

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський універ-  
ситет економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки**  
**«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**  
Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій  
Форма навчання заочна  
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри  
Л.М. Шимановська-Діанич  
«18» червня 2021 р.

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему

**«Інформатизація надання адміністративних послуг населенню»**  
(за матеріалами Центру надання адміністративних послуг Управління  
адміністративних послуг Полтавської міської ради)

зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа  
освітня програма «Документознавство та інформаційна діяльність»

**Виконавець роботи** Донченко Оксана Станіславівна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник** к.ф.-м.н. Двірна Олена Анатоліївна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**

**ПОЛТАВА 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	8
1.1 Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності поняття "адміністративні послуги"	8
1.2 Основні ознаки адміністративних послуг	11
1.3 Нормативно-правове забезпечення діяльності інформаційних установ за допомогою електронного урядування	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	31
2.1 Організаційна структура Центру надання адміністративних послуг управління адміністративних послуг Полтавської міської ради	31
2.2 Особливості організації роботи Центру надання адміністративних послуг у місті Полтава	40
2.3 Аналіз роботи Центру надання адміністративних послуг за 2020 рік	53
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	62
3.1 Проблеми надання адміністративних послуг в Україні	62
3.2 Практика надання адміністративних послуг населенню у зарубіжних країнах	66
3.3 Шляхи вдосконалення інформатизації надання адміністративних послуг населенню в Україні	78
ВИСНОВКИ	88
РЕКОМЕНДАЦІЇ	93
СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	94

## ВСТУП

Головною проблемою публічної адміністрації в Україні на місцевому рівні визнано те, що органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) та місцеві органи виконавчої влади (далі – МОВВ) не забезпечують надання якісних послуг населенню. Більшість жителів позбавлені можливості користуватися якісними публічними послугами, і це призводить до виникнення значної регіональної диференціації рівня людського розвитку та посилення процесу урбанізації. Населення сіл і невеликих міст переїжджає до великих міст не тільки в пошуках роботи, а й заради власної самореалізації та забезпечення кращого майбутнього своїх дітей.

Основна складність практики господарювання ОМС та діяльності МОВВ в сучасних умовах полягає у виборі ефективних методів управління господарським комплексом населених пунктів, що включає елементи мікро- і макроструктури, соціальну та ринкову інфраструктуру, інституційну систему, які здатні підняти на належний рівень життєзабезпечення територіальних громад шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів сфери обслуговування.

Теорію публічних послуг запозичена з досвіду розвинених держав (Велика Британія, США, Канада та ін.), де у 80-х рр. XX ст. відбулася зміна пріоритетів у державній діяльності, а також в засадах і формі відносин між владою і громадянами. Людина, її права та свободи визнані головною соціальною цінністю, головним завданням публічної адміністрації визначено саме надання якісних послуг громадянам. Відповідно, громадяни у відносинах з владою є не прохачами, а споживачами послуг. При цьому держава в особі публічних суб'єктів орієнтується на потреби особи, так само як у приватному секторі надавачі послуг орієнтуються на потреби споживача ("клієнта"), його запити та очікування.

Аналіз законодавства України та законодавчих ініціатив свідчить про певні правові й управлінські колізії та недостатність забезпечення нормативно-правового рівня функціонування системи надання послуг громадянам. Одним із видів послуг є адміністративні послуги, але зміст цього поняття на сьогодні остаточно не визначений. Серед недоліків системи надання адміністративних послуг у Концепції нового проекту Закону України "Про адміністративні послуги", одним із перших названо невизначеність критеріїв, за якими відповідна діяльність може бути віднесена до адміністративних послуг. Це призводить до того, що фактичний рівень обізнаності громадян у цій сфері залишається низьким. Тому першою проблемою на шляху розвитку системи надання якісних адміністративних послуг в Україні є з'ясування змісту поняття "адміністративні послуги".

У сучасних умовах від розв'язання проблеми забезпечення належного рівня адміністративних послуг представницькими органами територіальних громад залежить дієвість та ефективність місцевого самоврядування. Відсутність сучасних науково-обґрунтованих комплексних підходів до формування обґрунтування концептуальних засад внутрішньої політики місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у розвитку сфери споживання на принципах економічної самодостатності та доступності послуг споживачам цих послуг, прозорості процесів підготовки і прийняття управлінських рішень цими органами з розвитку сфери послуг на засадах менеджменту, а також випадки нерозуміння посадовими особами місцевого самоврядування пріоритетності завдань щодо управління ринком публічних послуг призводить до незадоволеності жителів міст рівнем надання цих послуг.

Отже, проблема інформатизації надання адміністративних послуг населенню є актуальною, оскільки суттєво впливає на якість, доступність, швидкість надання послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування інформатизації надання адміністративних послуг населенню та надання рекомендацій щодо

вдосконалення діяльності Центру надання адміністративних послуг управління адміністративних послуг Полтавської міської ради.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретико-методологічні підходи до визначення сутності поняття "адміністративні послуги";
- дослідити основні ознаки адміністративних послуг;
- розглянути нормативно-правове забезпечення діяльності інформаційних установ за допомогою електронного урядування;
- вивчити організаційну структуру Центру надання адміністративних послуг управління адміністративних послуг Полтавської міської ради;
- визначити функції та особливості роботи відділів Центру надання адміністративних послуг управління адміністративних послуг Полтавської міської ради;
- проаналізувати Центру надання адміністративних послуг управління адміністративних послуг Полтавської міської ради за 2020 рік;
- з'ясувати проблеми надання адміністративних послуг;
- вивчити досвід зарубіжних країн щодо інформатизації надання адміністративних послуг населенню;
- запропонувати шляхи вдосконалення інформатизації надання адміністративних послуг населенню Центром надання адміністративних послуг управління адміністративних послуг Полтавської міської ради.

Об'єкт дослідження – процес інформатизації надання адміністративних послуг населенню.

Предмет дослідження – теоретичні та методологічні засади інформатизації надання адміністративних послуг населенню.

Суб'єкт дослідження – Центр надання адміністративних послуг управління адміністративних послуг Полтавської міської ради.

У процесі написання роботи були використані як загальнонаукові так і спеціальні методи :

- методи аналізу, синтезу, порівняння тощо – для розкриття сутності поняття «адміністративні послуги»;
- методи теоретичного узагальнення, аналогії, порівняння – при вивченні досвіду зарубіжних країн у сфері надання адміністративних послуг;
- метод опитування, метод огляду матеріалів – при роботі з документацією та електронними ресурсами суб'єкту дослідження;
- графічний метод – для ілюстрації основних положень роботи.

Практичне значення полягає в наданні практичних рекомендацій щодо удосконалення інформатизації надання адміністративних послуг населенню Центром надання адміністративних послуг м. Полтава.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, теоретичні та методологічні розробки українських і закордонних дослідників, наукові публікації, у тому числі електронні джерела.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 підрозділів, висновків, рекомендацій, списку інформаційних джерел. Робота містить 93 сторінки основного тексту, 13 рисунків, 1 таблицю, 3 додатка. Список інформаційних джерел налічує 85 найменувань, у тому числі 55 електронних.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

### 1.1 Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності поняття "адміністративні послуги"

Варто зауважити, що адміністративні послуги вже були предметом наукових досліджень таких вітчизняних вчених та дослідників, як В. Б. Авер'янов, В. М. Гаращук, Н. В. Гнидюк, І. П. Голосніченко, А. В. Кірмач, І. Б. Коліушко, Г. М. Писаренко, В. П. Тимощук та ін. Проте слід зазначити, що ці дослідження стосувались окремих аспектів адміністративних послуг, водночас багато питань є дискусійними або взагалі не висвітленими. Так, І. Коліушко та В. Тимощук досліджують правові аспекти надання публічних послуг підчас проведення адміністративної та адміністративно-територіальної реформи. В. Авер'янов розглядає послуги як чинник удосконалення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. В. Долечек висвітлює специфіку нормативно-правового забезпечення надання управлінських послуг і доцільності їх платності. В. Сороко розглядає питання стандартизації адміністративних послуг. О. Поляк дає детальну характеристику сутності муніципальних послуг та досліджує проблему підвищення їх якості.

Але незважаючи на значну кількість науково обґрунтованих позицій в науковій літературі досі не вироблено єдиного підходу до розуміння сутності публічних, муніципальних та адміністративних послуг, немає однотайності у використанні дефініцій. В Україні на законодавчому рівні досі не унормовано питання розподілу послуг, що надають органи місцевого самоврядування. Відсутня єдина система сертифікації та стандартизації муніципальних послуг [62].

Одним із проблемних питань є визначення та розкриття сутності поняття "адміністративні послуги", які надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, враховуючи суттєві ознаки адміністративних послуг [62].

Сьогодні термін "адміністративні послуги" використовується не тільки у вітчизняній науковій літературі та законопроектних матеріалах, а й в національному законодавстві, зокрема в Законі України "Про адміністративні послуги" від 06.09.2012 року № 5203-VI [4].

У документі наведені такі критерії визначення належності послуг до адміністративних (в аспекті відмінних ознак):

- повноваження адміністративного органу щодо надання певного виду послуг визначається законом;
- послуги надаються адміністративними органами шляхом реалізації владних повноважень;
- послуги надаються за зверненнями фізичних та юридичних осіб;
- результатом розгляду звернення є адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо);
- надання послуг пов'язане із забезпеченням створення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

Але проведений аналіз праць вітчизняних науковців і нормативно-правових актів із цього питання свідчить про те, що даний перелік є неповним. До того ж, наукові дослідження та нормативно-правові акти часто містять різні погляди на зміст поняття "адміністративні послуги".

Отже, щоб розкрити сутність поняття "адміністративні послуги" через визначення терміна, необхідно виділити ознаки, що ці послуги характеризують.

Розглядаючи ознаки адміністративних послуг, пропонуємо виділяти загальні ознаки, притаманні всім адміністративним послугам, та особливі ознаки, які властиві окремим адміністративним послугам.

Враховуючи наведене, варто зазначити, що загальними ознаками адміністративних послуг є (рис. 1.1) : наявність публічного (суспільного)



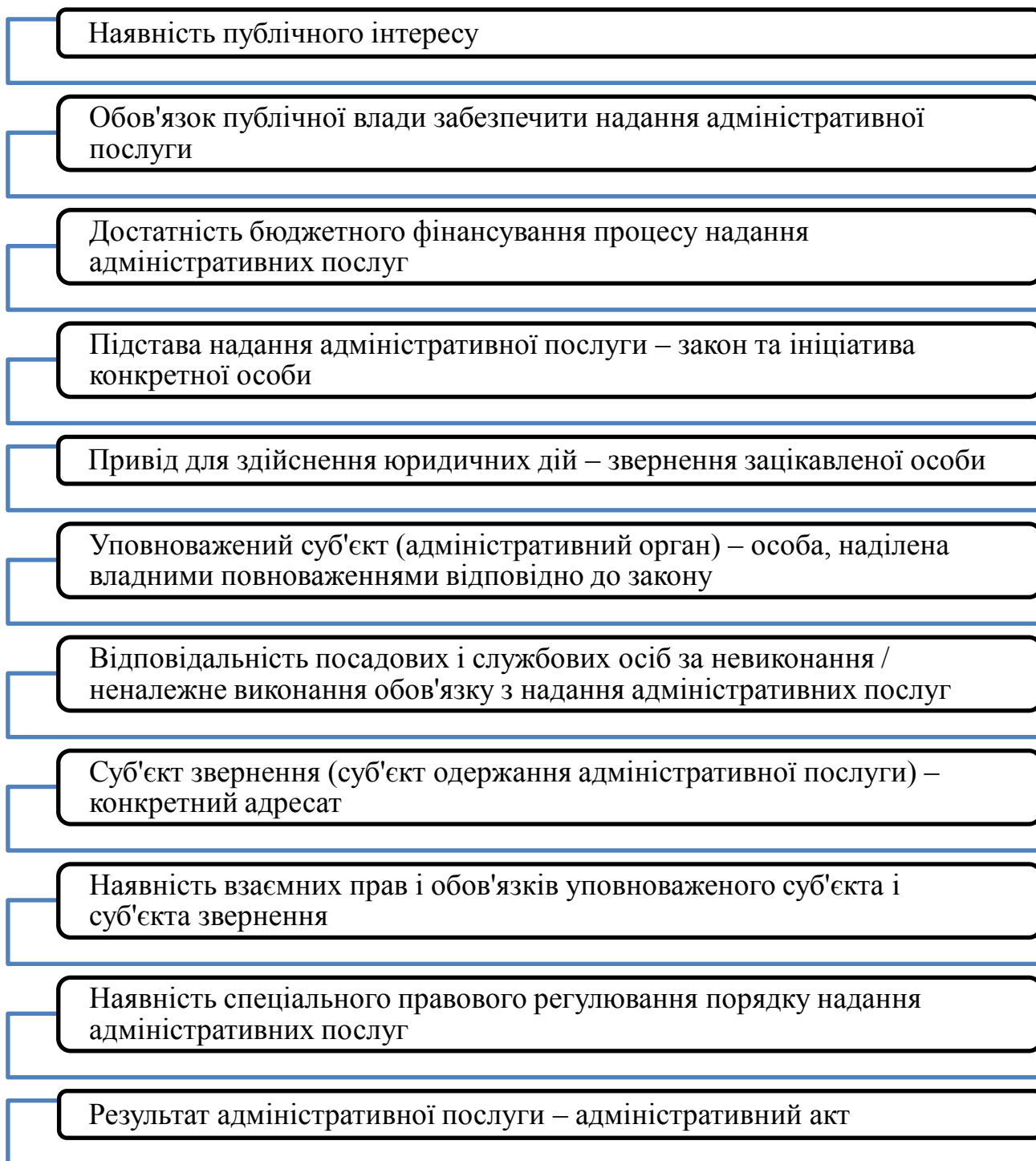


Рисунок 1.1 – Загальні ознаки адміністративних послуг,  
складено автором за [62]

інтересу; обов'язок публічної влади забезпечити надання адміністративної послуги, тобто створити умови для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи; гарантування державою надання адміністративної послуги; достатність бюджетного фінансування процесу надання адміністративних послуг; підстава надання адміністративної послуги – закон (передбачає право на одержання

особою конкретної адміністративної послуги та відповідне повноваження адміністративного органу) та ініціатива конкретної особи; привід для здійснення юридичних дій – звернення зацікавленої особи; уповноважений суб'єкт (адміністративний орган) – особа, наділена владними повноваженнями відповідно до закону; відповідальність посадових і службових осіб за невиконання / неналежне виконання обов'язку з надання адміністративних послуг; суб'єкт звернення (суб'єкт одержання адміністративної послуги) – конкретний адресат; наявність взаємних прав і обов'язків уповноваженого суб'єкта і суб'єкта звернення; наявність спеціального правового регулювання порядку надання адміністративних послуг; результат адміністративної послуги – адміністративний акт.

## 1.2 Основні ознаки адміністративних послуг

Особливими ознаками адміністративних послуг є (рис. 1.2): мета – реалізація права / виконання обов'язку; сфера застосування послуги (наприклад: соціальна, підприємницька); форма звернення – заява / повідомлення; суб'єкт надання адміністративної послуги (діяч) – орган виконавчої влади / орган місцевого самоврядування; суб'єкт одержання адміністративної послуги (адресат) – фізична особа / юридична особа; вартість надання адміністративної послуги – платні послуги / безоплатні послуги; джерело фінансування – державний бюджет / місцевий бюджет; зміст послуги – реєстрація / дозвіл / ліцензія / патент / паспорт / посвідчення тощо.

Узагальнення загальних та особливих ознак адміністративних послуг дозволяє зробити висновок про таку їхню особливість як публічно-владний характер, сутність якого можна усвідомити за допомогою синтезу таких слів, як "публічний" (суспільний, відкритий, доступний) та "владний" (тісно пов'язаний із такими словами та словосполученнями: уповноважений; функції держави,

державне управління, органи державної влади; особи, наділені адміністративними повноваженнями) [62]. Авер'янов В. Б. серед обов'язкових ознак адміністративних (виконавських) послуг називає те, що "приватні особи мають право на свій розсуд користуватися результатами наданих послуг".

Мета	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реалізація права</li> <li>• виконання обов'язку</li> </ul>
Сфера застосування послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціальна</li> <li>• підприємницька</li> </ul>
Форма звернення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заява</li> <li>• повідомлення</li> </ul>
Суб'єкт надання адміністративної послуги (діяч)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• орган виконавчої влади</li> <li>• орган місцевого самоврядування</li> </ul>
Суб'єкт одержання адміністративної послуги (адресат)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фізична особа</li> <li>• юридична особа;</li> </ul>
Вартість надання адміністративної послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• платні послуги</li> <li>• безоплатні послуги</li> </ul>
Джерело фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• державний бюджет</li> <li>• місцевий бюджет</li> </ul>
Зміст послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реєстрація / дозвіл / ліцензія / патент / паспорт / посвідчення</li> </ul>

Рисунок 1.2 – Особливі ознаки адміністративних послуг, складено автором за [62]

З таким висновком у найзагальнішому вигляді можна погодитися. Хоча, з іншого боку, прийняте щодо приватної особи рішення в багатьох випадках породжує і зобов'язання, яких неможливо уникнути. Наприклад, якщо особа зареєструвалася суб'єктом підприємницької діяльності, вона не може просто викинути своє свідоцтво. Особі потрібно або стати на облік у низці державних

органів та регулярно подавати певні звіти, або ж звернутися знову до реєстраційного органу із заявою про скасування державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності.

Як другорядну ознаку адміністративних послуг можна виділити їх типовість, або ординарність. Ця ознака особливо актуальна для адміністративних послуг, які можуть надаватися через "універсами послуг", де спілкування між адміністративним органом і особою фактично є "документальним" і, як правило, не вимагає особистого вислуховування особи [62].

Ознаки адміністративних послуг дають можливість виробити критерії розмежування адміністративних послуг від інших видів діяльності держави: 1) за суб'єктом здійснення – надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування; 2) за видом бюджету – надаються за рахунок коштів як державного, так і місцевого бюджету; 3) за результатами здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом – прийняття індивідуального адміністративного акта; 4) за змістом діяльності – видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрацій; 5) за суб'єктом ініціативи – за зверненням (за заявою) фізичної / юридичної особи; 6) за функцією держави – забезпечувальна, спрямована на реалізацію прав, свобод і законних інтересів (тобто забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів) / виконання особою визначених законом обов'язків.

Таким чином, основними критеріями, якими слід керуватися при віднесенні того чи іншого виду діяльності органів виконавчої влади до адміністративних послуг, є : функції держави, ініціатор виникнення відносин, наявність / відсутність владних повноважень, характер дій (фактичні або юридичні, тобто ті, що спричиняють настання правових наслідків).

Наявність публічного інтересу в наданні адміністративних послуг не дає змоги використовувати виключно ринкові механізми. У зв'язку з цим принципового значення набуває питання про достатність бюджетного фінансування процесу надання адміністративних послуг, які гарантуються

державою. Таким чином, надання адміністративних послуг можливе як на платній, так і на безоплатній основі.

На відміну від публічних послуг, які можуть надаватися як за ініціативою зацікавлених у послугі осіб, так і без такої ініціативи відповідно до закону (за ініціативою самих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у зв'язку з виконанням публічного обов'язку, похідного від законних інтересів споживача послуг), адміністративні послуги належать до тієї групи публічних послуг, приводом для початку здійснення яких є надходження звернення від зацікавленої особи. Зокрема, І.Б. Коліушко і В. П. Тимошук зауважують, що "особа за власною ініціативою звертається до адміністративного органу з метою одержання необхідного для реалізації своїх прав рішення або дії" [4]. Таким чином, адміністративні послуги надаються громадянам і юридичним особам у випадках їх звернення до відповідних органів і організацій.

Отже, адміністративні послуги належать до публічних послуг за такими критеріями: 1) за характером дій – являють собою юридично і соціально значущі дії; 2) за суб'єктом одержання послуги – надаються фізичним та юридичним особам.

У науці та законодавстві пропонуємо розмежовувати адміністративні послуги з іншими видами публічних послуг за такими критеріями:

1) за суб'єктом надання послуги – адміністративні послуги надаються як органами виконавчої влади, так і виконавчими органами місцевого самоврядування, тобто суб'єктами наділеними владними повноваженнями;

2) за видом бюджету – адміністративні послуги надаються як за рахунок коштів державного бюджету, так і за рахунок коштів місцевого бюджету;

3) за характером дій – надання адміністративних послуг полягає у вчиненні юридичних дій, які тягнуть за собою правових наслідків;

4) за колом суб'єктів одержання – надаються конкретному адресату (індивіду), тобто мають персоніфікований характер; 5) за підставою надання – надаються за зверненням фізичної або юридичної особи;

б) за результатом – результатом адміністративної послуги є індивідуальний адміністративний акт;

7) за формою результату – надається у встановленій законом формі (наприклад: дозволи, ліцензії, посвідчення, сертифікати, свідоцтва) [62].

Можна стверджувати, що у вітчизняній науковій літературі не існує єдності думок з приводу визначення поняття "адміністративні послуги", що у свою чергу, свідчить про дискусійний характер досліджуваного питання. Одні автори пропонують визначати адміністративні послуги як передбачену законом розпорядчу діяльність "адміністративних органів" – органів виконавчої влади та виконавчих органів місцевого самоврядування, що здійснюється за ініціативою фізичних та юридичних осіб і спрямована на реалізацію їхніх прав, свобод та законних інтересів. Інші дослідники розглядають адміністративні послуги як частину публічних послуг, що надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень.

З урахуванням вищевикладеного, залежно від суб'єктів, які вступають у відносини з надання адміністративних послуг, адміністративну послугу можна розглядати в двох аспектах: по-перше, з точки зору уповноваженого суб'єкта; по-друге, з точки зору суб'єкта звернення.

У першому випадку, узагальнюючи інформацію, що міститься у спеціальній літературі, та наявну нормативно-правову базу, можна дійти висновку, що адміністративна послуга розглядається як публічно-владна діяльність адміністративного органу, спрямована на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації прав фізичної або юридичної особи, яка здійснюється за заявою цієї особи.

