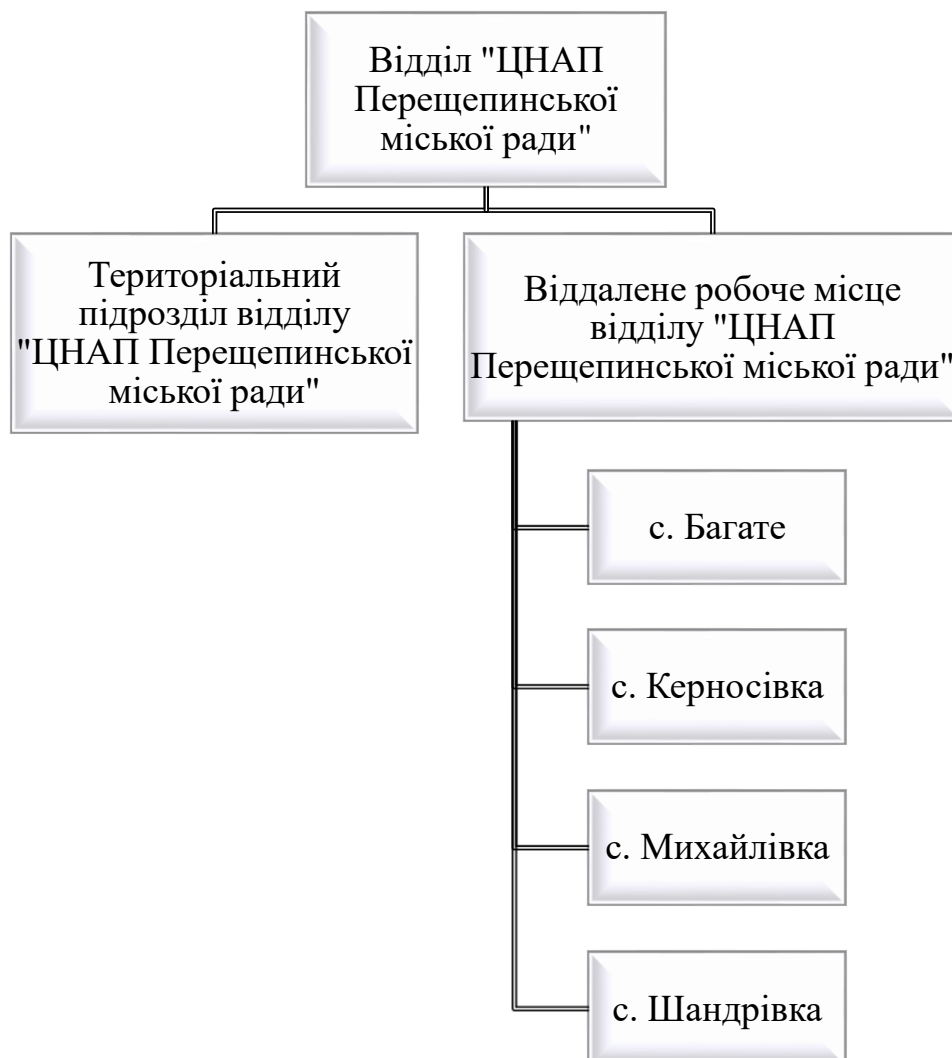


Рис. 2.3. Організаційна структура ЦНАП Перещепинської міської ради

- Центральний офіс ЦНАП в м. Перещепине;
- територіальний підрозділ (ТП) в с. Голубівка;

– віддалені робочі місця (ВРМ) в селах Багате, Керносівка, Михайлівка та Шандрівка, які працюють у форматі «єдиного вікна» та «прозорого офісу», надають послуги (як адміністративні, так і соціальні) для населення та бізнесу й дозволяють вирішити одразу декілька питань в одному місці (додаток Б).

Діяльність ЦНАП Перещепинської міської ради можна охарактеризувати таким чином:

1. ЦНАП створено для того, щоб зробити якісні адміністративні послуги доступними, швидкими та зручними для громадян.
2. ЦНАП Перещепинської міської ради співпрацює з Головним сервісним центром МВС та Державною міграційною службою України.
3. Електронна система черг, розширений та орієнтований на різні групи громадян графік роботи дозволяє економити час.
4. Безбар'єрний простір. ЦНАП належно обладнаний для комфорту різних груп громадян: для людей з інвалідністю, а також для батьків, які зможуть залишити дітей у ігровому куточку.
5. ЦНАП надає послуги прозоро. Кожна послуга має свій порядок надання, зафіксований в інформаційній картці у відкритому доступі [48].
6. Час прийому громадян:
 - в центральному офісі ЦНАП в м. Перещепине – шість днів на тиждень, без перерви на обід, четвер до 20 години, вихідний – неділя.
 - в територіальному підрозділі в с. Голубівка та у віддалених робочих місцях в селах Багате, Керносівка, Михайлівка та Шандрівка – п'ять днів на тиждень з перервою на обід, вихідні – субота, неділя.

Основні принципи роботи ЦНАП в м. Перещепине (додаток В):

- орієнтація на суб'єкта звернення;
- відкритість, прозорість та зрозумілість процедур;
- запобігання корупційних дій, ліквідація посередницьких послуг;
- забезпечення вільного доступу суб'єктів звернення до інформації про стан розгляду звернень;

- оперативність у вирішенні питань;
- забезпечення рівності прав всіх суб'єктів звернення.

Оцінюючи стан діджиталізації, важливо оцінити стан взаємодії досліджуваного ЦНАП із цифровим середовищем. Для цього оцінимо сайт ЦНАП (<https://pereschepynske.otg.dp.gov.ua/novini-ta-podiyi/novini/centr-nadannya-administrativnih-poslug>) за допомогою веб-інструменту SimilarWeb.

Згідно з інтернет-інструментом SimilarWeb, обсяг трафіку на сайті ЦНАП у вересні 2023 року перевищив 21,276 тис. сеансів (рис. 2.4).

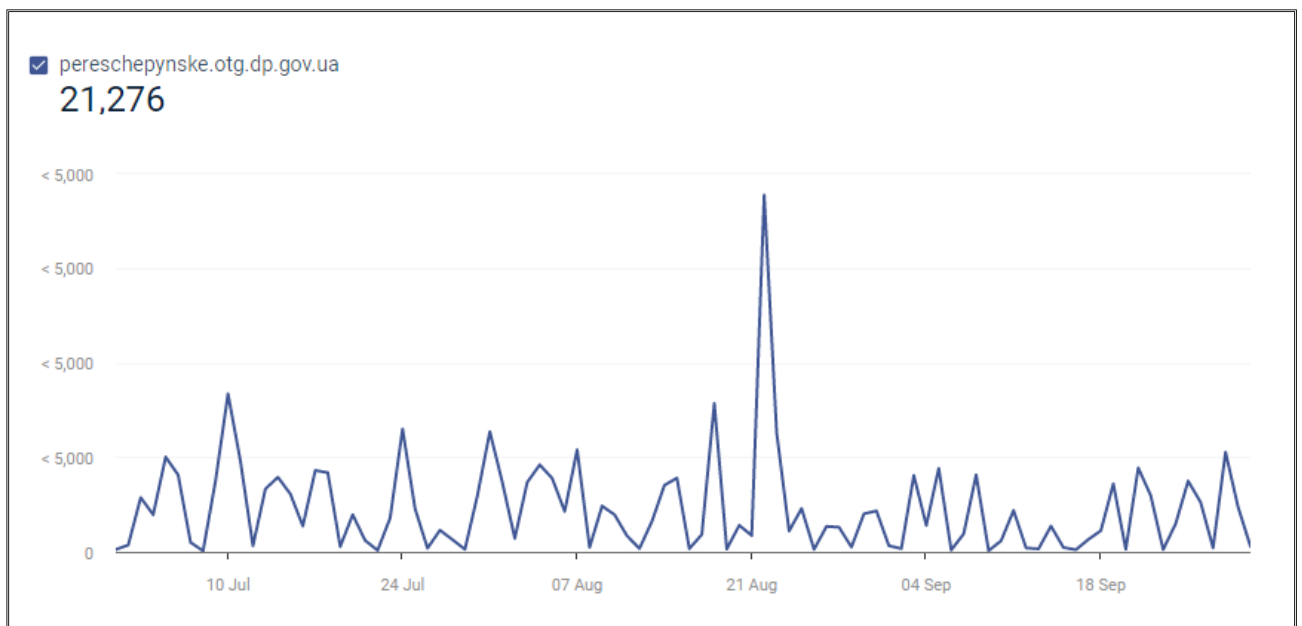


Рис. 2.4. Обсяги трафіку сайту ЦНАП Перещепинської міської ради

За даними SimilarWeb, аудиторія ЦНАП Перещепинської міської ради складається на 47,38 % з чоловіків та на 52,62 % з жінок; 41,14 % відвідувачів сайту – у віці 25-34 років, це найбільш чисельна група. 28,15 % відвідувачів відносяться до групи 18-24 роки та 19,72 % – до групи 35–44 років. Відвідувачі у віці понад 45 років складають, за оцінками SW, 10,99 % відвідувачів.

31,55 % відвідувачів ЦНАП Перещепинської міської ради є постійними та приходять на сайт Центру надання адміністративних послуг по прямому каналу (рис. 2.5), що свідчить про значне «ядро» лояльних споживачів. Однак, пошуковий трафік значно перевищує прямий трафік (59,46 % > 31,55 %) [82].

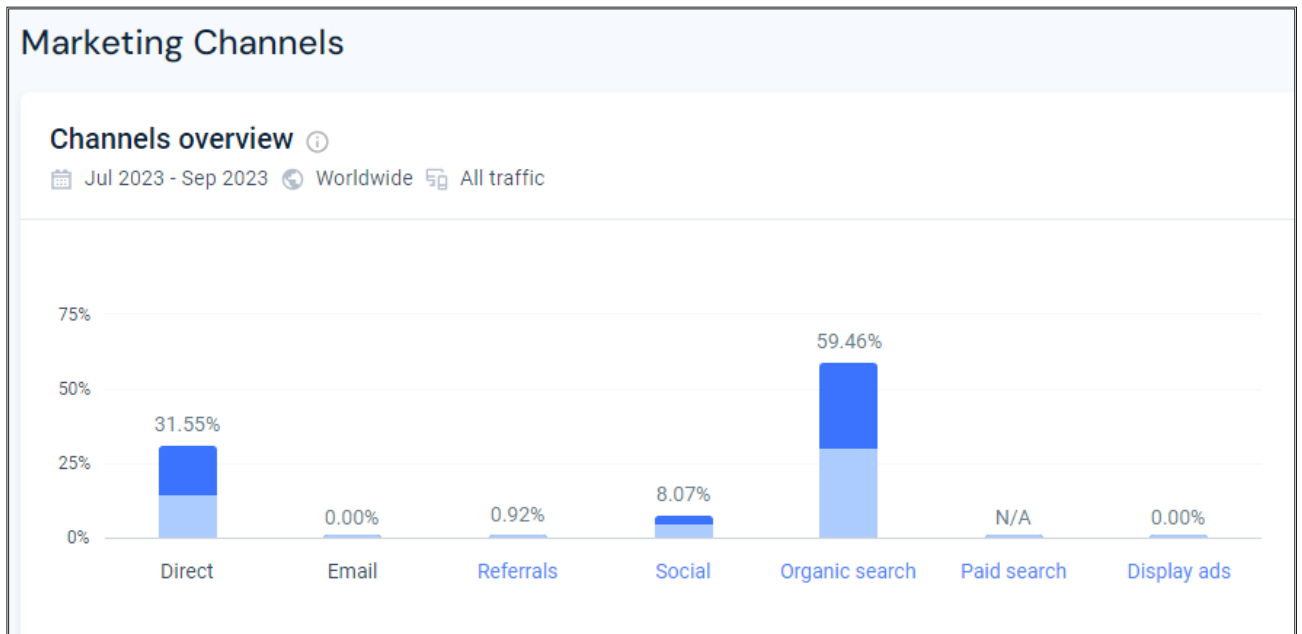


Рис. 2.5. Джерела трафіку сайту ЦНАП Перещепинської міської ради

Зазначене свідчить, що хоча ЦНАП Перещепинської міської ради не приділяє великої уваги SEO-просуванню, він має усталену аудиторію споживачів, які знаходять його у мережі.

