

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра публічного управління та адміністрування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Цифровізація діяльності ЦНАП  
(на прикладі ЦНАП Хмельницької міської ради)»**

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання Шубарт Віталій Миколайович

Керівник: Требик Людмила Петрівна, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, кандидат наук з держ.упр., доцент

Рецензент: \_\_\_\_\_

Хмельницький – 2021 рік

## АНОТАЦІЯ

Шубарт В.М. **Цифровізація діяльності ЦНАП. – Рукопис.**

У магістерській роботі досліджено основи цифровізації діяльності державних установ, на підставі отриманих результатів, розроблено шляхи щодо оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький.

У першому теоретичному розділі розглянуто та визначено сутність, значення, основні стратегічні технології, принципи та умови забезпечення ефективної організації цифровізації діяльності державних установ, охарактеризовано основи нормативно-правового забезпечення цифровізації діяльності центрів надання адміністративних послуг. Також визначено переваги і недоліки цифровізації діяльності державних установ та організаційні заходи подолання таких недоліків.

У роботі проведено дослідження цифровізації діяльності Центру надання (Управління) адміністративних послуг Хмельницької міської ради, а саме здійснено аналіз його основних функцій, завдань, структури управління, основних нормативних документів, якими керується Управління; проведена оцінка цифровізації діяльності УАП Хмельницької міської ради за останні роки - розкрито основні види, потенціал та схему отримання цифровізованих адміністративних послуг в Управлінні.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення цифровізації діяльності центрів надання адміністративних послуг, зокрема визначено та обґрунтовано напрями покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації.

**Ключові слова:** цифровізація, електронні державні послуги, цифровізація діяльності державних установ, цифровізовані стратегічні технології, цифровізовані адміністративні послуги, нормативно-правова база регулювання цифровізації діяльності ЦНАП, Управління надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради, Єдиний державний веб-портал електронних послуг (Портал Дія), електронна ідентифікація.

**ANNOTATION**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП... 9	
1.1. Сутність та значення цифровізації діяльності державних установ .....	9
1.2. Нормативно-правове регулювання цифровізації діяльності ЦНАП .....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ .....	25
2.1. Аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради .....	25
2.2. Оцінка цифровізації діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради .....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....	42
3.1. Визначення напрямів покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації .....	42
3.2. Обґрунтування шляхів оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький.....	51
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

За сучасних умов функціонування інформаційного суспільства використання цифрових технологій – це новий етап розвитку його правової, технологічної та соціально-політичної сфери. Цифровізація стає основоположним чинником економічного зростання держави. В умовах становлення «цифрових» ринків, коли громадяни стають фактично користувачами електронних послуг, державні установи зобов'язані використовувати цифровізовані стратегічні технології для надання електронних адміністративних послуг. У іншому випадку вони виявляться неготовими до нових моделей управління, взаємодії та обслуговування, що у свою чергу може призвести до уповільнення виконання функціональних обов'язків та завдань, зростання витрат, підвищення ризиків недосяжності цілей державними установами та неефективності їх діяльності.

Адміністративні послуги є визначальним чинником підвищення задоволення потреб усіх суб'єктів господарювання та слугують інтересам їх споживачів. Забезпечення якості цифровізації діяльності центрів надання адміністративних послуг створюють умови універсальності доступу та можливості отримання їх будь-якою особою в он-лайн режимі. Окрім цього, цифровізація діяльності державних установ та впровадження інформаційних технологій у сферу державного управління щодо надання адміністративних послуг спонукають до оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП, становлення та розвитку нормативно-правової бази її регулювання на сучасному етапі, що визначає **актуальність дослідження** та вимагає усебічного теоретичного вивчення та обґрунтування.

