

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**

студента Боняк Галини Євгеніївни

академічної групи 281М-21з-2 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Удосконалення надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах цифровізації»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Кравцов О.В.			
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

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

Дніпро  
2022

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Удосконалення надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах цифровізації»

70 сторінок, 1 табл., 1 рис., 80 джерел.

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ДІЯ, ЦЕНТР НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

Об'єкт дослідження – процес надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

Предмет дослідження – механізми надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

Мета дослідження – розробка напрямів удосконалення механізмів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

У першому розділі досліджуються теоретичні та нормативно правові засади надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану надання цифрових адміністративних послуг в Україні та в інших країнах.

У третьому розділі наведено напрями удосконалення механізмів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації

Результати дослідження можуть бути застосовані в діяльності органів публічної влади для організації якісного надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Improving the provision of administrative services by local self-government bodies in terms of digitalization».

70 pages, 1 figure, 1 table, 80 sources.

ADMINISTRATIVE SERVICES, ADMINISTRATIVE SERVICES CENTER, DIIA, DIGITALIZATION, PUBLIC SERVICES, PUBLIC ADMINISTRATION.

Object of research – process of providing administrative services in the terms of digitalization.

Subject of research – mechanisms for providing administrative services in terms of digitalization.

The purpose of research – development of directions for improving the mechanisms for providing administrative services to the terms of digitalization.

The first section examines the theoretical and normative legal principles of administrative services in digitalization.

The second section is devoted to the analysis of the current state of providing digital administrative services in Ukraine and in other countries.

The third section shows the directions of improvement of administrative services in digitalization

The results of the study can be applied in the activities of public authorities to organize high -quality administrative services under digitalization.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Теоретичні та нормативно-правові засади надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.....	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в умовах цифровізації в Україні.....	19
РОЗДІЛ 2	
СТАН НАДАННЯ ЦИФРОВИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ .....	27
2.1. Особливості системи надання цифрових адміністративних послуг в Україні.....	27
2.2. Зарубіжний досвід надання цифрових публічних послуг.....	32
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	46
3.1. Шляхи модернізації системи надання цифрових адміністративних послуг .....	46
3.2. Удосконалення механізмів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації .....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

У нових реаліях розвитку України, а також в умовах інтеграції України до Європейського Союзу відбувається перегляд взаємовідносин між державою та суспільством у напрямку забезпечення найбільш повного задоволення потреб кожного громадянина. Однією зі складових цього розвитку є реформування системи державного управління за рахунок цифрової трансформації, яка створює умови для підвищення ефективності, прозорості, відкритості діяльності органів публічної влади всіх рівнів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій для побудови нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Цілі сталого розвитку України до 2030 року та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021- 2027 роки передбачає запровадження в країні європейських стандартів якості життя, а держава зобов'язується забезпечити доступність високоякісних послуг для кожного громадянина незалежно від його расової, національної, мовної, релігійної та соціальної належності, що потребує впровадження ефективних механізмів надання адміністративних послуг в цифровому форматі шляхом визначення та застосування відповідного науково обґрунтованого та законодавчо визначеного інструментарію на основі впровадження цифрових технологій.

У науковій літературі проблеми впровадження та розвитку електронного урядування та цифровізації досліджувались у роботах таких вчених, як: А. Асанова, Є. Борщук, В. Бабаєва, А. Барікова, О. Баранов, М. Демкова, Д. Дубова, Н. Дяченко, О. Карпенко, І. Клименко, П. Клімушин, І. Коліушко, І. Лопушинський, А. Серенок, Л. Требик та інші.

Питання надання адміністративних послуг органами влади в Україні, в тому числі в цифровому форматі були предметом досліджень вчених: К. Афанасьєва, Т. Буренко, О. Буханевич, О. Васильєвої, І. Венедіктової, В. Горника, Ю. Даньшиної, В. Долечека, В. Дрешпака, І. Дробота, А. Каляєва,

Ю. Куца, М. Лесечка, А. Ліпенцева, Т. Маматової, А. Попка, В. Степанова, Д. Сухініна, В. Тимощука, А. Чемериса та інших.

Високий рівень актуальності питань, пов'язаних із забезпеченням рівного доступу до послуг для всіх груп, підтриманням фізичного доступу до адміністративних послуг, налагодженням зв'язку між урядами та жителями громади, залученням жителів до процесу управління та прийняттям ключових рішень, викликами та ризиками що з'явилися внаслідок російської агресії свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні.

Об'єктом дослідження є процес надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є механізми надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення механізмів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

Досягнення мети включає вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та змісту механізмів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації;
- проаналізувати нормативно-правовий супровід надання електронних адміністративних послуг в умовах цифровізації;
- описати характеристики системи надання цифрових електронних адміністративних послуг в Україні;
- вивчити міжнародний досвід надання цифрових адміністративних послуг;
- визначити напрямки вдосконалення системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації.

У магістерській роботі використано багато загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Методи аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення інформації дали змогу розкрити суть та основні компоненти системи адміністративних послуг та регуляторного забезпечення їх

надання в Україні. Метод порівняння та аналогії був використаний при вивченні зарубіжного досвіду в галузі досліджень. Дослідження базується на системному підході, зокрема щодо визначення та обґрунтування сфер вдосконалення системи адміністративних послуг.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що викладені у роботі положення можуть бути використані для поліпшення якості надання публічних послуг.

# РОЗДІЛ 1

## НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### 1.1. Теоретичні та нормативно-правові засади надання адміністративних послуг в умовах цифровізації

Надання адміністративних послуг в електронному вигляді почало набувати популярності у побутовому та науковому дискурсі лише у 90-х роках ХХ століття через початок інтенсивного розвитку систем електронного урядування.

Термін «послуги», незважаючи на своє широке вживання у галузі державного управління, так і не набув однозначного трактування в роботах сучасних дослідників. Досі існує проблема впорядкування й розмежування тлумачень основних утворюючих термінів: «адміністративні послуги», «публічні послуги», «державні (муніципальні) послуги», «управлінські послуги» тощо.

Відповідно до законодавства України публічні послуги надаються виключно державними органами влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями, установами, які знаходяться в їх управлінні

Термін «публічні послуги» є похідним від родового поняття «публічне управління», який у сучасній інтерпретації вітчизняних дослідників пропонується як синтез державного та громадського управління. Сьогодні в українському суспільстві, як і в більшості пострадянських країн, домінуюче значення має державно-управлінський вплив на всі суспільні відносини.

Згідно із Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (15 липня 2021 року № 1689-IX) електронна публічна послуга – послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-



телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту).

При цьому реалізація адміністративних послуг в цифровому вигляді має ряд переваг, які відображені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Переваги й економія від реалізації цифрових послуг

№	Державна послуга за сферами діяльності	Потенційні переваги й економія
1	Збір, обробка і надання загальної та спеціалізованої інформації	Економія витрат на друк, зберігання та транспортування паперових документів. Зменшення кількості запитів інформації від громадян і, як наслідок, – скорочення витрат.
2	Консультування	Зменшення кількості робіт, що виконуються повторно, і часу на консультування.
3	Підготовка нормативно-правових актів та формування політичних рішень	Економія витрат через скорочення часового циклу ухвалення рішень. Покращення та прискорення процесів обробки інформації.
4	Взаємодія між міністерствами, відомствами та установами	Економія адміністративних витрат та витрат на діяльність з координації (відрядження, комунікації, телефонні розмови, наради тощо). Спрощення та прискорення адміністративних процедур та зменшення навантаження на державних службовців.
5	Процедури прийняття та обробки заяв, що надходять до міністерств, відомств та установ	Економія часу на обробку інформації. Прискорення процесів за рахунок усунення невідповідностей та недоречностей.
6	Процедури надання допомоги	Прискорення процесів. Унеможливлення випадків повторного надання допомоги (шахрайства).
7	Процедури закупівель	Забезпечення прозорості процедур та оптимізація цін. Зменшення вартості закупівельних процесів.
8	Державний нагляд та контроль	Унеможливлення дублювання. Спрощення та прискорення процесів.

За місцем отримання адміністративних послуг з точки зору їх отримувача поділяються на: орган державної влади або місцевого самоврядування; центр надання адміністративних послуг; портал адміністративних послуг (портал органу державної влади).

За рівнем автоматизації електронного сервісу – поділяються на автоматизовані повністю та автоматизовані частково:

– до повністю автоматизованих відносяться послуги, в яких процеси прийняття заяв, надання послуг та інформації, оплата послуги, доставка товару тощо виконуються в електронному вигляді, а особистий контакт та участь державних службовців при наданні послуг або максимально мінімізовані або відсутні;

– до автоматизованих частково відносяться послуги, в яких певна питома вага процесів виконується в електронній формі, а певна частина процесів – за умов особистого контакту та участі державних службовців при наданні послуг.

До критеріїв якості надання електронних послуг можна віднести наступні критерії:

– своєчасність – надання адміністративних послуг у встановлений законодавством термін (і не чекаючи граничних термінів);

– зручність – всебічне врахування потреб та інтересів отримувачів послуг при організації процесу надання адміністративних послуг;

– професійність – відповідний високий рівень фахової кваліфікації робітників адміністративного дозвільного органу;

– доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за відповідною адміністративною послугою у визначений час та за відповідною адресою;

– відкритість – безперешкодний доступ до інформації (необхідної для отримання адміністративної послуги), яка має розміщуватись на інформстендах в адміністративних дозвільних органах, на їх веб-сторінках, друкується в офіційних виданнях та буклетах;

– результативність – максимально можливе задоволення інтересів та потреб фізичних (юридичних) осіб в адміністративних послугах, як в кількісних показниках, так і якісних.

Важливою передумовою надання якісних, своєчасних, зручних, доступних адмінпослуг в електронній формі є формування та застосування відповідних ефективних та результативних механізмів їх впровадження.

В цілому, процес надання адміністративних послуг в електронному форматі має відповідати принципам: законності; системності та узгодженості; прозорості та відкритості; зручності та оперативності; конфіденційності та інформаційної безпеки; орієнтації на споживача; сумісності (стандартизації); ефективності та продуктивності; пристосування (адаптації); безпечності даних і відображає взаємодію суб'єкта надання адміністративних послуг та об'єкту надання адміністративних послуг через виокремлені механізми: нормативно-правовий, адміністративно-організаційний, фінансово-економічний, інформаційно-мотиваційний з метою забезпечення формування сервісорієнтованої держави, формування її позитивного іміджу серед громадян та приватного сектору, а також підвищення ефективності державного управління та місцевого самоврядування (рис. 1.1).

Під час реформи місцевого самоврядування заможні громади отримали більші повноваження, ресурси та відповідальність. Перелік послуг, які можна надавати на місцях, постійно розширюється. Мешканці об'єднаних громад очікують від місцевої влади зручних та якісних адміністративних послуг. Тому важливо, щоб кожна інтегрована громада якомога швидше вирішила, як швидко та доступно надати ці послуги населенню.

В останні роки активно і широко підтримується реформа системи надання адміністративних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування світовими державами, зокрема:

– представництво ЄС в Україні реалізує проект «Центр надання адміністративних послуг як інноваційний інструмент взаємодії уряду та громади» [11 – 13];.

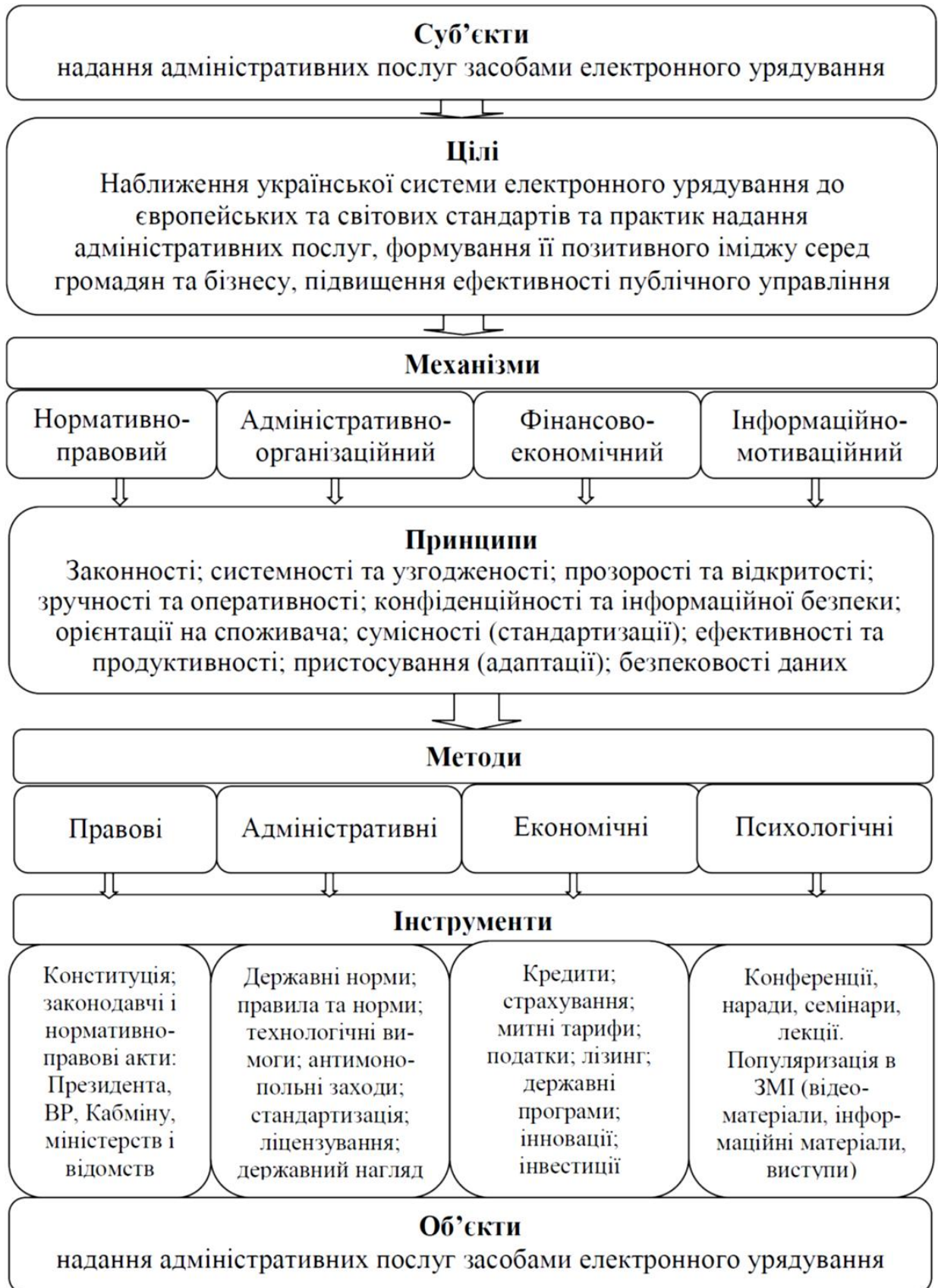


Рис. 1.1. Механізми надання адміністративних послуг в електронному форматі

- проекти Агентства США з міжнародного розвитку (USAID): «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах (TAPAS)» [14];
- «Програма управління в галузі економічного управління (ЛЕВ)» [15];
- розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС) [16 20];

Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) реалізувало такі проекти, як:

- підтримка реформи децентралізації в Україні [21];
- реформа управління на сході України [20 – 22].