Найбільш популярні канали залучення трафіку – пошук (59,46 % органічний пошук, щодо платного не існує даних) та соціальні мережі (8,07 %). Більшу частину пошукового трафіку ЦНАП Перещепинської міської ради отримує з органічного трафіку, та при цьому вочевидь не використовує платне просування.

Слід зазначити, що ЦНАП Перещепинської міської ради через реферальний трафік отримує лише 0,92 % трафіку взагалі, тобто досліджувана установа отримує зовсім незначний трафік із сторонніх сайтів, що свідчить про незначну роль контент-маркетингу, на який би були виділені ресурси з метою розробки якісного контенту [48].

У штатному розписі ЦНАП Перещепинської міської ради не існує посади смм-ника. Тим не менше, на сайті розміщена необхідна інформація, яку споживачі шукають по наступних ключових словах (рис. 2.6): зняття статусу ВПО Перещепино, знесення аварійних будівель Перещепино, розпорядження № 523 (перелік обов'язкових для надання через ЦНАП адміністративних послуг для

ветеранів та їхніх родин) Перещепино, перещепинський ЦНАП, коворкінг-центр Перещепино (пункт незламності). Всі ці запити напряду пов'язані з діяльністю ЦНАП.

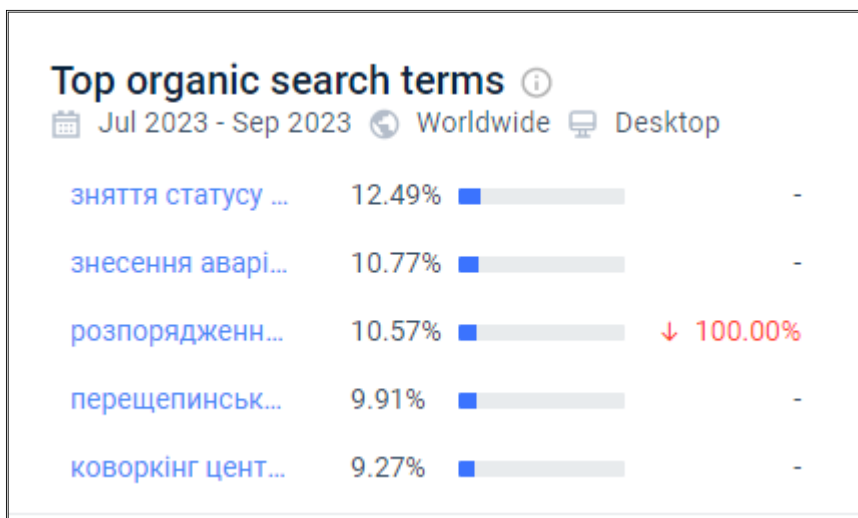


Рис. 2.6. Ключові слова по яких відбувається органічний пошук для ЦНАП Перещепинської міської ради у мережі Інтернет

В свою чергу соціальні мережі генерують 8,07 % трафіку ЦНАП Перещепинської міської ради (рис. 2.7).

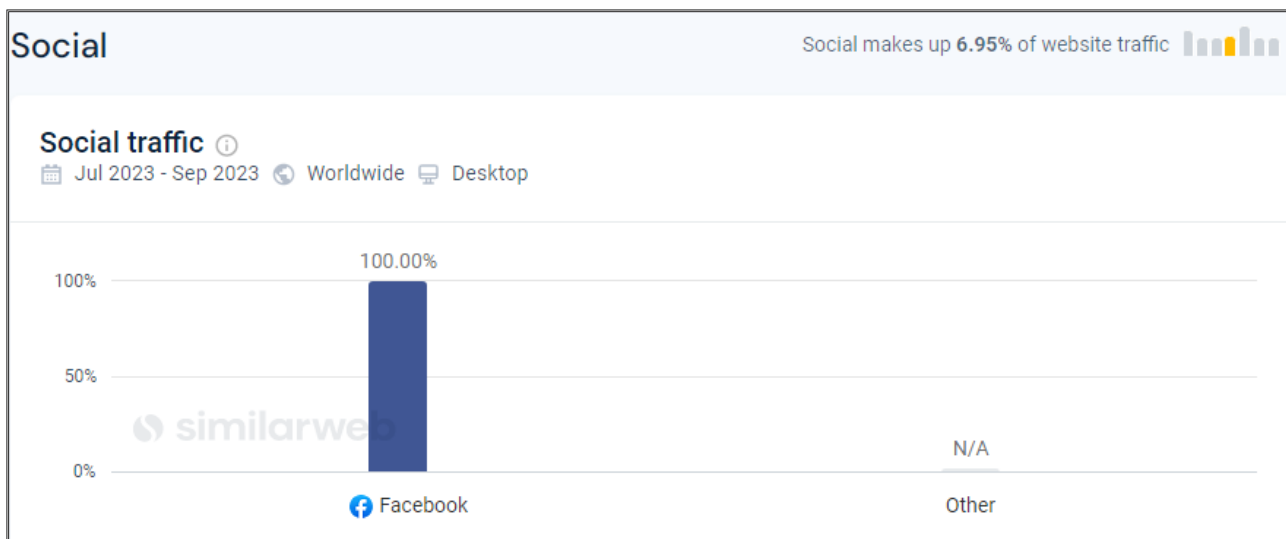


Рис. 2.7. Трафік сайту ЦНАП Перещепинської міської ради з соціальних мереж

Зазначимо, що соціальні мережі є значущим каналом залучення трафіку – ЦНАП Перещепинської міської ради використовує його, отримуючи завдяки

цьому каналу 8,07 % трафіку. При цьому весь трафік соціальних мереж приходить виключно на Facebook (100 %).

Тобто, є підстави стверджувати, що соціальні мережі в цілому теж реалізують свій потенціал для ЦНАП Перещепинської міської ради. Однак, враховуючи масштаби ЦНАПу, на даний момент для ЦНАП Перещепинської міської ради немає сенсу запускати рекламні кампанії, а також напрацювати шляхи підвищення ефективності зазначеного каналу [48].

Таким чином, ЦНАП Перещепинської міської ради представлений у інтернет-середовищі, присутній у пошуковій системі за ключовими словами в українському сегменті Google, не використовує платну пошукову рекламу, а має прямі переходи та органічний пошук як найголовніші канали залучення трафіку. Причому важливо зазначити, що ЦНАП Перещепинської міської ради має найкращі показники органічного трафіку, тобто переходів за органічними, не рекламними запитами у списку пошуку; це визначає високу популярність запиту у цільових аудиторій.

Однак важливим недоліком є незначна кількість переходів з реферальних сайтів. Крім того, здебільшого представленістю досліджуваного ЦНАПу у цифровому середовищі користується переважно молодь, люди старшого віку надають перевагу офлайн відвідуванню установи.

Однак важливо зазначити, що ЦНАП Перещепинської міської ради сьогодні цифровізується, щоб розширити можливість для людей, у яких ще немає інтернету або комп'ютера, могли скористатися адміністративними послугами онлайн та навчитися робити це самостійно.

Так, на початку 2022 року у ЦНАП Перещепинської міської ради облаштований коворкінг-центр, місце, де кожен може скористатися порталом Дія. Крім того, територіальне відділення ЦНАП Перещепинської міської ради працює із шерингом документів з Дії – надзвичайно зручною послугою, яка прийшла на заміну необхідності робити ксерокопії документів.

У зазначеному коворкінг-центрі діє Гід з державних послуг, в якому міститься інформація про понад 2000 послуг. Там кожен зможе знайти повну та актуальну інформацію про будь-яку послугу, місце та спосіб її отримання [48].

Визначаючи проблеми у діяльності ЦНАП Перещепинської міської ради, слід визначити, що ключовою є вплив повномасштабного вторгнення РФ, що висуває нові вимоги до надання адміністративних послуг, коли головним має стати безпека та ефективність.

Для цього доцільно:

1. Переглянути діяльність ЦНАП Перещепинської міської ради та збільшити електронну складову в його діяльності, а також посилити інформаційно-комунікаційне супроводження. В тому числі, це стосується своєчасного інформування споживачів та залучення їх до використання цифрових технологій.

2. Актуальним є вдосконалення праці персоналу, налагодження забезпечення зворотного зв'язку між ЦНАПом і споживачами у соціальних мережах, вдосконалення їхніх навичок роботи із інформаційними технологіями та можливостями навчання споживачів, а також впровадження протоколів кібербезпеки.

3. Також ЦНАП Перещепинської міської ради слід удосконалити процес надання електронних послуг завдяки упорядкуванню електронного документообігу, перетворення його на системно інтегрований та безпечний канал обміну інформацією, зробити так, щоб електронна складова була добре налагодженою та стабільно працюючою.

4. Відповідно, важливим є впровадження додаткових інновацій у діяльність ЦНАП стосовно моніторингу якості, для збору та обробки даних, наскільки установа змогла забезпечити стабільний процес надання адміністративних послуг, а головне – зробити надання адміністративних послуг безпечним для громадян та забезпечити захист інформації.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1. Удосконалення методів підвищення кваліфікації кадрів в Центрах надання адміністративних послуг в умовах російської збройної агресії

Однією з головних проблем діяльності сучасних Центрів надання адміністративних послуг була та залишається проблема відсутності висококваліфікованих кадрів в даних організаціях. Особливо актуальною ця проблема стала в умовах повномасштабного вторгнення росії, яке викликало відтік управлінських кадрів.

Багато Центрів надання адміністративних послуг в Україні користуються так званою «простою схемою» підвищення кваліфікації працівників, функціонування цієї системи полягає в проходженні онлайн-навчання та по завершенні – складання простих видів тестування. На нашу думку, такий шлях підвищення кваліфікації є найпростішим та малорезультативним, адже мало хто з працівників буде прослуховувати довгі лекційні матеріали, а потім просто знайти всі відповіді в мережі Інтернет.

Такий метод не є високоефективним. Для того, щоб процес підвищення кваліфікації працівників був результативним, пропонується запровадити в Центрах надання адміністративних послуг деякі сучасні методи підвищення кваліфікації кадрів. Працівники Центрів надання адміністративних послуг повинні бути «універсальними», тобто бути обізнаними та компетентними в різних сферах адміністративних послуг.

Для цього необхідно організувати проходження стажування персоналу одного Центру надання адміністративних послуг в інших Центрах надання адміністративних послуг, де досвід роботи більший та більш сучасний механізм надання послуг. Працівники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію. Регулярно можна також проводити тренінги чи фахові зустрічі, обговорювати

проблеми та перспективи роботи Центрів надання адміністративних послуг просто в колективі під час регулярних нарад, обговорювати поточний стан ведення справ, чи здійснювати пошук вирішення актуальних проблем, інформувати про зміни в законодавстві, а також слідкувати за нововведеннями в даній сфері [79, с. 88].