Питаннями цифровізації діяльності державних установ, надання адміністративних послуг в електронній формі, займалися такі зарубіжні та вітчизняні науковці: Н. А. Байдун [24], А. А. Барікова [2], О. О. Берназюк [3; 4], Н. А. Буличева [7], О. М. Головка [9], С. О. Гриньов [49], А. С. Дубинець [9], В. В. Єжунінов [16] І. Б. Жилияєв [20], Р. В. Капустяк [24], М. М. Климаш

[24], І. В. Клименко [25], Л. В. Крупнова [33], І. С. Куспляк [32], К. О. Линьов [25], Н. А. Литвин [33], І. П. Лопушинський [35], О. Г. Мазур [37], Л. В. Машковська [48], Л. Мохова [41; 42], Н. О. Петренко [48], М. О. Петришина [49], І. Печенкін [50], Ю. І. Пивовар [7], А. І. Семенченко [20], Ю. І. Соломко [88], В. Тимощук [91], Л. П. Требик [92] та інші.

Дослідження теоретичних основ цифровізації діяльності державних установ в працях вищезазначених дослідників відбувається з точки зору забезпечення надання електронних послуг державою. Проте цифровізація діяльності ЦНАП, оптимізація якості системи їх електронної взаємодії в умовах цифровізації адміністративних послуг, незважаючи на їх актуальність, не розкриті у повному обсязі, також не визначено дієвих напрямів оптимізації якості цифровізації надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

**Метою дослідження** є комплексне наукове теоретико-аналітичне обґрунтування цифровізації діяльності центрів надання адміністративних послуг. Для досягнення визначеної мети поставлено та вирішено такі **завдання дослідження**:

- визначити сутність та значення цифровізації діяльності державних установ;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення регулювання цифровізації діяльності ЦНАП;
- проаналізувати діяльність Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради;
- провести оцінку цифровізації діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради;
- визначити напрями покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації;
- здійснити обґрунтування шляхів оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, які виникають у зв'язку із

забезпеченням цифровізації діяльності центрів надання адміністративних послуг.

**Предметом дослідження** є процес забезпечення цифровізації діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради.

У процесі дослідження для досягнення поставленої мети у магістерській роботі застосовувалися такі **методи дослідження**, як: аналізу та синтезу, опису – для всебічної характеристики сутності та обґрунтування значення цифровізації діяльності державних установ та для загального опису діяльності УАП Хмельницької міської ради; групування та структурно-логічного аналізу – для характеристики нормативно-правового забезпечення регулювання цифровізації діяльності ЦНАП; системного економічного і статистичного аналізу – для здійснення оцінки динаміки наданих адміністративних послуг та цифровізації діяльності УАП Хмельницької міської ради у цілому; узагальнення, систематизації та структуризації – для визначення напрямів покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації, окреслення шляхів оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький.

**Інформаційну базу дослідження** складають нормативно-правові акти (Закони України, Укази Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Міністерства Цифрової трансформації України, накази Державного агентства з питань електронного урядування України, накази Державного комітету зв'язку та інформатизації України, Директива 2000/31/ЄС Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу та інші), монографії, матеріали конференцій і науково-практичних семінарів, збірники та наукові статті зарубіжних та вітчизняних дослідників у журналах та інших періодичних виданнях, електронні ресурси, дисертації, підручники, посібники, що стосуються теми дослідження, а також рішення виконавчого комітету Хмельницької міської ради щодо діяльності Управління надання адміністративних послуг, аналітична звітність, Регламент та Положення про УАП Хмельницької міської ради.

**Практичне значення дослідження** полягає у тому, що розроблені пропозиції щодо удосконалення цифровізації центрів надання адміністративних послуг можуть сприяти покращенню взаємодії органів державної влади та громадян, налагодження електронної взаємодії державних реєстрів, що значно скорочує паперовий документообіг, вивільняє час державних службовців на виконання інших завдань, зменшує фінансові витрати та сприяє дебюрократизації тощо.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП

#### 1.1. Сутність та значення цифровізації діяльності державних установ

Становлення інформаційного суспільства формує потребу у здійсненні належним чином та у повній мірі функцій державних установ із залученням сучасних інформаційно-технологічних систем і технологій та мереж телекомунікацій. Саме сучасні інформаційно-комунікаційні технології можуть стати одним із основних чинників сприяння розвитку цифровізації діяльності державних установ.

У цілому цифровізація – це багатогранний процес, що характеризується переходом суспільства на цифрові технології та стосується усіх сфер його життєдіяльності, зокрема економіки, медицини, освіти, телебачення, публічного управління тощо. Іншими словами, цифровізація – це впровадження цифрових технологій практично в усі сфери життя [16, с. 34].