У другому випадку маємо змогу встановити, що під адміністративною послугою розуміють результат публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення (юридичне оформлення) умов для реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи, яка здійснювалась за заявою особи.

Іноді пропонують визначати адміністративну послугу як правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їх заявою) у процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату [62].

Німецький професор О. Люхтергандт вважає, що поняття адміністративних (управлінських) послуг не охоплює речових, розуміючи при цьому під управлінськими (адміністративними) послугами "позитивні" індивідуальні акти, які приймаються з метою задоволення певних інтересів фізичних або юридичних осіб. На нашу думку, можна говорити про адміністративні послуги як про широке поняття, що передбачає прийняття індивідуального адміністративного акта, незалежно від специфіки його юридичного оформлення чи навіть виконання. Адже в усіх випадках, чи йдеться про видачу паспорта, реєстрацію особи підприємцем чи про призначення державної соціальної допомоги, спочатку приймається саме адміністративний акт. Потім він оформлюється у вигляді документа, який потрібен особі, – паспорт, свідоцтво. Або ж адміністративний акт виконується через видачу грошової допомоги тощо.

Загалом підтримуємо думку І. Б. Коліушка, який вважає, що зв'язку з однорідністю відносин щодо надання адміністративних послуг, однорідністю норм, якими регулюються ці відносини, тривалою історією та широкою правовою базою, адміністративні послуги заслуговують на виділення в окремий інститут права, який в адміністративному праві за значенням має стояти в одному ряду з інститутом адміністративної відповідальності. Таке бачення проблеми відкриває нові можливості розвитку адміністративного права та реформування публічної адміністрації [75].

Для розвитку методології адміністративних послуг, які надаються органами місцевої влади треба не тільки правильно розуміти зміст та сутність такого поняття, як адміністративні послуги, чітко уявляти його суб'єкти та об'єкти, але й вирішити не менш важливе з точки зору застосування відповідної до реальної ситуації термінології питання.

Таким чином адміністративні послуги надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Другий важливий момент – об'єкт, на який спрямовуються "управлінські послуги", тобто користувачі чи одержувачі послуг. Ними є громадяни держави, які звертаються в ті чи інші органи влади щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних, особистих прав, законних інтересів та зі скаргами про їх порушення [82].

Свідомий характер процесу надання адміністративних послуг передбачає, що при цьому наданню має логічно передувати визначення змісту кожної з послуг і певної типізації кожної з них. Наочна суперечність опису адміністративних послуг органів виконавчої влади потребує визначення їх характерних рис як основи для опису. Найбільш логічною і стислою видається така схема опису : споживач послуги – суб'єкт звернення; надавач послуги – орган державної влади; умови надання послуги; кінцевий продукт.

Характеристика споживача послуги має виходити з того, що остання є виключно засобом реалізації фізичною або юридичною особою своїх прав, свобод і законних інтересів.

Відповідно первинним вихідним моментом опису послуги є визначення права (інтересу), що реалізується при наданні даної послуги. Послуга має надаватися виключно за добровільним зверненням (заявою, клопотанням) фізичної або юридичної особи, яка прагне задовольнити власний інтерес. Добровільність при цьому означає можливість для особи вільного вибору між зверненням за послугою і відмовою від такого звернення. Оскільки надання адміністративних послуг є реалізацією суб'єктивних прав і законних інтересів, необхідною складовою характеристики споживача послуг є визначення вимог до нього. Зокрема, йдеться про перелік, зміст та вимоги до відомостей (включно із зразками оформлення необхідних документів) для звернення до органу щодо надання послуги [75].

З адміністративно-правової точки зору, всі звернення громадян, підприємств та організацій до органів державної влади та органів місцевого самоврядування за змістом діляться сьогодні на: звернення з пропозиціями, зауваженнями та



побажаннями; звернення за управлінськими послугами; звернення з оскарженнями рішень, дій чи бездіяльності органів влади та органів місцевого самоврядування чи їх посадових осіб.

Характеристика надавача послуги має включати: визначення його місця в цілісній системі органів державної влади і зумовлена цим специфіка як надавача послуг. Уповноваженим суб'єктом може бути виключно орган державної влади. Визначення умов надання послуги повинно включати: вільний доступ до інформації про надання відповідної послуги. Необхідним компонентом визначення умов надання послуги є обґрунтування її платності / безоплатності. Важливо забезпечити цілісність кожної адміністративної послуги. Часто забезпечення цілісності окремих послуг (принцип "єдиного вікна ") обґрунтовується необхідністю забезпечення зручності надання послуг для споживачів. Кінцевим продуктом процесу надання адміністративної послуги з огляду на її держав-но-владний зміст має бути "адміністративний акт, що має індивідуальний характер (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл, тощо)" [82].

Отже, проблематика адміністративних послуг потребує подальшого опрацювання і законодавчого врегулювання на єдиних методологічних засадах. Запровадження в Україні доктрини адміністративних послуг, забезпечення належної якості надання адміністративних послуг вимагає системного підходу до правового регулювання даної сфери суспільних відносин.

### 1.3 Нормативно-правове забезпечення діяльності інформаційних установ за допомогою електронного урядування

Концептуальні засади державної політики у сфері інформатизації, розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування визначено, насамперед, у низці таких законодавчих актів, як: Закони України "Про

Національну програму інформатизації” (1998 р.), “Про електронний документ та електронний документообіг” (2004 р.), “Про електронний цифровий підпис” (2004 р.), “Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки” (2007 р.), “Про інформацію” (2011 р.), “Про доступ до публічної інформації” (2011 р.), “Про захист персональних даних” (2011 р.), “Про адміністративні послуги” (2012 р.) тощо.

Основними принципами державної інформаційної політики є [2]: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією; достовірність і повнота інформації; свобода вираження поглядів і переконань; правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя. А основними пріоритетними завдання державної інформаційної політики визначено: забезпечення доступу кожного до інформації; забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації; створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства; забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб’єктів владних повноважень; створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування; постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів; забезпечення інформаційної безпеки України; сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору.

Як підсумок спільної роботи органів виконавчої влади, народних депутатів, великої кількості вчених, фахівців, Національна програма інформатизації була розглянута Верховною Радою України і в 1998 р. були прийняті Закони України “Про національну програму інформатизації” і “Про концепцію національної програми інформатизації”.

У 2000 р. Президент України видав Указ “Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні”. У зазначеному указі

відбулася конкретизація уявлень щодо того, яким чином потрібно забезпечити надання інформаційних послуг урядовими структурами. Було встановлено, що розвиток національної складової інформаційної мережі Інтернет, забезпечення широкого доступу до цієї мережі громадян та юридичних осіб усіх форм власності в Україні, належне представлення в ній національних інформаційних ресурсів є одним із пріоритетних напрямів державної політики у сфері інформатизації, задоволення конституційних прав громадян на інформацію, побудови відкритого демократичного суспільства, розвитку підприємництва. Указ Президента також зобов'язав Кабінет Міністрів України забезпечити встановлення до кінця 2000 р. порядку оприлюднення інформації про діяльність органів державної влади України та завершення створення веб-сторінок центральними органами виконавчої влади, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями.

Наступним стимулюючим актом щодо впровадження технологій електронного урядування є Указ Президента України “Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади”, який зобов'язав ведення органами державної влади та органами місцевого самоврядування веб-сторінок та оперативного розміщення на них офіційної інформації про діяльність відповідних органів, виконання програм, планів, чинних та скасованих нормативно-правових актів, форм і зразків документів, архівної та іншої інформації.

Кабінетом Міністрів України у 2002 р. було затверджено постанову “Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади”, згідно з якою передбачено розміщення і періодичне оновлення міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відомчої інформації на власних веб-сайтах та створення єдиного урядового веб-порталу, визначено склад та вимоги до інформації, яка підлягає оприлюдненню.

Відповідно до Порядку оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади, затвердженого Кабінетом Міністрів України, визначено, що наявність веб-сайту є першою та необхідною умовою впровадження технологій електронного урядування, тому органи державної влади спеціальним чином регулюють питання їх створення та функціонування. У розвиток положень Указу Президента “Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади” була прийнята Постанова Кабінету Міністрів України “Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи “Електронний Уряд”. Цією постановою як одне з пріоритетних завдань щодо розвитку інформаційного суспільства визначено надання громадянам та юридичним особам інформаційних та інших послуг шляхом використання електронної інформаційної системи “Електронний уряд”, яка повинна забезпечити інформаційну взаємодію органів виконавчої влади між собою, з громадянами та юридичними особами на основі сучасних інформаційних технологій.

Основним механізмом реалізації поставленого завдання є єдиний веб-портал органів виконавчої влади [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua), який повинен був стати центральною частиною електронної інформаційної системи “Електронний уряд”. Через цей портал планувалася інтеграція веб-сайтів, електронних інформаційних систем та ресурсів органів виконавчої влади та надання інформаційних та інших послуг із використанням мережі Інтернет.

Щодо закордонного досвіду, то існують два європейські закони, що рекомендуються для прийняття всім країнам, що мають намір інтегруватися в європейський електронний простір [75]. Це Директива про електронну комерцію і Директива про електронний цифровий підпис. Деякі країни приймають ці директиви без змін, інші ж вносять у них корективи, що відображають різні національні особливості.

Значний поштовх цивільно-правовим відносинам із використанням цифрових технологій надало прийняття у 2003 р. Законів України “Про електронні документи та електронний документообіг” та “Про електронний цифровий

підпис”. Законами встановлюються основні організаційно-правові засади електронного документообігу, використання електронних документів, визначається правовий статус електронного цифрового підпису та регулюються відносини, що виникають при використанні електронного цифрового підпису. Мета законів полягає у наданні електронним документам юридичної сили рівної паперовим. При цьому електронний цифровий підпис є тим інструментом, що дозволяє створити правові основи для електронного документообігу.

Загалом, обидва закони розроблені на основі європейських законів, але не ідентичні їм. Наскільки внесені в них зміни життєздатні й ефективні – покаже час. Але вже зараз можна стверджувати, що впровадження електронного обміну даних дасть змогу оптимізувати систему оборту конфіденційної інформації в органах державної влади і забезпечити ефективність їхнього функціонування в умовах вступу України до ЄС та розбудови сервісно-орієнтованої держави.

Однією із основних вимог впровадження технологій електронного урядування в Україні є інформатизація внутрішніх процесів органів державної влади. Ці процеси відбуваються відповідно до керівних нормативних актів і ґрунтуються на використанні багатого спектру систем електронного документообігу.

У 2005 р. відбулися парламентські слухання із питань розвитку інформаційного суспільства в Україні, рекомендації яких були затверджені постановою Верховної Ради України. В рекомендаціях особливо підкреслювалось про необхідність удосконалення законодавства в частині надання органами державної влади та органами місцевого самоврядування юридичним та фізичним особам інформаційних послуг із використанням Інтернету, а також рекомендувалось Кабінету України розробити заходи щодо впровадження механізмів надання таких послуг. За наслідками парламентських слухань було прийнято Указ Президента України “Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій”. Кабінет Міністрів України відповідно до цього указу повинен був забезпечити: організацію

роботи з надання юридичним та фізичним особам адміністративних послуг на основі використання електронної інформаційної системи “Електронний уряд”; спрощення порядку державної реєстрації суб’єктів підприємницької діяльності, які діють у інформаційній сфері, подання ними звітності про свою діяльність, створення умов для митного оформлення товарів, впровадження системи приймання та видачі відповідних документів із використанням глобальної інформаційної мережі Інтернет та електронного цифрового підпису.

Правовою основою подальшого вдосконалення концепції національної політики щодо впровадження інформаційних технологій у всі сфери суспільних відносин став Закон України “Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки”, який прийнято з метою вдосконалення державного управління, відносин між державою і громадянами, становлення електронних форм взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування і фізичними та юридичними особами. Ним передбачено, зокрема: впровадження механізмів надання органами державної влади та органами місцевого самоврядування юридичним та фізичним особам інформаційних послуг із використанням мережі Інтернет, передбачивши відповідні зміни в законодавстві; визначення статусу і переліку обов’язкових електронних послуг, які повинні надаватися органами державної влади та органами місцевого самоврядування юридичним і фізичним особам, забезпечення реалізації принципу єдиної точки доступу (єдиного вікна); вжиття додаткових заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для надання послуг із застосуванням інформаційних технологій, зокрема особам, які потребують соціальної допомоги та реабілітації; прискорення впровадження інформаційних технологій в аграрному секторі економіки України, передбачивши надання широкої номенклатури електронних послуг населенню сільської місцевості; сприяння демократичним перетворенням у суспільстві шляхом забезпечення доступу населення до інформаційних ресурсів і систем надання інформаційних послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування із застосуванням мережі Інтернет, зокрема шляхом

оприлюднення проектів відповідних нормативно-правових актів, впровадження нових форм взаємодії з громадськістю з використанням інформаційних технологій стосовно опитувань, консультацій, громадських експертиз тощо.

Своєрідним продовженням цього закону є Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні” № 386-р від 15.05.2013 р. Реалізація вказаної стратегії сприяла впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя. Стратегія мала на меті розширення можливостей громадян брати участь у підготовці та експертизі політико-адміністративних рішень й контролювати ефективність діяльності влади. У цій стратегії відображені принципи, базові для інформаційного суспільства, – це партнерство влади, суспільства і бізнесу, а також відкритість, відповідальність та ефективність самої влади[82].

Ця стратегія визначала мету, базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні, завдання, спрямовані на їх досягнення, а також основні напрями, етапи і механізм реалізації цієї стратегії з урахуванням сучасних тенденцій та особливостей розвитку України в перспективі до 2020 р.

Однією із істотних умов надання платних адміністративних послуг за допомогою технологій електронного урядування є наявність в державі системи масових електронних платежів. Із цією метою Національним банком України затверджені такі нормативно-правові акти: Тимчасове положення про національну систему масових електронних платежів, Правила національної системи масових електронних платежів та Програма розвитку національної системи масових електронних платежів на 2006 – 2008 роки. Основними завданнями даних актів є збільшення безготівкових розрахунків із використанням електронних платіжних карток та зменшення суспільних витрат на підтримку готівкового грошового обігу у сфері торгівлі та послуг.

Концепція адміністративної реформи в Україні передбачала необхідність законодавчо унормувати порядок надання органами виконавчої влади державно-управлінських послуг. Пропонувалося розроблення спеціального

кодіфікованого закону України “Про управлінські послуги громадянам”, який мав визначити повноваження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо надання управлінських послуг громадянам у сфері публічної влади, обов’язки посадових осіб щодо етичного і професійного аспектів взаємодії з громадянами.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України в 2006 р. схвалено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, а наступними розпорядженнями Кабінету Міністрів України затверджено план заходів щодо реалізації концепції. Концепцією визначено критерії оцінки якості адміністративних (державних) послуг, які повинні слугувати взірцем для електронних адміністративних послуг. Докритеріїв якості надання адміністративних послуг відносяться: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особи, професійність. Серед заходів передбачено: сприяти впровадженню системи електронного документообігу з надання адміністративних послуг за допомогою Інтернет (через офіційні веб-сайти), зокрема з використанням електронного цифрового підпису.

Наказом Держаного комітету зв’язку та інформатизації України в 2003 р. затверджено Перелік інформаційних та інших послуг електронної інформаційної системи електронний уряд. Перелік має чотириосновних розділи: послуги для громадян, послуги для державних службовців, послуги для юридичних осіб та послуги для представників міжнародної спільноти.

Для громадян (фізичних осіб) перелік містить послуги за 20 групами: соціальний захист, правова допомога громадянам, громадянство України, свобода пересування та вільний вибір місця проживання, правовий статус іноземців, осіб без громадянства, робота, сім’я, дім, житло, здоров’я, освіта, молодь, культура та духовність, екологія, виїзд за кордон, наука і технології, права людини, розвиток соціальної сфери села, проблеми окремої соціальної групи, доходи, спорті туризм, зв’язок, телекомунікації та інформатика.



Послуги юридичним особам визначені за 8 групами: утворення підприємств, сертифікація і ліцензування, макроекономіка, зовнішньо-економічна діяльність, інвестиційна діяльність, захист інтересів підприємств, регуляторна політика, фінансовий ринок, політичні партії, адвокатські об'єднання, об'єднання громадян.

Послуги для державних службовців передбачені за 4 групами: правові засади, кадрові питання, діловодство, інформатизація органів державної влади, а для представників міжнародної спільноти – за 3 групами: в'їзд до України, бізнес в Україні, Україна на світовій арені.

Подана класифікація послуг, є недосконалою. Наприклад, для юридичних осіб не передбачається надання послуг притаманних окремим галузям економіки, не передбачені послуги, пов'язані із правами власності на землю тощо. Документом не визначена деталізація змісту конкретних послуг. Користуючись вказаним переліком органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування своїми нормативно-правовими актами затверджували власні переліки послуг.

Основними видами адміністративних послуг, які можуть надаватися через систему електронного уряду, є: інформування (надання безпосередньо інформації про державні послуги), одностороння взаємодія (забезпечення можливості користувачам отримати електронну форму документа), двостороння взаємодія (забезпечення можливості оброблення електронного документа, включаючи ідентифікацію), проведення транзакцій (електронна реалізація можливостей прийняття рішень).

На сьогодні через урядовий веб-портал [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) неможливо отримати електронні державно-управлінські послуги. Проте, на порталі можна знайти принаймні деяку інформацію про послуги та зразки деяких документів, необхідних для їх отримання (за рубриками: звернення громадян, доступ до публічної інформації) [75].

6 вересня 2012 р. Верховна Рада України ухвалила Закон “Про адміністративні послуги”, яким закладені основи та визначені правила

функціонування сфери адміністративних послуг, розбудови центрів надання адміністративних послуг та Єдиного порталу адміністративних послуг.

Закон України “Про адміністративні послуги” розроблено з метою створення доступних та зручних умов для реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб щодо отримання адміністративних послуг, запобігання проявам корупції під час надання адміністративних послуг.

Завданнями зазначеного закону є визначення основних засад діяльності суб’єктів надання адміністративних послуг, прав і обов’язків фізичних та юридичних осіб щодо отримання адміністративних послуг.

Серед завдань є такі, що стосуються використання розбудови сервісно-орієнтованої держави шляхом електронного врядування: функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг; надання адміністративних послуг шляхом використання засобів телекомунікації під час надання адміністративних послуг.

Єдиний державний портал адміністративних послуг має бути офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні, за розміщення інформації на порталі відповідає Міністерство економічного розвитку і торгівлі України на підставі отриманих від суб’єктів надання адміністративних послуг відомостей та/або посадовими особами державних органів, органів місцевого самоврядування, яким надано відповідні права доступу до Єдиного державного порталу адміністративних послуг.

Єдиний державний портал адміністративних послуг повинен забезпечувати: доступ до інформації про адміністративні послуги, що надаються суб’єктам звернення; доступ до інформації про центри надання адміністративних послуг та суб’єктів надання адміністративних послуг; пошук за ключовими словами в полях опису адміністративної послуги; класифікацію та пошук послуг за життєвими ситуаціями та категоріями; завантаження суб’єктами звернення електронних форм заяв та інших документів, які необхідно заповнювати та подавати для одержання адміністративної послуги; подання он-лайн заяви на одержання адміністративної послуги; внесення встановленої плати за надання

адміністративної послуги з використанням електронних платіжних систем; відстеження етапів проходження документів щодо надання адміністративної послуги; відстеження статистики відвідувань; захист даних (зокрема персональних даних суб'єктів звернення) від несанкціонованого доступу, знищення, модифікації та блокування шляхом упровадження організаційних та технічних заходів, засобів і методів технічного захисту інформації; розмежування та контроль доступу до інформації, яка знаходиться на порталі, згідно з повноваженнями користувачів; реєстрацію подій, що відбуваються на порталі і стосуються його безпеки; представлення структури інформаційних ресурсів та україномовних інтерфейсів, зрозумілих для користувачів [82].

На виконання вимог цього закону Мінекономрозвитку створено Єдиний державний портал адміністративних послуг, розміщений в Інтернеті за адресою: [www.posluga.gov.ua](http://www.posluga.gov.ua).

Постановою Кабінету Міністрів України “Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг” № 13 від 03.01.2013 р. було затверджено Порядок ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг, а ще раніше, 5 листопада 2012 р., Постановою Кабінету Міністрів України № 1274 було затверджено Положення “Про Реєстр адміністративних послуг”.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України “Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг” № 718-р від 11.09.2013 р. забезпечення можливості одержання суб'єктами звернення за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку результатів надання адміністративних послуг передбачено з 2016 р. З метою реалізації відповідного закону Мінекономрозвитку підготовлені, а Кабінетом Міністрів України прийнята сукупність постанов стосовно адміністративних послуг: “Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги” № 44 від 30.01.2013 р.; “Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг” № 57 від 30.01.2013 р.; “Про затвердження

Примірного положення про центр надання адміністративних послуг” № 118 від 20.02.2013 р.; “Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов’язаних з наданням адміністративних послуг” № 379 від 29.05.2013 р.; “Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року”; “Про затвердження примірного регламенту центру надання адміністративних послуг”; “Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 12.08.2009 р. № 898” (стосовно запровадження Урядової гарячої лінії з питань адміністративних послуг).

Розпорядженням Кабінету Міністрів України “Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг” від 16.05.2014 р. було затверджено перелік адміністративних послуг, який на сьогодні містить 52 послуги.

На сьогодні новим розпорядчим документом, яким продовжується вектор розбудови сервісно-орієнтованої держави за допомогою електронного урядування, стало Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні” від 20.09.2017 р., яке визначає головні цілі, пріоритетні напрямки та заходи цифрової трансформації на найближчі 3 роки – до 2020 р. Згідно з документом, мають бути реалізовані заходи за трьома ключовими напрямками:

- модернізація публічних послуг;
- модернізація публічного управління;
- управління розвитком е-урядування.

Що стосується модернізації публічних послуг, важливо відзначити, що до кінця 2018 р. планується запровадити он-лайн загалом 100 найважливіших послуг для громадян та бізнесу. Ключовими завданнями є реалізація єдиного порталу для надання всіх електронних послуг з одного ресурсу, а також запровадження електронних договорів та популяризація всіх сервісів.