Наведемо перелік всіх запропонованих методів підвищення кваліфікації персоналу в Центрах надання адміністративних послуг. Традиційні методи, які доцільно запровадити у ЦНАПах, представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Класифікація методів підвищення кваліфікації персоналу
Центрів надання адміністративних послуг**

Традиційні методи підвищення кваліфікації кадрів	
Внутрішні (в Центрах надання адміністративних послуг)	<ul style="list-style-type: none"> – використання працівників як асистентів і стажистів; – ділове спілкування персоналу чи семінари; – наставництво чи лекції; – ділові ігри; – обговорення практичних ситуацій; – регулярні наради.
Зовнішні (поза межами даного Центру надання адміністративних послуг або в іншому такому Центрі)	<ul style="list-style-type: none"> – тренінги; – лекції; – семінари; – ділові ігри; – курси підвищення кваліфікації; – самонавчання; – вебінари; – Інтернет-навчання; – відвідування майстер-класів.

Перевагою визначених традиційних методів підвищення кваліфікації персоналу є те, що вони не вимагають значних витрат, недоцільних в умовах війни.

Пропонуємо також використовувати інноваційні методики, які в Україні можуть набути широкого впровадження, зокрема, в умовах повоєнної трансформації й відновлення. Саме за інноваційними методами і є майбутній

розвиток та успіх функціонування Центрів надання адміністративних послуг в Дніпропетровській області (рис. 3.1).

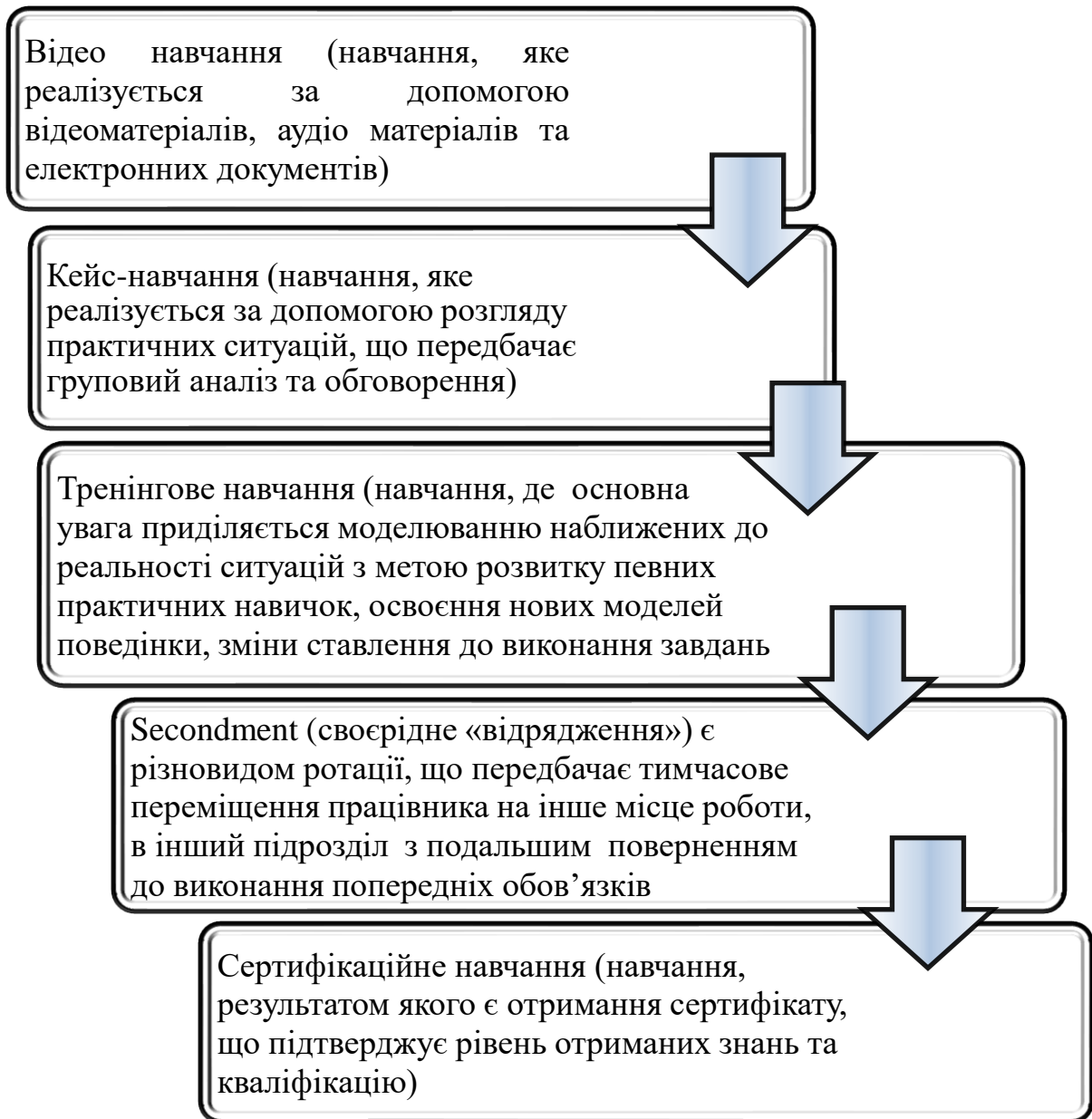


Рис. 3.1. Перелік інноваційних методів підвищення кваліфікації кадрів в Центрах надання адміністративних послуг у Дніпропетровській області

Для того щоб підвищити кваліфікацію кадрів та забезпечити якісне обслуговування населення, працівникам Центрів надання адміністративних послуг пропонується також постійно брати участь у семінарах, тренінгах та навчаннях (рис. 3.2).

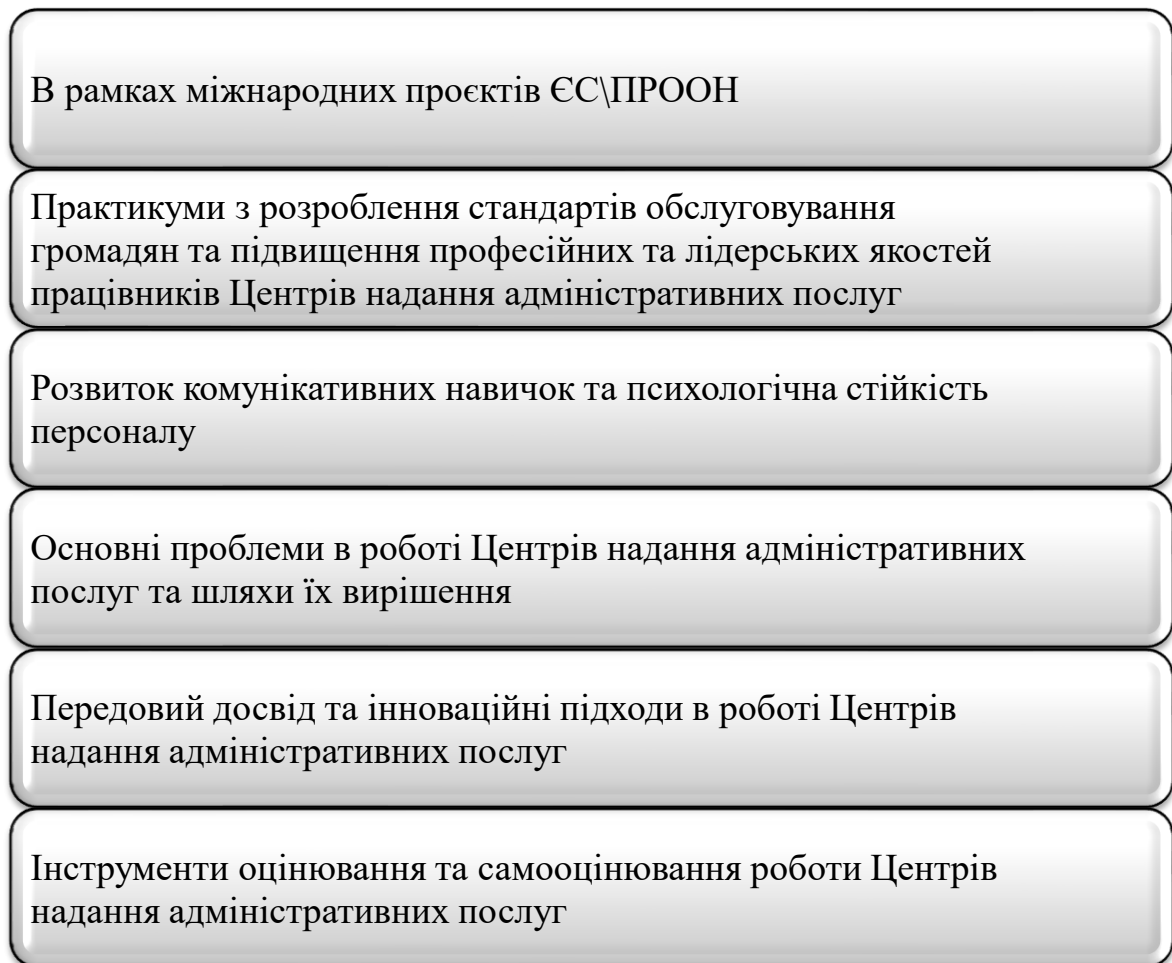


Рис. 3.2. Тематика семінарів та тренінгів для підвищення кваліфікації кадрів Центру надання адміністративних послуг в Дніпропетровській області

Наприклад, в рамках міжнародних проєктів ЄС\ПРООН, в практикумах з розроблення стандартів обслуговування громадян та підвищення професійних та лідерських якостей працівників Центрів надання адміністративних послуг, відвідувати регулярно інші Центри для вивчення досвіду їх роботи. Під час тренінгів адміністратори матимуть змогу ознайомитись з темами, які стосуються роботи Центрів надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану, наприклад:

- розвиток комунікативних навичок та психологічна стійкість персоналу;

- основні проблеми в роботі Центрів надання адміністративних послуг та шляхи їх вирішення;
- передовий досвід та інноваційні підходи в роботі Центрів;
- інструменти оцінювання та самооцінювання роботи Центрів [77].

Такі тренінги та семінари сприятимуть вдосконалення організації роботи в Центрах та поліпшенню якості надання адміністративних послуг в цілому.

В Україні продовжує діяти Програма проєкту «U-LEAD з Європою». Дана програма спрямована на покращення якості надання адміністративних послуг для населення та полягає в такому:

- підтримці у створенні та модернізації до 600 Центрів надання адміністративних послуг;
- розробці та запуску ІТ-систем «Трембіта» та «Вулик» для е-урядування та ефективного надання державних, регіональних та місцевих адміністративних послуг.

Також поряд зі звичайними семінарами та тренінгами для підвищення кваліфікації кадрів, можна запровадити online-курс від Міністерства цифрової трансформації України, Комітету з питань цифрової трансформації Верховної Ради України та Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй в Україні, за допомогою якого працівників всіх Центрів надання адміністративних послуг навчать грамотно організовувати процеси та ефективно використовувати ресурси.

Такий курс буде корисним особливо для керівників Центрів надання адміністративних послуг та посадовців органів місцевого самоврядування, зокрема новостворених об'єднаних територіальних громад.

При проходженні курсу працівники матимуть змогу отримати вичерпні відповіді на питання, пов'язані з організаційними аспектами роботи Центрів надання адміністративних послуг в Дніпропетровській області (рис. 3.3).