Сучасний стан цифрових змін у сфері державного управління в Україні перебуває на початкових етапах активного впровадження. Сталий розвиток цифрового простору в Україні здійснюється під впливом інвестиційної діяльності провідних країн світу, іноземних компаній, зацікавлених у підвищенні рівня технічного розвитку країни та темпів структурної перебудови економіки. Цифровізація (діджиталізація) – це першочерговий напрямок розвитку держави у цілому в контексті удосконалення діяльності державного управління, адже саме цифровізація діяльності державних установ має вплинути на цифровізацію різних суспільних галузей [1, с. 15].

Цифрові технології діяльності державних установ – це основа реформування державного сектора та потенційний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги «цифрового» світу. Цифровізація діяльності державних установ – це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси [9, с. 171]. Н. А. Литвин та

Л. В. Крупнова цифровізацію в органах влади визначають як процес створення електронних сервісів для більш ефективних управлінських рішень та надання якісних послуг громадянам [33, с. 73].

З точки зору І. Печенкіна, цифровізація діяльності державних установ – сервісна діяльність органів влади, введення єдиних стандартів для зберігання і використання інформації, об'єднання баз даних органів влади на єдиних інформаційних платформах, інтероперабельність цих систем, забезпечення умов для широкого доступу до систем, а також є визнаним механізмом економічного зростання через здатність цифрових технологій позитивно впливати на результативність, ефективність, вартість та якість діяльності в отриманні державних послуг [50, с. 88].

Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, цифровізація діяльності державних установ поєднує у собі використання цифрових технологій (рис. 1.1) для збору, аналізу даних з метою отримання релевантної та структурованої інформації, а також багатоканальне інформування та залучення громадян, електронну ідентифікацію, вільне поширення, використання та розповсюдження відкритих державних даних [79].

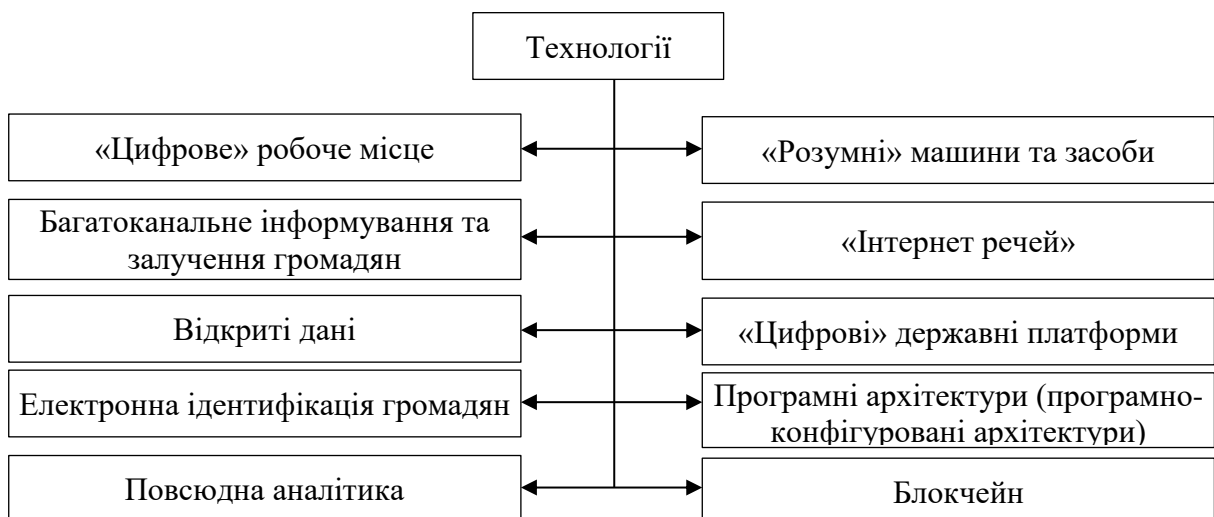


Рис. 1.1 – Стратегічних технологій в умовах цифровізації діяльності державного установ України

Примітка. Складено автором за даними: [94].