Отже, в Україні законодавчими актами визначені головна мета, принципи, основні завдання побудови інформаційного суспільства, використання

технологій електронного урядування у розбудові сервісно-орієнтованої держави. Однак дослідивши передумови становлення електронного урядування та провівши аналіз нормативно-правової бази щодо впровадження електронного урядування у сфері надання адміністративних послуг, стає зрозуміло, що упродовж багатьох років розбудова системи надання адміністративних послуг та впровадження до діяльності органів публічної влади технологій електронного урядування відбувалися несистемно, майже стихійно. Тому важливими є системні дослідження можливостей використання технологій електронного урядування у процесі надання адміністративних послуг.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

### 2.1 Організаційна структура Центру надання адміністративних послуг управління адміністративних послуг Полтавської міської ради

Центр надання адміністративних послуг є відділом управління адміністративних послуг Полтавської міської ради (далі – Управління). Управління є правонаступником управління розвитку підприємницької діяльності виконавчого комітету Полтавської міської ради. Керівництво управлінням здійснює начальник, який призначається на посаду і звільняється з посади міським головою у відповідності до Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” та КЗпП України, підпорядковується заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів, міському голові. Інші працівники управління призначаються на посади та звільняються з посад начальником управління.

Організаційна структура управління подана на рисунку 2.1.

У своїй діяльності управління керується Конституцією України, чинним законодавством України, міської ради, виконавчого комітету міської ради та Положенням про управління адміністративних послуг Полтавської міської ради (в новій редакції) (додаток А).

Засновником управління є Полтавська міська рада, управління не може бути засновником та/або членом благодійної організації. Це бюджетна установа, є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в управлінні Державного казначейства України та банківських установах, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, кутовий штамп і бланк

встановленого зразка, є неприбутковою установою. Керівник управління має право діяти від імені юридичної особи без доручення.

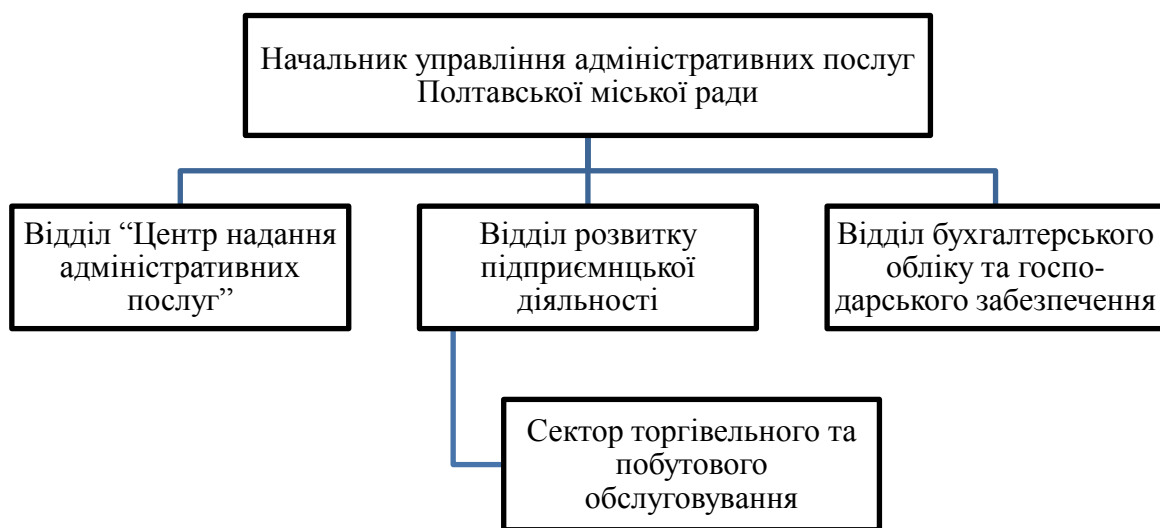


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради, за матеріалами суб'єкту дослідження

Основними показниками в роботі є такі:

- кількість наданих адміністративних послуг через відділ “Центр надання адміністративних послуг”.
- кількість оформлених (продовжених) суб'єктам господарювання у визначені терміни погоджень на встановлення режимів роботи об'єктів торгівлі, ресторанного господарства та сфери обслуговування населення.
- кількість консультацій, наданих фахівцями управління, з питань що відносяться до його повноважень.
- кількість заяв та звернень громадян, розглянутих у встановлені терміни, у порівнянні до загальної кількості заяв та звернень.

Діяльність управління адміністративних послуг Полтавської міської ради забезпечується нормативними, організаційно – розпорядчими та іншими документами, отриманими або створеними управлінням, що становлять його документообіг.

Реєстрація вхідної, вихідної кореспонденції, а також документів, що утворилися в процесі діяльності управління, ведеться за допомогою автоматизованої системи документообігу та журналів реєстрації документації.

Відповідно до встановленого порядку, визначеного нормативно – правовими актами, здійснюється відбір, облік, архівне зберігання та використання документів на усіх видах матеріальних носіїв інформації відповідно до затвердженої номенклатури справ.

Публічна інформація, яка підлягає оприлюдненню згідно чинного законодавства, розміщена на єдиному державному порталі відкритих даних (<https://data.gov.ua>), на єдиному веб – порталі використання публічних коштів (<https://spending.gov.ua/>) та на сайті публічних закупівель (<https://prozorro.gov.ua/>) Пошук на даних сайтах слід здійснювати за кодом ЄДРПОУ замовника або розпорядника інформації (39779718). Також публічна інформація розміщена на власному веб – сайті управління. (<http://www.cnap-pl.gov.ua/index.php/pro-tsnap> )

Управлінням адміністративних послуг Полтавської міської ради для зручності та дотримання карантинних вимог розроблено та запущено функціонал попереднього запису до електронної черги для отримання адміністративних послуг. Попередній запис в електронну чергу відбувається через офіційний вебсайт Управління. Це нова полегшена процедура запису громадян для надання адміністративних послуг, яка дозволяє заощадити час та знизити ймовірність зараження COVID-19.

Для онлайн-запису необхідно зайти на сайт Управління (<http://cnap-pl.gov.ua/>) обрати розділ «Електронна черга» та пройти реєстрацію. При реєстрації необхідно внести Прізвище, Ім'я, По батькові заявника або представника (за довіреністю ), логін та актуальну електронну адресу. Після чого натиснути кнопку реєстрація. Потім на електронну адресу автоматично буде надіслано лист з посиланням для підтвердження реєстрації на яке необхідно перейти. Тим самим завершити процес реєстрації.

Після реєстрації необхідно зайти в функціонал, який:



- зберігає інформацію про всі наявні онлайн-реєстрації в черзі користувача;
- дозволяє в пару кліків записатися на вільну дату та час для отримання послуги;
- автоматично відправляє сформований талон електронної черги на вказану електронну адресу;
- має алгоритм розподілу громадян, які бажають отримати послугу з урахуванням дотримання карантинних заходів;

Сформований талон електронної черги необхідно показати адміністратору Управління. Попередній запис є індивідуальним і не може бути переданий іншій особі. Невідповідність обраної послуги й даних, зазначених під час реєстрації в електронній черзі, реальним даним особи є підставою для скасування реєстрації в електронній черзі.

Відділ «Центр надання адміністративних послуг» (в подальшому – відділ) є структурним підрозділом управління адміністративних послуг Полтавської міської ради. Є правонаступником робочого органу – центру надання адміністративних послуг Полтавської міської ради, створеного рішенням позачергової двадцять дев'ятої сесії Полтавської міської ради шостого скликання від 05.02.2013р. Організаційна структура відділу подана на рисунку 2.2.

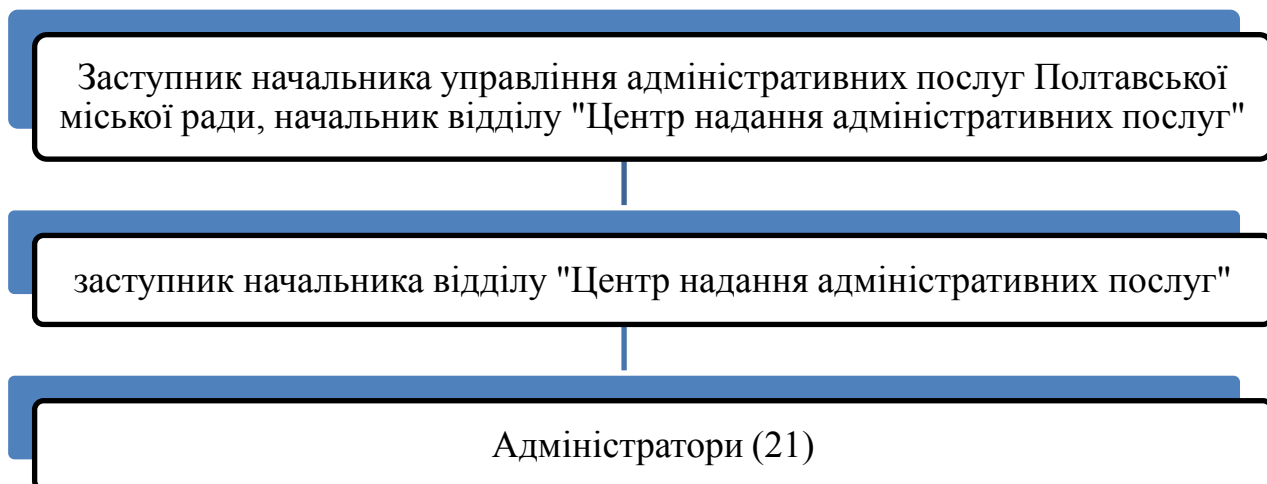


Рисунок 2.2 – Організаційна структура відділу «Центр надання адміністративних послуг», за матеріалами суб'єкту дослідження

У своїй діяльності відділ керується Конституцією України, чинним законодавством України, рішеннями міської ради, виконавчого комітету міської ради, наказами по управлінню адміністративних послуг та цим Положенням.

Відділ очолює заступник начальника управління адміністративних послуг Полтавської міської ради, начальник відділу «Центр надання адміністративних послуг», адміністратор. Заступник начальника управління адміністративних послуг Полтавської міської ради, начальник відділу «Центр надання адміністративних послуг», адміністратор підпорядковується безпосередньо начальнику управління адміністративних послуг Полтавської міської ради, адміністратору (в подальшому – начальник управління), галузевому заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів, міському голові.

Заступник начальника управління адміністративних послуг Полтавської міської ради, начальник відділу «Центр надання адміністративних послуг», адміністратор призначається і звільняється з посади міським головою згідно із чинним законодавством.

Адміністратори відділу «Центр надання адміністративних послуг» (в подальшому – адміністратор) призначаються і звільняються з посади начальником управління згідно з чинним законодавством. Адміністратор має печатку (штамп) із зазначенням його прізвища імені, по батькові та найменування управління.

До основних завдань відділу належать такі (рис. 2.3).

1. Реалізація правової політики у сфері надання адміністративних послуг у місті згідно з вимогами діючого законодавства, що регулює дану діяльність.
2. Забезпечення надання адміністративних послуг через адміністратора шляхом його взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг.
3. Спрощення процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень.
4. Забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послуг, що надаються через адміністратора.

5. Забезпечення надання адміністративних послуг, суб'єктами надання яких є органи виконавчої влади, у разі прийняття узгодженого рішення Полтавською міською радою та Полтавською обласною державною адміністрацією.

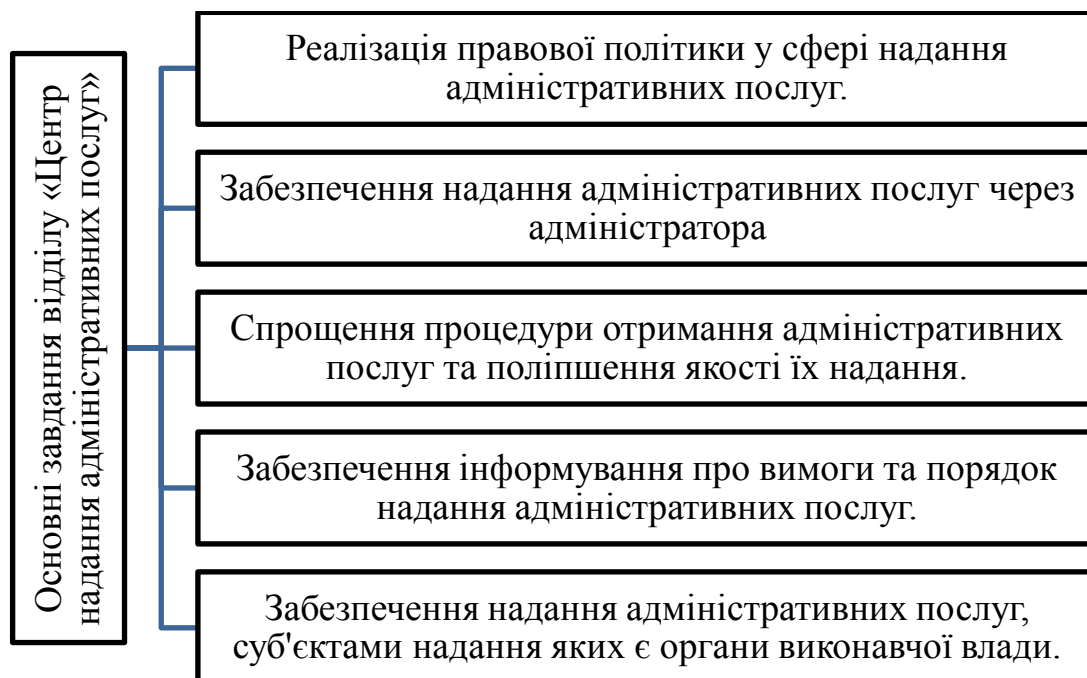


Рисунок 2.3 – Основні завдання відділу «Центр надання адміністративних послуг», за матеріалами суб'єкту дослідження

Порядок взаємодії адміністраторів, суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг визначається Регламентом роботи центру надання адміністративних послуг Полтавської міської ради.

Повноваження відділу такі. Забезпечення процесу надання адміністративних послуг. Поширення інформації про порядок отримання адміністративних послуг. Участь у розробленні проектів нормативно-правових актів з питань надання адміністративних послуг суб'єктам звернень. Прийняття та оброблення документів, необхідних для отримання адміністративних послуг. Здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг строку розгляду звернень та прийняття рішень. Забезпечення консультування суб'єктів звернення щодо порядку отримання адміністративних послуг. Забезпечення прозорості процедури надання адміністративних послуг, у тому числі з

урахуванням принципу мовчазної згоди. Висвітлення діяльності відділу у місцевих засобах масової інформації, ведення веб-сторінки в мережі Інтернет, яка містить інформацію, необхідну для отримання адміністративних послуг, інформаційне наповнення веб-сайту управління адміністративних послуг, Полтавської міської ради. Забезпечення оприлюднення та вільного доступу до інформації, необхідної суб'єктам звернень. Підготовка пропозицій з удосконалення процедури надання адміністративних послуг. Ведення діловодства, обліку та звітності відділу. Участь у запобіганні, виявленні, а в установлених законом випадках – у здійсненні заходів щодо припинення корупційних правопорушень у межах, визначених Законом України «Про запобігання корупції». Надання безоплатної первинної правової допомоги відповідно до Закону України «Про безоплатну правову допомогу» та в межах повноважень. Забезпечення захисту персональних даних суб'єктів звернення.

Розглянемо завдання та права адміністратора. До них належить надання суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг, в тому числі документів дозвільного характеру. Прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, здійснення їх реєстрації та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання з дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних». Видача або забезпечення надсилання через засоби поштового зв'язку суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення про можливість отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг. Здійснення контролю за додержанням суб'єктами надання адміністративних послуг строку розгляду справ та прийняття рішень. Надання адміністративних послугу випадках, передбачених законом. Складання актів, протоколів та розгляд справ про адміністративні

правопорушення у випадках, передбачених статтями 197, 198 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

До прав адміністратора належить безоплатно одержувати від суб'єктів надання адміністративних послуг, підприємств, установ, організацій, які належать до сфери їх управління, документи та інформацію, пов'язані з наданням таких послуг, в установленому законом порядку. Погоджувати документи (рішення) в інших державних органах та органах місцевого самоврядування, отримувати їх висновки з метою надання адміністративної послуги без залучення суб'єкта звернення з дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних». Інформувати начальника управління та суб'єктів надання адміністративних послуг про порушення строку розгляду заяв про надання адміністративної послуги, вимагати вжиття заходів до усунення виявлених порушень. Посвідчувати власним підписом та печаткою (штампом) копії (фотокопії) документів і виписок з них, витягів з реєстрів та баз даних, які необхідні для надання адміністративної послуги. Порушувати клопотання перед начальником управління щодо вжиття заходів з метою забезпечення ефективної роботи відділу.

Адміністратори не несуть відповідальність за недостовірність поданих фізичними особами та суб'єктами господарювання (їх уповноваженими представниками) документів (їх копій) для отримання адміністративних послуг.

До основних показників роботи належать (рис. 2.4):

- кількість наданих через адміністраторів адміністративних послуг, в тому числі виданих документів дозвільного характеру;
- кількість консультацій, наданих фахівцями відділу, з питань що відносяться до його повноважень;
- кількість заяв та звернень громадян, розглянутих у встановлені терміни, у порівнянні до загальної кількості заяв та звернень.

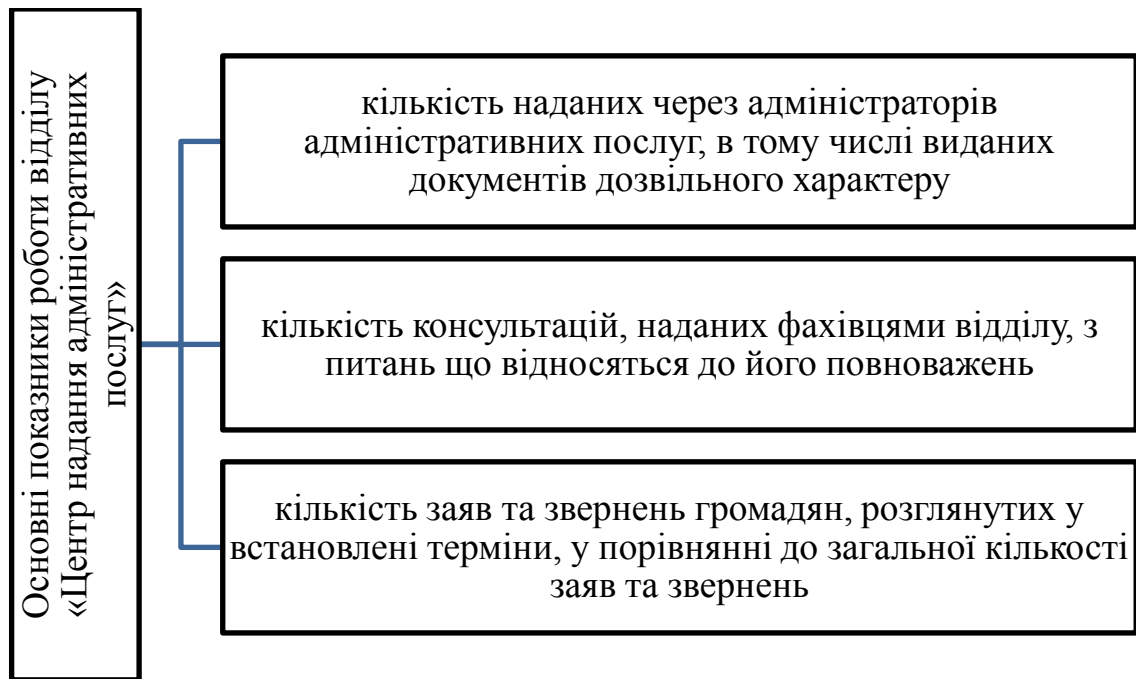


Рисунок 2.4 – Основні показники роботи відділу «Центр надання адміністративних послуг», за матеріалами суб'єкту дослідження

Права щодо інших підрозділів, виконавчих органів та організацій. Одержувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій інформацію, необхідну для виконання покладених на відділ завдань. Скликати в установленому порядку наради з питань, що належать до компетенції відділу. Організовувати виконання розпорядчих документів міської ради та її виконавчого комітету в межах повноважень відділу. Брати участь у розробці проектів рішень, розпоряджень, планів заходів з питань, які стосуються надання адміністративних послуг. Залучати за домовленістю уповноважених представників суб'єктів надання адміністративних послуг для участі у роботі відділу. Персональний склад таких представників визначається відповідним розпорядчим документом керівника суб'єкта надання адміністративних послуг.

Фінансове та інше забезпечення роботи відділу здійснюється за рахунок міського бюджету та інших джерел, не заборонених чинним законодавством. У приміщенні, де розміщується відділ, можуть надаватися супутні послуги (виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж

канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо), суб'єктами господарювання, добір яких здійснюється на конкурсній основі за критеріями забезпечення мінімізації матеріальних витрат та витрат часу суб'єкту звернення.

## 2.2 Особливості організації роботи Центру надання адміністративних послуг у місті Полтава

Час прийому суб'єктів звернень у відділі становить шість днів на тиждень та сім годин на день без перерви на обід і є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, що надаються через відділ. Два дні на тиждень здійснюється прийом суб'єктів звернень до 20-ї години.

Регламент визначає порядок організації роботи центру надання адміністративних послуг Полтавської міської ради (далі - центр), порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг та суб'єктами звернення.

Надання адміністративних послуг у центрі здійснюється з дотриманням таких принципів:

- верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності;
- стабільності, рівності перед законом, відкритості та прозорості;
- оперативності та своєчасності;
- вільного доступу суб'єктів звернення до інформації про надання адміністративних послуг,
- захищеності персональних даних, що використовуються під час надання адміністративних послуг;
- неупередженості та справедливості, доступності та зручності для суб'єктів звернення.

Регламентом визначаються вимоги до приміщення, в якому розміщується центр та організація прийому суб'єктів звернення.

Центр розміщується в центральній частині міста у зручному для суб'єктів звернення місці з розвинутою транспортною інфраструктурою. На вході до приміщення центру розміщується інформаційна вивіска з найменуванням центру та графіком роботи.