Проекти Міністерства закордонних справ, торгівлі та розвитку (DFATD): Експертна підтримка управління та економічного розвитку (EDGE) [23; 24];

– Швейцарське агентство з питань розвитку та співробітництва: Електронний уряд для підзвітності влади та співпраці громад (EGAP);

Підтримка децентралізації в Україні [25 – 27];

– проекти Шведського агентства з міжнародного розвитку (SIDA): ULEAD з Європою: програма для України щодо розширення можливостей, відповідальності та розвитку на місцевому рівні;

– місцеве самоврядування та верховенство права в Україні; Підтримка децентралізації в Україні (DESPRO);

– Підтримка електронного уряду для децентралізації в Україні (EGOV4UKRAINE) [28 – 32].

Реформа системи виконавчої та представницької влади, яка відбувається сьогодні в Україні, повинна в основному зосередитись на запровадженні такого стандарту відносин між державними органами та громадянами, який забезпечував би справжню повагу та захист їх прав і свобод. І послідовне виконання своїх обов'язків як державою, так і громадянином [33].

Серед нових вимог до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування найважливішою є зміна ставлення до такої функції влади, як надання так званих «адміністративних (управлінських) послуг» населенню (включаючи фізичні та юридичні особи). Незалежно від власного бажання, будь-

який громадянин, який є приватною особою або виступає суб'єктом підприємницької діяльності у ролі фізичної або юридичної особи, час від часу змушений звертатися до виконавчої влади, місцевого самоврядування з проханням отримати паспорт, субсидію, щоб зареєструвати суб'єкт підприємницької діяльності, отримувати різні дозволи, ліцензії, сертифікати тощо. По суті, це адміністративні послуги, що надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування при здійсненні своїх повноважень. Тобто адміністративні послуги – це новий елемент відносин держави до особистості. Зокрема, слід враховувати низку різних видів дозволів та реєстрацій державних органів за відповідними заявами фізичних осіб. Такі акти традиційно визначаються як вираз адміністративної та адміністративної діяльності державних органів стосовно громадян. Але насправді ці дії слід оцінювати як виконання зобов'язань держави перед громадянами, метою яких є легалізація умов, необхідних для належного здійснення їх прав і свобод. Це розуміння відповідає новій ідеології «служіння державі» перед людиною. «Послуга» виконавчої влади – це перш за все надання адміністративних послуг. Врешті-решт, державна влада є не лише механізмом контролю та виконання обов'язків громадянина, а й певними обов'язками держави щодо громадянина [33]. І такі обов'язки все частіше з'являтимуться на шляху демократизації країни.

Введення терміну «адміністративна послуга» має на меті не введення окремого типу адміністративно-правових відносин між державою та людиною, а перегляд відносин між державними органами та приватними особами, оскільки зміст цього терміну визнає верховенство права. У законодавчому полі здійснено низку організаційних та регуляторних заходів щодо реформування системи адміністративних послуг. Серед заходів, які сприяли спрощенню доступу громадян до адміністративних послуг, збільшенню зручності їх отримання та покращенню якості адміністративних послуг, слід зазначити такі:

- розвиток мережі ЦНАП, яка працює за принципом «єдиного вікна», на сьогодні такі центри створені та діють у всіх регіонах України, що збільшило

зручність та доступність державного управління адміністративними послугами в регіонах;

- реалізація проекту «Адміністративні послуги: спрощений доступ поштою» дає громадянам можливість отримати низку таких послуг поштою [34];
- розвиток системи надання електронних адміністративних послуг.

В контексті запровадження механізму надання адміністративних послуг в електронній формі слід згадати про пілотний проект «Регіональний віртуальний офіс електронних адміністративних послуг», що діє в Дніпропетровській області. Вся необхідна інформація про те, як їх отримати, доступна в Інтернеті.

Про хід справи підприємців інформують через Інтернет та SMS-повідомлення. Вони також можуть скористатися порадами адміністраторів дозволів в Інтернеті. Спеціальні Інтернет-ресурси про адміністративні послуги також запровадили обласні державні адміністрації Волині та Києва, Київська міська державна адміністрація, Луцька міська рада та інші регіони. Впровадження постійного моніторингу дотримання вимог українського закону «Про адміністративні послуги» з боку органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування стало важливим кроком на шляху посилення контролю за якістю цих послуг [34].

Нагальною проблемою нинішнього етапу реформування адміністративних послуг є неефективна робота та недостатня якість їх надання у багатьох створених ЦНАП. На думку громадських експертів, на сьогодні робота цих центрів налагоджена не у всіх регіонах України, у багатьох центрах, що надають адміністративні послуги, не відповідають вимогам Основного закону [34].

Демократична держава завжди намагається залучити громадськість до виконання державних функцій уряду, щоб оптимально задовольнити різні потреби людини та людей в цілому. Процес децентралізації, наприклад у Франції та Німеччині, все ще триває, час від часу вносяться деякі вдосконалення та коригування. Традиційно сформований погляд на децентралізацію як процес, при якому в межах централізованої держави формуються самостійні одиниці, які

є носіями місцевого самоврядування (громади), вимагає розробки нових підходів до аналізу її змісту [35].

Питання вдосконалення надання послуг стають все більш важливими у діяльності місцевих та виконавчих органів влади. Сфери вдосконалення, запропоновані багатьма експертами, включають забезпечення максимальної «прозорості» в діяльності муніципальних органів влади, забезпечення режиму постійного діалогу з населенням, використання для цих цілей повного арсеналу форм та інструментів для забезпечення публічності місцевого самоврядування. Для того, щоб залучити простих громадян та громади до процесу управління, вони повинні спочатку знати про ситуацію, наявність певних місцевих програм та проблеми [35]. На думку експертів, для покращення якості адміністративних послуг спочатку необхідно розробити критерії оцінки якості їх надання, встановити стандарти надання цих послуг та створити систему контролю якості. Крім того, доцільно залучати споживачів до оцінки якості адміністративних послуг, що чіткіше визначить пріоритетні проблеми при наданні адміністративних послуг та способи їх вирішення [36].

Критеріями оцінки якості цих послуг є показники, що визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів адміністративних послуг, професіоналізм органів, що надають адміністративні послуги, виходячи з таких вимог: оперативність, своєчасність, доступність, комфортність, відкритість, повага до людини, професіоналізм [36].

Ефективність означає спрямованість адміністративного органу на позитивне вирішення справи, тобто на надання адміністративних послуг громадянам. Оцінка результативності включає також орієнтацію на цілісність послуги, тобто на отримання загального очікуваного результату громадян [36].

Своєчасність надання адміністративних послуг включає дотримання законодавчого терміну надання адміністративних послуг з акцентом на якнайшвидше вирішення справи. Орган, що надає адміністративну послугу, повинен враховувати законні інтереси громадянина щодо прискореного надання адміністративної послуги [36].



Доступність фактично пропонує громадянам можливість звернутися за адміністративними послугами. Критерій доступності включає: доступність інформації про орган, що надає відповідні адміністративні послуги, її достатність (повнота) та правильність; різноманітність та доступність джерел такої інформації, включаючи можливість отримання інформації по телефону або електронною поштою; територіальна близькість органу до споживачів послуг; наявність сполучення громадського транспорту, розмітки, під'їзних шляхів та приватних паркувальних місць; можливість вільного (безперешкодного) доступу споживачів послуг до приміщень адміністративного органу; наявність та безоплатність бланків та інших форм, необхідних для подання заявки на адміністративну послугу, можливість отримання таких бланків на веб-сайті адміністративного органу; справедлива (розумна) сума оплати адміністративної послуги (якщо послуга оплачується) [36]. Зручність включає врахування інтересів та потреб користувачів послуг при організації адміністративних послуг. Критерій зручності включає: можливість вибору способу подання заявки на адміністративну послугу, включаючи можливість звернення поштою, електронною поштою тощо; запровадження принципу «єдиного вікна», згідно з яким споживач послуги звертається до відповідального органу, який самостійно організовує подальше надання адміністративних послуг без участі споживача; зменшення кількості справ, які беруть участь у наданні адміністративних послуг; використання анкет та інших стандартизованих допоміжних форм; максимальний обсяг та зручність для споживачів під час особистого прийому громадян, чітке визначення цього часу та його ефективного врахування; відсутність черг або впорядкованість (організація) особистого прийому громадян, використання механізмів попередньої реєстрації, прозорої (нумерованої) черги тощо; відповідний порядок оплати адміністративних послуг (якщо послуга оплачується) – збір повинен встановлюватися у фіксованому розмірі та, якщо це можливо, прийматись безпосередньо у приміщенні органу влади [36].

Відкритість означає доступність та доступність інформації, необхідної для отримання адміністративних послуг: процес надання адміністративних послуг;

перелік документів, що подаються для отримання послуги, зразки документів; про розмір та порядок оплати адміністративних послуг; щодо посадових осіб, відповідальних за надання адміністративних послуг. Критерій відкритості включає: наявність та якість довідкових джерел (інформаційні дошки, веб-сайти органів влади тощо); можливість отримання інформації по телефону та в електронному вигляді; можливість отримання консультації [36].

Повага до людини означає ввічливе (шанобливе) ставлення до людини, її честі та гідності. Цей критерій також включає: готовність персоналу органу влади допомагати споживачеві у виконанні заявки тощо; повага принципу рівності громадян; наявність побутових приміщень в органі, що надає адміністративні послуги (черги на місця тощо) [36].

Професіоналізм передбачає наявність належного рівня кваліфікації працівників в адміністративному органі. Експертиза визначає продемонстрований рівень знань та відповідність процесу надання адміністративних послуг; конкретність та обґрунтованість вимог до споживачів послуг тощо. [36].

Така практика існує у багатьох країнах світу. Така система оцінки та контролю якості дозволяє забезпечити зацікавленість громадян у зверненні за послугою і покликана мінімізувати час, фінанси та нерви споживача послуг. Впровадження загальних стандартів повинно базуватися насамперед на досягненні критеріїв гарантування свобод та гарантії прав громадян, тобто критерії оцінки якості повинні базуватися не лише на змісті послуги, а й на забезпеченні стандартів комунікації чи контактів. Зокрема, виконавчий директор може вимагати таких стандартів:

- публікація інформації про те, як ви можете вільно зв'язатися з відповідальним представником державного органу, щоб отримати консультацію щодо певної послуги;
- надання громадськості інформації про перелік питань, які найчастіше звертаються до громадян органом влади («гаряча лінія»);
- забезпечення встановлення контрольних точок, зокрема Інтернет-кіосків для роботи з частими видами віддалених скарг;

- розробка механізмів контролю за дотриманням стандартів;
- розробка та публікація процедури подання скарги для осіб, які незадоволені своїм ставленням до них та наявністю (передбаченої законом) чіткої процедури проведення розслідування та реагування на скаргу;
- розробка механізмів вимірювання зворотного зв'язку (моніторингу) громадян щодо якості послуг, таких як використання регулярних онлайн опитувань користувачів послуг із вибірками відповідей [36].

Таким чином, сучасний стан адміністративних послуг характеризується значною децентралізацією адміністративних послуг. Ключовими питаннями подальшого розвитку системи їх надання є забезпечення рівного доступу до послуг для всіх груп населення; підтримка фізичного доступу населення до цих послуг; налагодження комунікації між владою та жителями громади; залучення населення до процесу управління та прийняття управлінських рішень.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні**

За останні роки в Україні створено розгалужену систему нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти надання адміністративних послуг. До переліку основних Законів України у цій сфері належить: «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. 5203-VI; «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 6 вересня 2005 р. 2806-IV; «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19 травня 2011 р. № 3392-IV; «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва» від 21 квітня 2011 р. № 3263-VI; Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців щодо проведення електронної реєстрації» від 19 жовтня 2010 р. № 2609-VI; «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15 травня 2003 р. № 755-15; «Про захист персональних даних»; «Про внесення змін до деяких законодавчих

актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)»; «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус»; «Про державну реєстрацію актів цивільного стану»; «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» [37 – 47]. Крім того, ця сфера регламентується значною кількістю підзаконних актів.

У 2019 р. було прийнято низку документів, присвячених питанню адміністративних послуг, зокрема такі Укази Президента України як «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг» від 29 липня 2019 р. № 558/2019, «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» від 4 вересня 2019 р. № 647/2019 [48 – 49].

Недавні зміни в нормативно-правовій базі, що регулює цю сферу, необхідно назвати положення щодо особливостей діяльності територіального підрозділу центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці та особливості діяльності територіального підрозділу центру, адміністратора центру, що працює на віддаленому робочому місці, утворених в ОТГ [50]. Проект цієї постанови (постанова Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 714 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588») було розроблено спільно з Офісом реформи адміністративних послуг (проект EDGE) [51].

Все почалося з розробки інформації та матеріалів для організації взаємодії між Центральним офісом ЦНАП та його територіальними підрозділами / віддаленими пунктами. Під час роботи над цими матеріалами було встановлено, що з відповідним законодавчим актом ця інформація буде набагато ефективнішою. Крім того, це рішення може бути використане як обґрунтування перед керівництвом райдержадміністрації чи мерами міст чи депутатами. Ці аргументи лягли в основу постанови Кабінету Міністрів про внесення змін до типових положень та положень про ЦНАП [52].

Це має зробити адміністративні послуги більш доступними, а процес їх надання простішим. З огляду на зміни, передбачається, що організація цих служб буде такою:

- для жителів ОТГ та віддалених населених пунктів: територіальні підрозділи ЦНАП, віддалені пости піклувальників, робота керівника;
- для людей з обмеженими можливостями та інших маломобільних груп: домашнє обслуговування, безперешкодний доступ до приміщень ЦНАП, місця для інвалідних візків, пандуси, перила, зручна інформація, особливо шрифтом Брайля, обладнані ванні кімнати;
- для кожного відвідувача: платіжні та інформаційні термінали, попередня реєстрація в черзі, зали очікування, телефонні консультації, скриньки та книги відгуків.

Указом Президента України «Про окремі заходи щодо забезпечення надання якісних державних послуг» від 4 вересня 2019 р. № 647/2019 зазначено, що метою реформування системи адміністративних послуг є налагодження функціонування державної служби – держави для громадян та бізнесу та юридичні особи у сфері надання публічних послуг, включаючи адміністративні послуги, що створюють сучасну інфраструктуру, зручні та доступні електронні послуги для їх надання.

Розвиток системи адміністративних послуг забезпечує:

- встановлення єдиних вимог до обслуговування споживачів, визначення максимального часу очікування в черзі та рівня задоволеності споживачів;
- збільшення обсягу послуг в електронній формі;
- запровадження ефективного механізму контролю, включаючи опцію «таємного відвідувача»;
- ЦНАП в районних державних адміністраціях передаватимуться місцевим органам самоврядування на основі державного співфінансування;
- забезпечення більшої доступності послуг для жителів віддалених населених пунктів – шляхом розвитку та зміцнення мережі ЦНАП;

- спрямування частини плати за адміністративні послуги на потреби ЦНАП та оплата менеджерам;
- підвищення рівня комфорту для якісного та всебічного консультування (особисто, по телефону, через Інтернет) – це стосується пенсійних, соціальних та адміністративних послуг;
- спрощення процедури отримання послуг;
- заповнення заявок адміністраторами, а не відвідувачами, якщо такі програми потрібні;
- негайна перевірка технічних помилок та точності інформації;
- надання певних адміністративних послуг без втручання людини;
- можливість отримання адміністративних послуг кур'єром за бажанням клієнта;
- реєстрація місця проживання за заявою на правах власника;
- встановлення взаємодії між реєстрами;
- поява комплексної електронної послуги з реєстрації прав на землю;
- можливість отримання соціальних виплат на рахунок, відкритий в будь-якому банку;
- здатність вирішувати всі питання житлово-комунального господарства в режимі онлайн [53].