Основна ідея цифровізації діяльності державних установ полягає у наданні населенню країни державними органами послуг адміністративного характеру в електронній формі.

Ключовими секторами розвитку цифровізації діяльності державних установ є [9, с. 172]: е-парламент; е-голосування; е-медіація; е-референдум; е-правосуддя (досудове розв'язання спорів); е-петиції; е-опитування; е-голосування; е-консультації; е-політичні кампанії; е-опитування; е-запити та е-звернення; доступ до урядової інформації (актуальна інформація органів влади, публічна звітність урядовців).

Головною метою цифровізація діяльності державних установ є задоволення потреб громадян, досягнення суспільних цінностей шляхом використання переваг інформаційного суспільства, подолання таких негативних явищ як корупція, формалізація сучасного управлінського процесу [95, с. 122].

В умовах розвитку інформаційного суспільства завданнями впровадження цифровізації діяльності державних установ [87, с. 137; 2, с. 56]:

- надання державних послуг населенню в інтегрованому вигляді з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та мереж;
- поширення серед населення застосування он-лайн-сервісів з отриманням послуг;
- подолання інформаційної нерівності;
- спрощення процедур та економія часу надання державних послуг;
- перебудова взаємовідносин з населенням та надання для них персоналізованих послуг, враховуючи індивідуалі особливості громадян;
- сприяння розвитку економіки – підвищення відкритості, прозорості, ефективності діяльності публічної адміністрації, спрощення взаємовідносин між органами влади і бізнес-структурами;
- розробка гнучкого оптимального законодавство та політики, що укріплює довіру до всіх видів електронних операцій і зберігає рівновагу між забезпеченням конфіденційності інформації та необхідністю економічного

розвитку;

- сприяння розвитку демократичного суспільства із максимальною участю усіх його громадян;

- створення моделі правового регулювання цифрових технологій, що дає змогу утримати баланс між збереженням фундаментальних суспільно-правових цінностей і безперешкодним розвитком інноваційних технологій, спрямованих на поліпшення якості життя людей.

Реалізація завдань цифровізація діяльності державних установ сприяє підвищенню прозорості, відкритості, ефективності органів державної влади й органів місцевого самоврядування, сприятиме формуванню нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Цифровізація діяльності державних установ базується на певних принципах (рис. 1.2).