Прийом суб'єктів звернень з питань подачі пакету документів здійснюється без перерви на обід : в понеділок, вівторок, середу, суботу з 8 години по 16 годину; в четвер та п'ятницю з 8 години по 19 годину.

Консультації та видача результатів надання адміністративних послуг здійснюються відповідно до затвердженого графіку роботи центру.

Вхід до центру облаштований пандусом для осіб з обмеженими фізичними можливостями. На прилеглий до центру території наявні місця для безоплатної стоянки автомобільного транспорту суб'єктів звернення. Приміщення центру для зручності суб'єктів звернення та, з метою оптимізації процесу надання адміністративних послуг, розмежовано на сектор очікування і інформування та сектор обслуговування.

В секторі очікування і інформування адміністратор надає вичерпну інформацію суб'єкту звернення про порядок отримання адміністративної послуги та при необхідності надає допомогу в заповненні бланків. З метою забезпечення зручності та оперативності обслуговування суб'єктів звернення у центрі прийом суб'єктів звернення здійснюється за допомогою електронної черги. Для подачі документів до центру суб'єкт звернення реєструється за допомогою терміналу і отримує відповідний номер та очікує виклику до адміністратора. У центрі може здійснюватися попередній запис суб'єктів звернення на прийом до адміністратора на визначену дату та час (у разі запровадження онлайн реєстрації). Попередній запис може здійснюватися шляхом особистого звернення до центру або через веб-сайт центру.

В секторі обслуговування адміністратором ведеться прийом вхідного пакету документів необхідного для отримання адміністративної послуги, здійснюється



перевірка відповідності вхідного пакету документів вимогам інформаційної картки та видача результату адміністративної послуги.

Суб'єкти надання адміністративних послуг, які надають адміністративні послуги через центр мають забезпечити:

- інформаційними та технологічними картками надання адміністративних послуг центру;

- копії наказів про уповноважених представників суб'єкта надання адміністративних послуг на участь у роботі центру;

- в установлені законодавством строки приймати рішення про надання результату адміністративної послуги;

- приймати від адміністраторів центру повного пакету документів для отримання адміністративних послуг та передавати їм результати адміністративних послуг;

- надання консультацій суб'єктів звернення з питань отримання послуг;

- у разі внесення змін до законодавства щодо надання адміністративної послуги суб'єкт її надання своєчасно інформує про це центр;

- своєчасно інформувати центр про перешкоди у дотриманні строку розгляду вхідного пакета документів та прийняття рішення, інші проблеми, що виникають під час їх розгляду;

- надавати інформацію на усний або письмовий запит (у тому числі шляхом надсилання на адресу електронної пошти) адміністратора центру про хід розгляду вхідного пакета документів.

Права суб'єктів надання адміністративних послуг, які надають адміністративні послуги через центр:

- розміщувати інформацію, що стосується надання адміністративні послуги на інформаційних стендах центру та на веб-сайті;

- користуватися майном та комп'ютерною технікою центра у разі необхідності;

- надавати пропозиції щодо удосконалення процесу надання адміністративних послуг;

- на основі узгоджених рішень із суб'єктами надання адміністративних послуг у центрі можуть надаватись адміністративні послуги безпосередньо такими суб'єктами;

- на основі узгоджених рішень у центрі можуть надаватись адміністративні послуги не зазначені в розпорядженні КМУ 16 травня 2014р. №523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг»;

Центр забезпечує:

- дотримання часу прийому суб'єктів звернення;

- своєчасне внесення в перелік послуг, що ним надаються нових послуг;

- облаштування інформаційними стендами приміщення та розміщення на них необхідної інформації для отримання адміністративних послуг;

- забезпечення суб'єктів звернення комфортними умовами під час очікування;

- суб'єктів надання адміністративних послуг необхідними меблями, доступом до інтернет мережі та комп'ютерною технікою (у разі необхідності) для надання консультації суб'єктам звернення;

- бланками і заявами необхідними для отримання адміністративних послуг та зразками їх заповнення;

- реквізитами для сплати за надання адміністративної послуги (у разі якщо дана послуга платна);

- надання суб'єктові надання адміністративних послуг пропозиції щодо необхідності внесення змін до інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг;

- ведення та постійне оновлення актуальної інформації про надання адміністративних послуг на власному веб-сайті;

- постійне проведення роботи щодо вдосконалення процесу надання адміністративних послуг.

Порядок надання адміністративних послуг в центрі такий (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Порядок надання адміністративних послуг в центрі надання адміністративних послуг, за матеріалами суб'єкту дослідження

1. Прийняття заяви та інших документів у центрі. Прийняття від суб'єкта звернення пакету документів, необхідних для отримання адміністративної послуги, визначених інформаційною карткою адміністративної послуги (далі - вхідний пакет документів), та повернення документів з результатом надання адміністративної послуги (далі - вихідний пакет документів) здійснюється відповідно до інформаційної картки та чинного законодавства України.

В разі відсутності встановленої законодавством форми заяви, суб'єкт надання адміністративної послуги може користуватись заявою.

Суб'єкт звернення має право подати вхідний пакет документів у центрі особисто, через уповноваженого представника, надіслати його поштою (рекомендованим листом з описом вкладення) або в передбачених законом випадках за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку (у разі якщо даний спосіб передбачений чинним законодавством).

У разі, коли вхідний пакет документів подається уповноваженим представником суб'єкта звернення, пред'являються документи, що посвідчують особу представника та засвідчують його повноваження.

Адміністратор центру перевіряє відповідність вхідного пакета документів інформаційній картці послуги, у разі потреби надає допомогу суб'єктові звернення в заповненні бланка/заяви. У разі, коли суб'єкт звернення припустився неточностей або помилки під час заповнення бланка/заяви, адміністратор повідомляє суб'єктові звернення про відповідні недоліки та надає, в межах наданих повноважень, необхідну допомогу в їх усуненні (відповідальність за достовірність даних, правильності заповнення бланків/заяв, сплату адміністративного збору несе виключно суб'єкт звернення).

Адміністратор складає опис вхідного пакету документів, у якому зазначаються інформація про перелік документів, поданих суб'єктом звернення для отримання адміністративної послуги, у двох примірниках.

Опис вхідного пакету документів повинен містити дозвіл суб'єкта звернення на обробку, використання та зберігання його персональних даних у межах, необхідних для надання адміністративної послуги.

Суб'єктові звернення надається примірник опису вхідного пакета документів за підписом і з проставленням печатки відповідного адміністратора, який прийняв пакет документів, а також відмітки про дату. Другий примірник опису вхідного пакета документів зберігається в матеріалах адміністративної справи (форма опису вхідного пакету документів зазначена у додатку № 3 до цього рішення).

Повідомлення суб'єкта звернення про готовність результату надання адміністративної послуги здійснюється через смс повідомлення на мобільний телефон заявника або на електронну пошту.

Адміністратор центру здійснює реєстрацію вхідного пакета документів шляхом внесення даних до журналу реєстрації звернень для отримання адміністративних послуг в центрі (у паперовій та/або електронній формі). Після внесення даних справі присвоюється номер, за яким здійснюється її ідентифікація (форма журналу реєстрації звернень для отримання адміністративних послуг в центрі зазначена у додатку № 4 до цього рішення).

Після реєстрації вхідного пакета документів адміністратор формує адміністративну справу у паперовій та/або електронній формі та, у разі потреби, здійснює її сканування. Адміністративна справа складається з листа про проходження адміністративної справи та опису вхідного пакета документів.

Інформацію про вчинені дії адміністратор вносить до листа про проходження адміністративної справи у паперовій та/або електронній формі, який повинен містити відомості про послідовність дій (етапів), необхідних для надання адміністративної послуги, та залучених суб'єктів надання адміністративних

послуг (форма листа про проходження адміністративної справи зазначена у додатку № 5 до цього рішення).

2. Опрацювання вхідного пакета документів. Після вчинення дій, передбачених пунктами 4.1.1. - 4.1.10 Регламенту, адміністратор зобов'язаний невідкладно, але не пізніше наступного робочого дня, передати вхідний пакет документів суб'єктові надання адміністративної послуги, до компетенції якого належить питання прийняття рішення у справі, про що робиться відмітка в листі про проходження адміністративної справи, із зазначенням дати та найменування суб'єкта надання адміністративної послуги, до якого її надіслано, та проставлянням печатки адміністратора, що передав відповідні документи до відповідальної посадової особи суб'єкта надання адміністративної послуги.

Передача вхідних пакетів документів у паперовій формі від центру до суб'єкта надання адміністративної послуги здійснюється не менше ніж один раз протягом робочого дня таким чином:

- адміністратором в приміщенні центру представнику суб'єкта надання адміністративних послуг;
- на підставі узгодженого рішення між центром та суб'єктом надання адміністративних послуг адміністратором здійснюється доставка вхідних пакетів документів суб'єкту надання адміністративної послуги транспортом;
- надсилання відсканованих пакетів документів з використанням засобів телекомунікаційного зв'язку(якщо даний спосіб передбачений чинним законодавством);
- в інший спосіб, визначений чинним законодавством.

Після отримання вхідного пакета документів суб'єкт надання адміністративної послуги зобов'язаний здійснити запис про його отримання із зазначенням дати, прізвища, імені по батькові відповідальної посадової особи до листа про проходження адміністративної справи. Вхідний пакет документів зберігається у суб'єкта надання адміністративної послуги.

Контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг строків розгляду вхідних пакетів документів та прийняття рішень здійснюється адміністратором.

У разі виявлення факту порушення вимог законодавства щодо розгляду вхідного пакета документів, строків надання адміністративної послуги, тощо, адміністратор центру зобов'язаний невідкладно інформувати про це керівника центру.

3. Передача вихідного пакета документів суб'єктові звернення. Суб'єкт надання адміністративної послуги не пізніше останнього робочого дня (згідно інформаційної картки) надає результат адміністративної послуги (вихідний пакет документів) та передає його до центру, про що зазначається у листі про проходження адміністративної справи.

Адміністратор невідкладно у день надходження вихідного пакета документів здійснює його реєстрацію шляхом внесення відповідних відомостей до листа про проходження адміністративної справи та журналу реєстрації звернень для отримання адміністративних послуг. Вихідний пакет документів передається суб'єктові звернення особисто (у тому числі уповноваженому представнику) у разі пред'явлення документа, що посвідчує особу та/або засвідчує його повноваження, або у випадках, передбачених законодавством, передається в інший прийнятний для суб'єкта звернення спосіб. Інформація про дату отримання вихідного пакету документів суб'єктом звернення зберігається в матеріалах адміністративної справи.

У разі не отримання суб'єктом звернення вихідного пакету документів разом з результатом послуги протягом 6 місяців він передається до суб'єкта надання адміністративних послуг (якщо це передбачено чинним законодавством) в іншому випадку до архіву центру. У разі коли адміністративна послуга надається невідкладно, адміністратор центру реєструє інформацію про результат розгляду адміністративної справи в журналі реєстрації звернень в центрі для отримання адміністративних послуг (у паперовій та/або електронній

формі), та невідкладно надає результат адміністративної послуги суб'єктові звернення про, що робиться відповідна відмітка в вказаному журналі.

Адміністративна справа з інформацією про кожну надану адміністративну послугу у паперовій та/або електронній формі зберігаються у центрі протягом одного року після отримання результату послуги від суб'єкта надання адміністративних послуг.

Адміністратори та суб'єкти надання адміністративних послуг не несуть відповідальність за недостовірність поданих фізичними особами та суб'єктами господарювання (їх уповноваженими представниками) документів (їх копій) для отримання адміністративних послуг. Суб'єкти надання адміністративних послуг, їх представники та в межах повноважень адміністратори несуть відповідальність за несвоєчасне та неналежне надання адміністративних послуг.

Адміністратори та інші посадові особи, уповноважені відповідно до законодавства надавати адміністративні послуги, несуть дисциплінарну, цивільну, адміністративну або кримінальну відповідальність, передбачену законодавством у сфері надання адміністративних послуг. Дії або бездіяльність посадових осіб, уповноважених відповідно до закону надавати адміністративні послуги, можуть бути оскаржені у суді, в порядку передбаченому діючим законодавством. Шкода, заподіяна фізичним або юридичним особам посадовими особами, уповноваженими відповідно до закону надавати адміністративні послуги, внаслідок їх неправомірних дій, відшкодовується у встановленому законом порядку.

У роботі відділ використовує таке програмне забезпечення. Програмний комплекс «Універсам послуг» (рис. 2.5) реалізовано з використанням сучасних засобів проектування систем, виконаних у графічному інтерфейсі в технології «клієнт-сервер».

Це програмне забезпечення є унікальним. В ньому реалізовано усі функції та етапи надання адміністративних послуг і дозвільних процедур в електронному вигляді. Користувачі програми «Універсам послуг» розподілені на

адміністраторів та операторів, кожен з яких володіє унікальним паролем для входу в систему. База даних зберігається на віддаленому сервері.

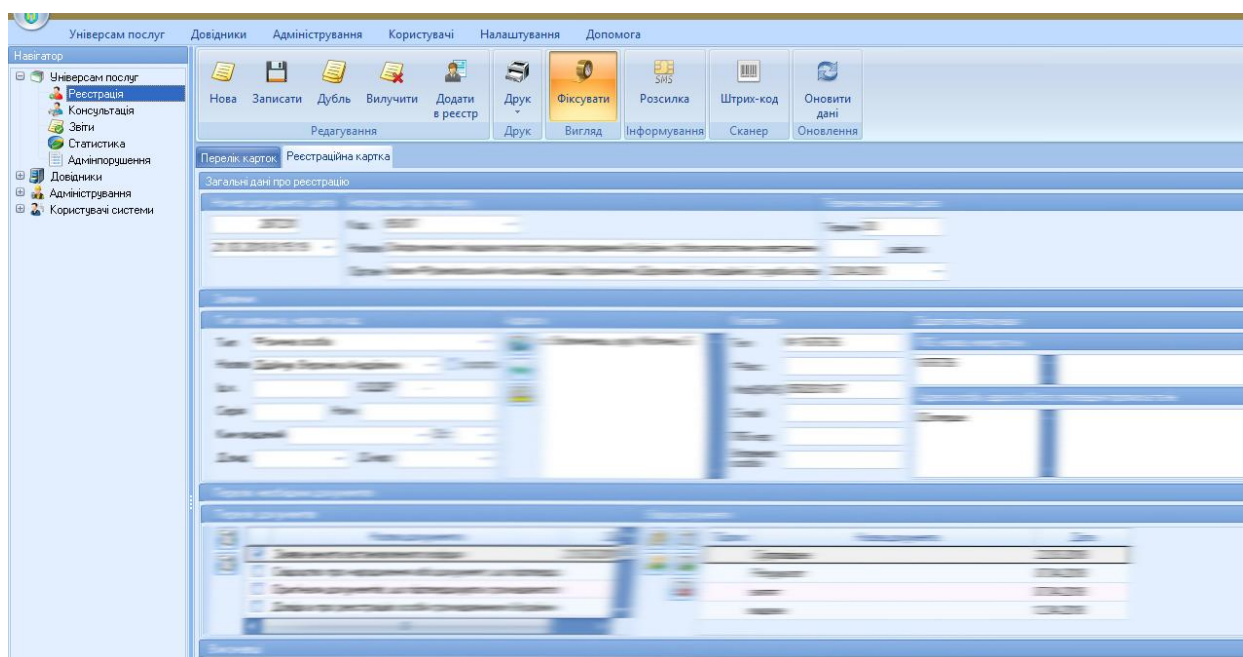


Рисунок 2.5 – Вікно програми «Універсам послуг», скриншот

Основні функції системи «Універсам послуг»: надання консультації щодо послуги та проведення реєстраційних дій щодо послуги; створення, накопичення і зберігання реєстраційних і консультаційних карток, документів та їх електронних копій; встановлення та перевірка термінів виконання послуг; автоматичний вибір та заповнення параметрів послуги, що надається; коригування і друкування супровідних карток та коду зворотнього зв'язку для отримання інформації щодо стану виконання послуги; надсилання СМС-повідомлень про виконання послуг на телефонні номери отримувачів послуг; - занесення та зберігання вхідних та вихідних документів послуги; перенесення в архів застарілих консультаційних та реєстраційних карток послуг; визначення виконавців послуг, термінів виконання завдань та контролю за їх виконанням; пошук документів за їх реєстраційними реквізитами; формування і друкування звітів, побудова графіків та діаграм; імпорт та експорт даних; можливість керівництва виконавчого комітету безпосередньо брати участь в роботі системи з метою отримання оперативної та аналітичної інформації без залучення



фахівців. Доступ в систему реалізовано з трирівневим захистом. Система працює як в локальній мережі, так і віддалено через мережу Інтернет.

Система контролю і організації діловодства «Універсам послуг» призначена для автоматизації процесів обробки інформації при наданні адміністративних послуг та дозволів шляхом використання сучасних комп'ютерних технологій, зокрема для єдиної технології опрацювання вхідних, вихідних документів, внутрішніх документів та контролю за їх проходженням і виконанням.

Програмне забезпечення «Універсам послуг» забезпечує максимально зручне створення, накопичення і зберігання реєстраційних карток документів та їх електронних копій. Швидким та оперативним є пошук документів за будь-якими реквізитами, коригування і друкування реєстраційних карток, постановка документів на контроль. Контроль за проходження документів та термінів їх виконання здійснюється за допомогою простого інтерфейсу. Після завершення календарного року виконані картки переносяться до бази даних минулих років, де передбачено їх пошук за різними реквізитами та друкування.

Громадяни можуть ознайомитись із графіком роботи відділу та переліком послуг через сайт (рис. 2.6). Також є можливість попереднього запису через сервіс «Електронна черга» (рис. 2.7).

**УВАГА!**  
**Графік роботи**  
**Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради**  
**на Великодні свята!**

Шановні мешканці Полтавської територіальної громади, Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради в період Великодніх свят буде працювати у наступному режимі:

30 квітня – з 8-00 до 19-00 години
з 1 по 4 травня – святкові вихідні дні
з 5 травня – у звичайному режимі

Ми працюємо для Вас!

Адміністративні послуги  
Адміністративні органи  
Дозвільні документи  
Дозвільні органи  
Про ЦНАП  
Години праці  
Адміністратори  
Онлайн консультація

Рисунок 2.6 – Сайт Центру надання адміністративних послуг, скриншот

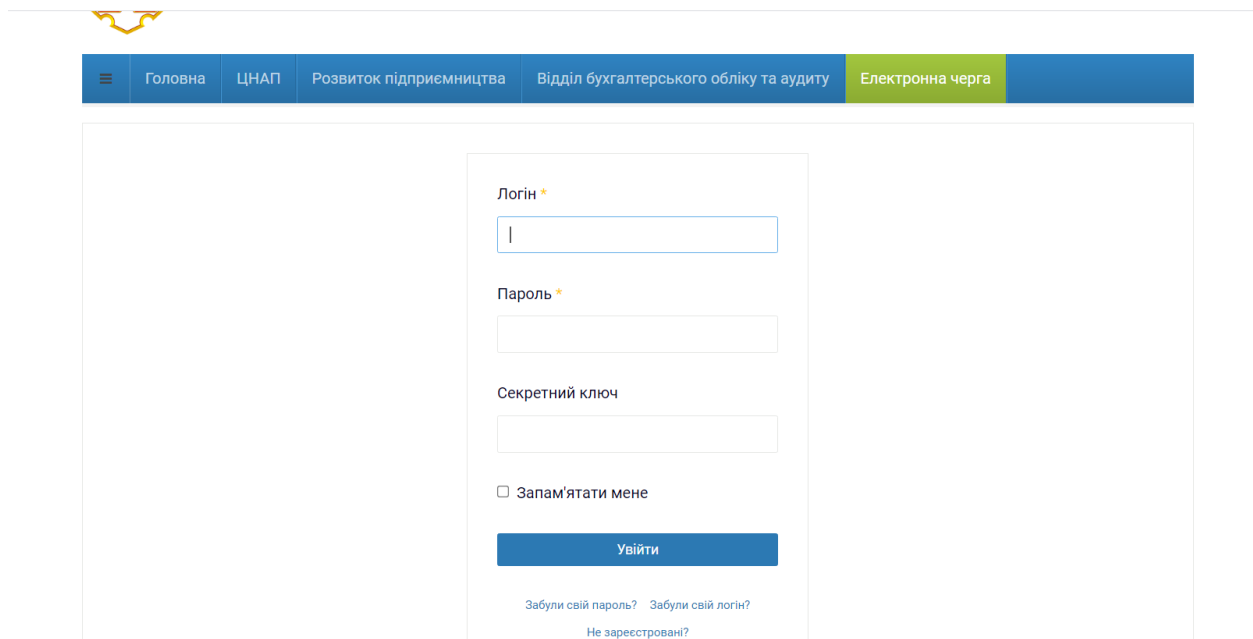


Рисунок 2.7 – Сторінка «Електронна черга» Центру надання адміністративних послуг, скриншот

Щоб скористатися цією послугою слід зареєструватися і підтвердити свою електронну адресу Також є можливість скористатися послугою «Онлайн консультація» (рис. 2.8). Відповідь надсилається на електронну адресу користувача.