Розвиток електронних послуг знаходиться на вершині програм реформування. Планується, що в 2024 році в Україні в електронному вигляді будуть доступні усі наявні адміністративні послуги. Проект, підтриманий ULEAD з Європою, EGOV4UKRAINE, створить технічні умови для розвитку державних електронних послуг та управління більш прозоро та ефективно шляхом:

- розробки та впровадження урядового рішення про систему обміну даними (система Трембіта) з метою розвитку державних електронних послуг;
- розробка інформаційних систем (Вулик), що підтримують обмін даними та надання послуг за допомогою електронних каналів, як в ЦНАП, так і через Інтернет-канали самообслуговування;

- підтримка розвитку першого набору адміністративних електронних послуг;
- збільшення потенціалу фахівців ІКТ у центральних урядових підрозділах для спрощення процесів адміністративного обслуговування [54 – 55].

Прийнятий Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» №1689-IX, (ухвалений Верховною Радою 15 липня 2021 року). визначає засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг. У законодавство вводиться ряд нових понять, зокрема «публічних» та «електронних публічних послуг».

Варто звернути увагу на такі норми:

- у разі якщо законодавством для отримання публічної (електронної публічної) послуги вимагається подання документів та/або інформації, що міститься в інформаційно-телекомунікаційних системах, такі документи та/або інформація не подаються, а в заяві (зверненні, запиті) про надання публічної (електронної публічної) послуги зазначаються відомості, необхідні для надання такої послуги. Наприклад, особа звертається за отримання адміністративної послуги до ЦНАП і серед переліку документів визначено паспорт громадянина України, оскільки інформація про паспорт міститься в Єдиному державному демографічному реєстрі, то особа не надає його копію, а лише зазначає у заяві серію та номер паспорта, дату видачі та орган, який видав документ;
- якщо необхідні документи або інформація не перебувають у володінні/розпорядженні/користуванні суб'єкта надання публічних послуг, то останній повинен надіслати запит щодо підтвердження видачі такого документа та/або достовірності відомостей через систему електронної взаємодії електронних ресурсів. Суб'єкт, який видав документ, в свою чергу протягом трьох робочих днів підтверджує або заперечує видачу відповідного документа та/або достовірність відомостей. Відповідь має бути надана з використанням системи електронної взаємодії електронних ресурсів або відповідної інформаційно-телекомунікаційної системи. Якщо протягом трьох днів відповідь

не надана, суб'єкт надання публічних послуг надає послугу з урахуванням принципу «за замовчуванням», крім випадків, прямо визначених законом або актом Кабінету Міністрів України;

– за відсутності технічної можливості забезпечення електронної інформаційної взаємодії національних електронних інформаційних ресурсів через систему електронної взаємодії цих ресурсів порядок електронної інформаційної взаємодії, структура та формат інформації, що передається, механізм та канали інформаційного обміну, процедури взаємодії інформаційних систем, обліку інформаційних файлів визначаються держателями відповідних національних електронних інформаційних ресурсів;

– у разі якщо для отримання публічної (електронної публічної) послуги вимагається подання документів у паперовій формі, такі документи можуть подаватися у формі електронного відображення інформації, що міститься у відповідному документі, засобами інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі через Єдиний державний веб-портал електронних послуг).

Кабінет Міністрів України протягом трьох місяців з дня опублікування цього Закону повинен прийняти:

– порядок надання публічних послуг, що надаються на підставі заяви, поданої виключно в паперовій формі;

– публічні послуги, результати надання яких оформлюються виключно в паперовій формі;

– випадки, у яких суб'єкт надання публічних (електронних публічних) послуг не може надавати електронні публічні послуги за замовчуванням;

– перелік електронних публічних послуг, що надаються в автоматичному режимі.

Встановлено, що дія Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» не поширюється на суспільні відносини, які визначено частиною 2 статті 2 Закону України «Про адміністративні послуги».



Зокрема, вказана норма передбачає, що закон про адмінпослуги не поширюється на відносини щодо:

- здійснення державного нагляду (контролю), зокрема державного контролю за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин;
- метрологічного контролю і нагляду;
- акредитації органів з оцінки відповідності;
- дізнання, досудового слідства;
- оперативно-розшукової діяльності;
- судочинства, виконавчого провадження, нотаріальних дій;
- виконання покарань;
- доступу до публічної інформації;
- застосування законодавства про захист економічної конкуренції;
- здійснення державного регулювання ринків фінансових послуг;
- провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею;
- набуття прав на конкурсних засадах;
- набуття прав стосовно об'єктів, обмежених у цивільному обігу, та ін.

Також визначено, що принцип надання публічної (електронної публічної) послуги за замовчуванням не застосовуватиметься до:

- державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, обтяжень таких прав;
- державної реєстрації актів цивільного стану громадян;
- державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб – підприємців;
- державної реєстрації релігійних організацій та їх структурних підрозділів, всеукраїнських профспілок, їх об'єднань, всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців;

- державної реєстрації відокремлених підрозділів іноземних неурядових організацій, представництв, філій іноземних благодійних організацій, символіки громадських формувань;
- державної реєстрації друкованих засобів масової інформації та інформаційних агентств;
- реєстрації статутів територіальних громад, зокрема міст Києва та Севастополя;
- реєстрації статутів Національної академії наук та національних галузевих академій наук;
- процедур відновлення платоспроможності боржника – юридичної особи або визнання його банкрутом із метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи, виконавчого провадження та примусового виконання судових рішень і рішень інших органів (посадових осіб).

Водночас Порядком надання відповідної публічної (електронної публічної) послуги можуть передбачатися інші механізми верифікації документа та достовірності відомостей.

Отже, аналіз показує, що правове регулювання адміністративних послуг було належним чином врегульовано, а прийняті нормативні акти визначили сфери подальшого розвитку системи державної служби для забезпечення справедливого та своєчасного прийому та надання адміністративних послуг в Україні.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ЕЛЕКТРОННОМУ ФОРМАТІ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Особливості системи надання адміністративних послуг в Україні

Суб'єктом заявки є фізична особа, юридична особа, яка звертається за адміністративними послугами. Суб'єктом надання адміністративних послуг є орган виконавчої влади, інший державний орган, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважений надавати адміністративні послуги.

Надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [1] з урахуванням характеристик, викладених у законах, що регулюють суспільні відносини у відповідних сферах, зокрема Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності».

Адміністративні послуги також прирівнюються до діяльності виконавчого органу, іншого державного органу, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, державного реєстратора, суб'єкта державної реєстрації виписок та виписок з реєстрів, довідок, копій, дублікатів та інших нормативно-правових актів. яким суб'єкту оскарження, а також об'єкту, що перебуває у його володінні, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний правовий статус та / або факт.

Державна політика у сфері адміністративних послуг базується на принципах:

- верховенство права, включаючи законність та юридичну визначеність;
- стійкість;
- рівність перед законом;
- відкритість та прозорість;
- оперативність та своєчасність;

- доступність інформації про надання адміністративних послуг;
- захист персональних даних;
- раціональне зменшення кількості документів та процедур, необхідних для отримання адміністративних послуг;
- неупередженість та справедливість;
- доступність та зручність скаржників.

Суб'єкти запиту мають право на безкоштовну інформацію про адміністративні послуги та порядок їх надання, яка безкоштовно надається до Реєстру адміністративних послуг, опублікованого на урядовому порталі, телефонної допомоги та повідомлення таких суб'єктів через засоби масової інформації.

Адміністративні послуги надаються суб'єктами адміністративного обслуговування безпосередньо або через центри адміністративних послуг. Адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, також через інтегровані інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування. Порядок та вимоги щодо підключення інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг затверджуються центральним органом виконавчої влади, який разом із центральним органом виконавчої влади забезпечує формулювання державної політики у сфері адміністративних послуг. електронне урядування.

ЦНАПи можуть бути сформовані при виконавчому органі міста районного значення, селищі, сільській раді, якщо компетентне рада прийме таке рішення. А також у місті Києві, центри адміністративних послуг можуть на основі своїх погоджених рішень надавати адміністративні послуги районним, та відповідним міським державним адміністраціям. У разі створення центрів з надання адміністративних послуг районними державними адміністраціями ці центри можуть надавати адміністративні послуг для обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування на основі їх узгоджених рішень. З метою

забезпечення належної доступності адміністративних послуг можуть бути створені територіальні одиниці центру з надання адміністративних послуг та віддалені місця роботи для адміністраторів такого центру.

Перелік адміністративних послуг, що надаються через центр надання адміністративних послуг, визначається органом, який прийняв рішення про створення центру надання адміністративних послуг. Перелік основних послуг ЦНАП:

- державна реєстрація народження;
- державна реєстрація смерті;
- державна реєстрація шлюбу;
- реєстрація місця проживання особи;
- зняття з реєстрації місця проживання особи;
- видача свідоцтва про реєстрацію місця проживання особи;
- видача довідки про склад сім'ї (про склад осіб, зареєстрованих у квартирі);
- вклеювання фотографії в паспорт громадянина України (у формі буклета), коли громадянин досягає віку 25 або 45 років;
- призначення житлових субсидій;
- призначення державної допомоги при народженні дитини;
- призначення дитячих надбавок матері-одинакові (батькові);
- призначення державної допомоги у зв'язку з вагітністю та народженням незастрахованої особи;
- призначення державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям;
- видача паспорта громадянина України після досягнення нею 14 років (у формі картки);
- видача паспорта громадянина України у зв'язку зі зміною прізвища у разі втрати чи викрадення через непридатність паспорта до використання;
- видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон;

- державна реєстрація юридичної особи;
- державна реєстрація фізичної особи-підприємця;
- державна реєстрація припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця;
- державна реєстрація змін даних про юридичну особу в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, самостійних підприємців та громадських формувань, включаючи зміни до установчих документів юридичної особи;
- державна реєстрація змін у даних про фізичних осіб – підприємців, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, незалежних підприємців та громадських формувань;
- видача витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань;
- державна реєстрація права власності на нерухоме майно;
- державна реєстрація іншого речового права на нерухомість, обтяження права на нерухомість, іпотека;
- надання інформації з державного реєстру прав на нерухомість;
- дані державного земельного кадастру про нормативну та грошову оцінку землі та земельних ділянок;
- видача довідок (про фактичне перебування / зняття з обліку отримувачів соціальних виплат; про розмір нарахованих виплат);
- внесення заяви про початок будівельних робіт;
- реєстрація заяви про готовність об'єкта до експлуатації (повідомлення про зміни даних у зареєстрованій заяві).

Повноваження, пов'язані з наданням адміністративних послуг, виконує виконавчий комітет сільської, селищної, міської, районної у місті ради (у разі її виникнення) у встановлений законодавством термін [56]. Метою реформи місцевого самоврядування та територіальної організації управління в Україні є стійкий розвиток територій та самодостатність територіальних громад, а також наближення якості послуг до міжнародних, у тому числі європейських

стандартів. Надання доступних, зручних та якісних адміністративних послуг є вирішальним для громадян.

На відміну від інформації, тобто односторонньої передачі повідомлень, монолог, спілкування – це діалог, спілкування, процес взаємного обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами тощо) між двома і більше людьми. Питання налагодження комунікації між урядом та жителями громади не на користь багатьом місцевим чиновникам. Якщо обидва святкування з нагоди національних та інших свят або відкриття нових інформаційних просторів встановлені на найвищому рівні, то побудова комунікації з громадою створює позитивний імідж уряду як постачальника послуг як установи, що діє в інтересах громадян, роботи.

Систематична реалізація реформи адміністративних послуг була посилена в 2012 році після прийняття відповідного основного закону [34]. З 2015 року ця реформа переплітається з процесами децентралізації країни. Громади отримали достатні повноваження (реєстрація місця проживання, нерухомість, підприємства тощо) та ресурси для задоволення потреб населення в адміністративних послугах. Хоча відкриття ЦНАП для громад (крім міст регіонального значення) є добровільним, їх зацікавив цей варіант, оскільки адміністративні послуги є дуже популярною формою взаємодії між громадянами та владою [57].

Реформа адміністративних послуг призвела до високого рівня задоволеності відвідувачів ЦНАП місцевими органами влади, зокрема 91% відвідувачів великих міст позитивно ставляться до її роботи [57]. Зовсім інша ситуація спостерігається у ЦНАП райдержадміністрацій. Такі ЦНАПи часто створюються лише на папері (через вимогу законодавства), але якість послуг не досягає належного рівня [57].

Крім того, слід мати на увазі, що в даний час лише 5% населення користується адміністративними послугами в Інтернеті. Тому дуже важливо, щоб на новому етапі реформування цієї сфери (і, зокрема, розвитку онлайнсервісів), фізичний доступ до послуг не був завантажений оскільки такі

послуги будуть користуватися попитом для багатьох груп населення ще довгий час [57]. Підтвердженням важливості надання фізичних послуг є також кількість консультацій, наданих CNAP. За результатами моніторингу перших ЦНАПів, відкритих програмою U-LEAD з Європою, зі 100 відвідувачів близько 40 приходять на консультацію. У той же час ЦНАП, має достатню кількість друкованих матеріалів, веб-сайти органів місцевого самоврядування мають достатньо інформації про послуги, а консультації можна отримати по телефону або в Інтернеті [57]. Банківські послуги також можуть бути досить репрезентативними в цьому контексті, оскільки один із банків із сучасною системою онлайн-сервісів продовжує підтримувати найбільшу мережу філій в Україні. Це означає, що компанія розуміє, що фізичний доступ до послуг все ще дуже важливий [57].

Тому мережа ЦНАП постійно розширюється, розширюють перелік послуг, організовують навчання персоналу, покращують умови життя відвідувачів та стають щороку популярнішими. Вони увійшли в наше життя як місце, де ви можете отримати послуги від влади. Водночас виникає питання: чому громадяни все ще незадоволені спілкуванням з владою? Чому вони сприймають кожен візит до райдержадміністрації чи виконавчого комітету міської ради як сумну необхідність, яка забирає лише сили, нерви та час? Можливо, тому, що люди просто не перейшли на нові підходи до роботи місцевої влади, яка стала приділяти більше уваги забезпеченню прийняттого спілкування з громадянами? Можливо, доведеться вдосконалити процес роз'яснення громадянам змін, нових підходів до послуг, нових можливостей отримання адміністративних та інших послуг.

## **2.2. Зарубіжний досвід надання публічних послуг**

У переважній більшості країн світу послуги, що надаються населенню центральними та місцевими органами влади, є ключовим питанням формування відносин між людиною та країною. Інститут надання адміністративних послуг у



розвинених країнах Європи та світу є чітко прозорим, налагодженим механізмом, який відображає демократичність системи державного управління та призначений для ефективного та результативного вирішення проблем громадян і, таким чином, покращення якості їх життя. Тому, з нашої точки зору, вивчення кращого зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг необхідне для подальшої адаптації у розробці ефективної моделі відносин між владою та українським суспільством [58].