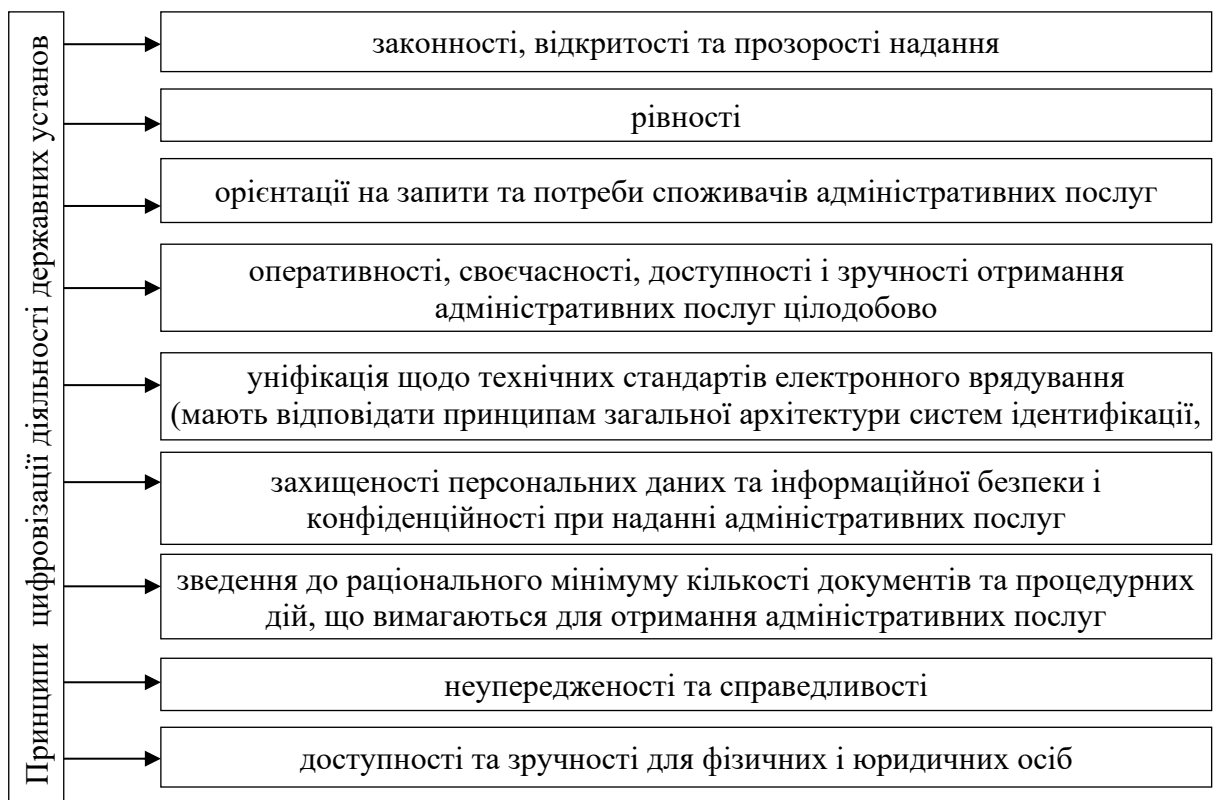


Рис.1.2 – Принципи цифровізації діяльності державних установ

Примітка. Складено автором за даними: [85, с. 88].

Основні умови забезпечення ефективної організації цифровізації діяльності державних установ зазначені на рис. 1.3.