Для того, щоб впровадити необхідні інноваційні методи підвищення кваліфікації персоналу в Центрах надання адміністративних послуг спочатку

потрібно розробити технологію роботи з кадрами. Процес розробки та впровадження технології повинен включати наступні етапи:

- діагностика кадрової ситуації;
- розробка технології для підвищення кваліфікації персоналу;
- підготовка та узгодження проєкту технології;
- затвердження розробленої технології;
- навчання персоналу за допомогою створеної технології.



Рис. 3.3. Перелік тематичних блоків на online-курсів від Міністерства та Комітету цифрової трансформації України і Програми розвитку ООН

Отже, для того, щоб підвищити рівень кваліфікації персоналу Центрів надання адміністративних послуг необхідно застосовувати лише сучасні та інноваційні методи, за допомогою яких ефективність застосування таких методів буде найвищою. Адже, кожна організація повинна слідувати сучасним тенденціям розвитку [47].

Наявність висококваліфікованих кадрів є однією з передумов успішної діяльності Центру надання адміністративних послуг, передові технології та інноваційні методи підвищення кваліфікації підштовхують державні установи до впровадження активного, безперервного навчання своїх працівників. Ефективне

переосмислення цього напрямку вимагає формування культури, що підтримує постійне навчання та стимулює розвиток нових навичок кадрів.

Україні слід також перейняти досвід зарубіжних країн в питанні методів підвищення кваліфікації для робітників Центру надання адміністративних послуг. Яскравим прикладом є Грузія. Щомісяця проводяться тренінги та семінари на тематику якості надання адміністративних послуг. Також, в Грузії досить відповідально підходять до процесу підвищення кваліфікації, яке полягає в систематичному та періодичному навчанні персоналу.

3.2. Системна інтеграція управлінських інновації у сферу надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації

В Центрах надання адміністративних послуг Дніпропетровської області постає проблема неналагодженості електронного документообігу. Досить багато послуг не завжди надається в офісі Центру надання адміністративних послуг. Деякі Центри можуть виконувати функцію «посередника». Населення чекають на результат дуже довго, а потім знову змушені звертатися до Центру надання адміністративних послуг, аби цей результат отримати.

В Україні та зокрема в Дніпропетровській області наявний поки що недостатній рівень впровадження електронних сервісів у Центрах надання адміністративних послуг, що стосується саме невеликих міст, сіл та селищ. Система електронного документообігу значно прискорює терміни обслуговування клієнтів. Запровадження електронної черги взагалі дозволить обрати час та дату візиту, а також підтвердження.

Станом на 2020 рік почав діяти проєкт «Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні», метою якого є підтримка розробки сучасної інформаційної системи для Центрив надання адміністративних послуг в Україні, яка прискорить роботу Центрив в десятки разів.

Також, Проєкт «U-LEAD з Європою» допомагає впровадити в Центрах надання адміністративних послуг Дніпропетровської області систему «Вулик».

Активізація діяльності у сфері електронного документообігу є запорукою економії часу в процесі обробки документів та відповідального ставлення до використання ресурсів [83].

Запроваджується система засвідчення документів QRкодом, замість раніше використовуваного штампу і підпису. Нажаль, дана практика використовується у процесі надання поки що невеликої кількості послуг.

Суть послуги полягає у тому, що суб'єкт звернення отримує готову послугу у вигляді документу, який засвідчено QR-кодом і є повністю ідентичним до документів з видачі, на свою електронну пошту без повторного звернення до адміністратора.

Практика є відносно новою, тому роздруковуються абсолютно всі документи і створюється ситуація, коли громадянин особисто роздрукував документи, а адміністратори також їх надрукували. Наявні екземпляри залишаються незатребуваними і передаються в архів, створюється велика кількість марно витрачених ресурсів.

Шляхом покращення даної ситуації є збільшення кількості послуг, що можна замовити через мережу Інтернет, без особистого звернення до ЦНАПу.

Також доцільним буде запровадження ще більш широкої практики надання готової послуги документом, надісланим через електронну пошту, а також створення електронного архіву даних. Основним елементом пришвидшення процесу є постійне інформування населення про таку можливість отримання документів, так як не більше 20% фізичних та юридичних осіб користуються такою перевагою.

Це зумовлено недостатньою поінформованістю населення та сумнівами громадян щодо ідентичності документів, отриманих різним способом. Інформування повинно проходити на офіційному сайті та під час особистого візиту громадян в повній мірі. Поступово, завдяки вжитим заходам із поширення системи електронного документообігу, надання адміністративних послуг буде відбуватися без постійного друку абсолютно всіх документів; з'явиться можливість переходу до концепції друку документів «за потребою».

Слід відзначити, що перехід на електронні послуги дозволить звести до мінімуму корупційну складову шляхом автоматизації процесу посередництва, виключаючи роль публічних службовців з цього процесу.

Керівникам Центрів надання адміністративних послуг в Україні слід звернути увагу на досвід документообігу та програмних продуктів в Польщі. Адже в цій країні ще з 2005 року почалося запровадження системи електронного документообігу ePUAP. Ця платформа працює через мережу Інтернет, через яку можна отримати ряд послуг, в тому числі і адміністративних. В Польщі всі адміністративні послуги надаються через цю онлайн-платформу, що в разі прискорює отримання послуги, а також звільняє робітників Центру надання адміністративних послуг від «паперових довідок».

З листопада 2020 року Верховна Рада України прийняла законопроект № 2679 щодо оптимізації мережі та функціонування Центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі, який, зокрема, передбачає:

- ліквідацію Єдиного державного порталу адміністративних послуг;
- утворення Єдиного державного веб-порталу електронних послуг;
- визначення повноважень Кабінету Міністрів України з питань функціонування Єдиного державного веб-порталу електронних послуг.

Пропонується також впровадження сучасного сервісу електронного документообігу для Центру надання адміністративних послуг «Е-ЦНАП FREE» – безоплатної електронної системи ведення реєстру Центру надання адміністративних послуг [45].

Сутність платформи «Е-ЦНАП FREE» полягає в оптимізації роботи адміністраторів Центру надання адміністративних послуг, у швидкому обслуговуванні та якісному наданні послуги, а головне в тому, що прийом населення здійснюється в цій Платформі без ручного заповнення бланків.

Переваги використання програми «Е-ЦНАП FREE»:

- скорочення часу на обслуговування громадян в 5 разів (до 5-7 хвилин);

- автоматизоване формування, заповнення та друк бланків заяв і супровідної документації; ведення журналу та реєстру адміністративних послуг;
- ведення реєстру суб'єктів звернення;
- ведення реєстру суб'єктів надання послуг;
- «розумна» дата контролю строку надання адміністративної послуги;
- тип інсталяції: локально на комп'ютери чи мережа з метою ведення єдиної бази даних;
- напрацьована база даних здатна до взаємодії та функціонування з іншим програмним забезпеченням.

Суттєвою перевагою платформи є автоматизована система формування заяв та супровідної документації для друку. Програма «Е-ЦНАП FREE» дозволяє скорочувати час обслуговування населення в декілька разів.

Наступним засобом впровадження електронного документообігу є використання Модулю «URBIO: Реєстр громад». За допомогою такого Модулю можливо:

- вести особисту картку громадянина з історією зміни місця проживання чи перебування;
- додавати унікальний номер запису в єдиному державному демографічному реєстрі з використанням картки ID;
- автоматично формувати звіти для Державної міграційної служби;
- надавати доступ до інформації з реєстру міським службам, органам влади;
- реєструвати чи знімати з реєстрації за місцем проживання громадянина, в тому числі з використанням електронного цифрового підпису;
- вести інформацію щодо родинних зв'язків та служби громадянина в Збройних Силах України [40].

Користувачами Модуля «URBIO: Реєстр громад» можуть бути:

- Центри надання адміністративних послуг;
- міська чи районна рада (адміністрація);

- Державна міграційна служба;
- мерія;
- структурні підрозділи органів публічної влади.

Переваги використання Модуля «URBIO:

- легка інтеграція (модуль побудовано за принципом «інтероперабельності», що дозволяє швидко та з мінімальним витратами інтегруватися з будь-якими системами);
- швидкість надання послуг (автоматизація процесу виписки, прописки, отримання довідок як основа для впровадження електронних послуг);
- єдина база реєстрацій (спрощується ведення електронної картки громадянина щодо місць реєстрації, перебування та історії їхніх змін.

«URBIO» – інтегрований комплекс програм для управління містами та громадами.

Комплекс включає 7 систем та 16 окремих модулів, які автоматизують певні процеси чи послуги. Програми-модулі можуть впроваджуватися окремо чи в комплексі.

Модуль «URBIO: Реєстр громад» є одним із різновидів Програмного забезпечення URBIO, який має вже в застосуванні перелік функцій, але деякі з них лише плануються до впровадження (табл. 3.2).

В Україні розроблено ряд програм, які забезпечують електронний документообіг та комплексну системну автоматизацію і які можуть бути використані для роботи Центрів надання адміністративних послуг в Дніпропетровській області (рис. 3.4).

Функції Модулю «URBIO: Реєстр громад»

Функції, що вже працюють	Функції, які можуть бути запроваджені
<ul style="list-style-type: none"> – створення та редагування картки громадянина; – реєстрація (зняття з реєстрації) місця проживання; – облік Унікального номеру запису з використання ID-карти; – облік родинних зв'язків та інформація щодо служби в Збройних Силах України; – інтеграція з адресним реєстром 	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція з системою Державної міграційної служби; – реєстрація місця перебування громадян (інтеграція з освітніми, соціальними, медичними системами); – онлайн реєстрація новонароджених; – онлайн прописки та виписки; – онлайн отримання довідок