Водночас високий рівень актуальності питань, пов'язаних з пошуком рішень кризи державного управління та місцевого самоврядування в Україні, дає підставу для розмови про необхідність подальшого вивчення практичного використання технологій, процесів та процедур надання послуг населенню. Європа, Північна та Південна Америка, Азія та Африка та можливості її впровадження в середовищі державного управління України [58].

Поняття «держава, що обслуговує» було широко поширене і утвердилось у діяльності державних та самоврядних урядів США та багатьох західноєвропейських країн у 1980-х і 1990-х які детально регулюють процедури відносин між урядом та фізичними та юридичними особами. Узагальнення міжнародного досвіду регулювання та регулювання процесів та процедур надання якісних послуг населенню доводить, що вони колись стали і залишаються предметом особливої уваги всіх розвинених країн, і що уряди країн, що розвиваються, останнім часом їх інтенсивно впроваджують.

Таким чином, багато країн ЄС, у тому числі Бельгія, Великобританія, Португалія та Франція, прийняли хартії надання державних послуг. Наприклад, у 1991 р. Сполучене Королівство прийняло програму під назвою «Хартія громадян» під назвою «Біла книга», яка проголошувала принципи надання державних послуг, яких уряд хотів би дотримуватися у всіх державних послугах.

У 1992 р. Рада міністрів Франції прийняла Хартію про надання державних послуг, яка виклала основні принципи управління французькою державною службою на засадах рівності, неупередженості та правонаступництва, а також нові принципи реагування на зміни очікувань та вимог. населення, поява нових

потреб та запитів споживачів, необхідність прозорості та підзвітності, простоти та доступності [58]. Хартія споживачів державних послуг у Бельгії, прийнята в 1993 р., є прикладом комплексної програми, яка спрямована на покращення відносин між державними органами та установами, з одного боку, та громадськістю – покупцями та споживачами послуг – з іншого [58].

У 1993 р. Португалія прийняла «Хартію якості державних послуг», яка застосовувалася до всіх центральних та муніципальних державних служб [58]. Основними принципами, викладеними в цьому документі, були відповідальність осіб, уповноважених надавати послуги, прозорість процедур їх надання, доступ громадян до участі у конкурсах тощо [58].

У США та ЄС термін «державні служби» використовується для опису низки державних взаємодій із громадськістю [59]. Наприклад, у США модель функціонування федеральних державних органів за функціональними ознаками орієнтована на чотири сфери, а саме:

- послуги для громадян;
- методи надання послуг;
- підтримка процесу надання послуг;
- управління державними ресурсами [59].

«Служби для громадян» охоплюють 19 сфер діяльності (оборона, національна безпека, внутрішня безпека, освіта, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, соціальні послуги, наука та інновації, економічний розвиток тощо), кожна з яких розділена на деякі підгалузі [59].

Слід зазначити, що найбільш повна класифікація виду державних послуг була розроблена в Німеччині. Державні послуги ( $\approx 400$  видів) класифікуються на 8 видів, і 73% від загальної кількості послуг належать лише до трьох із них, а саме: збір, обробка та надання загальної та спеціалізованої інформації, обробка заяв та скарг до державних органів, а також допомога в отримання різних форм фінансової допомоги, участь у грантових конкурсах [59].

Важливо також зазначити, що в Австрії існує загальний закон про адміністративний процес, в Естонії – ряд законів про адміністративний процес, у

Польщі – адміністративний процесуальний кодекс [60], згідно з яким потреби населення у послугах задовольняються або наданням відповідних послуг, або укладанням угоди про їх надання приватними підрядниками. У більшості нових держав-членів ЄС (Латвія, Чехія, Угорщина) прийняті та діють закони "Про місцеву владу", згідно з якими місцева влада має право вирішувати питання та потреби місцевого значення, а також організовувати та фінансувати процеси та процедури для надання комунальних послуг [60].

Наприклад, Латвійський закон про місцеві органи влади визначає одну з основних функцій надання якісних державних послуг населенню, а законодавство більшості країн ЄС розрізняє комунальні послуги згідно з такими критеріями: обов'язкові – необов'язкові. Водночас органи самоврядування мають право приймати рішення щодо надання та фінансування послуг, не передбачених законодавством. У Польщі муніципалітети задовольняють потреби місцевого населення, надаючи певні послуги на місцевому рівні (транспортні послуги, вивіз сміття тощо) або укладають угоди про надання цих послуг з приватними підрядниками [60].

Аналіз фахових матеріалів з вивчення зарубіжного досвіду в цій галузі дозволяє зробити висновок, що вітчизняних дослідників зарубіжного досвіду цікавлять технології, процеси та процедури державних служб, їх організаційно-правове забезпечення, громадський моніторинг, проблеми управління та оцінка якості. У той же час майже не спостерігається повної відсутності результатів аналітичних оцінок досвіду впливу на процеси та результатів взаємодії компонентів нетипової управлінської пари «суб'єкт» людського фактору. Це попри те, що проблеми управління професійною компетентністю та морально-психологічною готовністю людських ресурсів до виконання функцій державної служби є однією з пріоритетних тем дослідження, а також різних методологічних досягнень та рекомендацій [60].

Таким чином, актуальні проблеми модернізації державних служб у таких країнах, як Австралія, Великобританія, Ірландія, США: аналіз існуючих проблем у роботі адміністративних органів та державних служб різних рівнів; визначення

нових підходів до вдосконалення своєї діяльності на основі пошуку необхідних інноваційних рішень для загального вдосконалення людських ресурсів та загальної реформи служб управління людськими ресурсами в державному та місцевому управлінні [60].

Такі підходи та найкращі практики для їх реалізації за допомогою різних проектів міжнародної технічної допомоги зараз застосовуються і дають необхідні результати суспільству в країнах, що розвиваються. Подібні процеси реформування надання державних послуг на основі інноваційних технологій тривають у ряді африканських країн (Гана, Кенія, Мозамбік, Нігерія, ПАР), Бразилії та Китаї [60].

Аналіз зарубіжного досвіду надання державних послуг дозволяє зрозуміти, що практика розвинутих, соціально відповідальних країн Західної Європи, Північної та Південної Америки, Азії та Африки показує, що вся державна та ділова бюрократія (в позитивному сенсі цього терміну) в управлінні ними буде ефективною та ефективною лише в тому випадку, якщо його діяльність базується на концептуально інноваційних знаннях про людину, суспільство та країну, принципах та закономірностях їх розвитку, сучасних організаційних інноваціях, інноваційних технологіях управління, організаційних механізмах та інструментах, можливостях та потенціалі в процесах управління та державних послугах сучасної інформації та комунікації технологій [60].

У більшості розвинених країн важливим фактом є те, що можливі порушення у взаємовідносинах між державними та органами самоврядування з одного боку та населенням країни та її територіально визначеними частинами (провінціями, країнами, регіонами, муніципалітетами тощо) – з іншого, через незадовільний рівень професіоналізму державних службовців, а також їх супутникових структур (інститути, організації, центри, установи), їх несумісність із сучасними вимогами та нормами морально-духовного та інтелектуально-психічного стану [60].

Забезпечення високонадійного функціонування урядової системи вимагає пріоритету та постійної уваги щодо оптимізації цих характеристик її людських

ресурсів, що ставить завдання вивчення, оцінки та вдосконалення професіоналізму, моралі та менталітету «слуг людей» серед пріоритетів дослідження [60]. Актуальність і важливість цієї проблеми пояснюється динамічною трансформацією суспільства в результаті становлення, масштабного розширення та розвитку економіки знань, формування постіндустріального світу, інформаційного суспільства з відповідними змінами в інтелекті, ментальності, моралі та духовності демократизованого та лібералізованого світу і вплив традиційних методів управління та вплив влади [60].

Так, вперше у вітчизняній економічній теорії на основі вивчення методологічних та практичних основ управління інтелектуальними ресурсами соціально-економічних систем національної економіки В. Петренко запропонував парадигму управління «інтелектуалізоване суспільство – інтелектуалізоване управління» [61]. Поширивши цю необхідність на процеси та процедури надання державних послуг населенню, вони пропонують наступний варіант цієї формули: «інтелектуалізоване суспільство – інтелектуалізовані послуги». Це означає, що сьогодні всі види послуг для населення повинні надаватись як державними службовцями на основі нових посад, потреб та зусиль оновленого, демократизованого та лібералізованого суспільства постіндустріальних цінностей [61].

Це надзвичайно важливе питання для подолання кризи державного управління в Україні. Водночас, як і у всьому світі, реінжиніринг, реформування та вдосконалення відповідних служб на всіх рівнях урядової ієрархії мають зосередитись на викоріненні із соціальної практики традиційних технологій «сильної держави», «верховенства права» та «офіційної влади». У деяких випадках вони продовжують надмірно і сліпо втручатися в соціальну реальність громадян, діють від імені органу («суб'єкта»), в якому вони працюють, і здійснюють повноваження, наділені (делеговані) цим органом (а не працівником). Представник «суб'єкта господарювання» має законну можливість використовувати владу над підпорядкованим йому «об'єктом», він може здійснювати її за різними сценаріями, у зв'язку з чим ми повинні звернутися до

алгоритмізації відносин між суб'єктами господарювання в процесі надання адміністративних послуг «за умови надання») [61].

Для сучасної системи державного управління їм дійсно потрібні компетентні менеджери, оскільки її характеристикою є залежність людини від людини, що представляє типову пару управління «суб'єкт – об'єкт». Якщо підкреслити, що суспільство (з точки зору нашого дослідження – багато потенційних «суб'єктів лікування») змінювалося і змінюється досі, необхідно визнати необхідність відповідних, а часом і поглиблених змін характеристик відповідного набору «суб'єктів» адміністративних послуг – кадрове забезпечення в державному управлінні та місцевій адміністрації. У той же час, основні зміни повинні відбутися у напрямку значного збільшення етичного та інтелектуального потенціалу цих працівників на основі професійного оволодіння знаннями та досвідом у тих сферах українського суспільства, які потребують належного регулювання та управління [61].

З цих позицій особливо цікавим є питання аналізу та оцінки ситуації та виявлення існуючих інноваційних проблем у наданні послуг населенню України органами державного управління та місцевого самоврядування. Існує три основні проблеми у наданні адміністративних послуг, які необхідно вирішити при здійсненні адміністративної реформи: впорядкування їх переліку, визначення витрат та зручність їх надання [62].

На сьогодні важливим напрямом розвитку системи надання електронних послуг в Європейському Союзі є створення єдиного загальноєвропейського цифрового ринку публічних послуг, а першочерговим завданням в сучасних умовах виступає забезпечення відповідної сумісності між системами надання електронних публічних послуг в різних країнах-членах Європейської співдружності. Це передбачено Регламентом Європейського Парламенту та Ради «Про електронну ідентифікацію і трастові послуги для електронних угод на внутрішньому ринку і скасування Директиви 1999/93/ЕС» від 23.07.2014 р. № 910/2014, Рішенням Європейського Парламенту та Ради «Про створення програми по сумісності рішень і загальних рамок для європейських публічних

адміністрацій, підприємств і громадян (ISA програма) в якості засобу для модернізації публічного сектору» (ЄС) 2015/ 2240 від 25.11.2015 р. Слід зазначити, що регламенти та рішення Європейського парламенту є обов'язковими для виконання країнами членами ЄС, і позитивно впливають на реформування національного законодавчого поля та його імплементації в країнах Європейської співдружності, наприклад програма «STORK», яка за допомогою технології ІД-ідентифікації, використовується кожною країною ЄС і забезпечується систематизація інформації відповідно до загальноприйнятих схем: технічної і юридичної.

Загалом, досягнення інтеперабельності та забезпечення електронної взаємодії різних інформаційних систем суб'єктів надання визначено одним з головних пріоритетів Цифровий порядку денного для Європи – 2020 і Європейського плану дій в сфері е-урядування на 2011 – 2015 рр., як необхідної умови для формування єдиного цифрового ринку Європи і надання транскордонних послуг.

В процесі сучасної реалізації механізмів сервісно-орієнтованої державної політики в Україні особливої актуальності набуває необхідність ефективної імплементації зарубіжних здобутків до вітчизняних реалій надання управлінських послуг органами влади. Першочерговим завданням реалізації інструментарію сервісно-орієнтованої державної політики України є запровадження електронного надання адміністративних послуг із застосуванням Єдиного державного порталу адміністративних послуг та поєднані з ним інформаційні системи органів публічної влади всіх рівнів.

Нідерланди були однією з тих країн ЄС, в якій раніше за інших було забезпечено надання адміністративних послуг в електронному форматі. Так, ще 1994 р. Урядом Королівства Нідерланди було затверджено «Національну програму дій щодо електронного урядування: від метафор до дій». Потім МВС Нідерландів запровадило у 1998 р. програму «Електронний уряд: програма дій», яка передбачала використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в системі державного управління, а також забезпечення електронного доступу

громадян до публічної інформації в режимі он-лайн у таких сферах, як законодавство, судова система, прийняття державно управлінських рішень. Як наслідок, в Нідерландах відкрився урядовий портал [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl).

Крім того, у 1996 р. в Нідерландах на додаток до існуючих традиційних засобів зв'язку, були запроваджені універсами послуг з надання адміністративних послуг, почали використовуватися ідентифікаційні (чіпові) картки з надання адміністративних послуг. Іншим напрямом удосконалення системи надання електронних послуг в Нідерландах є перебудова роботи бекофісу національного уряду, а саме удосконалення обміну інформацією між органами державної влади, надані громадянам або комерційним структурам одноразово для зменшення адміністративного навантаження і підвищення економічної ефективності та результативності. Дана практика надання електронних адміністративних послуг у Нідерландах була в подальшому імплементована в таких країнах Європейської співдружності, як Німеччина, Австрія, Греція.

В цілому, слід зазначити, що забезпечення процесу надання адміністративних послуг в електронному форматі в країнах ЄС відбувалась неоднаково. Дещо пізніше до даних реформ, але не менш успішно, приступила Хорватія. Так, в Хорватії особливості забезпечення процесу надання адміністративних послуг в електронному форматі закріплені у «Стратегії розвитку електронного урядування Республіки Хорватія», згідно з якою послуги електронного уряду повинні: бути зрозумілими та доступними для всіх громадян, організацій та установ без обмежень; побудова нової системи надання електронних адміністративних послуг не відмінняє існуючої системи надання адміністративних послуг фізичним та юридичним особам; розробка та впровадження нових адміністративних послуг має бути засноване на використанні ІКТ; інформація має бути легкодоступною через систему електронного управління, чітко структурованою і забезпечувати швидкий, зрозумілий, вільний доступ до неї для всіх категорій заявників; інформація надається перший раз в системі електронної адміністрації, а при повторному



використанні вона вже є доступною для завантаження із системи через відкриті форми спілкування у відповідності із законодавством; надання електронних адміністративних послуг всім категоріям здійснюється високопрофесійними державними службовцями.