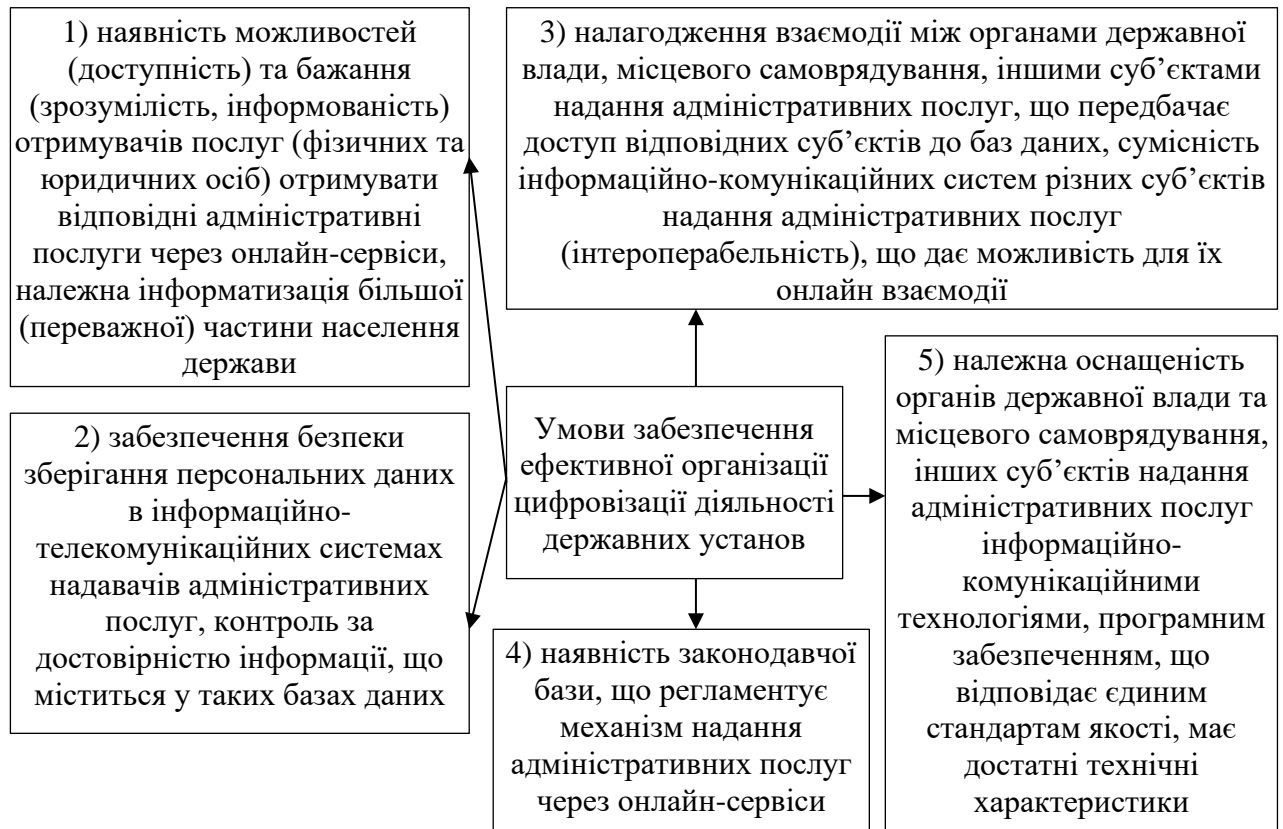


Рис. 1.3 – Основні умови забезпечення ефективної організації цифровізації діяльності державних установ

Примітка. Складено автором за даними: [3, с. 199].

29.07.2019 р. створено Комітет з питань цифрової трансформації, до сфери компетенцій якого віднесено питання формування законодавчих засад «цифровізації» та цифрового суспільства України, адміністрування, функціонування і використання мережі Інтернет в Україні та роботи над Національною і державною програмами інформатизації, а також програмами ЄС «Єдиний цифровий ринок» й іншими програми цифрового співробітництва, питання електронного урядування та публічних електронних послуг, смарт-інфраструктури (міста, громади), кібербезпеки та кіберзахисту тощо.

02.09.2019 р. створене Міністерство цифрової трансформації України – центральний засвідчувальний орган у сфері електронних довірчих послуг. І це забезпечило формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрового розвитку, цифрових інновацій,

електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства та розвитку ІТ-індустрії.

Оцифрування 100% державних послуг є головною метою Міністерства цифрової трансформації до 2024 р. Основними завданнями перед Міністерством цифрової економіки та Комітетом цифрової трансформації України є: забезпечення доступу до швидкісного Інтернету для 95% громадян; цифрова грамотність; захист персональних даних громадян України [13].

Заходи щодо основ цифровізації діяльності державних установ сформульовані у таких нормативних документах:

1. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні [81];
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації [79];
3. Проект «Цифрова адженда України – 2020» [94].

Визначальні результати цифровізації у державному секторі за останні 5 років зображено на рис. 1.4.