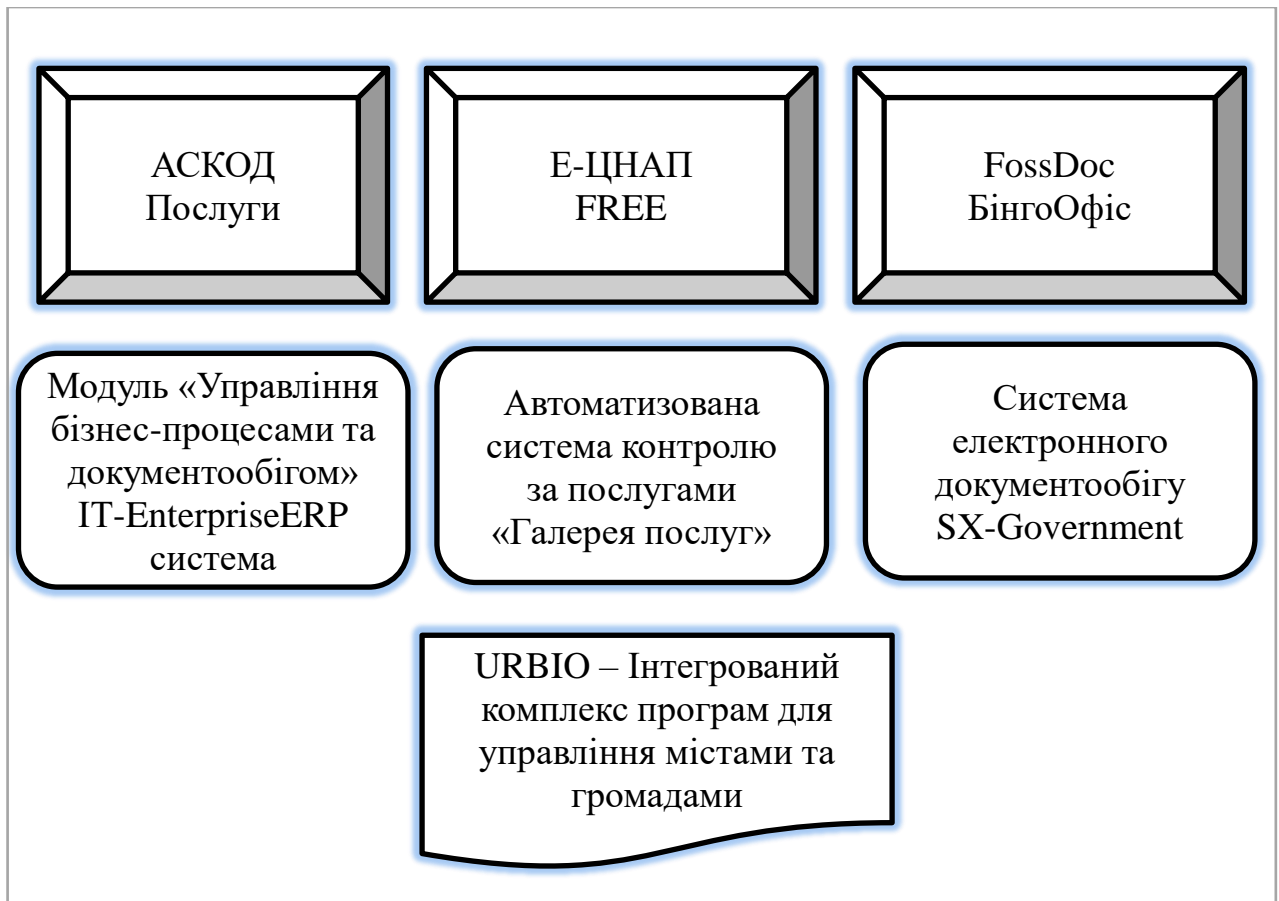


Рис. 3.4. Інструментарій електронного документообігу та комплексні системи автоматизації для роботи Центрів надання адміністративних послуг

Однією з найбільш ефективних систем автоматизації є SX-Government – система електронного документообігу, спеціально адаптована для органів державної влади та місцевого самоврядування, яка об'єднує класичний

документообіг і основні функції менеджменту. Система SX-Government – це власна розробка Soft Xpansion International на базі платформи Alfresco Community, що є одним з лідерів в сегменті Enterprise Content Management.

SX-Government забезпечує надійне, прозоре і контрольоване виконання автоматизованих процесів всіх основних типів документів, генерацію різних звітів, формування електронного архіву документів, ведення кадрів та кадрової документації та багато іншого.

Переваги використання системи SX-Government:

- автоматизація процесу обробки звернень від замовників адміністративних послуг;
- створення електронної картки звернення;
- контроль обробки звернень адміністраторами Центру надання адміністративних послуг;
- формування звітів про роботу;
- автоматичне формування друкарських форм наступних документів: заява, опис прийнятих від заявника документів, лист проходження справи, квитанція про оплату;
- автоматичне генерування реєстраційного номера справи згідно з необхідними правилами нумерації;
- зберігання в картці клієнта всіх документів, що підтверджують особу (паспорт, ідентифікаційний номер, свідоцтво про державну реєстрацію, статут, довідка з ЄДРПОУ);
- можливість сканування документів безпосередньо в електронну картку та автоматична прив'язка до неї;
- електронна черга для отримання послуги [36, с. 142].

За допомогою веб-порталу «Галерея послуг» адміністратори Центрив надання адміністративних послуг райдержадміністрацій, міст обласного значення та об'єднаних територіальних громад здійснюють реєстрацію адміністративних справ виключно у відповідній базі.

Веб-портал «Галерея послуг» надає такі послуги:

- технічне обслуговування електронних кабінетів користувачів на зовнішньому порталі;
- забезпечення доступу громадян до впроваджених та нових електронних послуг, онлайн послуг, що передаються органам місцевого самоврядування (міграційні, реєстраційні, тощо);
- розробка онлайн форм для забезпечення доступу громадян до нових електронних послуг системи «Галерея послуг» через електронний кабінет зовнішнього порталу;
- оптимізація механізму запису в електронну чергу Центрів надання адміністративних послуг через електронний кабінет зовнішнього порталу;
- оптимізація електронних та SMS повідомлень заявникам через електронний кабінет зовнішнього порталу.

Вартість послуг наданих ТОВ Науково-виробничою фірмою «ГРІС» становить: послуги з модифікації та оптимізації механізму доступу до бази даних «Електронний кабінет» системи «Галерея послуг» – 685 грн., послуги з технічного обслуговування програмного забезпечення веб-порталу системи «Галерея послуг» та в територіальних підрозділах – 815 грн.

Даний продукт сімейства АСКОД орієнтований на підтримку концепції «Єдиного сервісного вікна» і автоматизує всі етапи процесу надання адміністративних та інших видів послуг: прийом документів від заявника, реєстрацію заяви на надання послуги, передачу заяви та вхідного пакету документів органу з надання послуг, отримання дозвільних документів від органу надання послуг, попередження заявника про готовність дозвільних документів, видача заявнику дозвільних документів, формування відповідних описів/реєстрів, що супроводжують передачу-прийом документів на всіх етапах процесу надання послуг.

При цьому, нанесений на опис штрих-код дозволяє заявнику контролювати стан виконання його заяви на надання послуги. АСКОД Послуги, як правило,

встановлюється в спеціалізованих державних сервісних центрах надання адміністративних послуг чи у відповідних відомчих та галузевих підрозділах.

В системі БінгоОфіс пропонується розробка та супроводження офіційних сайтів. Існують макети сайтів для: районних державних адміністрацій; відділів освіти, закладів дошкільної освіти та шкіл; відділів культури, молоді та спорту; лікарень, центрів надання первинної медико-санітарної допомоги; міських, селищних, сільських рад; центрів надання адміністративних послуг.

IT-ENTERPRISE займається реінжинірингом і побудовою ефективної системи управління для підприємств; комплексністю: продаж, логістики, виробництва, закупівель, фінансів, бухгалтерського обліку, персоналу; оперативною підтримкою законодавства України; роботою з міжнародними холдингами, мультимовний інтерфейс (UA, RU, EN); обліком за міжнародними стандартами, транзакційною системою обліку. Також компанія розробляє управління бізнес-процесами і документообігом; Smart Manager; управління діловодством [19].

Система електронного документообігу – FossDoc – це рішення на платформі FossLook, призначене для створення електронного архіву документів, організації корпоративного документообігу (workflow) і автоматизації бізнес-процесів на підприємствах, в установах і організаціях будь-якого роду діяльності. Програма дозволяє вирішити велику кількість завдань, реалізація яких покладена на відповідні модулі. Система може бути легко налаштована з урахуванням специфіки роботи кожного конкретного підприємства.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» в Україні створено Центри надання адміністративних послуг при органах місцевого самоврядування. Робота таких центрів має за мету зробити обслуговування населення зручним та прозорим, але вже з самого початку діяльності таких Центрів, працівники установ зіткнулися з рядом проблем, які вирішує системна програма FossDoc:

- багато відвідувачів скаржаться на велику кількість паперів, яку їм доводиться заповнювати. Це також призводить до утворення черг у центрах та марних витрат часу громадян;
- мала кількість часу на відповіді на звернення громадян;
- відсутність контролю за ефективністю роботи працівників з боку начальства;
- витрата часу на пошук документів, які необхідно використати для обслуговування населення;
- неавтоматизовані процеси для складання звітів;
- витрата часу для того, аби навчити нового працівника всіх завдань.

Ці проблемні питання необхідно негайно вирішити, аби підвищити ефективність роботи Центрів надання адміністративних послуг за допомогою системи автоматизації FossDoc. Цей модуль може бути встановлено як самостійно так і у складі єдиної системи документообігу, яка автоматизує діловодство, роботу зі зверненнями громадян, корпоративний портал.

Перевагами системного продукту FossDoc є:

- скорочення часу на оформлення заяв від осіб, яких вже зареєстровано в системі;
- автоматичне заповнення і друк усіх необхідних для роботи форм;
- проста та наочна бізнес-логіка роботи системи за підтримки адміністратора-реєстратора;
- контроль за станом обробки заяв;
- пошуковий сервіс фізичних осіб за різними критеріями;
- облік повторних звернень громадян [20].

Отже, доцільно запропонувати ряд системних продуктів та модулів, а також програмних пакетів, які слід використовувати для автоматизації всіх процесів та спрощення роботи для обслуговування населення в Центрах надання адміністративних послуг Дніпропетровської області.

Вищезгадані програми, такі як «Е-ЦНАП FREE», FossDoc, БінгоОфіс, АСКОД, SX-Government, Модуль «URBIO: Реєстр громад» слід впровадити в усіх Центрах надання адміністративних послуг не лише Дніпропетровської області, але й на території всієї України, адже вони є прикладом модернізації, інноваційності та засобами впровадження технологій в організаціях.

3.3. Розробка методів моніторингу якості адміністративних послуг у Центрі надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради

Завдяки проведенню громадського моніторингу функціонування та аналізу роботи Центрів надання адміністративних послуг дозволяє запропонувати практично універсальний набір рекомендацій для покращення роботи ЦНАПу як до конкретного міста, тобто Перещепина, так і до інших, адже ці проблеми є актуальними для всіх центрів надання послуг.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо організації роботи Центрів надання адміністративних послуг

Назва	Основні рекомендації
Організація роботи	Провести необхідну організаційно-технічну роботу (ремонт приміщення, наповнення інфраструктурою, забезпечення програмно-технічними засобами тощо) до відкриття ЦНАП в новому приміщенні
	Сформувати єдиний перелік послуг ЦНАП і долучити до нього послуги дозвільної сфери, а також інших органів державної влади
	Затвердити регламент ЦНАП, який був би актуальним реальному стану справ
	Надавати послуги у ЦНАП виключно адміністраторами чи державними адміністраторами
	Виключити можливість «паралельного» прийому громадян суб'єктами надання щодо тих послуг, які надаються у ЦНАП
	Актуалізувати інформаційні картки (ІК) адміністративних послуг ЦНАП згідно вимог закону
	Вдосконалити технологічні картки послуг: <ul style="list-style-type: none"> – в колонці «термін виконання», вказувати дні за наростаючим принципом, що сприятиме кращому контролю етапів проходження справи; – прийом документів і видачу результатів послуги, які надаються у ЦНАП, має проводити тільки адміністратор

Слід зазначити, якщо не звернути увагу на запропоновані пропозиції щодо роботи персоналу (табл. 3.4), то проблеми в ЦНАП Перещепинської міської ради залишаться. Тобто, це брак персоналу і, як наслідок, щодня буде зростати кількість відвідувачів, які будуть незадоволені якістю обслуговування у ЦНАП, а саме, привітністю персоналу – адже адміністратори працюють в умовах постійного стресу, і тому бажано створити тренінги та обговорювати актуальні проблеми. Цю проблему дозволяють вирішити «Основні вимоги до якості обслуговування суб'єктів звернення», затверджені наказом Міністерства цифрової трансформації України № 173 від 10 грудня 2021 р. [61].

Ці вимоги встановлюють процедуру обслуговування суб'єктів звернення, які звернулися до офлайн-фронт-офісу для подачі заяв, документів, отримання результатів надання адміністративних послуг, інформації, консультації та з інших питань, вирішення яких належить до повноважень такого офлайн-фронт-офісу, зокрема порядок дій в типових ситуаціях, способи реагування в нетипових ситуаціях, вимоги до зовнішнього вигляду, робочого місця та поведінки персоналу, що впливають на оцінку суб'єктом звернення якості обслуговування.