При цьому, надання електронних адміністративних послуг в Хорватії передбачає комплексну обробку заяв громадян чи суб'єктів господарювання в Інтернеті, значний перелік послуг надається інтерактивно після заповнення відповідної форми або подання звіту з аутентифікацією ініціатора конкретної послуги. Веб-портали надання адміністративних послуг функціонують в Хорватії у кожному муніципалітеті, а користувач ввівши адресу за якою мешкає автоматично отримує від сервісу відповідний портал муніципалітету на якому фізична або юридична особа може отримати необхідну адміністративну послугу.

Ще одним прикладом найбільш успішної реалізації концепції електронного урядування можна назвати британську програму UK Online. З 2005 р. населенню Великобританії, приватним компаніям, громадським організаціям був наданий доступ до повного спектру державних служб через мережу Інтернет. В мережу Інтернет було перенесено більше ніж 13 тис. паперових форм і 5 млрд. операцій за участю понад 600 центральних та місцевих органів влади. Інша британська система Government Gateway 4 дозволяє громадянам і сфері бізнесу мати постійний і безпосередній доступ до державних служб через мережу Інтернет. На основі платформи Microsoft.net представлений єдиний формат взаємодії на базі XML, що забезпечує єдину точку доступу до різноманітний існуючих систем сотень британських відомств і єдиний формат для всіх документів органів державної влади. Інфраструктура Government Gateway розрахована на обслуговування до 500 звернень в секунду і до 5 млрд. запитів на рік. З підключенням до системи Government Gateway нових державних органів стали доступними багато державних послуг, починаючи від продовження водійських ліцензій до відстежування виплат державних допомог.

Розробники багатьох порталів управлінських послуг різних країн світу застосовують таку брендингову ознаку як девіз електронного ресурсу, який має

важливе іміджеве представлення державних інституцій в уявленні кожного потенційного користувача їхніми сервісами. Бренд державного чи муніципального порталу в складі комплексної стратегії надання управлінських послуг визначає маркетингові переваги при реалізації відповідних механізмів сервісно-орієнтованої державної політики країни. Наприклад, девіз порталу управлінських послуг гімалайського королівства Бутан є висловом Прем'єр-міністра країни Церинга Тобгая: «Послуги, які надає влада, повинні бути простими, безкоштовними та доступними завжди для всіх людей завжди у будь-який час».

Результати аналізу досвіду Німеччини також досить показові. У Німеччині впровадження електронного урядування розпочалося на початку XXI століття. З 2000 р. до грудня 2005 р. понад 100 федеральних відомств на чолі із федеральним міністерством внутрішніх справ у рамках німецької ініціативи BundOnline розмістили понад 440 адміністративних послуг для громадян, ділового сектору в мережі Інтернет. З найбільшою е-урядовою програмою в Європі Німеччина встановила курс на сучасну інформаційно технологічну підтримку федерального уряду. Уряд країни зміг надавати сприятливіші для клієнта послуги, із кращою довгостроковою економічною ефективністю. У проект було інвестовано приблизно 650 млн. євро. Потенціал внутрішньої економії коштів після впровадження проекту експерти оцінюють у 350 млн. євро щороку, і 450 млн. євро заощаджують заявники, які контактують з державними органами влади, що взяли участь у даному проекті. Німецький уряд на цьому не зупиняється і продовжує щільно працювати над новими проектами для подальшого розвитку електронного урядування.

Слід зазначити, що в країнах ЄС електронна форма надання адміністративних послуг використовується на рівні з письмовою формою (на паперовому носії), хоча лєвова частка адміністративних послуг надається все ж таки в електронній формі, що заощаджує ресурси органів публічної влади. У законодавстві Європейської співдружності передбачено рівнозначність юридичної сили адміністративних актів, які виступають результатом надання

електронних адміністративних послуг та адміністративних послуг в електронній формі в письмовій формі (на паперових носіях). Причому еквівалентність електронної та письмової форми є обов'язковою для визнання всіма суб'єктами правовідносин. Наприклад, відповідно до статті 27 Закону про адміністративну процедуру Республіки Естонія «у разі доставки документа електронним способом, він направляється на адресу електронної пошти, що зазначена заявником у заяві у супроводі електронного цифрового підпису» [3].

Отже, процеси надання адміністративних послуг населенню в електронному форматі вже достатньо давно використовуються урядами багатьох зарубіжних країн.

ІКТ досліджує Департамент з економічних і соціальних питань ООН (United Nations Department of Economic and Social Affairs – UNDESA). Вказане дослідження проводиться у всіх 193 країнах-членах ООН. Визначним показником зрілості держави у сфері електронного урядування є індекс розвитку електронного уряду (E-Government Development Index, EGDI), який розраховується ООН для всіх країн-членів ООН, і в комплексі рівень розвиненості індексу он-лайн сервісів (послуг) (Online Service Index and its components), що враховує розвиток телекомунікаційної інфраструктури та рівень грамотності дорослого населення (готовності до використання електронних сервісів). Країни світу за ступенем реформування рівнем побудови та розвитку системи електронного урядування поділяються на чотири групи: дуже високий рівень ( $EGDI > 0,75$ ), високий ( $0,50 < EGDI < 0,75$ ), середній ( $0,25 < EGDI < 0,50$ ) та низький ( $EGDI < 0,25$ ).

Зазначимо, що за даними звітів UNDESA що містять результати проведених досліджень світових тенденцій запровадження технологій e-Governance, Україна в 2012 р., 2014 р., 2018 р. та у 2020 р., за рівнем електронної взаємодії громадян з владою через он-лайн надання управлінських послуг посідала відповідно 68, 87, 82 та 69 місце.

У 2020 р. лідерами рейтингу стали Данія, Республіка Корея, Естонія, Фінляндія, Австралія, Швеція, Великобританія та США, які одержали

максимальні значення індексу розвитку електронного уряду та індексу он-лайн сервісів (послуг) – кількісної оцінки реалізації електронного надання управлінських послуг у так званому режимі реального часу. Автори звіту оцінювали рівень електронної участі національних веб-порталів та веб-сайтів у наданні управлінських послуг (особливо у правовій, соціальній, освітній, екологічній, медичній та економічній сферах) та перевіряли їх на відповідність стандарту Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0.

За даними звіту United Nations Department of Economic and Social Affairs за 2020 р. простежується стійка тенденція зростання Індексів он-лайн сервісів (Online service index) порівняно з попередніми роками, у таких країнах як: Данія, Австралія, Німеччина Австрія, Швеція, Фінляндія, Білорусь, Литва. Портали країн лідерів даного звіту Департаменту з економічних і соціальних питань ООН (UNDESA) користувалися високою популярністю, окрім цього, серед них не було жодного, який би мав добову кількість користувачів меншу за 200 осіб, а їх загальна кількість упродовж цього ж періоду становить більше за 270 тис. осіб.

Зарубіжний досвід показує, що у більшості країн світу найбільш популярними електронними ресурсами є портали, які пропагують максимальну відкритість інформаційного контенту та простоту у користуванні сервісами з надання адміністративних послуг, зокрема доступних для людей з обмеженими можливостями.

Міжнародні тенденції свідчать, що передовими є ті країни, громадяни яких отримують переваги від автоматизованих процесів в управлінні, вільного доступу до інформації та відкритих стосунків з їх урядом. Саме надання органами державного управління електронних послуг говорить про взаємозв'язки і взаємини уряду з громадянським і бізнес сектором. Світова практика доводить, що в сучасних умовах державні послуги в електронному вигляді, зокрема адміністративні, є якісним інструментом забезпечення відкритості, прозорості та ефективності державно-управлінської діяльності органів державного управління.

Аналіз особливостей надання адміністративних послуг органами публічної влади в ЄС свідчить, що переважна їх більшість надаються через єдиний загальнодержавний веб-портал надання адміністративних послуг. Досить часто до загальнодержавних веб-порталів надання адміністративних послуг інтегровані веб-портали надання адміністративних послуг регіональними та місцевими органів влади (які мають аналогічний інтерфейс), що допомагає споживачам адміністративних послуг орієнтуватись у запропонованих порталом можливостей і спрощує процедуру її отримання.

Вищенаведений досвід побудови національних систем надання електронних адміністративних послуг в електронному форматі є строкатим і неоднорідним, що свідчить про відсутність єдиних підходів щодо їх запровадження в різних країнах. Можна виокремити певні відмінності у так званих «американській», «європейській», «азіатській» та «пострадянській» моделях, що базуються на особливостях побудови системи державного управління у цих регіонах та рівня інформаційного розвитку країн. Значними є також відмінності у побудові національних систем надання електронних адміністративних послуг в електронному форматі через їх реалізацію або на базі єдиного порталу електронних послуг, або на базі сукупності локальних інформаційних систем.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ЕЛЕКТРОННОМУ ФОРМАТІ

#### 3.1. Шляхи модернізації системи надання адміністративних послуг

Інформування громадськості – систематична робота з розповсюдження інформації за всіма доступними інформаційними каналами, тобто методи надання інформації (засоби масової інформації, телефонні лінії, консультаційні роботи), призначені для громадськості в цілому, конкретного сегменту або окремих осіб. По суті, мова йде про роботу над налагодженням мостів порозуміння між місцевою владою та громадою. Цілями інформування громадськості про роботу ЦНАП є сприяння рівному доступу всіх груп до послуг шляхом надання повної та точної інформації про роботу та послуги ЦНАП.

Згідно з Європейською хартією місцевого самоврядування, підписаною державами-членами Ради Європи в 1985 р. і ратифікованою Україною в 1998 р., «Право громадян брати участь в управлінні державними справами є одним із демократичних принципів ... і може здійснюватися безпосередньо на місцевому рівні». «Для того, щоб забезпечити участь усіх членів громади, їх слід спочатку систематично інформувати про життя та важливі зміни громади» [73].

Ключовим питанням у цьому напрямку є робота з інформування населення як чинника посилення місцевої демократії та реформи децентралізації. Кожен ЦНАП є «обличчям» місцевого самоврядування, точкою розвитку громади та потенційною платформою для побудови місцевої демократії, завдяки якій передача влади державою місцевим органам влади здійснюється через відповідні державні установи. Завданням ЦНАП як одного з таких інститутів є орієнтація на людину, громадянина, незалежно від його віку, статі, соціальної належності ЦНАП як установа являє собою перехід до країни обслуговування в Україні, де управління стає прозорим, підзвітним та чутливим до потреб громадян, а основною метою роботи є служіння громадянам України. Створюючи спільне

інформаційне поле про свою роботу, установи, зокрема ЦНАП, підвищують довіру до роботи органів державної влади.

Для того, щоб зробити ЦНАП доступним та зручним для всіх жителів громади, надзвичайно важливо залучити якомога ширші верстви громадян – місцевих депутатів, представників місцевих громадських організацій, волонтерів, чоловіків та жінок та інших категорій населення. Чим активнішими будуть процеси залучення різних груп населення, тим успішнішими будуть реформа децентралізації та передача влади місцям з урахуванням потреб усіх членів громади.

Інформаційну роботу можна вважати інвестицією в соціальний розвиток громади, яка при системному підході призведе до згуртованості громади, мінімізації конфліктного потенціалу та вирішення кризових точок взаємодії в трикутнику влада – громадськість – громадяни.

Громади взяли на себе відповідальність та організували свою роботу, щоб надати своїм мешканцям доступні та якісні адміністративні послуги. Важливими питаннями, на які потрібно відповісти, є: як мешканці дізнаються про ЦНАП та які послуги там пропонують і почнуть ними користуватися? Як показати населенню, що кошти на створення ЦНАП були витрачені ефективно? Як переконати мешканців у ЦНАП? Відповідь на ці питання одна: своєчасна та якісна інформація населенню про підготовку, відкриття, переваги та характеристики нового ЦНАП. Потенційні споживачі послуг ЦНАП повинні бути проінформовані про підготовку, відкриття та поточну роботу, щоб кожен мешканець розумів, що таке ЦНАП, які послуги він пропонує, розумів специфіку роботи та залишався задоволеним та вдячним за їх роботу. Якісна інформація допоможе досягти високої обізнаності споживачів послуг про мету та діяльність ЦНАП, а також зміцнити їхню довіру до цієї установи. Відповідно, житель не сумніватиметься, що кошти громади, державний бюджет чи міжнародна допомога були витрачені ефективно та правильно.

Як повідомити мешканців громади? Інформування та спілкування з мешканцями, майбутніми споживачами послуг ЦНАП, – це планова, керована,

безперервна та систематична робота. Кілька оголошень про відкриття чи сподівання, що всі все одно дізнаються про ЦНАП, оскільки вони відвідають його з часом, не допоможуть зміцнити довіру громадськості до ЦНАП та його роботи. І людина, яка нічого не знає про мету та переваги ЦНАП, може не довіряти, має заздалегідь негативне ставлення чи упередження [64].

Щоб цього уникнути, необхідно обрати відповідальну особу, кількох співробітників ЦНАП, місцеве самоврядування (керівництво ОТГ), яке планує та реалізує роботу з громадянами за допомогою інформаційних кампаній.

Інформаційна кампанія – це потік інформації, запланований з конкретними цілями та завданнями, які необхідно донести до вибраних груп людей за допомогою певного набору каналів інформації та засобів доставки інформації. Ефективна кампанія означає, що групи людей, яких ви знаєте, знають і розуміють те, що ви їм сказали. Три основні етапи планування інформаційної кампанії: розуміння того, де ми перебуваємо: аналіз потреб та проблем; визначити, де ми хочемо бути: визначити цілі, цільову групу та ключові повідомлення; плануйте, як туди дістатися: розробляйте план, вибираючи канали та інформаційні інструменти та методи оцінки ефективності кампанії [64].

Таким чином, інформування населення громади є одним із перших етапів залучення громадян. Наступним важливим кроком після налагодження інформаційно-просвітницької роботи є перехід до їх безпосередньої участі у громадській роботі. Для того, щоб ЦНАП був доступним та зручним для всіх жителів громади, надзвичайно важливо залучати до роботи центру якнайширше коло громадян [64]. Мова йде про місцевих депутатів, представників місцевих неурядових організацій, волонтерів, чоловіків та жінок та інших категорій населення. Чим активнішими будуть процеси залучення різних груп населення, тим успішнішими будуть реформа децентралізації та передача влади місцям з урахуванням потреб усіх членів громади. Процес такої інтеграції непростий. Важливо знати, що лише залученими та активними мешканцями ви можете створити успішну громаду. Участь громадян у процесі управління та прийняття рішень у громаді покликана відповідати свідомій людині, яка бере участь у владі



та контролює її. Крім того, уряд здобуває відповідальних союзників, працюючи з населенням.

Важливість участі громадян розкривається в таких питаннях:

- рішення місцевого самоврядування стають ефективнішими; рішення місцевих органів влади краще враховують потреби та інтереси населення, раціональніше використовують наявні ресурси;

- мешканці починають більше довіряти місцевій владі; відкритий діалог, прозорість прийняття рішень та участь місцевих органів влади та громадян підвищують рівень довіри до суспільства та сприяють розвитку громади;

- зростає відповідальність населення; відчуваючи свою причетність до життя громади, жителі починають більше дбати про спільний простір, власність та інфраструктуру;

- знижується рівень соціальної напруги; громадяни, які беруть участь в управлінні, активніше спілкуються між собою, обговорюють важливі питання та шукають спільних рішень; порозуміння між ними зростає, відчуття приналежності до однієї спільноти зростає і соціальна напруга зменшується [64].