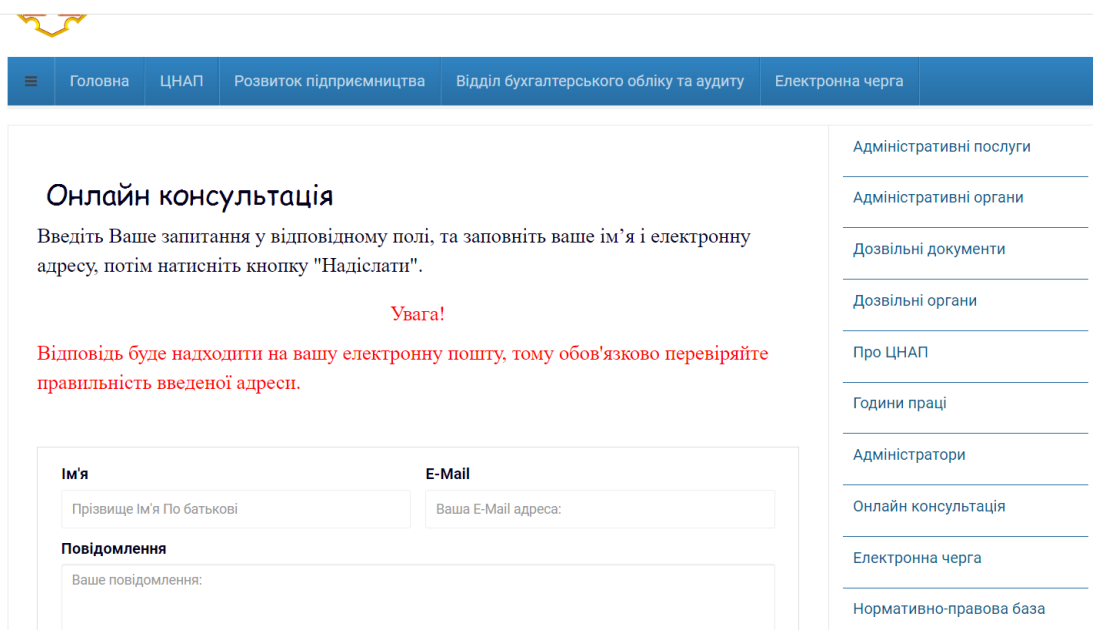


Рисунок 2.8 – Сторінка «Онлайн консультація» Центру надання адміністративних послуг, скриншот

Сайт містить сторінку «Державні послуги онлайн» з посиланнями на відповідні сайти (рис. 2.9).

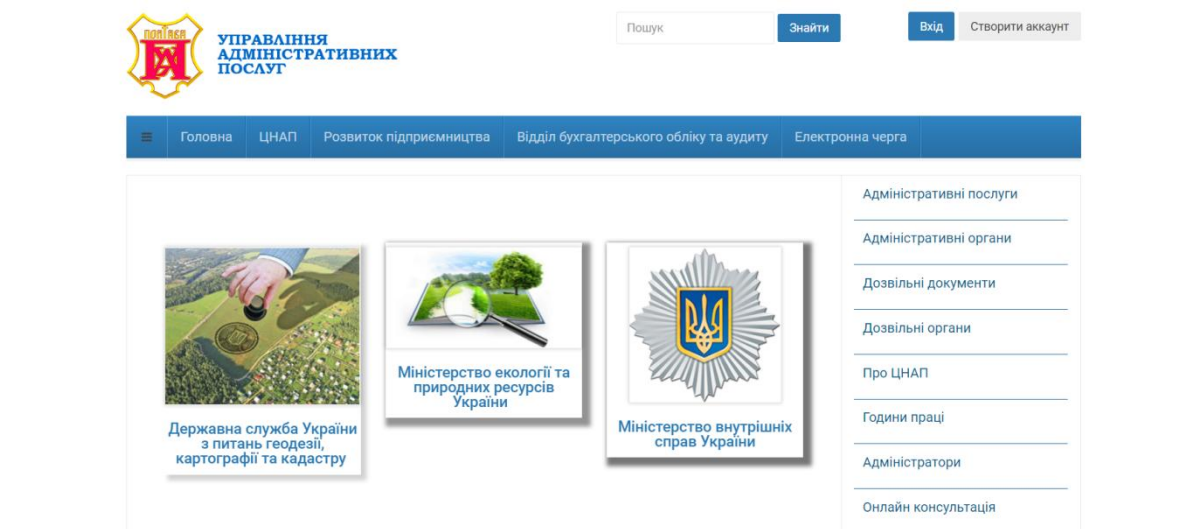


Рисунок 2.9 – Сторінка «Державні послуги онлайн» Центру надання адміністративних послуг, скриншот

Проте, далеко не всі послуги є доступними, наприклад при переході до порталу державних послуг <https://igov.org.ua/>, необхідно вказати свій регіон та бажану послугу, щоб перевірити, чи можливо її замовити у такий спосіб. Часто результатом є повідомлення про неможливість такого замовлення (рис. 2.10).

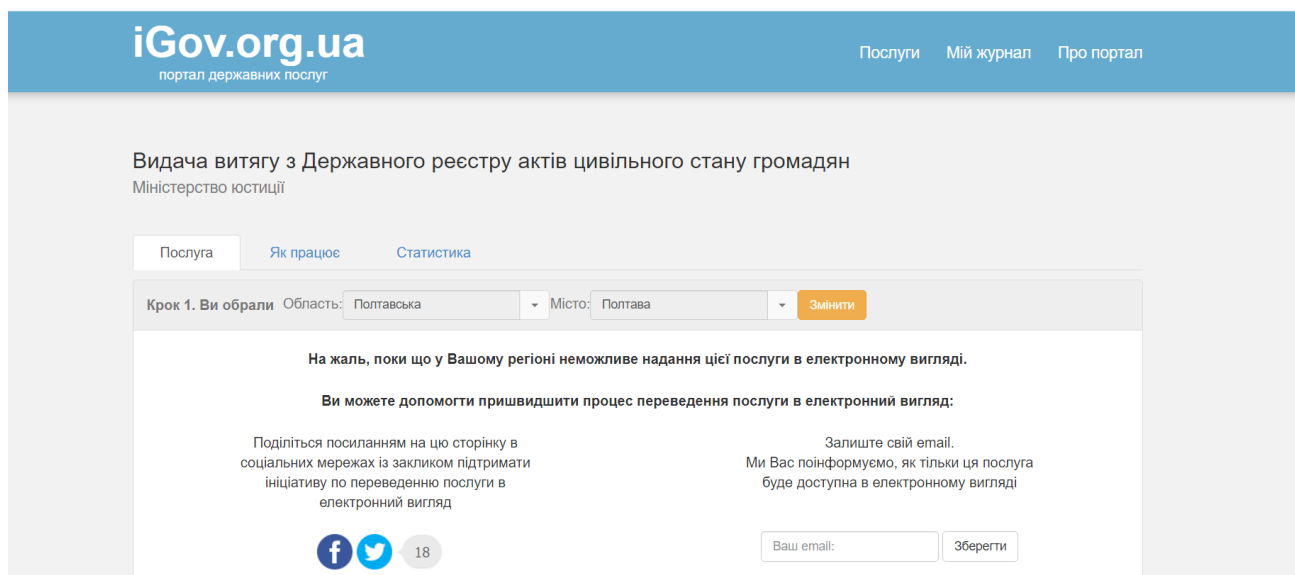


Рисунок 2.10 – Портал державних послуг, скриншот

Це свідчить про необхідність подальшого удосконалення в напрямку інформатизації надання адміністративних послуг.

### 2.3 Аналіз роботи Центру надання адміністративних послуг за 2020 рік

В Україні в межах реформи децентралізації вже створено біля 800 Центрив надання адміністративних послуг. ЦНАП Полтавської міської ради за останні 7 років збільшив кількість послуг для споживачів у 20 разів, а кількість адміністраторів – у 5 разів.

На сьогодні ЦНАП інтегрує в одному місці надання 158 видів адміністративних послуг. В основі діяльності центру – створення для жителів міста та області послуг насправді нової якості, так само як подальше спрощення процедур отримання цих послуг».

З 2016 року у ЦНАПі працює електронна система керування чергою, що дає змогу відвідувачам на великих моніторах стежити за часом прийому у комфортній зоні очікування. Також тут використовують електронний комплекс «Універсам послуг», тому писати заяви вручну більше не потрібно: Про готовність результату клієнту повідомлять за допомогою sms-повідомлення.

Ряд особливо важливих оновлень у ЦНАПі відбувся завдяки фінансовій підтримці Проекту ПРОМІС у рамках Фонду підтримки ініціатив із демократичного врядування та розвитку. Завдяки низці нововведень сервіс для відвідувачів став ще комфортнішим. По-перше, крім зон прийому та видачі документів, облаштовано рецепцію, де доброзичливі консультанти надають вичерпну інформацію з будь-яких питань. По-друге, для зберігання біометричних документів установили сейфи. По-третє, особливу увагу приділено інклюзивності приміщення — задля забезпечення однакового доступу до адмінпослуг і реалізації прав якомога більшої кількості громадян. Дбаючи про здоров'я відвідувачів і працівників, у ЦНАПі встановили рециркулятор для очищення та знезараження повітря. До того ж у вбиральні встановлено пеленальний столик для немовлят, а в залі очікування організовано дитячий куточок. Відтепер, поки дорослі вирішують свої справи в ЦНАПі, діти можуть розважатися чи займатися творчістю.

Також віднедавна ЦНАП став доступним і для людей із вадами зору: завдяки Проекту ПРОМІС у приміщенні встановлено інформаційний стенд, оформлений рельєфно-крапковим шрифтом Брайля. У такому самому форматі біля кожного кабінету розміщено інформаційні таблички. Задля додаткової зручності відвідувачів на вході до ЦНАПу облаштовано пандус для в'їзду людей з інвалідністю та дітей у візочках.

Щотижня відбуваються внутрішні навчання для адміністраторів ЦНАПу, де вони знайомляться з новими нормативними документами, що набрали чинності. Адже володіння достовірною інформацією – фундамент для надання якісних послуг населенню. Для працівників ЦНАПу було проведено тренінги на теми: управління стресом, ефективні комунікації та управління конфліктами.

Оскільки для ЦНАПу важливо встановлювати та грамотно опрацьовувати зворотний зв'язок із клієнтами, нещодавно з ініціативи Проекту ПРОМІС було проведено анкетування відвідувачів для моніторингу якості надання послуг. За чотири місяці вдалось опитати 477 осіб. Результати потішили: понад 95% опитаних абсолютно задоволені роботою електронної черги, інформативністю стендів, привітністю та компетенціями адміністраторів. Згідно із зауваженнями респондентів роботу ЦНАПу було вдосконалено: для спрощення системи оплати встановлено термінал, тому за послуги тепер можна розраховуватися не виходячи з приміщення. Робота над іншим популярним запитом триває, тож невдовзі буде впроваджено попередній запис у чергу через сайт і термінал самообслуговування.

Основним критерієм оцінювання ефективності роботи ЦНАПів є задоволеність громадян і прямі вигоди чи зручності, які вони отримують. Першочерговим компонентом на шляху до досягнення високої ефективності є доступність місцевої влади та її прозорість в ухваленні рішень. Такий підхід лежить в основі кожної з активностей та ініціатив Проекту ПРОМІС і тому передбачає надання всебічної допомоги органам місцевого самоврядування в упровадженні моделі «відкритого ефективного врядування». Удосконалення управління, бюджетування та надання адміністративних послуг для населення

впливає не лише на здатність місцевої влади оперативно реагувати на потреби громади, раціонально та прозоро управляти наявними ресурсами, а й забезпечувати сприятливі умови для ведення підприємницької діяльності та подальшого залучення інвестицій у міста й регіони.

Впродовж 2020 року Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради здійснювало свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства.

2020 рік поставив ряд викликів для працівників Управління, зокрема, поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), але на відміну від ряду ЦНАП-ів на території України, Управління продовжувало здійснювати свою діяльність безперервно, з дотриманням усіх протиепідемічних заходів та рекомендацій Головного державного санітарного лікаря України.

За звітний період через Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради надано понад 63 тис. адміністративних послуг та понад 150 тис. консультацій різного спрямування.

Надходження до місцевого бюджету від надання адміністративних послуг у 2020 році склали понад 10 млн. грн. У 2019 році надходження склали понад 16 млн. грн.

Зменшення кількості наданих адміністративних послуг у порівнянні з 2019 роком (понад 70 тис.), і як наслідок зниження надходжень до бюджету, зумовлене оголошенням у березні 2020 року загальнодержавного карантину у зв'язку зі значним поширенням захворюваності на COVID-19.

Станом на 31.12.2020 року через Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради надається 170 адміністративних послуг.

У структурі адміністративних послуг, найбільшу питому вагу займають адміністративні послуги які надаються Департаментом з питань реєстрації – це понад 18 тис. послуг із реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання.

За звітний період у 2020 році варто визначити ключових суб'єктів надання адміністративних послуг та їх кількісні показники:

- Головного управління Держгеокадастру у Полтавській області – більше 6 тис. послуг;

- Управління Державної міграційної служби України в Полтавській області – близько 4 тис. послуг;

- Департамент Державної архітектурно-будівельної інспекції у Полтавській області – 4 тис. послуг;

- Управління патрульної поліції у Полтавській області - майже 3 тис. послуг.

Складна ситуація з захворюваннями не завадила оптимізації робочого процесу та розширенню Переліку адміністративних послуг, що надаються через Управління, з 158 у 2019 році до 170 у 2020 році.

Зокрема, запроваджено комплексні послуги:

1) «єМалятко», яка покликана спростити для батьків оформлення найбільш важливих адміністративних послуг, що супроводжують народження дитини, а саме :

– Державна реєстрація народження дитини.

– Визначення походження народження дитини.

– Реєстрація в державному реєстрі фізичних осіб-платників податків.

Призначення допомоги при народженні дитини.

2) оформлення і видача паспорта громадянина України з безконтактним електронним носієм вперше особі у віці з 14 до 18 років з одночасною реєстрацією у Державному реєстрі фізичних осіб-платників податків.

У 2020 році Управлінням започатковано роботу call-центру, через який громадяни отримують якісне консультування щодо порядку отримання адміністративних послуг, а також проводиться попередній запис громадян для отримання адміністративних послуг.

За час роботи call-центру було опрацьовано близько 54 тисяч звернень громадян.

В той же час для забезпечення належної комунікації з громадянами населених пунктів, що були включені до складу Полтавської територіальної

громади, Управлінням було придбано 4 смартфони з окремими телефонними номерами, які рівномірно розподілені між 10 сільськими радами.

Зазначене обладнання передбачає можливість дистанційно надавати вичерпні консультації щодо бажаної адміністративної послуги з можливістю перегляду документів в он-лайн форматі.

В Управлінні постійно проводиться моніторинг якості надання адміністративних послуг з метою врахування в роботі та подальшого покращення обслуговування.

З 01.01.2020 по 31.12.2020 якість надання адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг оцінило понад 17 тис. відвідувачів. Позитивно – 17234 відвідувачів, негативно – 316 відвідувачів.

Також Управлінням адміністративних послуг протягом 2020 року розглянуто і надано вичерпні відповіді на 248 звернень громадян та 38 запитів на отримання публічної інформації. Всі без виключення зауваження, пропозиції та скарги розглядалися вчасно, приймалися відповідні міри.

Зважаючи на швидкий розвиток інформаційних технологій, варто акцентувати увагу на необхідності забезпечення комплексного захисту інформації відповідно до вимог чинного законодавства України.

Впродовж 2020 року було створено Комплексну систему захисту інформації (далі-КСЗІ) в Управлінні адміністративних послуг Полтавської міської ради, в тому числі КСЗІ відділу бухгалтерського обліку та господарського забезпечення Управління, КСЗІ Єдиної інформаційної системи управління міграційними процесами Державної міграційної служби, Програмного комплексу «Універсам послуг» та отримано Атестати відповідності Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Програмний комплекс «Універсам послуг» протягом 2020 року було суттєво доопрацьовано та вдосконалено. Одним з таких нововведень було інтегрування в автоматизованої системи «Універсам послуг» зчитувачів id-карток (20 одиниць), що суттєво вплинуло на швидкість обслуговування громадян та



надало можливість повноцінно використовувати потенціал закладений в паспорті європейського зразка.

Велика увага в Управлінні приділяється підвищенню рівня професіоналізму, обізнаності адміністраторів щодо надання адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг.

Так, протягом 2020 року проведено 36 нарад та навчань. Крім того, Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради регулярно брало участь у он-лайн вебінарах, які проводилися Міністерством цифрової трансформації України, представниками ЦНАП-ів та громадськими об'єднаннями.

У 2020 році працівники Управління брали участь у семінарах, тренінгах, які організовувались Асоціацією міст України, семінарах в рамках реалізації проекту «Реформа управління на сході України» GIZ (Співпраця з Німеччиною), проекту «Місцевого самоврядування верховенство права в Україні» (Шведське агенство регіонального розвитку (SIDA)).

Протягом року Управління здійснювало свою діяльність з дотриманням всіх необхідних протиепідемічних заходів в умовах оголошення загальнодержавного карантину, зумовленого значним поширенням коронавірусної хвороби COVID-19.

На виконання положень урядових постанов та Тимчасових рекомендацій щодо організації протиепідемічних заходів при здійсненні дозволених видів діяльності, які передбачають приймання відвідувачів в офісних приміщеннях на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), затверджених постановою Головного державного санітарного лікаря України № 16 від 09.05.2020 в Управлінні забезпечено:

- Температурний скринінг всіх співробітників Управління та ведення журналу щоденних вимірювань температури.

- Всіх працівників забезпечено засобами індивідуального захисту, відвідувачі допускаються виключно за наявності одягнутих засобів індивідуального захисту, які прикривають рот та ніс.

– В травні 2020 встановлено захисні екрани на робочих місцях адміністраторів.

– Прийом здійснюється виключно за попереднім записом з дотриманням часового інтервалу, який дозволяє виключити контакт між відвідувачами. Очікування громадян відбувається ззовні приміщення з дотриманням принципів соціального дистанціювання (1,5 м).

– На вході до приміщення організовано місце для обробки рук спиртовмісними антисептиками, розміщені інформаційні матеріали стосовно COVID-19.

– Прийом громадян здійснюється з розрахунку не більше однієї особи на 10 квадратних метрів площі зали обслуговування.

– Забезпечено соціальне дистанціювання не менше ніж 1,5 метра.

– Проведення вологого прибирання з використанням миючих та дезінфекційних засобів і провітрювання не рідше, ніж кожні 2 години та після закінчення робочого дня.

– Запроваджено санітарну годину з 12 до 13 години.

– В рамках проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади, у приміщенні Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради додатково встановлено захисні екрани для забезпечення протидії розповсюдження COVID-19.

В наявності Управління знаходиться мобільна валіза адміністратора, розроблено відповідний проект рішення про утворення пересувного віддаленого робочого місця. Це дасть змогу обслуговувати маломобільні та соціально незахищені верстви населення з виїздом адміністратора на місце, а також при необхідності надавати адміністративні послуги мешканцям віддалених сільських населених пунктів Полтавської територіальної громади.

Протягом 2020 року Управління працювало 25.10.2020 та 22.11.2020 під час проведення місцевих виборів з метою забезпечення оформлення паспортних документів, без яких участь у виборах неможлива.

У день проведення місцевих виборів Управління здійснювало видачу результатів наступних адміністративних послуг:

- реєстрації місця проживання;
- зняття з реєстрації місця проживання;
- вклеювання фото у паспорт громадянина України по досягненню 25-ти чи 45-ти річного віку;
- видача паспорта громадянина України у формі ID-картки.
- рамках реалізації реформи децентралізації в Україні розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.05.2020 № 571-р було затверджено Перспективний план формування територій громад Полтавської області.

Відповідно до згаданого Плану до складу Полтавської територіальної громади увійшли 10 сільських рад.

В умовах завершального етапу децентралізації, ключовою вимогою до якісного надання адміністративних послуг буде забезпечення їх належної територіальної доступності.

У другій половині 2020 Управлінням адміністративних послуг проводилась активна робота по збору інформації у сільських радах, які увійшли до складу Полтавської територіальної громади.

Відбулися робочі поїздки у всі 10 сільських рад, зібрано інформацію, складено паспорти сільських рад, узагальнено інформацію щодо надання адміністративних послуг в сільській місцевості. Після прийняття відповідних рішень адміністративні послуги будуть надаватися жителям сільської місцевості Полтавської територіальної громади.

Управління адміністративних послуг Полтавської міської ради постійно удосконалює свою роботу, розширює спектр послуг, забезпечує комфортне перебування відвідувачів у Центрі та високу якість обслуговування.

Впродовж 2021 року пріоритетом для Управління адміністративних послуг стане подальша оптимізація процесу надання адміністративних та дозвільних послуг, буде приділено особливу увагу адміністративним послугам соціального характеру та послугам за принципом «життєвої ситуації», коли відвідувачі зможуть отримати цілий комплекс послуг, звернувшись лише з однією заявою.

В управлінні адміністративних послуг Полтавської міської ради проводяться робочі наради колективу управління. Для адміністраторів відділу «Центр надання адміністративних послуг» проведено навчання з питання вдосконалення роботи по наданню адміністративних послуг з використанням програмного комплексу «Універсам послуг». А саме були розглянуті особливості нового розміщення розділів реєстраційної картки, що покращує зручність її заповнення, тим самим скорочує час на прийом відвідувачів. Проаналізовано інформацію, що відображена в нових звітах «Універсаму послуг». Обговорено оновлені довідники програми, використання яких має прискорити введення необхідної інформації в програму.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

#### 3.1 Проблеми надання адміністративних послуг в Україні

Розглянемо проблеми і завдання цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП, зокрема:

- 1) актуалізація стратегічного бачення цифровізації адміністративних послуг, офіційного оформлення відповідної державної політики, визначення ролі та місця ЦНАП у контексті розвитку е-послуг, а також бачення розвитку е-послуг у рамках власних повноважень ОМС;
- 2) використання ЦНАП для просування е-послуг;
- 3) визначення пріоритетності запровадження адміністративних послуг в е-формі та середньострокового планування в цій сфері;
- 4) збереження політики делегування повноважень ОМС поряд з цифровою трансформацією в державі;
- 5) автоматизації роботи ЦНАП, е-взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг.

Розглянемо окреслені проблеми та завдання детальніше.

Перш за все, це потреба періодичної актуалізації стратегічного бачення цифрової трансформації сфери адміністративних послуг і офіційного оформлення відповідної державної політики, визначення ролі та місця ЦНАП у контексті розвитку е-послуг, а також бачення розвитку е-послуг у рамках власних повноважень ОМС. Прогнозовані наслідки невиконання: недостатня системність реформування сфери, невикористання наявних ресурсів і потенціалу ЦНАП для запровадження е-послуг, розрізненість дій ОМС щодо запровадження е-послуг у рамках власних повноважень.