Працівники офлайн-фронт-офісу повинні дотримуватися таких основних вимог під час обслуговування суб'єктів звернення:

- привітність та ввічливість;
- компетентність;
- мова та лексика;
- конфіденційність;
- індивідуальний підхід;
- поведінка в нестандартних та конфліктних ситуаціях;
- акуратність і точність;
- чітке виконання посадових обов'язків;
- недопущення дискримінації;
- зворотний зв'язок;
- забезпечення комфортного перебування в офлайн-фронт-офісі;

- забезпечення фізичної, інформаційної та цифрової безбар'єрності отримання послуг особами з інвалідністю;
- використання зручних для суб'єктів звернення засобів зв'язку;
- охайний зовнішній вигляд;
- послідовність дій під час обслуговування [61].

На підставі зазначеного можна розробити рекомендації щодо роботи персоналу ЦНАПу Перещепинської міської ради (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо роботи персоналу

Назва	Основні рекомендації
Робота персоналу	Запровадити обов'язкові (щорічні чи раз на два роки) обов'язкові комунікаційні тренінги для персоналу ЦНАП.
	Створити регулярні обговорення актуальних проблем, передача досвіду, залучення фахівців з структурних підрозділів для надання консультацій адміністраторам
	Рекомендувати ОМС запроваджувати ротацію персоналу у великих ЦНАП на роботу у фронт-офісі та бек-офісі
	Раціоналізувати кваліфікаційні вимоги до адміністраторів ЦНАП

Навчання персоналу ЦНАП підвищує соціальну ефективність ЦНАПу:

- підвищення корпоративної культури працівників;
- зняття стресу та емоційного навантаження персоналу;
- формування знань і навичок в ігровій формі;
- за результатами проведення тренінгів, 80 % учасників зможуть самостійно виконувати повноваження в сфері надання адміністративних послуг.

Створення методів моніторингу щодо якості надання адміністративних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради відбуватиметься на основі аналізу діяльності відповідного ЦНАПу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо аналізу діяльності ЦНАПів

Назва	Основні рекомендації
Аналіз діяльності	Проводити аналіз середнього часу очікування в черзі і щодо своєчасності надання послуг.
	Розробити план-графік проведення анкетувань і опитувань відвідувачів ЦНАП як за ініціативою міської ради так із залученням громадських організацій
	Варто визначити власні вимоги щодо покращення якості послуг, вказавши максимальний час очікування в черзі та час обслуговування посадовою особою, а також періодичний аналіз терміну надання для його зменшення
	Запровадити «голосування» відвідувачів ЦНАП талонами електронної черги для оцінювання якості обслуговування розміщенням декількох скриньок – наприклад: «незадовільно», «задовільно», «добре», «дуже добре»
	Проводити періодичні порівняльні опитування для оцінки змін якості послуг

Стосовно рекомендації аналізу роботи ЦНАП Перещепинської міської ради, то можемо зазначити, що потрібно більш детально аналізувати якість надання послуг та якість обслуговування населення. Водночас, хочемо зазначити, що при опитуванні адміністраторів ЦНАП питань та зауважень до керівництва не виникло. Це свідчить про те, що керівник справляється зі своїми посадовими обов'язками та якісно проводить аналіз психологічного стану свого персоналу та своєчасно вирішує зауваження стосовно якості надання адміністративних послуг у місті.

Якість обслуговування залежить від двох складових:

– технічної якості (для адміністративної сфери це відповідність нормативно-правової бази надання послуг (проблема в тому, що два різних закони можуть трактувати одну й ту саму річ по різному), недосконалість правового регулювання загальної адміністративної процедури узагальненість чи подрібненість адміністративних послуг, обґрунтування плати за їх надання, спрощення процедури та зменшення кількості документів тощо);

– функціональної якості, яка залежить безпосередньо від процесу обслуговування. Функціональна складова визначається такими критеріями, як своєчасність надання послуги, відношення та компетентність персоналу, умови надання послуг та стан приміщень тощо.

Покращення технічної складової якості, як правило, в першу чергу стосується законодавчо-нормативного врегулювань та регламентувань процедури надання відповідних послуг [73].

Розглянемо детально функціональну складову, яка є найважливішою вагомою і особисто впливає на процес обслуговування у центрі. Адже законодавство в Україні однакове для всіх ЦНАПів, а задоволеність населення регіонів України відрізняється одне від одного.

Привітне ставлення, недоліки документів, які подають, виправляються на місці, завжди є можливість донести відповідні документи, яких не вистачає, завірители копію певного документу – це має бути нормою для всіх службовців, які надають адміністративні послуги.

На даний момент складною процедурою в ЦНАП Перещепинської міської ради є реєстрації місця проживання із обов'язковим підтвердження прав на житло. Адже де-юре система реєстрації місця проживання продовжує перебувати у стані, близькому до дозвільної системи. Особливо затребуваною ця послуга стала після початку повномасштабної російсько-української війни для тимчасово переміщених осіб [48].

Громадяни зобов'язані реєструвати місце проживання та підтвердити документально своє право власності / користування житлом. При цьому держава не гарантує забезпечення житлом. Через це у багатьох громадян відрізняються юридичне і фактичне місце проживання. Громадяни, що не можуть зареєструвати дійсне місце проживання, де факто обмежені у використанні багатьох прав. Органи реєстрації (тобто ЦНАП) виконують зайву кількість дій для реєстрації місця проживання.

Стосовно паспортної послуги в ЦНАП Перещепинської міської ради, то існує проблема високої вартості паспортного обладнання (робочих станцій для надання паспортних послуг) через те, що специфікація паспортного обладнання, яку використовує Державна міграційна служба, містить складові (зчитувачі біометрії та документів Dermalog), які фактично ведуть до монополізації закупівель у цій сфері.

Саме тому більшість ЦНАП ОМС не надають паспортних послуг через високу вартість обладнання. Це ускладнює доступ громадян до цих послуг. Також виникають проблеми з високою вартістю підключення до національної системи конфіденційного зв'язку та щомісячної абонплати за користування нею, існують перешкоди в отриманні ЦНАП окремих ОМС – не райцентрів коштів від надання паспортних послуг, мобільні ЦНАП ОМС (віддалені / пересувні робочі місця в спеціально обладнаних транспортних засобах) не мають можливості надавати паспортні послуги, та проблеми в вимогах до приміщень, у яких розміщується паспортне обладнання (робочі станції) [50].

У табл. 3.6 розглянуто пропозиції щодо вирішення цих питань.

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо покращення надання адміністративних послуг

Назва	Основні рекомендації
Реєстрація місця проживання	Стратегічно – потрібно перейти на декларативний (повідомний) принцип обліку місця проживання, тобто громадяни повинні (можуть) лише повідомляти своє місце проживання. Реєстрація (точніше декларування) місця проживання має здійснюватися на підставі заяви (декларації) особи, без потреби додавання інших документів щодо житла
	Відмовитись від адміністративної відповідальності громадян у цій сфері. Залишити лише для окремих категорій осіб (військовозобов'язаних, учасників судових процесів, платників аліментів тощо), які повинні обов'язково реєструвати (повідомляти) своє місце проживання
Паспортні послуг	Забезпечити належний державний контроль за закупівлею органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади робочих станцій. Надати гарантований державою доступ до монопольних складових робочої станції. Залучити Антимонопольний комітет до вивчення дотримання антимонопольного законодавства у роботі єдиного суб'єкта господарювання в Україні, який є дистриб'ютором обладнання Dermalog
	Здешевити вартість підключення до національної системи конфіденційного зв'язку та щомісячної абонплати. Можлива альтернатива – розглянути питання державного фінансування таких видатків для віддалених сільських громад
	Забезпечити неухильне виконання Бюджетного кодексу в частині зарахування плати в місцеві бюджети за адміністративні послуги за місцем їх надання (у ЦНАП, де встановлено робочу станцію) повсюдно у всіх регіонах України. Опрацювати питання спрощення адміністрування (зарахування) відповідних коштів та надання необхідної методичної допомоги для ОМС
	Розробити оптимальне технологічне рішення, специфікацію, що дозволить ОМС надавати паспортні послуги через мобільні ЦНАП ОМС
	Необхідно удосконалити вимоги до безпеки, врахувавши необхідність надання адміністративних послуг мешканцям у фронт-офісі ЦНАП (відкритий простір). Має бути гнучкість, в тому числі використання різних видів і засобів охорони. Навіть втрата такого обладнання не несе ризиків для паспортної сфери / держави,

адже без доступу до ЄДДР і співпраці з ДМС його незаконне використання неможливе
--

За допомогою запропонованих варіантів покращення послуг місця реєстрації та паспортних послуг в місті Перещепине можна покращити рейтинг міста в цілому та у сфері наданні адміністративних послуг, зокрема.

Визначимо ефективність впровадження електронної черги для ЦНАПу Перещепинської міської ради [48].

Зокрема, ефективність стосовно впровадження електронної черги, яка здебільшого має соціальний ефект. Адже завдяки цьому є можливість зменшити велике навантаження на адміністратора та керівник центру надання адміністративних послуг може контролювати, яку кількість послуг надали, а також це може збільшити кількість відвідувачів. Переваги для ЦНАП та відвідувачів наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Соціальний ефект від запровадження електронної черги

Для користувачів	Для організації	Для керівників
Запланований візит завчасно	Запис громадян через мережу Інтернет	Може контролювати кількість відвідувачів на день
Якісний сервіс робить очікування спокійним і корисним	Визначає кількість відвідувачів на день	Визначає час очікування клієнта, що дозволяє ефективно складати технологічні картки
Індивідуальний підбір пріоритетів при реєстрації	Моніторинг запитів	Може визначати перелік найпопулярніших послуг та направляти на їх надання більшу кількість адміністраторів
Скорочення часу очікування	Визначає час обслуговування, час очікування клієнта	Може слідкувати за навантаженістю адміністраторів протягом дня та формувати ефективний розподіл праці
	Зменшення кількості клієнтів, яка припадає на одного працівника	
	Підвищення рівня сервісу	

Стосовно запровадження електронного документообігу, то на сьогодні він являється доволі зручною заміною звичайним документам з паперу. Адже він

дозволяє скоротити час надання адміністративних послуг через те, що адміністратор вже не повинен доставляти документи до бек-офісу.

Для запровадження цієї системи пропонуємо скористатись безкоштовною програмою для ведення реєстру ЦНАПу Перещепинської міської ради під назвою «e-ЦНАП Free». Для цього ЦНАП повинен підписати дипломатичний документ щодо співпраці з інформаційною взаємодією, а також договір про безоплатну передачу права на користування комп'ютерною програмою під назвою «e-ЦНАП Free». «E-ЦНАП Free» забезпечує оптимізацію роботи адміністраторів ЦНАП, швидке обслуговування громадян і якісне надання адміністративних послуг, а головне, прийом населення здійснюється без ручного заповнення паперових форм.

Основна мета «e-ЦНАП Free» – вести реєстр адміністративних, дозвільних послуг і консультацій, автоматизувати створення анкет і супровідних документів для друку. Використання програми дозволяє скоротити час на обслуговування громадян в 5 разів (до 5-7 хвилин). Програма вводиться в дію через 30 хвилин і доступна для безкоштовного використання.