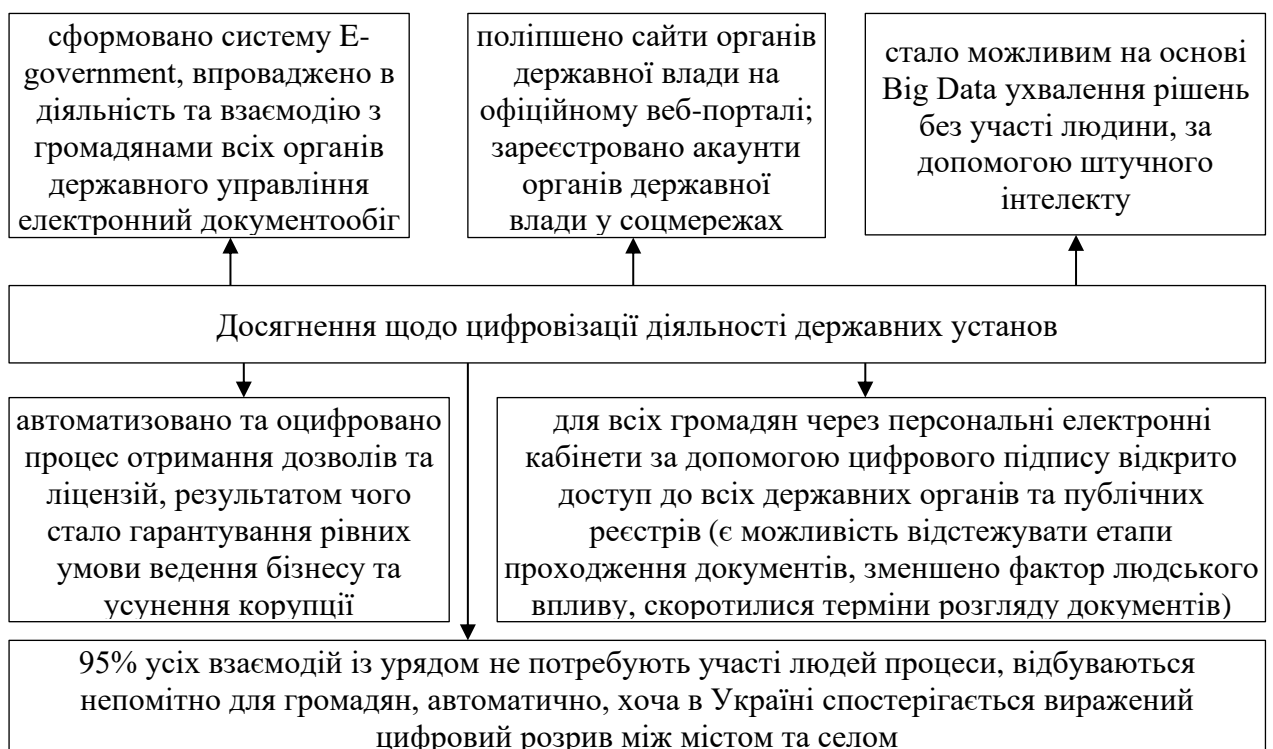


Рис. 1.4 – Результати цифровізації у державному секторі

Примітка. Складено автором за даними: [41, с. 23; 31].

Визначимо та систематизуємо на рис. 1.5 переваги, недоліки та організаційні заходи подолання недоліків цифровізація діяльності державних установ.