У період з 2019-го – початку 2021-го років у питанні надання адміністративних (і загалом публічних) послуг основна увага приділяється цифровій трансформації. «Держава в смартфоні», завдання з переведення всіх адміністративних послуг в онлайн тощо – це однозначно правильні пріоритети. Важливо, що новостворене Міністерство цифрової трансформації України наголошує і на розвитку мережі ЦНАП. Це виправдано тим, що в контексті достатньо тривалої перспективи створення можливостей для отримання переважною більшістю населення України послуг лише в е-формі ще довгий час буде актуальною потреба в належному функціонуванні та розвитку фізичного (офлайн) надання адміністративних послуг і ЦНАП як оптимальній формі організації їх фізичного надання. При цьому потребують подальшого розвитку питання взаємодії обох каналів надання адміністративних послуг, їх взаємодоповнення.

По-друге, використання ЦНАП для просування е-послуг. Прогнозовані наслідки невиконання: неврахування потенціалу ЦНАП має ризики зниження темпів запровадження е-послуг, набуття цифрових компетенцій і навичок у користуванні е-послугами різними групами населення, поширення засобів е-ідентифікації, а також довіри мешканців до е-послуг тощо.

Досвід багатьох країн свідчить, що цифрова трансформація сфери надання адміністративних послуг потребує багатоаспектного підходу, оскільки важливими є не лише наявність і зручність розроблених онлайн-інструментів, а й готовність мешканців їх використовувати. Зокрема, ідеться 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 е-послугами серед громадян. До прикладу, результати соціологічного дослідження у сфері адмінпослуг, проведеного в червні–липні 2019 року, свідчать, що лише 5% мешканців України користувалися е-послугами 1 (хоча останнім часом простежується тенденція до збільшення користувачів е-послуг, однак у відкритому доступі немає актуальніших даних).

По-третє, визначення пріоритетності запровадження адміністративних послуг в е-формі та середньострокового планування у цій сфері Прогнозовані наслідки невиконання:

1) недостатня цілісність бачення та системність запровадження адмінпослуг в е-формі;

2) подальше продовження надання адміністративних послуг фізично, а не в е-формі;

залишатиметься потреба в паралельних ручних і цифрових процесах;

3) надмірна зарегульованість процедур надання окремих адміністративних послуг, зокрема через потребу надання суб'єктами звернень різноманітних довідок (відомостей, інформації), які за своєю природою потрібні не громадянину, а суб'єктам надання адмінпослуг.

Однією з цілей Міністерства цифрової трансформації України є забезпечення доступності всіх публічних послуг онлайн. Варто звернути увагу на високу динаміку реалізації Мінцифри окремих ІТ-рішень, швидкі результати, зокрема щодо доступності в мобільному застосунку «Дія» електронних посвідчення водія, свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу, закордонного паспорта й паспорта громадянина України у формі картки тощо.

Водночас зацікавленим сторонам бракує інформації та визначеності щодо етапності переведення адміністративних послуг в е-форму. При цьому ОМС мали б розвивати спроможність розробляти (насамперед застосовуючи спільні платформи чи рішення для ОМС) і запроваджувати (як правило, у межах власних повноважень ОМС) власні е-послуги, що мають бути доступними як для електронних каналів їх надання, так і для ЦНАП.

По-четверте, збереження політики делегування повноважень органам місцевого самоврядування поряд із цифровою трансформацією в державі

Прогнозовані наслідки невиконання:

1) уповільнення темпів поліпшення якості надання адміністративних послуг через зниження мотивації та можливостей ОМС в ефективному наданні базових (найбільш викликаних) послуг з дотриманням принципу субсидіарності;

2) незадоволення громадян при отриманні окремих груп адміністративних послуг, наприклад з питань державної реєстрації актів цивільного стану (ДРАЦС) у колишніх містах обласного значення та колишніх місцевих радах, які приєдналися до цих міст;

3) складність інтеграції в ЦНАП тих груп адміністративних послуг, за які відповідають органи державної влади (наприклад, реєстрація транспортних засобів, видача посвідчень водія тощо).

Цифрова трансформація не повинна протиставлятися децентралізації повноважень, тобто передачі/делегуванню повноважень з надання адміністративних послуг від органів виконавчої влади ОМС, бо в найближчі роки рух лише шляхом цифрової трансформації не розв'язуватиме всіх питань поліпшення якості надання адміністративних послуг. Україна належить до країн з великою площею та кількістю жителів. Значною є чисельність мешканців сільських територій, де якість Інтернету ще не відповідає сучасним потребам, а цифрові навички громадян потрібно суттєво розвивати. Децентралізація повноважень дозволяє швидко наблизити адміністративні послуги до мешканців сільських територій, інтегрувати їх у ЦНАП, швидко поліпшувати якість послуг у містах, використовуючи їх ініціативу, змагальність і ресурси.

По-п'яте, недостатній рівень автоматизації ЦНАП, е-взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг можуть мати такі наслідки:

1) надлишковий паперовий документообіг, який уповільнює адміністративні процеси, потребує додаткових фінансових затрат;

2) широко розповсюдженою є практика внесення працівниками ЦНАП однієї і тієї ж інформації в різні інформаційні системи (наприклад, у системи е-документообігу чи автоматизації ЦНАП та у відповідні реєстри, за ведення яких відповідають міністерства чи ЦОВВ). Особливо це актуально для віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП, де працівники можуть працювати в 4-6 різних інформаційних системах (Реєстр територіальної громади, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, система



автоматизації ЦНАП (наприклад, «Вулик»), «Соціальна громада», Державний земельний кадастр тощо). Це призводить до зайвих витрат часу, неоптимальної організації роботи, допущення помилок при введенні однієї інформації в різні інформаційні системи та інш.;

3) неналежна імплементація частини 7 статті 9 Закону України «Про адміністративні послуги» з мінімізації обов'язковості отримання суб'єктами звернень різноманітних довідок (відомостей, інформації), які за своєю природою потрібні не суб'єктам звернення, а суб'єктам надання адміністративних послуг.

Причиною цієї проблеми є відсутність е-взаємодії між багатьма державними реєстрами (базами даних) та інформаційними системами ЦНАП або недостатнє застосування відповідними інформаційними системами можливостей системи інтеперабельності «Трембіта».

Бракує чіткості в питаннях термінів імплементації такої е-взаємодії, насамперед у контексті можливої оптимізації надання найбільш викликаних адміністративних послуг і переведення їх в е-форму.

### 3.2 Практика надання адміністративних послуг населенню у зарубіжних країнах

Як правило, в іноземних державах досвід надання адміністративних послуг формувався десятиліттями. Ключовим показником, який характеризує ефективність надання послуг є їх якість, яка оцінюється безпосередньо споживачами послуг. Саме тому, корисним тут буде вивчення як кращого європейського, так і світового досвіду надання публічно-сервісних послуг (зокрема, у Канаді, Німеччині, Польщі, Нідерландах тощо).

На сьогодні неоднозначною видається потреба запровадження іноземного досвіду у сфері надання адміністративних послуг, яка може бути вдосконалена

та приведена у відповідність до європейських стандартів, а не буде ігноруватися, як “не потрібна” та застаріла.

Зокрема, чимало учених-фахівців, із дослідження адміністративних послуг, наголошують на необхідності налагодження діалогу між Україною та рядом європейських країн щодо вивчення та впровадження на практиці кращого світового досвіду надання послуг.

Так, ідея створення офісів для громадян / універсамів послуг (далі – УП) виникла у 90-х рр. ХХ ст. (час “нової моделі управління”), коли органи влади були перетворені на заклади з надання послуг. З метою отримання громадянином без ускладнень, швидко і, за можливості, в рамках візиту адміністративної послуги у багатьох європейських країнах була розроблена модель єдиного офісу для громадян (“one-stop-stop”).

На початку запровадження цієї новації у ФРН активно вивчався зарубіжний досвід, зокрема Нідерландів. Офіси для громадян у ФРН набагато повільніше створювалися у великих містах, аніж у малих. Проте, наприклад, у Берліні нині уже 46 таких офісів. Ініціативи зі створення таких офісів у Німеччині були віднесені на розсуд муніципалітетів, оскільки ні спеціального законодавства, ні урядових (федеральних чи земельних) програм із цієї тематики не було. Отже, більшість міст запроваджували такі установи на власний розсуд, і тому практика має багато особливостей.

Універсами послуг є візитною карткою адміністрації (відображають її імідж у громадськості) оскільки в універсамах послуг відбувається до 80% контактів адміністрацій з приватними особами. Тому утворювати УП рекомендується незалежно від розмірів громади, оскільки він є центральним місцем звернення громадян до адміністрації.

Створення ЦНАП триває у середньому один-два роки (залежно від того, чи потрібно проводити будівельні роботи). Важливими кроками у цьому процесі є: добір та перебудова приміщень; визначення завдань УП; підбір персоналу на добровільних засадах через подання заяв; визначення годин прийому;

налагодження найсучаснішої системи інформаційних технологій та комунікативного обладнання [61].

Структура та організація УП у Німеччині передбачає:

- організацію великого офісного приміщення з місцями обслуговування замовників, зокрема для конфіденційних розмов;

- створення “фронт-офісу” (зони обслуговування замовників) та “бек-офісу” (зони для роботи співробітників УП), де опрацьовуються документи, розподіляється пошта, працює телефонна служба;

- широку компетенцію працівників, яка полягає у тому, що усі послуги повинні опрацьовуватися в УП всіма співробітниками (принцип загальних повноважень або універсалізму);

- порівняно великі міста (понад 30 000 жителів) мають при вході інфотеки, де замовники отримують інформацію та вирішують “дрібні питання” (отримують бланки заяв, забирають готові посвідчення особи; така організаційна форма сприяє скороченню часу прийому (черг) та регулює потоки відвідувачів);

- якщо деякі місця обслуговування відвідуються споживачами частіше, рекомендується періодично (щотижня) практикувати зміну робочих місць між співробітниками (принцип ротації), що сприяє збалансованому розподілу навантаження та урізноманітненню сфер діяльності працівників;

- починаючи з певного розміру міста (понад 40 000 жителів), черга регулюється різними системами організації прийому (системою талонів з номерами); необхідність впорядкування черги, серед іншого, обумовлюється відсутністю у споживачів можливості бачити усі місця обслуговування;

- організацію позмінної роботи через подовжені години прийому з тією метою, щоб у години “пік” була забезпечена достатня чисельність персоналу. Отже, працівники бюро для громадян працюють не відповідно до загального режиму роботи в органах місцевого самоврядування, адже їм надається можливість колективно вирішувати питання режиму роботи (складати робочий графік) [61].

Для кращого розуміння досвіду Канади у сфері надання адміністративних послуг необхідно взяти до уваги те, що Канада, як федеральна країна, має три чітко відокремлені рівні влади: федеральний, провінційний, муніципальний. Найбільша кількість послуг надається на провінційному рівні, який можна порівняти з рівнем області в Україні. Канадські провінції визначають повноваження для муніципалітетів.

У Канаді не використовується термін “адміністративні послуги”, але його найвідповіднішим поняттям є “публічні послуги” (або “урядові послуги”). Їх поділяють на “внутрішні” (уряд для уряду) та “зовнішні” (для громадян, бізнесу). Ці послуги враховують і те, яке українське законодавство визначає як власне “адміністративні” – регулятивні заходи (пов’язані з прийняттям рішень, видачею документів, реєстраційними діями), а також інші послуги (інформаційні, культурно-освітні, у сфері дозвілля тощо) [61].

Владою Канади вже понад три десятиріччя значна увага приділяється проблематиці послуг. Нині ця тематика залишається однією з головних у порядку денному на усіх рівнях влади. У центрі уваги перебуває особа та її потреби. Особливістю державної політики Канади є надання пріоритетного значення створенню “інтегрованих офісів” (єдиних офісів), де громадяни можуть отримати широке коло публічних послуг. Тобто, різні рівні влади (федеральний, провінційний та муніципальний) намагаються об’єднувати свої зусилля при наданні послуг, зокрема, створюючи спільні офіси.

Нині загальними напрямками політики Канади у сфері послуг є: інтеграція баз даних (при цьому доступ до персональних даних клієнтів є захищеним законом і детально регламентується); інтеграція каналів доступу за послугами (один веб-сайт; один довідковий/контактний номер телефону; спільний офіс із надання послуг); спрощення процедур (зменшення розмаїття у формах заяв тощо); проактивна роль адміністрації (тобто, якщо особа, отримуючи одну послугу має право на інші послуги, то орган влади інформує її про ці права або ж сам виконує активні дії для надання наступних послуг). Наприклад, при реєстрації народження особи батькам запропонують також зареєструвати

дитину і в системі медичного страхування, проінформують про програми з виплати певних коштів на дитину тощо. Також вважається, що потрібно завчасно інформувати клієнтів про очікувані на них ситуації / послуги (наприклад, про наближення права на пенсію, про потребу продовжити якийсь дозвіл тощо) [61].

У ході напрацювання та законодавчого закріплення процедурних етапів надання тієї чи іншої послуги, до уваги береться, передусім критерій “зручності” для споживачів. Наприклад, якщо можливе подання заявина отримання послуги чи підтвердження певних даних телефоном, то цей інструмент, звичайно, впроваджується до використання, оскільки він є значно зручнішим для громадян, ніж особистий візит до офісу.

При формуванні переліків послуг (їх впорядкуванні) широко використовується так звана модель “життєвих ситуацій”/життєвого циклу: народження, школа, робота/ безробіття, материнство, пенсія тощо [5].

У Канаді нині увага приділяється п’яти каналам звернення за послугами: телефон; “фізичні офіси” (особисте відвідування); кіоски (автономні центри інтерактивного обслуговування); інтернет; мобільний зв’язок. Окрім цього, в Канаді практикується впровадження мобільних (виїзних) офісів.

Нині є тенденція від вертикального визначення стандартів послуг (тобто зверху для нижніх інстанцій) до горизонтального (кожен надавач послуг самостійно визначає для себе стандарти). Міністерства виробляють Хартії послуг для своєї діяльності, тобто власні стандарти послуг [6].

Останні тенденції у сфері надання послуг у Канаді полягають у: спрощенні відносин громадян з урядом; заохоченні громадян до самообслуговування; заохоченні максимальної співпраці між різними органами і рівнями влади; використанні нових технологій (і нових медіа, наприклад відео-інструкції на YouTube). Цікаво, що на перспективу, акцент робиться навіть не на комп’ютер, а на мобільні телефони.

Спеціально створеною організацією для централізованого надання послуг федерального рівня є “Сервіс Канада”, що загалом має понад 630 точок

обслуговування (зокрема 300 власних офісів) та 16 тис. працівників. Понад 95% канадців мають доступ до відділення “Сервіс Канада” у радіусі 50 км від місця проживання. Протягом 2009-2010 рр. здійснено 9,7 млн. особистих візитів до таких офісів. “Сервіс Канада” має єдиний контактний номер телефону та веб-сторінку. Середній показник відвідуваності сайту *serviccanada.gc.ca* за день складає понад 183 тис. Середня кількість дзвінків до кол-центрів – понад 157 тис. у день.

Серед найпопулярніших послуг “Сервіс Канада”: призначення допомоги у випадку безробіття; надання номеру соціального страхування; видача паспорта; послуги у сфері пенсійного забезпечення. Офіси “Сервіс Канада” можуть надавати не лише свої послуги, а й ті, що загалом належать до інших юрисдикцій [7].

У даній організації використовується сегментація клієнтів: за віком, за соціально-економічним статусом тощо. Для кожного сегменту розробляється своя стратегія (політика) надання послуг (бажаний спосіб отримання послуг, інформації тощо).

У “Сервіс Канада” функціонує офіс оцінки задоволеності клієнтів, який працює цілодобово. Скарги та інші звернення перевіряються дуже оперативно. За загальним правилом, працівники даного офісу намагаються вже протягом 24 год. передзвонити особі та надати відповідь щодо її запиту (скарги) [8].

Особливо цікавим для розгляду є канадський досвід із створення так званих “інтегрованих офісів” (аналог українського центру надання адміністративних послуг). Інтегрований офіс є місцем, де надаються послуги сіх трьох рівнів влади, тобто міста (наприклад, Оттави), провінції (наприклад, Онтаріо), федерації (Канади). Створення таких офісів у Канаді розпочиналося у форматі “пілотних проектів”, але канадці вважають цей проект дуже успішним. Перелік надаваних послуг в інтегрованому офісі формувався за результатами домовленості між цими трьома юрисдикціями.

Організація роботи “інтегрованого офісу” побудована так: працівники різних рівнів влади мають свої окремі робочі місця (сектори) у його приміщенні, і

власне керівництво. Тож, фактично у даному офісі є три керівники (менеджери). Всі інші елементи інтегрованого офісу достатньо типові: рецепція, електронна система керування чергою, зона очікування, місця обслуговування [9].

Попри акцент на ІТ-технології, тема “електронного цифрового підпису” не виноситься як ключова у Канаді. Для низки послуг достатньо простого звернення он-лайн чи електронною поштою. Для ідентифікації особи, якщо це дійсно потрібно, можуть використовуватися також інші інструменти (наприклад, уточнюючі питання персонального спрямування, аналогічно до банківської системи).

Доцільно наголосити, що і, на думку канадських експертів, навіть беручи до уваги, що організація надання послуг федеральною владою (насамперед “Сервіс Канада”) є на дуже високому рівні, провінційна влада (зокрема, у Онтаріо) значно швидше впроваджує новації і пропонує послуги ще вищої якості. Це лише підтверджує позицію про те, що, чим ближче надавач послуги до споживача, тим швидше і якісніше він надає послуги [10].

Розглянемо обслуговування мешканців Польщі, на прикладі дільниці (району) Таргувек у м. Варшава. Варшава поділяється на 18 районів, які мають назву “дільниці” (пол. “dzielnica”). Одним із таких районів Варшави є Таргувек (Targówek), розташований на правому березі Вісли, площа якого становить 24,37 кв км, а населення – понад 124 тис. осіб.

Створення централізованої системи Відділів Обслуговування Мешканців (WOM, англ. – Resident Service Departments) було заплановано в усіх районах Варшави задля забезпечення мешканцям міста належної якості послуг та прискорення адміністративних процедур.

На сторінках інтернет-ресурсу eWOM містяться бланки документів для звернення до будь-якого з 18-тилокальних Відділів у дільницях. Окрім того, на сайті наявна повна [61] контактна інформація про ці дільничні Відділи; встановлені стандарти обслуговування споживачів, сторінка загальноміського Центру Обслуговування мешканців; перелік справ; нормативна база (список

нормативно-правових актів у сферах архітектури і планування, транспорту, зв'язку, фінансів, місцевого самоврядування, господарської діяльності, економіки, геодезії і кадастру, справ щодо подання скарг і висновків, публічної інформації та адміністративної процедури); також зазначаються засоби зв'язку з іншими установами, у вільному доступі на сайті перебуває програмне забезпечення, необхідне для оптимального використання його ресурсів.

Побудова ресурсу eWOM дозволяє із кожної сторінки сайту отримувати інформацію щодо основних сфер публічних відносин, за якими надаються послуги та розглядаються адміністративні справи. Водночас, існує спеціальна сторінка “Алфавітний перелік справ”, де зазначено інформацію про 268 адміністративних справ та послуг. Щодо кожної послуги існує детальна інформація: номер картки (бланк заяви, яку необхідно заповнити); необхідні до подання документи; місце подання документів та отримання рішення у справі, порядок оплати послуг, термін надання споживачам відповіді тощо. У Відділі Обслуговування Мешканців особа має змогу: вирішити власні справи в одному місці; отримати бланки документів у справі та допомогу при їх заповненні; отримати інформацію щодо процедур вирішення справ із доступних інформативних матеріалів в установі, або в електронний спосіб у Довіднику Відвідувача на порталі “Віртуальної столиці”; спостерігати прозорість процедури та відчутти позитивну атмосферу; отримати обслуговування професійно, компетентно та ввічливо.

До структури WOM належать: пункти розгляду звернень споживачів і надання їм адміністративних послуг із питань реєстрації транспортних засобів та правил дорожнього руху; у сферах культури, освіти, архітектури, геодезії, охорони довкілля; сплати податків і місцевих зборів; щодо актів цивільного стану – реєстрація народження, смерті, укладення шлюбу та видача відповідних офіційних копій. Складовою WOM є також каси для оплати адміністративних послуг, інформаційні пункти, пункти страхування, надання ксерокопіювальних послуг та фото послуг.



У процесі вирішення справи та отримання адміністративної послуги у Відділі особа повинна: отримати бланк документа щодо справи в Інформаційному пункті Відділу Таргувека або на електронних ресурсах; заповнити бланк; долучити необхідні документи, що вимагаються; одержати квитанцію за послугу, оплатити у касі готівкою або карткою, або ж перерахувати кошти на наведений рахунок [61].

Електронні ресурси як eWOM, так і WOM у Таргувеку містять номери відповідних банківських рахунків.

Перейдемо до розгляду процедури надання послуг у муніципалітеті м. Гааги (Нідерланди). Нідерланди належать до числа лідерів-першопрохідців у впровадженні концепції універсамів послуг. А муніципалітет міста Гаага (Den Haag) має один із найкращих зразків ЦНАП, особливо у частині дизайну приміщення та організації роботи з відвідувачами.

Система універсамів послуг у м. Гаага дворівнева: існує центральний офіс на загальноміському рівні та 7 офісів у різних районах міста. Деякі послуги можна отримати лише у центральному офісі, зокрема вирішення питань мігрантів тощо. У центральному офісі у приміщенні муніципалітету на першому поверсі ведеться прийом громадян з усіх питань у межах компетенції муніципалітету. Будь-яка особа вільно, без перепусток чи будь-яких пояснень, може зайти в будівлю муніципалітету. Якщо особа має конкретну справу, то вона, отримавши на реєстрації талон з номером, у порядку черги попадає до одного з понад двадцяти прийомних місць (це відкриті, лише відгороджені один від одного робочі столи) і має можливість вирішити одночасно усі свої питання.

Окремо, у кабінетах на другому поверсі здійснюється прийом із питань соціальної допомоги, зважаючи на делікатність та конфіденційність цих справ. На першому поверсі розташована каса, де можна одразу оплатити послугу.

15 вересня 2009 р. владою міста було прийнято рішення створити “Службу публічних послуг” (Publieksservice) шляхом поєднання ресурсів Служби у справах громадян (Burgerzaken), інформаційного порталу ([www.denhaag.nl](http://www.denhaag.nl)) та

Контактного центру (ContactCentrum service). Так, таке поєднання стало новим кроком на шляху до кращого обслуговування громадян та бізнесу [61].