Соціальна ефективність щодо запровадження електронного документообігу:

- скорочення часу і зниження зусиль, які необхідні для заповнення вхідних та/або вихідних документів;
- удосконалення роботи з документами, прискорення їх пошуку та виключення стосовно втрати документів;
- підвищення ефективності роботи адміністраторів за рахунок зниження кількості щоденних операцій і концентрації уваги на підвищенні якості обслуговування клієнтів [80].

На сьогоднішній день у багатьох Центрах надання адміністративних послуг існує проблема моніторингу щодо якості надання адміністративних послуг. Деякі з Центрив надання адміністративних послуг використовують скриньки чи журнали для скарг та пропозицій, аби опитати клієнтів щодо якості роботи. Але майже ніколи отримані пропозиції та зауваження не фіксуються в

цих журналах, не аналізуються та не втілюються в життя. Спосіб анкетування та соціологічні опитування не є достатньо ефективним для оцінки якості надання адміністративних послуг.

Керівникам Центрів надання адміністративних послуг та органам місцевого самоврядування необхідно звернути увагу на проблему та, в межах своєї компетенції, виконати дії щодо створення та впровадження методів щодо оцінювання якості надання адміністративних послуг. Для оцінки якості адміністративних послуг пропонуються методи, які є досить дієвими та можуть бути застосованими в ЦНАПі Перещепинської міської ради.

До методів моніторингу якості надання адміністративних послуг можна віднести:

- онлайн-опитування;
- експертне оцінювання;
- аудит (зовнішній та внутрішній);
- система «таємний клієнт».

Основне правило для застосування запропонованих інструментів оцінки якості послуг – системність і систематичність. Системність полягає в тому, що для оцінки потрібно вибирати декілька інструментів, аби були задіяні всі зацікавлені сторони, а також необхідно періодично узагальнювати інформацію, отриману в результаті всіх оцінювань. Якщо це системно застосовувати, то можна одержувати інформацію для порівняння і бачити динаміку змін щодо якості послуг.

Систематичність полягає в періодичному застосуванні кожного з визначених інструментів, але не рідше ніж один раз на рік. Це дає змогу проводити комплексне оцінювання протягом календарного (бюджетного) року та коригувати плани й дії, а також потребу в ресурсах.

Найбільш ефективним та сучасним методом моніторингу є опитування за допомогою QR-коду для оцінки якості роботи працівників Центру надання адміністративних послуг. За допомогою такого сучасного та інноваційного

методу система оцінювання якості обслуговування клієнтів стане простіш, а отримання результатів більш оперативним.

Створення такої системи дозволяє Центру надання адміністративних послуг вирішити одночасно декілька завдань щодо моніторингу якості роботи працівників Центру надання адміністративних послуг. Такий вибір методу моніторингу якості обслуговування є швидким та ефективним способом отримати миттєвий зворотній зв'язок з клієнтом. Отримувач послуги повинен лише вибрати декілька пунктів на екрані свого смартфона, а Центр надання адміністративних послуг відразу спостерігатиме оцінку роботи. Саме при такому підході Центр надання адміністративних послуг може бути впевненим, що результати не втраяться та не переплутаються, адже вони будуть зберігатися автоматично на сервері.

Також доступним та простим є метод фото фіксації та аудіо фіксації. Такий спосіб моніторингу дозволяє контролювати якість послуг, які надаються, навіть поза межами Центру. Такий підхід створить додаткову мотивацію для співробітників Центру надання адміністративних послуг.

Система оцінки якості обслуговування IS-Click – це інструмент для незалежної оцінки якості наданих послуг, здійснення контролю за їх наданням та ефективного управління якістю надання адміністративних послуг. Система інтерактивної взаємодії з клієнтом дозволяє автоматизувати, як процес отримання зворотного зв'язку від ваших клієнтів, так і зворотний процес – доставку необхідної інформації до клієнтів.

Автоматизована система оцінки якості дозволяє Центру надання адміністративних послуг провести автоматизацію процесу збору даних при проведенні опитувань з оцінки якості обслуговування клієнтів. Пристрої взаємодії з відвідувачами встановлюються безпосередньо в місцях надання послуг чи місцях з найбільшим скупченням відвідувачів. Система оцінки якості може бути реалізована як на сенсорних пристроях, так спільно, з використанням кнопочних пультів. В системі реалізована можливість роботи як по локальній

мережі, так і через Інтернет. Це дозволяє вести контроль роботи співробітників не тільки з центрального офісу компанії, але і з будь-якої точки де є Інтернет.

Принципи роботи системи оцінки якості обслуговування IS-Click:

- відвідувачу, пропонується оцінити якість наданих послуг, роботу конкретного співробітника, чи пройти опитування використовуючи пульти системи оцінки якості обслуговування;
- відвідувач, натиснувши на один з пропонованих варіантів відповідей, проводить оцінку чи відповідає на питання;
- всі дані зібрані з сенсорного пристрою консолідуються на сервері, де отримана інформація обробляється і зберігається;
- на основі отриманої інформації в системі оцінки якості можна формувати статичні і аналітичні звіти за необхідні періоди;
- гнучкість системи оцінки якості обслуговування дозволяє розробити опитування будь-якої складності і індивідуальний дизайн для кожного опитування;
- у планшетному виконанні система підтримує висновок додаткової рекламної інформації [80].

Ще одним інноваційним методом оцінки є програмний додаток для оцінки якості надання послуг QrBoss. Це є новий сервіс для смартфонів та планшетів, скрипт зворотного зв'язку, який дозволяєш швидко оцінити роботу.

Головною перевагою використання сервісу Qrboss є те, що спілкування відбувається в режимі реального часу та клієнт може спостерігати, що його заявка чи реакція на оцінку якості надання послуги адміністратором помітили та прийняли до уваги.

Центри надання адміністративних послуг, використовуючи систему оцінки якості обслуговування QrBoss, можуть будувати ефективний комунікаційний зв'язок з клієнтами та без затрат слідувати процесам модернізації та діджиталізації.

Таким чином, апробація запропонованих методів моніторингу щодо якості надання адміністративних послуг в Центрі надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради доводить їх реальний характер в умовах діджиталізації та децентралізації влади в Україні.

ВИСНОВКИ

Представимо узагальнюючі висновки за підсумками магістерського дослідження щодо інновацій у сфері надання адміністративних послуг в умовах діджиталізації.

1. Визначено, що у публічному управлінні інновації – це використання новацій (організаційних, інструментально-операційних, структурно-функціональних тощо) з метою збільшення ефективності (результативності) управлінської діяльності як у технологічному вимірі (внутрішньосистемному), так і стосовно соціального ефекту публічного управління (зовнішньосистемний вимір).

Адміністративні послуги в Україні надаються через мережу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). За своєю концепцією ЦНАП – це місце, де громадяни та суб'єкти господарювання можуть отримувати найширший перелік необхідних їм адміністративних послуг. Для інтеграції послуг мають застосовуватися всі передбачені законодавством механізми.

2. Розглянуто зміст управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг, який відображає певну спрямованість управлінського впливу. Встановлено, що управлінські послуги – результат формування та реалізації сервісноорієнтованої державної політики для забезпечення інтересів, прав, потреб як суспільства, так і окремого громадянина.

Адміністративна послуга є результатом 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 (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо).

3. Виявлено, що цифрова трансформація, діджиталізація, «Держава у смартфоні» – основні терміни, які лаконічно описують процеси впровадження цифрових технологій в усіх сферах суспільного життя. Уряд має запровадити єдині вимоги до надання публічних послуг, у тому числі ключових показників

ефективності, граничного часу очікування та показників задоволеності суб'єктів звернення.

Особливості функціонування представницьких органів у сфері надання послуг населенню значною мірою обумовлюють рівень демократії в державі, ступінь захисту соціальних та економічних прав громадянина, здатність політичної системи адекватно реагувати на зміни в суспільстві. Управлінські послуги – результат формування та реалізації сервісноорієнтованої державної політики для забезпечення інтересів, прав, потреб як суспільства, так і окремого громадянина.

4. Досліджено організаційно-правові засади діяльності Центрів надання адміністративних послуг, узагальнено нормативно-правові документи, які регламентують діяльність органу та його посадових осіб. Визначено, що нормативно-правове забезпечення діяльності Центрів надання адміністративних послуг відповідає європейським стандартам та створює умови для їх ефективної діяльності в інтересах громадян.

5. Основним з викликів сьогодення, які постали перед Україною, є повномасштабна неспровокована агресія рф, яка почалася 24 лютого 2022 року. Саме тому способи забезпечення кібербезпеки стають особливо актуальними в процесі публічного управління у всіх без винятку сферах, і зокрема, в управлінні наданням адміністративних послуг.

В умовах нарощування російської агресії найбільш небезпечними для вітчизняних Центрів надання адміністративних послуг стали загрози кібербезпеці, пов'язані із несанкціонованим доступом до інформації, її викраденням, спотворенням або знищенням. Тому вкрай важливим є убезпечення системи критичних об'єктів нашої країни, до яких відноситься система реєстрів, з якими працюють ЦНАПи, шляхом знищення загроз та розроблення відповідних протоколів безпеки.

6. Досліджено діяльність Центру надання адміністративних послуг Перещепинської міської ради. Для оцінки стану діджиталізації та взаємодії з цифровим середовищем було проведено аналіз сайту ЦНАП за допомогою веб-

інструменту SimilarWeb. За підсумками аналізу виявлено, що ЦНАП Перещепинської міської ради представлений в інтернет-середовищі, присутній у пошуковій системі за ключовими словами в українському сегменті Google, не використовує платну пошукову рекламу і має прямі переходи та органічний пошук як найголовніші канали залучення трафіку. Найкращі показники органічного трафіку – переходів за органічними, не рекламними запитами у списку пошуку – визначають високу популярність запиту у цільових аудиторій.

Цифровим середовищем ЦНАП Перещепинської міської ради користується переважно молодь; люди старшого віку надають перевагу офлайн-відвідуванню установи. Однак ЦНАП наразі збільшує обсяг цифрових послуг, щоб розширити можливість для людей, в яких немає інтернету, смартфона або комп'ютера, скористатися адміністративними послугами онлайн і навчитися робити це самостійно. Так, на початку 2022 року було облаштовано коворкінг-центр – місце, де кожен може скористатися порталом Дія. Крім того, територіальне відділення ЦНАП Перещепинської міської ради працює із шерингом документів з Дії.

Стосовно проблем у діяльності ЦНАП Перещепинської міської ради визначено, що ключовим викликом є вплив повномасштабного вторгнення РФ, що висуває нові вимоги до надання адміністративних послуг, а саме: головним чинником має стати безпека та ефективність роботи. Для цього вважаємо за потрібне:

- збільшити електронну складову в діяльності ЦНАПу та посилити інформаційно-комунікаційне супроводження; це стосується своєчасного інформування споживачів та залучення їх до використання цифрових технологій;

- вдосконалити діяльність персоналу в плані налагодження зворотного зв'язку зі споживачами у соціальних мережах, покращення навичок роботи з цифровими технологіями та навчання споживачів, впровадження протоколів кібербезпеки;

- покращити процес надання електронних послуг завдяки упорядкуванню електронного документообігу, перетворив його на системно інтегрований та безпечний канал обміну інформацією, з добре налагодженою та стабільно працюючою електронною складовою;

- забезпечити впровадження додаткових інновацій стосовно моніторингу якості збору й обробки даних задля стабільності надання адміністративних послуг споживачам та захисту інформації.