Важливість залучення громадян до різних етапів розробки та функціонування ЦНАП полягає в наступному. Новий ЦНАП у громаді, який є символом нового та якісного життя, може стати платформою, де місцева влада залучає людей до спільного вирішення проблем та впроваджує процес управління громадою за допомогою інструментів місцевої демократії. ЦНАП повинен стати місцем реалізації ініціатив громади, розвитку партнерських відносин із громадою та побудови ефективного діалогу з ними.

Основними інструментами роботи ЦНАП у використанні інструментів місцевої демократії та участі громадян є:

- інформування мешканців про повний перелік доступних їм інструментів для приєднання до роботи громади; про процес та результати залучення громадян;

- реєстрація запитів на публічну інформацію, скарг громадян;

- створити у ЦНАП простір для голосування проектів бюджетів для
- співпраці;
- надання приміщень для публічних консультацій;
- сприяння ініціативним групам у зборі підписів за подання місцевої ініціативи населення до ради та в організації публічних презентацій громадян; створення платформи для комунікації влади та населення в ЦНАПі шляхом створення громадських приймалень голови та місцевих депутатів.

Залучення громадян відбувається у два ключові етапи: аналіз поточної ситуації, включаючи визначення рівня залучення ОТГ, виявлення інструментів місцевої демократії, які в даний час використовуються місцевими органами влади, та аналіз правової бази, яка регулює інструменти включення громадян; створення набору інструментів для залучення громадян, які будуть ефективними у вашій громаді на основі ЦНАП. Рекомендації щодо рівнів залучення громад надані у світлі Кодексу найкращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень Ради Європи [74].

Тому робота над побудовою міжособистісних стосунків повинна базуватися на наступних рівнях. Інформація – це відносно низький рівень участі, який зазвичай складається з одностороннього надання інформації державними органами. Основними інструментами тут є:

- публікація інформації на веб-сайті;
- публікація інформації в соціальних мережах;
- публікація інформації в місцевих ЗМІ;
- відповіді на запити громадськості про інформацію;
- щорічна звітність голови;
- звітність членів;
- інформація через громадські слухання.

Консультації – заклики місцевої влади до жителів громади, щоб висловити свою точку зору з певного питання чи політичного процесу. Ініціаторами та авторами тем є влада, а не мешканці громади. Інструментами, що використовуються на рівні «консультацій», є:

- консультації з громадськими слуханнями;
- консультації через загальні збори акціонерів;
- відкриті засідання місцевої ради; публічні консультації: конференції, круглі столи, стратегічні сесії, публікація проектів рішень для зворотного зв'язку;
- консультації експертів;
- громадські приймальні членів.

Діалог – кожна сторона може вступити в діалог, який може бути широким або спільним. Широкий діалог – це двостороння комунікація, що базується на взаємних інтересах та потенційно спільних цілях для забезпечення постійного обміну думками. Його межі можуть варіюватися від відкритих громадських слухань до спеціалізованих зустрічей між зацікавленими сторонами та органами влади. Діалог, заснований на співпраці, базується на спільних інтересах стосовно кожного політичного процесу. Такий діалог зазвичай призводить до формулювання спільної рекомендації, стратегії чи законопроекту. Діалог, заснований на співпраці, є більш ефективним, оскільки він складається із спільних, як правило, частих та регулярних зустрічей і спрямований на розробку ключових стратегій політики та часто призводить до узгоджених результатів. Інструменти, що використовуються на рівні «діалогу», включають наступне:

- дорадчі органи;
- державний іспит; місцеві ініціативи;
- діалог з громадськими слуханнями та асамблеями; електронні петиції;
- сприяння роботі з самоорганізації населення; – спільні робочі групи; електронні скарги.

Партнерство – це найвищий рівень участі, коли громадяни та органи влади тісно співпрацюють. Партнерство може включати такі види діяльності, як делегування конкретних завдань неурядовим організаціям, наприклад, у сфері надання послуг, а також форуми для співпраці та створення спільних органів, що приймають рішення, включаючи питання фінансової підтримки. На рівні партнерства використовуються такі інструменти:

- конкурси дизайну для інститутів громадянського суспільства;
- спільні проекти, засновані на принципах співфінансування;
- спільна розробка рішень; спільна розробка та реалізація програм розвитку.

Прийняття рішень – рівень участі громадян тісно пов'язаний із процесом прийняття рішень керівництвом. На кожному етапі прийняття рішень рівень участі населення може коливатися від низького до високого. Інструменти місцевої демократії можуть дозволити місцевим органам влади підвищити рівень участі громадськості на кожному етапі прийняття рішень в управлінні. Серед вищезазначених рівнів участі громадян, які були оцінені, Міжнародна асоціація участі громадськості [75] додала ще один – мандат. Це найвищий рівень демократії участі, що характеризується тим, що остаточне рішення знаходиться в руках громадськості. Однак в Україні цей рівень все ще дуже короткотерміновий або його взагалі немає. Цей рівень характеризується використанням таких інструментів, як: бюджет участі; делегування влади [74].

Ключовим питанням є створення набору інструментів для залучення громадян. Багато форм, в яких беруть участь громадяни, можна назвати інструментами або механізмами місцевої демократії. Інструменти участі громадян – це спосіб, яким громадяни впливають на процес прийняття рішень у громаді. Відповідно до українського законодавства можна виділити наступні основні інструменти залучення громадян:

- вимоги – кожен громадянин має право звернутися до органу з надання публічної інформації, який він має та відповідає суспільним інтересам (це питання регулюється окремим законом «Про доступ до публічної інформації» [76]); запит на інформацію є основним інструментом, за допомогою якого ми можемо інформувати населення про діяльність місцевої влади;
- скарга – будь-який громадянин може звернутися до державного органу або посадової особи з проханням вжити заходів та відповісти на проблеми, що виникають у громаді; через ЦНАП громадяни можуть подавати

письмові скарги до Ради ОТГ, такі сфери особливо важливі для тих, хто не має можливості подати заяву до Ради ОТГ через Інтернет;

– клопотання, у тому числі електронні, подаються через спеціально створені сервіси на веб-сайтах державних органів чи громадських об'єднань (порядок подання та обробки електронних петицій регулюється Законом України «Про скарги громадян» [78] та Статутом територіальної громади);

– місцеві ініціативи – можливість членів місцевої громади підготувати проект рішення для обговорення на засіданні місцевої ради (порядок подання місцевої ініціативи до ради ОТГ, кількість підписів, зазначена в статуті місцевої громади); місцева ініціатива, внесена до ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи за місцевою ініціативою (це питання визначено у статті 9 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [79]);

– публічні консультації – проводяться органами державної влади до прийняття важливих для громади рішень (питання публічних консультацій регулюються Постановою Кабінету Міністрів України № 996 та Статутом територіальної громади);

– громадські слухання – колективні збори громадян з місцевою владою для обговорення та прийняття пропозицій щодо вирішення нагальних питань громади (визначених у статті 13 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні». Порядок організації та управління регулюється статутом територіальної громади.

– дорадчі органи – органи, створені громадянами в органах для їх безпосередньої участі в процесах прийняття рішень, які пропонують можливості вільного доступу до проектів рішень та іншої інформації; вони можуть приймати різні форми (громадські ради, експертні комісії, молодь, консультативні ради); такі органи можуть створюватися при місцевій раді, виконавчому комітеті, виконавчих органах ради, постійних депутатських комісіях;

– громадська експертиза – включає представників громадянського суспільства, громадських рад для оцінки функціонування органів державної

влади, ефективності їх прийняття та реалізації, підготовки пропозицій щодо вирішення важливих питань, які органи державної влади враховуватимуть у своїй роботі; в ЦНАП можна інформувати відвідувачів про публічну експертизу проектів рішень місцевої ради, також в інформаційній зоні центру можна розміщувати інформацію про результати перевірки та відповідь місцевої влади на рішення експертів;

– орган самоорганізації населення – представницький орган, створений громадянами, які об'єдналися на певній території (будинок, вулиця, мікрорайон) з метою освоєння території та захисту своїх інтересів; повідомлення про поточну діяльність ОСН, результати діяльності, звіти, оголошення про скликання Загальних зборів можуть бути розміщені в інформаційній зоні ЦНАП; його можна використовувати для зустрічей з лідерами громад, прийому жителів;

– загальні збори – передбачають збори частини або всіх жителів громади для обговорення питань або прийняття рішень, що стосуються них (зазначено у статті 8 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», порядок їх організації та реалізації регулюється статутом територіальної громади); за допомогою ЦНАП в ОТГ жителі громади можуть бути проінформовані про збори; ЦНАП може інформувати про дискусії та допомогу в організації;

– державний бюджет та громадська експертиза – засіб безпосереднього громадського впливу, спрямований на безпосереднє залучення громадян до процесу прийняття рішень, зокрема розподіл бюджетних ресурсів для реалізації пріоритетних та важливих проектів та програм у формі проектних пропозицій; метою бюджету співпраці є підвищення обізнаності громадськості про процеси, що відбуваються на рівні місцевого бюджету, забезпечення прозорості розподілу ресурсів та прийняття рішень, сприяння демократизації суспільства шляхом залучення громадськості до бюджетної процедури; ЦНАП може допомогти у виконанні бюджету на участь громади на кожному з етапів, зокрема може розміщувати на стендах в інформаційній області повідомлення про початок конкурсу, умови участі, вимоги до заявок на проект, ініціатори можуть подавати

проекти до ЦНАП, який потім надсилає проект робочої групи, голосування для державних проектів це може відбуватися в ЦНАП [64; 74].

Таким чином, врахування можливості використання ЦНАП для розвитку безпосередньої участі населення у вирішенні місцевих питань дозволяє зробити висновок, що ці центри є втіленням «держави обслуговування». Вони можуть надавати якісні та зручні послуги для населення та стати платформою для діалогу та партнерства місцевої влади з населенням. Крім того, ЦНАП може допомогти місцевим органам влади перейти від форм інформації та консультацій лише до діалогу, партнерства та посиленої співпраці між жителями та владою. Для цього потрібно вибрати набір інструментів, за допомогою яких місцева влада може ефективно залучати жителів. Якщо певні документи ще не врегульовані на законодавчому рівні, процедури їх використання у положеннях та статутах ОТГ можуть бути розроблені та затверджені. Ці процедури повинні бути чіткими та зрозумілими. Наприклад, недоцільно ускладнювати процес створення та легалізації ОСН. Таким чином, ЦНАП має стати не лише місцем отримання послуг, а й центром громадського життя ОТГ.

Майбутні можливості для надання публічних послуг пов'язані з автоматизацією процесів збору даних, їх систематизацією та інформуванням. Використання інформаційних технологій і автоматизація послуг зменшать час надання послуг, підвищать прозорість процесів та дозволять безперервно надавати послуги. Шляхом генерації та аналізу великих обсягів даних громадян ці нові цифрові технології можуть змінити публічні інституції, у яких взаємодія громадян з органами публічної влади буде простою, швидкою, безпечною та вільною від корупції.

Впровадження е-урядування та постійний розвиток публічних інституцій вимагає поступового переходу від застосування фізичних візитів до формування безпечного середовища для клієнтів у користуванні цифровими послугами. Нові концепції розвитку е-урядування пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій і активного залучення населення до використання електронних послуг.

Зміна звичних моделей надання послуг вимагає часу та зусиль. Працівники ЦНАП (Центрів Дія) можуть виконувати важливу роль – сприяти споживачам у набутті необхідних знань, формуванні вмінь і розвитку навичок користування електронними послугами. Завдяки цьому формуються нові звички в споживачів і створюється безпечне середовище для громадян. Саме з вуст працівників ЦНАП (Центрів Дія) пояснення про використання електронних послуг матиме особливе значення.

При запровадженні е-послуг ЦНАП (Центр Дія), як публічна інституція, може суттєво сприяти їх використанню мешканцями, зокрема:

- шляхом застосування в ЦНАП (Центрах Дії) комп'ютеризованих місць для самообслуговування відвідувачів. Працівники ЦНАП можуть надавати допомогу та консультації щодо самостійного отримання е-послуг відвідувачами на цих місцях;
- через проведення, зокрема в рамках проєкту «ДІЯ. Цифрова освіта», у ЦНАП (Центрах Дія) навчань цифровій грамотності та цифровим навичкам;
- використовувати ЦНАП (Центр Дія) як місце, де мешканці також мають можливість отримувати засоби е-ідентифікації як самостійну послугу.

Також потенційно можливим є виконання адміністраторами ЦНАП (Центрів Дія) функції «цифрового посередника», якщо суб'єкт звернення з певних причин не в змозі самостійно отримати е-послугу. Такі випадки можуть бути актуальними в разі відсутності у відвідувача засобів е-ідентифікації, невміння користуватися е-послугами, відсутності засобів інформатизації тощо.

Необхідно приділяти значну увагу питанню автоматизації ЦНАП (Центрів Дії), доступу його працівників до різних реєстрів та інформаційних систем; системно організувати роботу з підвищення кваліфікації персоналу ЦНАП (Центрів Дія), зокрема з питань застосування е-послуг.

Зміна технологій у публічній службі вимагає переосмислення ролі та завдання як публічного службовця, так і користувача публічної послуги. Замість фокусування на очних зустрічах з громадянами, їм можуть бути поставлені завдання щодо оброблення інформації за комп'ютером, де громадяни



обслуговуються віддалено. Також є побоювання, що традиційний працівник може бути повністю замінений технологією. Проте автоматизацію адміністративних процесів треба сприймати як спосіб зробити публічне врядування ефективнішим і прозорішим.

Основне занепокоєння щодо автоматизації надання публічних послуг стосується випадків, коли рішення потрібно виносити на розсуд працівника. Наприклад, для багатьох соціальних служб законодавчу базу для оцінювання ситуації необхідно тлумачити стосовно кожного конкретного випадку, а це передбачає ухвалення рішень індивідуально. З одного боку, автоматизація цих послуг призводить до зменшення прояву корупційних ризиків, проте з іншого боку для «нетипових» громадян ці послуги перестануть бути доступними.

Намагаючись зрозуміти принципи надання електронних послуг, важливо відрізнити зміни, які впроваджуються при наданні послуги в офісі та онлайн. При застосуванні електронної послуги використовуються запрограмовані системи, на відміну від публічного службовця – співрозмовника, з яким можна було обговорювати та домовлятися про публічні послуги. Якщо громадянин взаємодіє з автоматизованими системами, де рішення ухвалюються відповідно до певних алгоритмів, то інколи може бути незрозуміло, до кого звертатися, щоб отримати пояснення про конкретні рішення. Тому публічні службовці, які далі продовжують працювати з людьми, можуть допомогти розтлумачити ситуацію та розв'язати питання. Важливим є забезпечення балансу між застосуванням технологій для оптимізації процесів і залученням публічних службовців до спілкування з громадянами.

Крім того, нові технології змінюють користувача публічної послуги. Справді, запровадження е-послуг може збільшити доступ до публічних, у т. ч. адміністративних, послуг для громадян, яким раніше було важко взаємодіяти з публічними інституціями через інвалідність або хворобу. Проте важливо створити такі умови, щоб через використання технологій не виключити іншу категорію громадян, яким буде важко скористатися нею.