Для розгляду справи та отримання послуги споживач може звернутись трьома способами: особисто, у письмовій чи електронній формі. Усі послуги платні, зокрема “дрібні” довідки. Розміри плати за кожну послугу визначаються муніципалітетом Гааги і можуть суттєво відрізнятися від розцінок у інших регіонах Нідерландів. У складних послугах (як наприклад, отримання дозволу на будівництво) спочатку стягується плата за сам розгляд заяви, а у випадку успішного вирішення справи окремо сплачуються кошти за відповідний дозвіл. У випадку отримання інформації з реєстру населення GBA стягується стандартний збір у розмірі 12,40 євро (станом на осінь 2009 р.) без урахування витрат на поштову пересилку у випадку письмового звернення споживача [61].

Порівняння показників щодо надання адміністративних послугу ФРН, Канаді, Польщі та Нідерландах наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння показників надання адміністративних послуг, складено автором за [61]

Країна	Назва державного органу	Час роботи сервісу	Послуги, що надаються	Тривалість обслуговування	Оплата
ФРН	Офіси для громадян; універсами послуг	від 28 до 55 год. на тиждень. Робота офісів у суботу, у обідню перерву, та робота після завершення робочого дня є популярною серед відвідувачів	- реєстрація прибуття та вибуття громадян; - перереєстрація у рамках міста; - надання довідок про місце проживання; - надання та внесення змін у податкові картки; надання довідок про благонадійність; - засвідчення копій та підписів тощо.	Утримується тривалість очікування громадянином прийому на рівні, нижчому, ніж 10 хв.	Послуги, які надаються офісами для громадян та універсами послуг є платними. Платежі приймає той самий працівник, який приймає відвідувача. Можливий також безготівковий розрахунок через термінал

## Продовження таблиці 3.1

Країна	Назва державного органу	Час роботи сервісу	Послуги, що надаються	Тривалість обслуговування	Оплата
Канада	"Інтегровані офіси" (єдині офіси)	Офіси "Сервіс Канада" не мають єдиних правил роботи. Їм характерний високий рівень гнучкості та урахування місцевих особливостей	- призначення допомоги у випадку безробіття; - надання номеру соціального страхування; - видача паспортів; - послуги у сфері пенсійного забезпечення	Як правило, кожен клієнт має бути обслужений у час до 20 хв.: 80% усіх запитів мають бути вирішені у строк до 28 днів. Працівники офісів із надання послуг уже протягом 24 год. повинні надати відповідь особі щодо її запису (скарги)	Більшість послуг є платними. Критерієм визначення – собівартість. Закон передбачає обов'язкове проведення публічних консультацій у разі підвищення ціни на ту чи іншу послугу, (якщо особа не отримала послугу, або не своєчасно, то сплачені кошти повертаються)
Польща	Централізована система Відділів Обслуговування Мешканців	з 08.00 до 16.00, з інформацією про наявність у Відділі чергового до 18.00 щопонеділка	- питання обміну ID-карток; - реєстрація транспортного засобу; - отримання ліцензії тощо	Інформація щодо періоду надання відповіді щодо кожної конкретної послуги розміщена на інтернет-сторінці "Алфавітний перелік справ"	Послуги є платними. Особа має можливість одержати квитанцію за послугу, оплатити у касі готівкою або карткою
Нідерланди	Універсами послуг; Служба публічних послуг	Упродовж 5 робочих днів на тиждень. Упродовж 4 днів установа функціонує з 08.00 до 14.00. Раз на тиждень за "вечірнім" графіком: з 12.00 до 20.00	реєстрація актів цивільного стану; широкий перелік документів особи (водійське посвідчення, паспорт, витяги з них, чи їх копії)	Термін надання кожної публічної послуги різний. Так, деякі послуги можна отримати лише у центральному офісі, зокрема, щодо вирішення питань мігрантів тощо	Усі послуги є платними. Розміри плати за кожну послугу визначаються муніципалітетом Гааги і можуть суттєво відрізнятися від розцінок у інших регіонах Нідерландів

На основі аналізу досвіду зарубіжних країн у сфері надання адміністративних послуг є підстави погодитись із пропозицією О. Драган щодо прийняття в Україні Адміністративно-процедурного кодексу, який повинен урегулювати загальний порядок надання адміністративних послуг, починаючи від правил про реєстрацію звернення за послугою, і закінчуючи процедурою оскарження рішень органів [61].

У будь-якому випадку, Адміністративно-процедурний кодекс України має стати основоположним законодавчим актом, котрий регулюватиме порядок надання сервісно-публічних послуг. Визначення порядку надання окремих послуг повинно міститися у спеціальних законах, котрі приписували б: процедуру дотримання загальних принципів надання адміністративних послуг; механізм збереження цілісності кожної адміністративної послуги; принципи недопущення запровадження необґрунтованих послуг, перекладання обов'язків адміністративних органів на приватних осіб чи висунення до них додаткових вимог[61].

Тобто, набуття законної сили Адміністративно-процедурним кодексом вирішить проблеми нормативного закріплення надання адміністративних послуг в Україні та спірні питання щодо якісного забезпечення громадян сервісно-публічними послугами.

Світова практика надання адміністративних послуг бере за основу оцінку їхньої якості, надану безпосередньо споживачем. Тому, неоднозначною видається потреба запровадження іноземного досвіду у сфері, де уже використовується визначена, але не упорядкована процедура діяльності публічних органів, яка, в принципі, може бути вдосконалена та приведена у відповідність до європейських стандартів, а не ігноруватиметься як неіснуюча та застаріла [61].

Таким чином, проведений аналіз закордонного досвіду надання адміністративних послуг дозволяє зробити висновок, що надання державою послуг фізичним та юридичним особам у іноземних країнах та в Україні відрізняються за змістом та цілями їхнього функціонування. Як правило,

світова система надання публічно-сервісних послуг у світі спрямована на належне забезпечення рівня соціальних гарантій у суспільстві. Натомість, в Україні така система поки що функціонує швидше за принципом забезпечення контролю держави над суспільством, а уже потім над забезпеченням належного рівня соціальних гарантій її громадян. У світовій практиці спостерігається відкритість та прозорість між державою та громадянами під час надання публічних послуг, а в Україні ми ще не спостерігаємо тієї ефективної взаємодії між споживачами та надавачами послуг. Крім того, з'ясовано, що світова практика, як правило, орієнтована на якісне надання державних послуг у максимально короткий період часу та за мінімальних витрат, натомість, в Україні поки що пріоритетним залишається наповнення державного бюджету.

Отже, вивчення та впровадження на практиці кращого зарубіжного досвіду надання публічно-сервісних послуг повинно мати ключову роль у реформуванні системи надання послуг в Україні, чому повинне передувати впорядкування вітчизняної нормативно-правової бази та практичних напрацювань у сфері послуг. Тому, залишається сподіватися, що реформування сфери адміністративних послуг в Україні відбуватиметься у європейському напрямку, з урахуванням кращого світового досвіду.

### 3.3 Шляхи вдосконалення інформатизації надання адміністративних послуг населенню в Україні

Потрібно звернути увагу на те, як ЦНАП можуть підсилити цифровізацію послуг, наблизити їх до мешканців, бути одним з інструментів подальшого стимулювання розвитку е-послуг і навпаки: як е-послуги та запровадження ІТ можуть поліпшити обслуговування в ЦНАП. Взаємодія як електронного, так і фізичного способу надання послуг є необхідною.

По-перше – не всі громадяни почнуть користуватися е-послугами відразу. Для цього потрібен тривалий час і значні зусилля держави. І в цей час громадяни та бізнес повинні мати можливість продовжувати отримувати послуги через фізичні канали (офлайн), а ЦНАП як інтегрована точка доступу до послуг може найбільш ефективно забезпечувати таку можливість.

По-друге – коли всі адмінпослуги будуть переведені в е-форму (з тих послуг, що можуть надаватися електронно), залишиться частина мешканців, які з певних причин не зможуть або не захочуть користуватися ними. Надання адміністративних послуг тільки в електронній формі може створити бар'єри для громадян, які не мають сучасних засобів комунікації (смартфонів, планшетів, ноутбуків і т. і.), належного доступу до Інтернету; не мають засобів е-ідентифікації або з інших причин не готові користуватися е-послугами. Ці бар'єри наявні в усіх країнах, які активно впроваджують е-послуги. Це підтверджує і досвід, зокрема, Швеції. Тому варто передбачати шляхи мінімізації цих бар'єрів, а також залишати альтернативу для споживачів послуг.

По-третє – не всі послуги можуть бути переведені в електронну форму, принаймні в середньостроковій перспективі. Це стосується, зокрема, послуг з видачі паспортів (принаймні, першого), окремих послуг ДРАЦС (наприклад, реєстрація шлюбу) тощо. При цьому й такі послуги мають бути максимально автоматизовані.

Варто мати на увазі, що Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р, діяла на період до 2020 року й уже втратила чинність. Тож важливим завданням є офіційна фіксація державної політики в цій сфері в оновленому документі. Також доцільно зафіксувати бачення щодо переведення в е-форму адміністративних послуг, які надаються в рамках власних повноважень ОМС (наприклад, видача дозволу на розміщення зовнішньої реклами, присвоєння поштової адреси об'єкту нерухомості, видача ордера на видалення зелених насаджень тощо). Чи будуть передбачені відповідні функціональні можливості на Єдиному державному порталі електронних

послуг та/або в перспективі створено спільну платформу саме для цієї категорії е-послуг, чи кожен ОМС самостійно реалізовуватиме це (останній варіант найменш раціональний) або ж інше рішення? У публічній площині озвучена амбіційна мета: «якщо послуги немає онлайн, то її не буде офлайн». Отже, треба сформуванати всеохопне бачення, адже місцеві послуги теж є викликаними серед жителів громад.

Пропозиція щодо вирішення цього питання: сформуванати й затвердити Стратегію цифрової трансформації сфери адміністративних послуг. У законодавстві та/або програмних документах Уряду актуалізувати роль і місце ЦНАП у контексті цифрової трансформації, враховуванати потребу синергії ЦНАП та е-послуг.

Нині можливості ЦНАП у рамках цифрової трансформації використовуються ще не повною мірою, зокрема варто:

1) Відпрацюванати питання розроблення та застосування інструментарію (API – Application Programming Interface), який дозволить інтегрувати інформаційні системи ЦНАП та ІТ-рішення для надання е-послуг. Тобто, при розробленні е-послуг може також розроблятися API, яке дозволить суттєво наблизити отримання цих послуг не лише електронно, а й через ЦНАП. Бо наразі далеко не всі адміністративні послуги, переведені в е-форму, надаються фізично в ЦНАП (тобто внесені до переліків послуг та інтегровані в ЦНАП для їх фізичного надання), наприклад у сільській місцевості. Для мешканців таких громад, які ще не готові отримувати е-послуги, це не сприяє доступності послуг. А застосування API фактично дозволить інтегрувати ці послуги в ЦНАП.

З одного боку це оптимізує роботу бек-офісу при наданні послуг, а з іншого – означатиме виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника». У цьому разі буде застосовуватися комбінований варіант надання послуг, а саме: фізично-електронний. Бо приймання документів від громадян і видача результату звернення проходитиме фізично, а відпрацювання прийнятих документів (тобто функція бек-офісу) – електронно, через е-

взаємодію (що буде актуальним для автоматизованих послуг; а для автоматичних – у разі, коли адміністратор ЦНАП у відповідних законах буде визначений суб'єктом надання відповідних адміністративних послуг, наприклад, як це вже зроблено щодо видачі відомостей з ДЗК).

Законодавчі підстави для застосування такого механізму визначені, оскільки форма звернення за послугою – фізична, тому потрібно враховувати наявні вимоги до організації фізичного надання послуг через ЦНАП:

- одна з функцій ЦНАП — це «посередник» при наданні послуг;
- підставою для надання послуг через ЦНАП є їх внесення до відповідного переліку (абзац 2 частини 1 статті 12 Закону «Про адміністративні послуги»);
- у підзаконних актах (наказах міністерств, ЦОВВ) чи в рішенні ОМС (у разі, якщо суб'єктом надання послуги є ОМС, його виконавчі органи чи посадові особи, має бути конкретизовано організацію приймання/передачі документів між ЦНАП і суб'єктом надання адміністративної послуги).

Виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника» буде доречним, адже низка суб'єктів звернення з певних причин не зможуть самотійно отримати е-послугу. Такі випадки можуть бути в разі відсутності у відвідувача засобів е-ідентифікації, невміння користуватися е-послугами, відсутності засобів інформатизації тощо. Також це крок до мінімізації «цифрових бар'єрів» для тих громадян, які не матимуть змоги отримувати послуги в е-формі в принципі (за станом здоров'я тощо).

Зазначене питання актуальне ще й тому, що низка послуг, переведених в е-форму, фізично надається через ЦНАП, але для цього застосовуються інші механізми взаємодії ЦНАП і суб'єктів надання адміністративної послуги, що спонукає до додаткових фінансових, часових і людських затрат.

Це може бути одним з кроків, який сприятиме наближенню послуг до мешканців.

Продовжити популяризацію застосування в ЦНАП комп'ютеризованих місць самообслуговування відвідувачами. Зокрема, у рамках Програми встановлено або планується встановити в 437 ЦНАП такі місця, у тому числі для доступу до



е-послуг тих громадян, які не мають необхідної комп'ютерної техніки вдома чи не змогли самотійно скористуватися цими сервісами. Із цієї кількості 192 місця самообслуговування будуть облаштовані в ЦНАП сільських громад, що особливо актуально в контексті недостатньо якісного Інтернет-покриття в сільській місцевості та невисокого рівня забезпечення їхніх мешканців засобами інформатизації.

Розвивати, зокрема в рамках проєкту «ДІЯ. Цифрова освіта», практику проведення в ЦНАП навчань цифровій грамотності та цифровим навичкам, насамперед щодо користування е-послугами. У частині ЦНАП наявні громадські приймальні чи громадські простори (наприклад, у рамках Програми їх облаштовано чи планується облаштувати в 146 ЦНАП). Часто поруч із ЦНАП розташовуються зали засідань ОМС, які також можна використовувати для цих навчань.

Використовувати ЦНАП як місце, де мешканці також мають можливість отримувати засоби е-ідентифікації.

Цей перелік практичних інструментів не є вичерпним. Зокрема, можливе просування е-послуг через диференційовану плату за надання адміністративних послуг, залежно від форми обслуговування тощо.

Отже, сформулюємо пропозиції: використовувати ЦНАП для просування та розвитку е-послуг шляхом:

- застосування API для інтеграції інформаційних систем ЦНАП (ОМС) з IT-інструментарієм е-послуг, виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника»;
- поширення в ЦНАП комп'ютеризованих місць самообслуговування відвідувачами;
- використання ЦНАП як одного з місць для навчання цифровій грамотності та цифровим навичкам;
- отримання через ЦНАП засобів е-ідентифікації.

Варто зважати, що втратив чинність Перелік пріоритетних послуг, запровадження яких в е-формі планується першочергово, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р.

Отже, пропозиції з цього питання такі:

1) Актуалізувати офіційне бачення щодо визначення пріоритетності переведення в середньостроковій перспективі адміністративних послуг і прирівняних дій (відомостей, витягів, довідок), суб'єктами надання яких є центральні органи виконавчої влади, й у рамках делегованих повноважень ОМС, в е-форму, з розподілом за періодами (етапами) їх впровадження, виходячи з пріоритету життєвих (бізнесових) подій (провести маппінг адміністративних послуг, сформувати комплексні адміністративні послуги). Перевагу віддавати базовим (найбільш викликаним) послугам з урахуванням співвідношення необхідних ресурсів і очікуваних результатів.

2) Розвивати спроможність ОМС щодо розроблення та надання е-послуг у рамках власних повноважень цих органів шляхом підготовки відповідних рекомендацій тощо.

При делегуванні повноважень ОМС є можливість наблизити ухвалення рішення до споживача послуги, забезпечити єдність усієї процедури надання послуги (і фронт-офісну, і бек-офісну частину роботи) та відповідальність за процес і результат, зменшити логістичні й інші операційні витрати ресурсів. При цьому враховується вищий рівень мотивації ОМС надавати якісні послуги своїм мешканцям, швидше реагувати на їхні запити й потреби. Також у кожній громаді з'являється більше можливостей надавати комплексні послуги за моделлю життєвих ситуацій, адже при делегуванні відбувається інтеграція (концентрація) послуг у межах громади.

Досвід децентралізованих країн (Польща, ФРН, Канада тощо) свідчить про збереження високого рівня попиту на фізичне отримання послуг навіть у сучасну епоху та визначення ключових адміністративних повноважень за громадами (муніципалітетами). В Україні також є успішні приклади децентралізації повноважень з надання адміністративних послуг, зокрема:

- децентралізація повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, проведена 2015 року, сприяла ліквідації черг і мінімізації корупційних ризиків, які мали значні прояви в час надання цієї групи послуг органами Мін'юсту;

- у результаті децентралізації повноважень з реєстрації місця проживання від Державної міграційної служби України ОМС (з 04.04.2016) суттєво зменшився час, що затрачається на ці реєстраційні дії. Якщо раніше громадянину на це потрібно було до тижня часу очікування і два візити, то тепер багато громад/ЦНАП України надають ці послуги за один візит протягом 10-15 хв.

Спроможність багатьох ОМС сформувати й вести дієві електронні реєстри територіальних громад стала однією з передумов для запровадження комплексної послуги «єМалятко». Хоча велика кількість громад ще не розв'язала питання формування ефективних електронних реєстрів територіальних громад, і цьому питанню потрібно приділити значну увагу.

Натомість одним з прикладів неефективної організації надання адміністративних послуг в Україні є частина послуг з державної реєстрації актів цивільного стану (народження, смерть, шлюб), зокрема в колишніх сільських, селищних, міських радах, які приєдналися до колишніх міст обласного значення, де вказані послуги віддалилися від мешканців. У колишніх містах обласного значення (де ця сфера є компетенцією відділів ДРАЦС Мін'юсту) інтеграція цієї групи послуг у ЦНАП відповідно до наказу

Мін'юсту від 29.08.2018 № 2825/5 (далі — наказ) не розв'язує проблеми раціонально. Чинний спосіб надання цих послуг за наказом є невдалим для споживачів послуг (адже замість невідкладного отримання послуги особі потрібні два візити до ЦНАП і щонайменше один робочий день очікування) та обтяжливим для ОМС і органів ДРАЦС (оскільки потрібні додаткові перевезення документів, їх перевірка тощо). Тобто нині громадяни ці послуги швидше отримують напряму у відділах ДРАЦС

Мін'юсту, а не через ЦНАП. Натомість успішний приклад «єМалятко» може бути ще ефективнішим за умови децентралізації повноважень сфери ДРАЦС.

При делегуванні повноважень ОМС треба забезпечити зберігання даних у відповідних національних реєстрах / базах даних. Це забезпечить актуальність даних у національних реєстрах / базах даних та їх постійне оновлення. Крім того, якщо дані зберігаються в національних реєстрах / базах даних, вони є доступними для широкого діапазону послуг по всій країні, як в е-формі, так і через ЦНАП.

Також варто звернути увагу на організацію надання через ЦНАП адміністративних послуг Пенсійного фонду України (далі — пенсійні послуги, ПФУ). Згідно зі Стратегією цифрової трансформації соціальної сфери, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р, планується створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери.

З одного боку, Мінсоцполітики активно підтримує інтеграцію в ЦНАП адміністративних послуг соціального характеру (далі — АПСХ), які надаються через адміністраторів ЦНАП, а з іншого — пенсійні послуги інтегруються в ЦНАП лише шляхом їх надання через працівників ПФУ. Очевидно, що працівників ПФУ не вистачить, щоб фізично бути присутніми в усіх ЦНАП. А якщо вони й будуть присутні, то тільки в окремі години, як правило, один раз на декілька тижнів. При цьому е-послугами ПФУ будуть користуватися далеко не всі пенсіонери. Оскільки моделі надання пенсійних послуг і АПСХ наразі однакові (це приймання документів у фронт-офісі та змістовне опрацювання послуг у бек-офісі) і розпочинається цифрова трансформація соціальної сфери, варто передбачити надання пенсійних послуг через адміністраторів ЦНАП шляхом розроблення необхідного ІТ-інструментарію.

Окрім того, додатково варто практикувати працівниками ПФУ (за потреби — й іншими суб'єктами надання адміністративних послуг) онлайн-консультування мешканців при їхньому зверненні до ЦНАП, якщо знань адміністраторів ЦНАП у відповідних профільних сферах на певному етапі недостатньо.

Отже, два зазначені напрями реформування країни мають підсилювати й взаємодоповнювати один одного. Пропозиція така: документами політики та законопроектними ініціативами Уряду втілювати політику децентралізації (передачі/делегування) повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, насамперед у питаннях ДРАЦС та інших сфер базових (популярних) послуг, а також передбачити інтеграцію пенсійних послуг у ЦНАП шляхом розроблення необхідного ІТ-інструментарію.

Що стосується питань автоматизації роботи ЦНАП, е-взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг, слід зазначити, що передусім інформація не має дублюватися; контроль, звітність і аналітика повинні бути ефективними, швидко отримуваними та зручними; потрібно розвивати е-взаємодію, формувати правила взаємодії та не дублювати наявний функціонал інформаційних систем. Приклад запровадження «Соціальної громади» свідчить, що наразі підходи ще не є оптимальними, вони можуть бути вдосконалені, щоб якомога повніше враховувати наявні можливості систем автоматизації ЦНАП у великих містах та інших громадах, а також «Трембіти».

Варто актуалізувати й визначити оптимальну роль і місце систем автоматизації ЦНАП при наданні послуг; спланувати першочергові е-взаємодії, які мають бути побудовані між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг.

Пропозиція щодо розв'язання проблеми: визначити державні реєстри (бази даних), е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані адміністративні послуги через ЦНАП. Визначити черговість і терміни готовності запровадження пріоритетних е-взаємодій між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг, враховувати контекст запровадження пріоритетних е-послуг.