7. Як інноваційний напрям удосконалення процесу надання адміністративних послуг запропоновано впровадження новітніх методів підвищення кваліфікації персоналу ЦНАПів. У дослідженні:

- представлено класифікацію та перелік інноваційних методів підвищення кваліфікації кадрів, які є доцільними й ефективним саме в умовах війни;

- запропоновано тематику семінарів і тренінгів;

- надано перелік тематичних блоків для online-курсів від Міністерства та Комітету цифрової трансформації України і Програми розвитку ООН.

8. Обґрунтовано необхідність збільшення кількості послуг, які можна замовити через мережу Інтернет, без особистого звернення до ЦНАПу. У цьому зв'язку доцільним вважаємо запровадження ще більш широкої практики надання готової послуги документом, надісланим через електронну пошту, і створення електронного архіву даних. Важливим елементом пришвидшення цього процесу є постійне інформування населення про таку можливість, так як не більше 20 % фізичних та юридичних осіб нею користуються.

Для автоматизації всіх процесів та спрощення роботи з обслуговування населення запропоновано використання ряду системних продуктів, модулів і програмних пакетів, таких як інноваційні програми «Е-ЦНАП FREE», FossDoc, БінгоОфіс, АСКОД, SX-Government, Модуль «URBIO: Реєстр громад».

9. Важливим напрямом інновацій в діяльності ЦНАПів вважаємо проведення моніторингу якості обслуговування. Завдяки проведенню

громадського моніторингу функціонування та аналізу діяльності можна виявити недоліки в роботі ЦНАПу, скласти рекомендації для їх усунення та покращення загалом роботи центру, його ефективності й зручності користування для споживачів.

Вважаємо доцільним впровадити у відділі ЦНАП Перещепинської міської ради електронну чергу – такий захід здебільшого матиме соціальний ефект. Завдяки цьому буде можливість зекономити час відвідувачів, зменшити велике навантаження на адміністратора і керівник центру зможе контролювати кількість та якість наданих послуг.

Інноваційним методом оцінки діяльності ЦНАПу вважаємо також програмний додаток для оцінки якості надання послуг QrBoss. Це – новий сервіс для смартфонів та планшетів, скрипт зворотного зв'язку, який дозволяє споживачеві швидко оцінити якість обслуговування. Головною перевагою використання сервісу QrBoss є те, що спілкування відбувається в режимі реального часу і клієнт може спостерігати, що його заявку чи оцінку якості надання послуги адміністратором помітили та прийняли до уваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : зб. матеріалів / В. П. Тимощук, Н. Л. Добрянська, О. В. Курінний та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимощука, О. В. Курінного. Київ, 2015. 428 с.
2. Буханевич О. М. Організаційно-правові аспекти діяльності центрів надання адміністративних послуг в зарубіжних країнах. *Право і суспільство*. 2015. № 4 (2). С. 105–109.
3. Буханевич О. М. Особливості правового регулювання адміністративних послуг в країнах Європейського Союзу. *Наук. вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту. Сер. : Юриспруденція*. 2014. № 12. Т. 1. С. 120–122.
4. Буханевич О. М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 126–131.
5. Буханевич О. М. Проблеми надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Наук. вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту. Сер. : Юриспруденція*. 2015. Вип. 14 (1). С. 71–73.
6. Використання технологій «мобільного уряду» в сфері надання публічних послуг: зарубіжний досвід для України. Аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2120> (дата звернення: 03.11.2023).
7. Вороніна А., Копил О. Проблеми надання адміністративних послуг в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32618507.pdf> (дата звернення: 30.10.2023).
8. Городенко Л. М. Класифікація ознак мережевої комунікації. *Проблеми соціальної комунікації*. 2012. Вип. 15. С. 25–29.
9. Гринько А. А. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. *Наук. вісн. Міжнар. гуманіт. ун-ту : зб. наук. пр. Сер. : Юриспруденція*. 2015. № 7. С. 160–163.
10. Гринюк Р. Ф., Синкова О. М. Організаційно-правові засади створення переліку адміністративних послуг. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2013. № 61. С. 108–114.

11. Гуненко О. В. Муніципальні адміністративні послуги як особливий вид діяльності органів місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_17 (дата звернення: 30.10.2023).

12. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523-р. Редакція від 20 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

13. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3 (дата звернення: 31.10.2023).

14. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

15. Електронне урядування : підручник / авт. кол. : Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка ; наук. ред. Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко. Київ : НАДУ при Президентіві України, 2014. 352 с.

16. Електронні послуги : навч. посіб. / І. В. Клименко ; за заг. ред. Н. В. Грицяк. Київ : НАДУ при Президентіві України, 2014. 100 с.

17. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036 (дата звернення: 03.11.2023).

18. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2023).

19. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <http://my.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2023).

20. Єдиний державний портал електронних послуг. URL: <https://poslугy.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2023).

21. Записний Д. Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. № 8 (34). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-aplup_2016_8_34 (дата звернення: 05.11.2023).

22. Записний Д. Ю. Поліпшення якості надання адміністративних послуг в умовах розвитку співробітництва територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_29 (дата звернення: 03.11.2023).

23. Калинець Н. І. Вдосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів публічної влади з громадою. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 211–219.

24. Кандагура К. С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. *Наук. вісн. Акад. муніципального упр. Сер. : Управління*. 2015. Вип. 1. С. 151–157.

25. Кириченко О. В. Надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна»: аналіз зарубіжного досвіду. *Аналітика і влада*. 2014. № 9. С. 36–41.

26. Клімова С. М. Удосконалення законодавства щодо надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. *Наук. часопис Нац. акад. прокуратури України*. 2016. № 3. С. 120–129.

27. Козюра І. Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 22. С. 132–139.

28. Коновал В. О. Методологічні засади електронного урядування на місцевому рівні: поняття, принципи, моделі та передумови. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2 (53). С. 65–72.

29. Коновал В. О. Модель державного управління електронним урядуванням на місцевому рівні на прикладі міста Києва. *East European Scientific Journal*. 2017. № 10 (26). Part 2. С. 38–47.

30. Коновал В. О. Рекомендації органам публічної влади місцевого рівня щодо розроблення і застосування організаційно-правових механізмів державного управління електронним урядуванням. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 765–774.
31. Коновал В. О. Світовий досвід впровадження електронного урядування. *East European Scientific Journal*. 2016. Vol. 3. Is. 13. P. 48–53.
32. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Редакція від 01 січ. 2020 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.11.2023).
33. Легеза Є. О. Досвід Литовської Республіки та Республіки Грузії щодо надання публічних послуг та шляхи їх імплементації у вітчизняне законодавство. *ScienceRise: Juridical Science*. 2018. № 1 (3). С. 39–44.
34. Легеза Є. Основні теоретичні положення концепції публічних послуг в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 81–85.
35. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. Вип. 3. № 9. С. 43–50.
36. Ліпенцев А. В., Жук Ю. М. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 140–149.
37. Маматова Т. В. Формування нової системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2015. Вип. 3. № 4. С. 75–83.
38. Мамонова В. В. Організаційний механізм надання адміністративних послуг у громаді в умовах децентралізації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 83–92.
39. Мердова О. М. Децентралізація сфери надання адміністративних послуг. *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 2015. № 1. С. 17–22.

40. Михайлишин В. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг виконавчими органами місцевих рад. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_3/10mvdomr.pdf (дата звернення: 30.10.2023).
41. Мобільний додаток PQService. URL: <https://pqs.com.ua/> (дата звернення: 05.11.2023).
42. Ольшанський О. В. Інструментарій муніципальної діяльності в контексті теорії «сервісної» держави. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 66–71.
43. Ольшанський О. В. Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 156–162.
44. Опар Н. В. центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 5–9.
45. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=703> (дата звернення: 03.11.2023).
46. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/7486/1/35.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).
47. Офіційний інтернет-портал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2023).
48. Офіційний сайт Перещепинської міської територіальної громади. URL: <https://pereschepynske.otg.dp.gov.ua/novini-ta-podiyi/novini/centr-nadannya-administrativnih-poslug> (дата звернення: 05.11.2023).
49. Оцінка діяльності центрів надання послуг у 40 містах України. Центр політико-правових реформ. URL: <http://pravo.org.ua/ua/news/20871203-otsinka-diyalnosti-tsentriv-nadannya-poslug-u-40-mistah-ukrayini> (дата звернення: 05.11.2023).

50. Пашов Р. І., Кохан Д. О. Впровадження електронного урядування у практику функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2378> (дата звернення: 08.11.2023).

51. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 січ. 2015 р. № 2. Редакція від 20 берез. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

52. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. Редакція від 14 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

53. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. Редакція від 24 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

54. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг : Указ Президента України від 29 лип. 2019 р. № 558. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

55. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06 верес. 2005 р. № 2806-IV. Редакція від 03 лип. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

56. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. Редакція від 24. жовт. 2020 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2939-17#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

57. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. Редакція від 13 лют. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

58. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. Редакція від 07 листоп. 2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

59. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

60. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січ. 2013 р. № 44. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-п#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

61. Про затвердження Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення : Наказ Міністерства цифрової трансформації України від 10 груд. 2021 р. № 173. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1664-21#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

62. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 січ. 2013 р. № 13. Редакція від 31 груд. 2019 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-п#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

63. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січ. 2013 р. № 57. Редакція від 25 лют. 2020 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-п#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

64. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лют. 2013 р. № 118. Редакція від 20 серп. 2019 р. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF?sv#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

65. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01 серп. 2013 р. № 588. Редакція від 20 серп. 2019 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

66. Про Концепцію розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 верес. 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

67. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01 груд. 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

68. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

69. Про очищення влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682-VII. Редакція від 20 берез. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

70. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 трав. 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

71. Про телекомунікації : Закон України від 18 листоп. 2003 р. № 1280-IV. Редакція від 24 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

72. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика : монографія / За заг. ред. Н. В. Васильєвої, О. І. Васильєвої. Київ : НАДУ при Президентові України, 2018. 254 с.

73. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1844> (дата звернення: 08.11.2023).

74. Рекомендаційний перелік адміністративних послуг, які надаються в центрі надання адміністративних послуг (міської, селищної, сільської) ради / U-LEAD з Європою. 2021. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp->

content/uploads/2021/03/Rekomendatsijnyj-Perelik-poslug-ta-Reyestr.pdf (дата звернення: 08.11.2023).

75. Репін І. І., Дайнеко А. В., Лугіна М. О. Методичні основи проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг суб'єктами та центрами надання адміністративних послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 10. С. 41–46.

76. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості : навч. посіб. Київ : НАДУ при Президентові України, 2008. 104 с.

77. Тимощук В. ЦНАП в об'єднаних громадах: запитання-відповіді URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/Pitannya-vidpovidi-schodo-CNAP-v-OTG.pdf> (дата звернення: 03.11.2023).

78. Шамрай Н. В. Міський дозвільний центр : оперативність у вирішенні питань. *Ділова панорама*. 2014. № 2 (80). С. 42–45.

79. Шамрай Н. В. Навчання адміністраторів центрів надання адміністративних послуг. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 1. С. 87–91.

80. Як створити належний ЦНАП: досвід програми U-LEAD з Європою. 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/714/Well-functioning-ASC_2021.pdf (дата звернення: 08.11.2023).

81. Ranson S. Management for the public domain : enabling the learning. Basingstoke : Macmillan, 1994. 304 p.

82. Similarweb URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/3m?webSource=Total&key=pereschepynske.otg.dp.gov.ua (дата звернення: 08.11.2023).

83. U-LEAD з Європою. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/> (дата звернення: 08.11.2023).