Досвід багатьох країн свідчить, що надання адміністративних послуг в е-формі потребує багатоаспектного підходу, оскільки важливими є не лише наявність і зручність розроблених онлайн-інструментів, а й готовність мешканців їх використовувати. Зокрема, йдеться і про наявність у громадян необхідних навичок, засобів е-ідентифікації, доступу до інтернету та засобів інформатизації; довіру до е-послуг і захист приватності. Неврахування цих факторів може спричинити низький відсоток користування громадянами е-послугами.

Важливо підкреслити, що працівники ЦНАП (Центрів Дія) стають опорою для функціонування, навчання та допомоги громадянам у програмах, де можна отримати публічні послуги шляхом самообслуговування, та пропагують ширше використовувати новітні можливості.

### **3.2. Удосконалення механізмів надання адміністративних послуг в електронному форматі**

Для отримання адміністративних послуг в е-формі заявник має отримати електронний підпис. Електронний підпис – це електронні дані, які забезпечують цілісність документів та ідентифікують особу й використовуються цією особою як підпис. Електронний підпис може бути простим (низький рівень довіри), удосконаленим (середній рівень довіри) та кваліфікованим (високий рівень довіри).

З підписанням 14 березня 2014 р. Угоди про асоціацію з ЄС Україна взяла на себе зобов'язання впровадити ряд європейських норм, зокрема регламент (ЄС) № 910/2014 від 23 липня 2014 р. про електронну ідентифікацію (electronic IDentification, Authentication and trust Services). В національне законодавство цей регламент було імplementовано шляхом прийняття 5 жовтня 2017 р. Закону України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII, який став заміною досить архаїчному Закону «Про електронний цифровий підпис». Однак

прийняття підзаконних нормативно-правових актів для повноцінного впровадження Закону не проходить без певних труднощів.

Кваліфікований електронний підпис (далі – КЕП) – це результат криптографічного перетворення даних з файлом, пов'язаним з цим підписом. Тобто КЕП – це всі дані, отримані після використання засобу кваліфікованого електронного підпису (підписання документа).

Лише кваліфікований електронний підпис (далі – КЕП) прирівнюється до власноручного та є необхідним для отримання електронних адміністративних послуг без додаткових візитів у ЦНАП чи відповідні органи, які надають послуги. КЕП здійснює електронну ідентифікацію підписувача, виявляє порушення цілісності електронних даних і надає можливість підписати електронні документи. Документи з накладеним КЕП мають таку саму юридичну силу, як і підписані власноруч.

Крім того, для отримання окремих інших електронних неадміністративних послуг достатньо й такого засобу електронної ідентифікації як BankID тощо. Електронна дистанційна ідентифікація фізичних осіб з використанням системи BankID відбувається шляхом передачі персональних даних такої особи від абонента-ідентифікатора (банку, у якому відкрито рахунок користувача) до абонента-надавача послуг, який надає послугу .

Станом на сьогодні для використання у межах України електронні підписи створюються та перевіряються згідно ДСТУ 4145-2002, затвердженого наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 грудня 2002 р. № 31 (далі – ДСТУ 4145-2002), який не приводився у відповідність з новими реаліями.

Оскільки технологія кардинально не змінювалася з 2002 р., імплементація нового Закону в нормативно-правових документах здебільшого обмежилась заміною фрази «Електронний цифровий підпис» на «Кваліфікований електронний підпис». Не в останню чергу це зумовлено залишеною без змін нормою ст. 6 Закону України «Про електронні документи та електронний

документообіг», згідно якої створення електронного документа завершується накладенням електронного підпису.

Тобто КЕП – це не інструмент для підписання документів, а результат їх підписання. Це файл, що містить підписаний документ та реквізити для перевірки підпису. Відповідно, такі досить часто вживані фрази, як «накласти КЕП», «підписати КЕП», не відповідають суті довірчих послуг.

На поточний момент чинний ДСТУ 4145-2002 не дозволяє зберігати підписаний файл у зручному для користувача форматі. Після створення КЕП підписаний файл має зберігатися виключно в архіві, зазвичай формату \*.p7s. Для перегляду змісту підписаного документа необхідно провести процедуру перевірки підпису лише з використанням спеціального програмного забезпечення, в т. ч. це можливо через сайт центрального засвідчувального органу Міністерства цифрової трансформації <https://czo.gov.ua/>.

Не додає зручності і той факт, що можливість одночасного створення КЕП двома суб'єктами (підписання документа двома сторонами) реалізована лише у деяких системах електронного документообігу. Недопустимим є підхід деяких суб'єктів господарювання, коли первинна господарська документація підписується шляхом створення КЕП однією стороною з наступним створенням другою стороною підпису з КЕП, отриманим від першої сторони, адже в такому випадку друга сторона підписує вже перетворені дані, а не сам документ. При підписанні документа двома сторонами має створюватись один КЕП з реквізитами підписантів обох сторін, що без використання спеціального платного програмного забезпечення неможливо.

Наведені аспекти роблять процедуру створення КЕП дуже незручною.

Наказом державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 18.12.2015 р. № 193 «Про прийняття нормативних документів України, гармонізованих з міжнародними та європейськими нормативними документами, скасування національних стандартів України» було прийнято національний стандарт, гармонізований з міжнародними та європейськими нормативними

документами, з набранням чинності з 1 січня 2017 р., під назвою ДСТУ ETSI TS 102 778-1:2015 «Електронні підписи та інфраструктура (ESI). Профілі розширених електронних підписів PDF. Частина 1. Огляд серії PAdES – базові принципи PAdES». Саме цей стандарт діє в Європейському Союзі та використовується при підписанні документів у таких популярних сервісах, як Docusign eSignature тощо. Він дає можливість додавати дані підпису безпосередньо до файлу в форматі PDF та зберігати підписаний файл у такому ж форматі. Тобто в країнах Євросоюзу немає необхідності здійснювати розшифрування файлу для його перегляду, а перевірка підписів проводиться за декілька секунд після відкриття PDF-файлу. Однак адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України Міністерства цифрової трансформації не дозволяє у межах нашої держави використовувати засоби кваліфікованого електронного підпису, що працюють на таких стандартах. Наразі є лише надія, що в майбутньому це буде виправлено.

Зараз вже винайдені технічні засоби полегшення роботи з КЕП в Україні, але при роботі з ними слід бути уважними. Деякі системи електронного документообігу мають функціонал перевірки підписів, генерації візуалізації електронного документа шляхом накладення поверх переформатованого у PDF підписаного документа даних перевірки підпису. На практиці юридичної сили оригіналу така візуалізація не має, тому що є лише копією електронного документа на папері. А зараз досліджувати необхідно саме оригінал файлу через описану вище процедуру перевірки підпису.

Згідно нового Закону, підписи бувають звичайними електронними, удосконаленими та кваліфікованими. Раніше не допускалося використання технології криптографічного перетворення даних без отримання акредитації адміністрації Держспецзв'язку. За новим Законом, для того, щоб підпис вважався кваліфікованим, необхідно, щоб він був створений за допомогою кваліфікованого засобу електронного підпису і базувався на кваліфікованому сертифікаті відкритого ключа. Якщо простіше, відкритий та особисті ключі мають бути видані акредитованим центром сертифікації та зберігатися на

захищених носіях інформації, таких як фізичні токени (захищені флеш-носії). Недоліком захищених носіїв є їх висока ціна та USB-інтерфейс, що на даний час є не в кожному пристрої користувача. Відтак, більшість користувачів зберігають ключі електронного підпису не на захищених носіях, а на жорстких дисках персональних комп'ютерів, що є грубим порушенням Закону.

У зв'язку з зазначеним та з метою забезпечення доступності електронних довірчих послуг Кабінетом міністрів України було прийнято постанову від 3 березня 2020 р. № 193 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо забезпечення можливості використання удосконалених електронних підписів і печаток, які базуються на кваліфікованих сертифікатах відкритих ключів», якою фактично дозволено до кінця 2021 р. не виконувати положення Закону щодо місця зберігання ключів. Отже, в країні в цілому склалася ситуація, коли лєвова частка підписів створюються ключами, збереженими не на захищених носіях, і всі вони фактично є удосконаленими електронними підписами, але мають силу кваліфікованих. На даний момент невідомо, чи продовжиться такий експеримент на 2022 р. та чи встигнуть користувачі довірчих послуг перенести свої ключі на захищені носії.

Станом на сьогодні на ринку вже запуснені рішення, які дозволяють зберігати ключі КЕП в хмарних сховищах, таких як martID від АТ «КБ ПРИВАТБАНК» та застосунок «ДІЯ» Міністерства цифрової трансформації. З іншого боку, від трьох найбільших операторів мобільного зв'язку надійшли заяви про припинення підтримки технології створення КЕП MobileID та залучення нових користувачів до неї.

Згідно ст. 15 Закону, існує 3 рівні довіри до засобів електронної ідентифікації: низький, середній та високий. Рівень довіри визначається відповідно до схеми електронної ідентифікації, яка має бути затверджена Кабінетом міністрів України. Однак станом на сьогодні жодної схеми електронної ідентифікації затверджено не було. Законом передбачено, що використання кваліфікованих електронних підписів та печаток забезпечує

високий рівень довіри до схем електронної ідентифікації, а удосконалених електронних підписів та печаток – середній рівень.

Згідно положень ст. 22 Закону, ідентифікація фізичної особи, яка звернулася за отриманням послуги формування кваліфікованого сертифіката відкритого ключа, здійснюється за умови її особистої присутності за паспортом громадянина України або за документами, які унеможливають виникнення будь-яких сумнівів щодо особи. Отже, для повноцінного отримання довірчих послуг для початку необхідно особисто звернутися з ідентифікаційним документом до надавача таких послуг для отримання приватного відкритого ключа та сертифіката відкритого ключа. Як ми всі переконалися, в умовах тотального карантину похід до установи, яка надала б такі послуги, є проблемним, а іноді взагалі неможливим. А за умови дистанційної ідентифікації особи сертифікат відкритого ключа не буде мати статус кваліфікованого, підпис, створений за допомогою виданих онлайн ключів, буде вважатись удосконаленим, а отже, рівень довіри до таких засобів електронної ідентифікації буде середнім.

В рамках всеукраїнського експериментального проєкту, який триває вже понад рік, середній рівень довіри до засобів електронної ідентифікації влаштовує всіх користувачів електронних довірчих послуг. Незважаючи на це, використання засобів удосконалених електронних підписів поки не має широкого розповсюдження у сфері надання послуг споживачам дистанційними каналами зв'язку, тому переважна більшість суб'єктів електронної комерції продовжують використовувати Закон України «Про електронну комерцію», в т. ч. для дистанційного надання послуг. Підписання договорів відбувається за допомогою електронних підписів одноразовим ідентифікатором під час обміну інформацією в інформаційно-телекомунікаційних системах.

Варте уваги досить специфічне регулювання НБУ використання електронних підписів у банківській системі України. Так, згідно п. 14 «Положення про застосування електронного підпису та електронної печатки в банківській системі України», затвердженого постановою правління НБУ від

14.08.2017 р. № 78, банк та клієнт мають право у відносинах між собою використовувати удосконалені та звичайні електронні підписи виключно за умови наявності попередньої домовленості про це у вигляді паперового документа з власноручним підписом або у вигляді КЕП.

На практиці банки обходять цю норму з використанням «Положення про застосування цифрового власноручного підпису в банківській системі України», затвердженого постановою правління НБУ від 13.12.2019 р. № 151. Цифровий власноручний підпис – це власноручний підпис фізичної особи, створений на екрані електронного сенсорного пристрою та нерозривно пов'язаний з електронним документом, підписаним цим підписом. Такий підпис має силу, рівну власноручному підпису, та не має обмежень щодо його використання за допомогою дистанційних каналів зв'язку. Однак таке ноу-хау можуть використовувати лише банки.

Регламент (ЄС) № 910/2014 від 23 липня 2014 р. про електронну ідентифікацію надає можливість віддаленої ідентифікації, в т.ч. з використанням технології розпізнавання реальності особи та інших технічних засобів, що, на жаль, не ввійшло у текст Закону. Цікаво, що такі технічні засоби віддаленої ідентифікації, як метод розпізнавання реальності особи, знайшли втілення в положеннях НБУ про здійснення фінансового моніторингу для банків (№ 65 від 19.05.2020 р.) та небанківських фінансових установ (№ 107 від 28.07.2020 р.). Якщо ж дослідити директиву 2018/843/EU Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу про внесення поправок у директиву 2015/849/EU про запобігання використанню фінансової системи з метою відмивання коштів та фінансування тероризму, а також про внесення поправок до директив 2009/138/EC і 2013/36/EU (англ. The Fifth Anti-Money Laundering Directive, скор. 5AMLD), ми побачимо, що проведення віддаленої верифікації в країнах ЄС передбачається виключно засобами удосконаленого чи кваліфікованого електронного підпису.

Таким чином вбачається відсутність єдиного підходу до використання електронних підписів. Зараз паралельно діють декілька профільних законів, які



по-різному регулюють це питання. Перепонами для впровадження у своїй діяльності довірчих послуг для бізнесу є відсутність дозволених державою та зручних у використанні технологій створення електронних підписів, надійних сховищ для зберігання ключів та затверджених процедур дистанційного отримання сертифікатів відкритого ключа. Однак вже багато зроблено для подолання кожної з наведених перепон, тож маємо надію, що найближчим часом Україна гармонізує своє законодавство з європейським, і ми отримаємо довірчі послуги, які у зручності використання не буде поступатися європейським.

## ВИСНОВКИ

Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності процесу надання адміністративних послуг в умовах цифровізації, яке має відповідати принципам: законності; системності та узгодженості; прозорості та відкритості; зручності та оперативності; конфіденційності та інформаційної безпеки; орієнтації на споживача; сумісності (стандартизації); ефективності та продуктивності; пристосування (адаптації); безпековості даних і відображає взаємодію суб'єкта надання адміністративних послуг та об'єкта надання адміністративних послуг через виокремлені механізми: нормативно-правовий, адміністративно-організаційний, фінансово-економічний, інформаційно-мотиваційний з метою забезпечення формування сервіс-орієнтованої держави, формування її позитивного іміджу серед громадян та приватного сектору, а також підвищення ефективності державного управління та місцевого самоврядування.

Проаналізовано існуючі принципи взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті нормативно-правового забезпечення такої взаємодії, стандартизації та регламентації процесу надання електронних адміністративних послуг. Трансформація існуючого нормативно-правового забезпечення системи надання адміністративних послуг в електронному форматі згідно з європейськими стандартами дозволить удосконалити систему надання адміністративних послуг в електронному форматі відповідно до міжнародних вимог, а також суттєво підвищити ефективність публічно-управлінської діяльності, знизити корупційні ризики, підвищить рівень довіри громадян до влади та прискорить розвиток громадянського суспільства в Україні.