Отже, узагальнивши, можна запропонувати такі рекомендації:

1) сформувавши й затвердивши Стратегію цифрової трансформації сфери адміністративних послуг. У законодавстві та/або програмних документах Уряду актуалізувати роль і місце ЦНАП у контексті цифрової трансформації, врахувавши потребу синергії ЦНАП та е-послуг;

2) використовувати можливості та потенціал ЦНАП для просування і розвитку е-послуг (застосування API для інтеграції інформаційних систем ЦНАП (ОМС) з IT-інструментарієм е-послуг; виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника»; як один з хабів для інформування та навчання цифровій грамотності; як одне з місць отримання засобів е-ідентифікації тощо);

3) актуалізувати офіційне бачення щодо визначення пріоритетності переведення адміністративних послуг в е-форму, виходячи з життєвих (бізнесових) подій (провести маппінг адміністративних послуг, сформувавши комплексні послуги). Перевагу віддавати базовим (найбільш викликаним) послугам. Сприяти ОМС щодо розроблення та надання е-послуг у рамках їхніх власних повноважень;

4) продовжити політику децентралізації (передачі/делегування) повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, насамперед у питаннях ДРАЦС та інших базових (популярних) послуг;

5) визначити державні реєстри (бази даних), е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані адміністративні послуги через ЦНАП. Визначити черговість і терміни готовності запровадження пріоритетних е-взаємодій між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг, враховувати контекст запровадження е-послуг.

Що стосується суб'єкту дослідження, то рекомендуємо реалізувати онлайн консультацію у режимі реального часу.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження щодо інформатизації надання адміністративних послуг сформульовано такі висновки :

1. Адміністративні послуги надаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Другий важливий момент – об'єкт, на який спрямовуються "управлінські послуги", тобто користувачі чи одержувачі послуг. Ними є громадяни держави, які звертаються в ті чи інші органи влади щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних, особистих прав, законних інтересів та зі скаргами про їх порушення [22].

2. Свідомий характер процесу надання адміністративних послуг передбачає, що при цьому наданню має логічно передувати визначення змісту кожної з послуг і певної типізації кожної з них. Наочна суперечність опису адміністративних послуг органів виконавчої влади потребує визначення їх характерних рис як основи для опису. Найбільш логічною і стислою видається така схема опису : споживач послуги – суб'єкт звернення; надавач послуги – орган державної влади; умови надання послуги; кінцевий продукт.

Проблематика адміністративних послуг потребує подальшого опрацювання і законодавчого врегулювання на єдиних методологічних засадах. Запровадження в Україні доктрини адміністративних послуг, забезпечення належної якості надання адміністративних послуг вимагає системного підходу до правового регулювання даної сфери суспільних відносин.

3. В Україні законодавчими актами визначені головна мета, принципи, основні завдання побудови інформаційного суспільства, використання технологій електронного урядування у розбудові сервісно-орієнтованої держави. Однак дослідивши передумови становлення електронного урядування та провівши аналіз нормативно-правової бази щодо впровадження електронного урядування у сфері надання адміністративних послуг, стає зрозуміло, що упродовж багатьох років розбудова системи надання

адміністративних послуг та впровадження до діяльності органів публічної влади технологій електронного урядування відбувалися несистемно, майже стихійно. Тому важливими є системні дослідження можливостей використання технологій електронного урядування у процесі надання адміністративних послуг.

4. Відділ «Центр надання адміністративних послуг» (в подальшому – відділ) є структурним підрозділом управління адміністративних послуг Полтавської міської ради. Є правонаступником робочого органу – центру надання адміністративних послуг Полтавської міської ради, створеного рішенням позачергової двадцять дев'ятої сесії Полтавської міської ради шостого скликання від 05.02.2013р.

Відділ очолює заступник начальника управління адміністративних послуг Полтавської міської ради, начальник відділу «Центр надання адміністративних послуг», адміністратор. Заступник начальника управління адміністративних послуг Полтавської міської ради, начальник відділу «Центр надання адміністративних послуг», адміністратор підпорядковується безпосередньо начальнику управління адміністративних послуг Полтавської міської ради, адміністратору (в подальшому – начальник управління), галузевому заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів, міському голові.

5. Час прийому суб'єктів звернень у відділі становить шість днів на тиждень та сім годин на день без перерви на обід і є загальним (єдиним) для всіх адміністративних послуг, що надаються через відділ. Два дні на тиждень здійснюється прийом суб'єктів звернень до 20-ї години.

Регламент визначає порядок організації роботи центру надання адміністративних послуг Полтавської міської ради (далі - центр), порядок дій адміністраторів центру та їх взаємодії із суб'єктами надання адміністративних послуг та суб'єктами звернення.

6. В Україні в межах реформи децентралізації вже створено біля 800 Центрив надання адміністративних послуг. ЦНАП Полтавської міської ради за останні 7 років збільшив кількість послуг для споживачів у 20 разів, а кількість



адміністраторів – у 5 разів. На сьогодні ЦНАП інтегрує в одному місці надання 158 видів адміністративних послуг. В основі діяльності центру – створення для жителів міста та області послуг насправді нової якості, так само як подальше спрощення процедур отримання цих послуг». З 2016 року у ЦНАПі працює електронна система керування чергою.

7. Виявлені такі проблеми і завдання цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП, зокрема: 1) актуалізація стратегічного бачення цифровізації адміністративних послуг, офіційного оформлення відповідної державної політики, визначення ролі та місця ЦНАП у контексті розвитку е-послуг, а також бачення розвитку е-послуг у рамках власних повноважень органів місцевого самоврядування; 2) використання ЦНАП для просування е-послуг; 3) визначення пріоритетності запровадження адміністративних послуг в е-формі та середньострокового планування в цій сфері; 4) збереження політики делегування повноважень ОМС поряд з цифровою трансформацією в державі; 5) автоматизації роботи ЦНАП, е-взаємодії ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг.

8. Проведений аналіз закордонного досвіду надання адміністративних послуг дозволяє зробити висновок, що надання державою послуг фізичним та юридичним особам у іноземних країнах та в Україні відрізняються за змістом та цілями їхнього функціонування. Як правило, світова система надання публічно-сервісних послуг у світі спрямована на належне забезпечення рівня соціальних гарантій у суспільстві. Натомість, в Україні така система поки що функціонує швидше за принципом забезпечення контролю держави над суспільством, а уже потім над забезпеченням належного рівня соціальних гарантій її громадян. У світовій практиці спостерігається відкритість та прозорість між державою та громадянами під час надання публічних послуг, а в Україні ми ще не спостерігаємо тієї ефективної взаємодії між споживачами та надавачами послуг. Крім того, з'ясовано, що світова практика, як правило, орієнтована на якісне надання державних послуг у максимально короткий

період часу та за мінімальних витрат, натомість, в Україні поки що пріоритетним залишається наповнення державного бюджету.

Отже, вивчення та впровадження на практиці кращого зарубіжного досвіду надання публічно-сервісних послуг повинно мати ключову роль у реформуванні системи надання послуг в Україні, чому повинне передувати впорядкування вітчизняної нормативно-правової бази та практичних напрацювань у сфері послуг. Тому, залишається сподіватися, що реформування сфери адміністративних послуг в Україні відбуватиметься у європейському напрямку, з урахуванням кращого світового досвіду

9. Узагальнивши, можна запропонувати такі шляхи вдосконалення інформатизації надання адміністративних послуг населенню:

1) сформувати й затвердити Стратегію цифрової трансформації сфери адміністративних послуг. У законодавстві та/або програмних документах Уряду актуалізувати роль і місце ЦНАП у контексті цифрової трансформації, врахувавши потребу синергії ЦНАП та е-послуг;

2) використовувати можливості та потенціал ЦНАП для просування і розвитку е-послуг (застосування API для інтеграції інформаційних систем ЦНАП (ОМС) з IT-інструментарієм е-послуг; виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника»; як один з хабів для інформування та навчання цифровій грамотності; як одне з місць отримання засобів е-ідентифікації тощо);

3) актуалізувати офіційне бачення щодо визначення пріоритетності переведення адміністративних послуг в е-форму, виходячи з життєвих (бізнесових) подій (провести маппінг адміністративних послуг, сформувати комплексні послуги). Перевагу віддавати базовим (найбільш викликаним) послугам. Сприяти ОМС щодо розроблення та надання е-послуг у рамках їхніх власних повноважень;

4) продовжити політику децентралізації (передачі/делегування) повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, насамперед у питаннях ДРАЦС та інших базових (популярних) послуг;

5) визначити державні реєстри (бази даних), е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані адміністративні послуги через ЦНАП. Визначити черговість і терміни готовності запровадження пріоритетних е-взаємодій між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг, враховувати контекст запровадження е-послуг.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження сформовано такі рекомендації щодо вдосконалення інформатизації надання адміністративних послуг населенню:

1) сформувати й затвердити Стратегію цифрової трансформації сфери адміністративних послуг. У законодавстві та/або програмних документах Уряду актуалізувати роль і місце ЦНАП у контексті цифрової трансформації, врахувавши потребу синергії ЦНАП та е-послуг;

2) використовувати можливості та потенціал ЦНАП для просування і розвитку е-послуг (застосування API для інтеграції інформаційних систем ЦНАП (ОМС) з IT-інструментарієм е-послуг; виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника»; як один з хабів для інформування та навчання цифровій грамотності; як одне з місць отримання засобів е-ідентифікації тощо);

3) актуалізувати офіційне бачення щодо визначення пріоритетності переведення адміністративних послуг в е-форму, виходячи з життєвих (бізнесових) подій. Перевагу віддавати базовим послугам. Сприяти органам місцевого самоврядування щодо розроблення та надання е-послуг у рамках їхніх власних повноважень;

4) продовжити політику децентралізації повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, насамперед у питаннях ДРАЦС та інших базових послуг;

5) визначити державні реєстри, е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані адміністративні послуги через ЦНАП. Визначити черговість і терміни готовності запровадження пріоритетних е-взаємодій між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг, враховувати контекст запровадження е-послуг.

## СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання адміністративних послуг, видачі документів дозвільного характеру : Постанова Кабінету Міністру в Україні від 01.07.2009 № 724. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/724-2009-%D0%BF/conv> (дата звернення: 15.01.2021).
2. Деякі питання документування управлінської діяльності": Постанова КМУ від 17.01.2018 №55. URL : <http://www.cnapr-pl.gov.ua/images/documentation/kmu55.pdf> (дата звернення: 15.01.2021).
3. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05 2014 р. № 523-р. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80> (дата звернення: 15.01.2021).
4. Про адміністративні послуги : Закон України, Редакція від 21.03.2021, № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 30.12.2020).
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедури започаткування підприємництва: Закон України від 21.04.2011 р. №3263-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3263-17#Text> (дата звернення: 15.01.2021).
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 року № 888-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text> (дата звернення: 15.01.2021).
7. 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. URL :

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2609-17> (дата звернення: 15.01.2021).

8. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 року № 755-15. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=755-15> (дата звернення: 15.01.2021).

9. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України, станом на 05 лютого 2015 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 29.12.2020).

10. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 6.09. 2005 року № 2806-IV(із змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2806-15#Text> (дата звернення: 30.01.2021).

11. Про доступ до публічної інформації: Закон України, прийнятий 13 січня 2011 р. № 2939-VI URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 27.12.2020).

12. Про електронні довірчі послуги : Закон України, прийнятий 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 30.01.2021).

13. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України, прийнятий 22 травня 2003 р. № 851-IV. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 22.11.2020).

14. Про електронну комерцію: Закон України, прийнятий 3 вересня 2015 р. № 675-VIII// Сайт Верховної Ради України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 28.12.2020).

15. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 р. № 44. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2021).

16. Про затвердження методики визначення собівартості платних адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2010

№ 66. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/66-2010-%D0%BF/conv> (дата звернення: 15.01.2021).

17. Про затвердження переліку певних дій щодо провадження господарської діяльності або видів господарської діяльності, які не можуть провадитися на підставі подання декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства : Постанова Кабінету Міністрів від 25 серпня 2010 року № 725. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/725-2010-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2021).

18. Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.10.2011 № 1076-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1076-2011-%D1%80/conv> (дата звернення: 15.01.2021).

19. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів від 3 січня 2013 р. № 13. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2021).

20. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів від 30 січня 2013 р. № 57. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2021).

21. Про затвердження Порядку повідомлення адміністратора або дозвільного органу про відповідність матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 травня 2006 р. № 685. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=685-2006-%EF> (дата звернення: 15.01.2021).

22. Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання: Наказ Міністерства юстиції України від 11 листопада 2014 р. №1886/5 URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14>. (дата звернення: 25.10.2020).

23. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях: Наказ Міністерства юстиції України від 18 червня 2015 р. №1000/5 URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15>. (дата звернення: 25.10.2020).

24. Про затвердження правил реєстрації місця проживання та Порядку передачі органами реєстрації інформації до Єдиного державного демографічного реєстру : Постанова КМУ від 02.03.2016 № 207. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/207-2016-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2021).

25. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013р. №118. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2021).

26. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF> (дата звернення: 15.01.2021).

27. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України, прийнятий 5 липня 1994 р. № 80/94–ВР. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80/94–вр> (дата звернення: 29.12.2020).

28. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України, прийнятий 4 червня 2020 р. № 681-IX URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/681-20>(дата звернення: 22.10.2020).

29. Про захист персональних даних: Закон України, прийнятий 1 червня 2010 р. № 2297–VI // Відомості Верховної Ради України 2010. №34 URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2297–17>. (дата звернення: 30.11.2020).

30. Про звернення громадян: Закон України, прийнятий 2 жовтня 1996 р. № 393/96ВР URL : <https://www.pfu.gov.ua/cn/391488-vytyag-z-zakonu-ukrayiny-pro-zvernennya-gromadyan/> (дата звернення: 28.11.2020).



31. Про інформацію : Закон України № 2657–XII. Редакція від 16.07.2020.  
URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 21.10.2020).

32. Про місцеве самоврядування : Закон України № 280/97-ВР. Редакція від 13.02.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.11.2020).

33. Про Національну програму інформатизації: Закон України, прийнятий 4 лютого 1998 р. № 74 / 98–ВР // Відомості Верховної Ради України 1998 р. №27–28. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 31.10.2020).

34. Про органи самоорганізації населення: Закон України, прийнятий 11 липня 2001 р. № 265- III URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 28.10.2020).

35. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні у 2007–2015 роки: Закон України, прийнятий 9 січня 2007 р. №537–V // Відомості Верховної Ради України 2007 р. №12. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16>. (дата звернення: 02.11.2020).

36. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон України від 19.05.2011 року № 3392-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=3392-17#Text> (дата звернення: 24.01.2021).

37. Про соціальний діалог в Україні: Закон України, прийнятий 23 грудня 2010 р. №2862–VI // Відомості Верховної Ради України 2011 р. №28 URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 01.11.2020).

38. Про створення єдиного інформаційного середовища соціальної сфери та забезпечення обміну інформацією між центральними органами виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України, прийнята 11 вересня 2013 р. №718 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/718-2013-%D0%BF>. (дата звернення: 03.11.2020).

39. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. № 2250 URL : <http://zakon4.rada.gov.ua>. (дата звернення: 04.11.2020).

40. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.02.2021).

41. Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2012 р. № 634 URL : <http://zakon4.rada.gov.ua>. (дата звернення: 02.11.2020).

42. Про телекомунікації: Закон України, прийнятий 18 листопада 2003 р. № 1280–IV URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1280-15>. (дата звернення: 03.11.2020).

43. Августин Р.Р. Електронне врядування як інформаційна база забезпечення взаємодії влади і бізнесу. *Збірник матеріалів доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю «Влада і бізнес: актуальні проблеми партнерства»*. Тернопіль, 2013. С.104–107.

44. Адміністративне право зарубіжних країн : курс лекцій / [О. В. Кузьменко, І. Д. Пастух, О. Є. Користін та ін.] ; за ред. О. В. Кузьменко. Київ : Юрінком Інтер, 2014. 528 с.

45. Актуальні проблеми державної інформаційної політики в Україні. URL : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/april08/3.htm>.

46. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: УАДУ. 2016. 328 с.

47. Бережной О. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №9 (39). С. 25–29.

48. Біла книга «Електронна взаємодія» URL : [www.cst.org.ua/docs/WhiteBook/white\\_book.doc](http://www.cst.org.ua/docs/WhiteBook/white_book.doc). (дата звернення: 08.11.2020).

49. Воронков І. В. Проблеми інтеграції системи баз даних для інформаційно-аналітичного забезпечення. *Науково-технічна інформація: наук.-практ. журнал*. 2014. №3. С. 10–14.

50. Галаган Л. Інформаційне забезпечення як метод діяльності органів державної влади. *Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського*. 2011. Вип. 32. С. 149–153.

51. Гнат В. Використання ІКТ для розширення доступу до урядової інформації. *Вісник центру. Інформаційний бюлетень Міжнародного центру перспективних досліджень*. 2003. 9 черв. № 191.

52. Державна інформаційна політика та її правове забезпечення. URL : [http://www.pravo.vuzlib.org/book\\_z1189\\_page\\_21.html](http://www.pravo.vuzlib.org/book_z1189_page_21.html).

53. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів: ДСТУ 4163-2003. Чинний від 2003-09-01. Київ: Держстандарт України, 2003. 12 с.

54. Державний класифікатор управлінської документації ДК 010-98. – Чинний від 1999-06-01. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1024217-98> (дата звернення: 28.10.2020 р.).

55. Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять: ДСТУ 2732-2004. Чинний від 2004-05-28. Київ: Держстандарт України, 2005. 32 с. (Державний стандарт України).

56. Дрешпака В.М. Електронне урядування та електронна демократія: навчальний посібник: 15 частина / за заг. ред. В.М. Дрешпака, А.І. Семенченка – Київ, 2017. – 412 с.

57. Дубов Д. В., Ожеван М. А., Гнатюк С. Л. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості. Київ : НІСД, 2010. 29 с.

58. Дурман М. Про використання інструментів електронного урядування в діяльності органів публічної влади / М. Дурман, В. Ключевський // Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи:

матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 19 жов. 2018 р.). – Херсон: ХНТУ, 2018. – С. 51–57.

59. Електронне урядування в Україні: аналіз та рекомендації. Результати дослідження / О.А. Баранов та ін. – Київ: Поліграф–Плюс, 2017. – 254 с.

60. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. В.М. Дрешпака, А.І. Семенченка.– Київ, 2017. – 356 с.

61. Жук Ю. Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний аспект. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 59–68.

62. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. Київ : НАДУ. 2012. 56 с.

63. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування : посібник для муніципальних посадовців / К. Рубановський та ін. ; за заг. ред. О. Федорович. ГО «Агентство з розвитку приватної ініціативи». Івано-Франківськ, 2009. 96 с.

64. Кислюк К. В. Спеціальне документознавство. Київ : Кондор, 2011. 192 с.

65. Ключевський В. І. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні / В.І. Ключевський // *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. – Вип. 4(76). – С. 47–51.

66. Ключевський В. І. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. Децентралізація влади в Україні: гуманітарний та соціально-політичний аспекти: монографія / кол. авт.: В.Д. Бакуменко, М.М. Іжа, С.А. Попов та ін.; за ред В.Д. Бакуменко, М.М. Іжа, С.А. Попов Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. – 372 с. (авторські сторінки 285–296).

67. Комфорт, якість, спрощення процедур: ЦНАП Полтавської міської ради удосконалюється. URL : <http://pleddg.org.ua/ua/2020/komfort-yakist-sproshhennya-procedur-cn/> (дата звернення: 11.02.2021).

68. Корнійчук О. Інформаційна діяльність місцевих органів влади (на прикладі Рівненської та Хмельницької областей) : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01. Львів, 2011. 23 с.

69. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9(23). С. 43–50.

70. Лопушинський І. Електронна демократія та електронне урядування: досвід США для України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 2(6). С. 68.

71. Матеріали онлайн-курсу «Навички фахівця сучасного ЦНАП». URL : <https://bit.ly/3ckVnNn> (дата звернення: 11.02.2021).

72. Меморандум про взаєморозуміння між Генеральним Директоратом з питань Інформаційного суспільства Європейської Комісії та Державним комітетом зв'язку та інформатизації України щодо розвитку Інформаційного суспільства від 14.09.2000 : Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_447](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_447). (дата звернення – 12.02.2021 р.).

73. Науково-методичне забезпечення зв'язків з громадськістю в органах державної виконавчої влади : метод. рек. / [С. А. Чукут, Т. В. Джиґа, А. В. Баровська та ін.]. ; за заг. ред. С. А. Чукут. Київ : НАДУ, 2008. 72 с.

74. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В.П.Тимошука. Київ : ФОП Москаленко О. М. 392 с.

75. Нормативно-правове забезпечення впровадження електронного урядування в Україні : аналітичний звіт / вик. Серенок А. О., Олійник Т. І. Київ, 2014. 72 с.

76. Офіційна сторінка Національного банку України. URL : <https://bank.gov.ua/ua/bank-id-nbu> (дата звернення: 11.02.2021).

77. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL : <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення: 12.03.2021).

78. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL : <http://www.kmu.gov.ua>. (дата звернення: 12.03.2021).

79. Пропозиції щодо окремих напрямків державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП. URL : <https://tsnap.ulead.org.ua/library/> (дата звернення: 11.02.2021).

80. Роль ЦНАП (Центрів Дія) у використанні е-послуг : навчальний посібник. URL : <https://tsnap.ulead.org.ua/library/> (дата звернення: 11.02.2021).

81. Соколов А. Інформаційні технології в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №5. С. 86–88.

82. Соломко Ю. Нормативно-правове забезпечення розбудови сервісно-орієнтованої держави за допомогою електронного урядування. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 3 (52). Ч. 1. С. 168–175.

83. Спрінсян В.Г., Бірюкова Т.Л. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навчальний посібник. Одеса : ОНПУ, 2012. 248 с.

84. Телицька В. А. Практика надання адміністративних послуг населенню органами влади в Німеччині та Польщі. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 119–121.

85. Управлінням адміністративних послуг Полтавської міської ради : офіційний сайт. URL : <http://www.snar-pl.gov.ua/> (дата звернення: 23.01.2021).