Встановлено, що процес надання адміністративних послуг в умовах цифровізації в різних країнах є різноманітним та неоднорідним, базується на особливостях побудови систем публічного управління та адміністрування, залежить від рівня закріплення в законодавстві основних принципів взаємовідносин органів влади, приватного сектору і громадян на основі їх взаємної відповідальності, а також від рівня інформаційно-комунікаційного

забезпечення систем надання адміністративних послуг. До відмінностей побудови систем надання цифрових адміністративних послуг у світі належать особливості їх реалізації через єдині державні он-лайн сервіси (державні портали) або через сукупність локальних інформаційних систем. Європейський досвід функціонування систем надання адміністративних послуг свідчить про наявність єдиного підходу щодо побудови моделі електронного урядування, центральним елементом якої є система міжвідомчої електронної взаємодії, а кінцевою метою є інтеграція окремих електронних сервісів надання адмінпослуг у єдиний загальнонаціональний веб-портал до якого інтегровані веб-портали надання адміністративних послуг регіональними та місцевими органами влади, які мають аналогічний інтерфейс, що допомагає краще орієнтуватись у запропонованих порталом можливостях і спрощує процедуру отримання адміністративних послуг. Світова практика доводить, що в сучасних умовах адміністративні послуги в електронному форматі є інструментом забезпечення відкритості, прозорості та ефективності публічно-управлінської діяльності органів влади всіх рівнів, а передовими є ті країни, громадяни яких отримують переваги від автоматизованих процесів в управлінні, вільного доступу до інформації та відкритих стосунків з публічною владою.

Охарактеризовано сучасний стан та результативність механізмів надання адміністративних послуг. Створення в Україні окремих електронних сервісів, які забезпечують надання адміністративних послуг органами державної влади й місцевого самоврядування, є позитивним явищем, однак, ураховуючи європейський досвід організації системи електронних адміністративних послуг, кінцевою метою розвитку їх надання повинна бути інтеграція окремих електронних сервісів надання адміністративних послуг у єдиний загальнодержавний веб-портал, функції якого має виконувати Єдиний державний портал адміністративних послуг. Нерозвиненість системи надання електронних адміністративних послуг не дозволяє вести відкритий діалог органів державного управління і громадськості і не забезпечує можливість громадянському суспільству впливати на процеси прийняття державно

управлінських рішень, що не сприяє підвищенню якості функціонування як самої системи надання адміністративних послуг, так і рівня довіри суспільства до органів публічного управління.

З'ясовано проблеми та суперечності процесу надання цифрових адміністративних послуг, в тому числі на регіональному рівні, зокрема: органи публічної влади здебільшого обмежуються прийняттям регіональних програм цифровізації (як альтернативи надання адміністративних послуг через ЦНАП), які здебільшого мають несистемний, добровільний та формальний характер; недосконалість понятійно-категоріального апарату; правові колізії у законодавчих та підзаконних актах щодо впровадження електронних адміністративних послуг; нерозкритість механізмів реалізації процедури (процесу) їх надання; низький рівень впровадження сучасних технологій мережевої взаємодії, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій; низький рівень забезпечення організаційної, технологічної, технічної сумісності та інституційно-правової взаємодії між органами публічного управління; відсутність механізмів громадського контролю (нагляду) за якістю наданих адміністративних послуг; відсутність доступу до високошвидкісної мережі Інтернет у сільській місцевості тощо. На регіональному та місцевому рівнях не забезпечено однакових умов надання населенню адміністративних послуг через використання різноманітних цифрових інструментів, які б сприяли доступності та зручності їх отримання, зокрема: електронна подача заяви, створення особистого кабінету користувача, створення можливості відстеження поточного стану опрацювання заяви на отримання адміністративної послуги.

Обґрунтовано шляхи модернізації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації на основі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а саме: перехід системи державного управління та місцевого самоврядування на нові сучасні автоматизовані системи та всебічна цифровізація їх діяльності з надання адміністративних послуг шляхом застосування запропонованих нових складових (надання послуг кількома мовами, інтерактивне спостереження за ходом реалізації послуги на всіх

процедурних етапах її виконання, здійснення контролю за термінами надання, інформування про ступінь готовності, он-лайн оплата, дистанційне консультування, відео-інструкції, надання послуг за життєвими обставинами та бізнес-ситуаціями, отримання оцінки та відгуків користувачів за надання послуги); відмова від паперового документообігу та перехід від системи комунікації в публічному управлінні у цифровий формат шляхом оцифрування адміністративних послуг; подальша цифровізація системи надання адміністративних послуг на регіональному та місцевому рівнях, в тому числі шляхом запровадження «мобільних офісів». Рівень розвиненості інформаційного суспільства та рівень потенціалу щодо впровадження цифрових в Україні є недостатнім і не відповідає стратегічним цілям розвитку системи надання адміністративних послуг в електронному форматі, що вимагає забезпечення рівного доступу до телекомунікаційних послуг та інформаційних ресурсів для приватного сектору та громадян (незалежно від віку, освіти, місця проживання тощо); забезпечення загальної доступності електронних інформаційних ресурсів; збільшення кількості електронних адміністративних послуг.

Визначено напрями удосконалення механізмів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації, що сприятиме демонополізації та дерегуляції системи надання адмінпослуг в Україні, а саме: нормативно-правового механізму: прийняття законодавчих та нормативно-правових актів щодо зменшення ризику корупції при наданні адміністративних послуг в електронному форматі, стимулювання розвитку інформаційного суспільства, вдосконалення діючого законодавства в контексті його адаптації та імплементації до законодавства ЄС у питаннях підвищення якості надання адміністративних послуг; адміністративно-організаційного механізму: першочергове переведення в електронний формат адміністративних послуг, які найбільш затребувані суспільством та які мають значний антикорупційний ефект, запровадження електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів; фінансово-економічного механізму: збільшення бюджетного фінансування заходів щодо впровадження електронного

урядування в систему надання адміністративних послуг, створення фінансово-економічних передумов для розбудови інформаційно-комунікаційної мережі та модернізації наявних і створення нових вебпорталів суб'єктів владних повноважень, через які надаються електронні послуги; техніко-технологічне та програмно-апаратне оновлення центрів надання адміністративних послуг; інформаційно-мотиваційного механізму: проведення інформаційної кампанії щодо необхідності переходу на електронні адміністративні послуги та підвищення рівня готовності суб'єктів звернення до їх використання шляхом проведення просвітницьких заходів з формування інформаційно-комунікаційної компетентності; запровадження спеціального навчання, перекваліфікація державних службовців та осіб органів місцевого самоврядування, які надають електронні адміністративні послуги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про адміністративні послуги: закон України від 06.09.2012 року 5203-VI// Відом. Верховної Ради. – 2013. – № 32. – Ст. 409. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
2. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 р. № 13. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF>.
3. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. № 57. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF>.
4. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України № 118 від 20.02.2013 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>.
5. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги: постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. № 44. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>.
6. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 588. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>.
7. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: розпорядження Кабінету Міністрів від 05.06.2014 р. № 100-523-2014-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80>.
8. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг /

О. Н. Євтушенко // Наукові праці. Політичні науки. – 2016 – Т.122. – Вип.109. – С. 32 – 37.

9. Програма «U-LEAD з Європою». Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead/>.

10. Міністерство розвитку громад та територій України, новини від 30 липня 2019 року. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/press/news/u-2019-mu-tsnapi-nadali-ponad-8-mlnposlug-zubko>.

11. Підтримка реформи. Портал реформи адміністративних послуг. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://cnap.in.ua/reformsupport/>.

12. Кращі практики надання адміністративних послуг в малих громадах України, Вірменії, Грузії. – Режим доступу: <https://cnap.gov.ua/node/531>.

13. Представництво Європейського Союзу в Україні. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: [https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine\\_uk](https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk).

14. Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах (ТАРАС). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://cnap.in.ua/прозорість-та-підзвітність-у-державн/>.

15. Програма «Лідерство в економічному врядуванні (ЛЕВ)». Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://cnap.in.ua/програмалідерство-в-економічному-вр/>.

16. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС). – Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pulse>.

17. Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). – Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>.

18. Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://cnap.in.ua/децентралізація-приносить-кращі-рез/>.



19. Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні (ПУЛЬС). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/розробка-курсу-на-зміцнення-місцевог/>.
20. Підтримка реформи децентралізації в Україні. Офіційний інтернетпортал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/реформа-управління-на-сходіукраїни/>.
21. Реформа управління на Сході України. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/реформа-управління-на-сході-україни-2/>.
22. Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html>.
23. Експертна підтримка врядування та економічного розвитку (EDGE). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/експертна-підтримка-врядування-та-ек/>.
24. Департамент закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади (DFATD). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://www.canadainternational.gc.ca/ukraine/index.aspx?lang=eng>.
25. Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/електронн-врядування-задля-підзвіт/>.
26. Підтримка децентралізації в Україні. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/підтримка-децентралізації-в-україні/>.
27. Швейцарська агенція з розвитку та співробітництва. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: [.https://www.eda.admin.ch/countries/ukraine/en/home/representations/cooperationoffice.html](https://www.eda.admin.ch/countries/ukraine/en/home/representations/cooperationoffice.html).
28. U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку. Офіційний інтернетпортал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/u-lead-з-європою-програма-дляукраїни-з-розш/>.

29. Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/місцевесамоврядування-та-верховенс/>.

30. Підтримка децентралізації в Україні (DESPRO). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/підтримка-децентралізаціїв-україні-des/>.

31. Підтримка електронного урядування для децентралізації в Україні (EGOV4UKRAINE). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://снар.in.ua/підтримка-електронного-урядування-д/>.

32. Шведська міжнародна агенція з розвитку і співпраці (SIDA). Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://www.sida.se/English/wherewe-work/Europe/Ukraine-/>.

33. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування /Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 3. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1041>.

34. Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ: Указ Президента України від 12.06.2013 р. № 327/2013. – Офіційний вебпортал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327/2013>.

35. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

36. Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2010 р. № 66 // Верховна Рада України – офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF>.

37. Про адміністративні послуги: закон України від 06.09.2012 року 5203-VI // Відом. Верховної Ради. – 2013. – № 32. – ст. 409. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.

38. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: закон України від 6.09.2005 року 2806-IV (із змінами) // Відом. Верховної Ради України. – 2005. – № 48. – ст. 483. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>.

39. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності: закон України від 19.05.2011 року 3392-IV // Відом. Верховної Ради України. – 2011. – № 47. – ст. 532. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17>.

40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва: закон України від 21.04.2011 р. № 3263-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2011. – № 43. – ст. 446. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3263-17>.

41. Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» щодо проведення електронної реєстрації: закон України від 19.10.2010 року 2609-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2011. – № 10. – ст. 67. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2609-17>.

42. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: закон України від 15.05.2003 року 755-15 // Відом. Верховної Ради України. – 2003. – № 31 – 32. – ст. 263. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.

43. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 року № 2297-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2010. – № 34. – ст. 481. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.

44. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція): Закон України // Відом.

Верховної Ради. – 2015. – № 21. – ст. 133. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19>.

45. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: закон України // Відом. Верховної Ради. – 2013. – № 51. – ст. 716. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17>.

46. Про державну реєстрацію актів цивільного стану: закон України від 01.07.2010 р. № 2398-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2010. – № 38. – ст. 509. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17>.

47. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні: закон України від 11.12.2003 № 1382-IV // Відом. Верховної Ради України. – 2004. – № 15. – ст. 232. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15>.

48. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29 липня 2019 року №558/2019 // Офіційне інтернет-представництво. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853>.

49. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 4 вересня 2019 року № 647/2019 // Офіційне інтернет-представництво. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>.

50. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588: постанова КМУ від 14 серпня 2019 р. № 714. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/provnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-20-lyutogo2013-r-118-i-vid-1-serpnya-2013-r-588-s140819>.

51. Портал реформи адміністративних послуг. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://snar.in.ua/aboutreform/>.

52. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20

лютого 2013 р. № 118 і від 1 серпня 2013 р. № 588: постанова КМУ від 14 серпня 2019 р. № 714. – Режим доступу: [http://snar.in.ua/snar\\_postanova/](http://snar.in.ua/snar_postanova/).

53. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента N647/2019 від 4 вересня 2019 року. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>.

54. Проект за підтримки «U-LEAD з Європою», EGOV4UKRAINE. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://ega.ee/ru/project/u-lead/>.

55. Система «Трембіта». Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/Vidteper-pidkluchytys-do-trembity-stalo-prostise>.

56. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – ст. 170. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

57. Портал реформи адміністративних послуг. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://snar.in.ua/monitoring-1-half-of-2019/>.

58. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади / А. Б. Лис // Аспекти публічного управління. – 2015. – № 9. – С. 43 – 50.

59. Щербаківська Л. М. Концептуалізація державних послуг/ Л. М. Щербаківська // Вісник АМСУ. Серія: «Державне управління». – Дніпропетровськ: Вид-во АМСУ. – 2014. – № 2 (11). – 120 – 125 с.

60. Скороход О.П. Надання послуг населенню органами місцевого самоврядування як пріоритет діяльності місцевої громади / О. П. Скороход // Стратег. пріоритети. – 2010. – № 1. – С. 41 – 46.

61. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством»/ В. П. Петренко. – Львів, 2009. – 38 с.

62. Оболенський О. Ю. Адміністративні послуги у сфері управління державними фінансами / О. Ю. Оболенський, В. І. Горбатюк // Державне

управління: теорія та практика. – 2013. – № 1. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/18.pdf>.

63. Тимощук В. Адміністративні послуги: посібник / В. Тимощук // Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 104 с .

64. Посібник з інформування та залучення мешканців у роботу ЦНАП. – Режим доступу: <https://tsnar.ulead.org.ua/wpcontent/uploads/2019/07/Posibnykz-informuvannya-ta-zaluchennya.pdf>.

65. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 р. № 588. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>.

66. Стандарт якості обслуговування відвідувачів ЦНАП. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <http://cnap.in.ua/802/>.

67. Admixer3. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://www.slideshare.net/admixer/digital-trends-2018-140176392>.

68. Адміністративні послуги в контексті розвитку ОТГ та процесів цифрової трансформації: матеріали конференції 10 жовтня 2019 року. – Режим доступу: [http://cnap.in.ua/lyudmyla\\_rabchynska\\_public\\_services/](http://cnap.in.ua/lyudmyla_rabchynska_public_services/).

69. Портал ДІА. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://softline.org.ua/news/ministerstvo-tsyfrovoi-transformatsii-prezentovalo-e-gov-portal-i-dodatok-diia.html>.

70. Асоціація міст України. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://www.auc.org.ua/novyna/pytannya-dobrovilnogo-obyednannyaagro-mad-v-programi-diyalnosti-uryadu>.

71. Програма «U-LEAD з Європою». Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead/>. Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, 11 листопада 2019 року. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу:

<https://www.kmu.gov.ua/news/uryadpoobicyav-pokrashchiti-servis-shchodo-administrativnih-poslug>.

72. Європейська хартія місцевого самоврядування м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036).

74. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень Ради Європи. Офіційний інтернет-портал. – Режим доступу: <https://www.coe.int/en/web/ingo/civil-participation>.

75. Міжнародна асоціація громадської участі. Офіційний інтернетпортал. – Режим доступу: [https://c.umcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/foundations\\_course/IAP2\\_P2\\_Spectrum\\_FINAL.pdf](https://c.umcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/foundations_course/IAP2_P2_Spectrum_FINAL.pdf).

76. Про доступ до публічної інформації: закон України // Відом. Верховної Ради України. – 2011. – № 32. – ст. 314. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

77. Конституція України: закон України, прийнята 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР зі змінами, внесеними згідно із Законами // Відом. Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – ст. 141. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/>

78. Про звернення громадян: закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – ст. 256. – Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80/>.

79. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1996. – № 47. – ст. 256. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97%D0%B2%D1%80>.

80. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова КМУ №996 від 03.11.2010 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/996-2010-%D0%BF/sp:wide->.