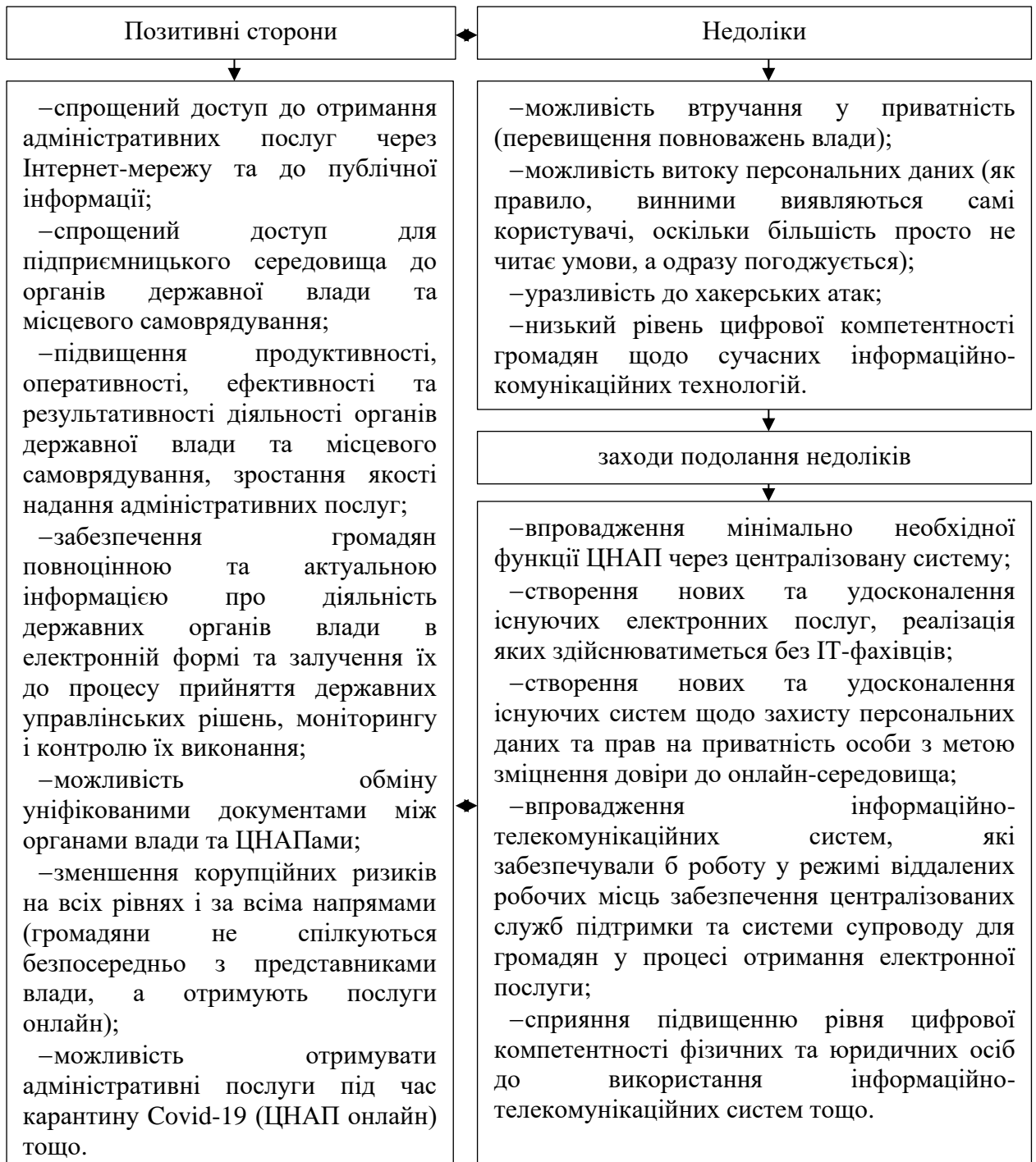


Рис. 1.5 – Переваги, недоліки та організаційні заходи подолання недоліків цифровізації діяльності державних установ

Примітка. Систематизовано автором за даними: [6, с.119; 25, с. 89; 39, с. 100]

Ключовими проблемами після впровадження цифровізації діяльності

державних установ стали [43]:

- зростання рівня кіберзлочинності в умовах збільшення числа інформаційних систем, що використовують персональні дані;

- відсутність підтвердження ідентифікаційних даних та захищеного обміну ними як громадян, так і юридичних осіб, що обробляються в інформаційних системах державних органів і приватного сектору, неузгодженість у виборі ідентифікаторів;

- використання в системах реєстрації та контролю доступу до інформаційних систем технологічно несумісних алгоритмів, механізмів та протоколів електронного впізнання та ідентифікації.

Таким чином, цифровізація діяльності державних установ є тим необхідним ключовим фактором, який впливає на відкритість, прозорість та ефективність діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. Запровадження сучасних технологій сприяє належній взаємодії між владою та громадою, допомагає зробити будь-який процес зручним і незалежним від людського фактору. Саме такі реформи приводять до технічного прогресу, що, у свою чергу, допомагає забезпечувати право громадян щодо отримання адміністративних послуг у найвіддаленіших громадах. При системному державному підході «цифрові» технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з істотних факторів розвитку демократії в Україні, підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також підвищення якості життя громадян України.

## **1.2. Нормативно-правове регулювання цифровізації діяльності ЦНАП**

Центр надання адміністративних послуг є постійно діючий структурний підрозділ державної адміністрації чи виконавчого органу

міської ради або робочий орган, в якому через адміністратора надаються адмінпослуги шляхом співпраці з суб'єктами надання адміністративних послуг. Основою концепції ЦНАП є створення єдиного місця прийому суб'єктів господарювання та громадян [41, с. 24].

Створення центрів надання адміністративних послуг є основою реформи адмінпослуг. Цифровізація надає широкі можливості у сфері надання адміністративних послуг для трансформації системи державного управління. Один із пріоритетних напрямів роботи Міністерства цифрової економіки за останні роки став розвиток мережі ЦНАП та спрощення процесу надання адмінпослуг завдяки використанню сучасних технологій, які є визначальною складовою для досягнення вказаної мети. Тобто покращення якості надання адмінпослуг ЦНАПами є неможливим без цифровізації процесів його діяльності.

Цифровізація діяльності ЦНАП сприяє двостороннього обміну інформацією (можна отримати на офіційних веб-сторінках ЦНАП) з споживачами адмінпослуг [15, с. 22] (рис. 1.6).

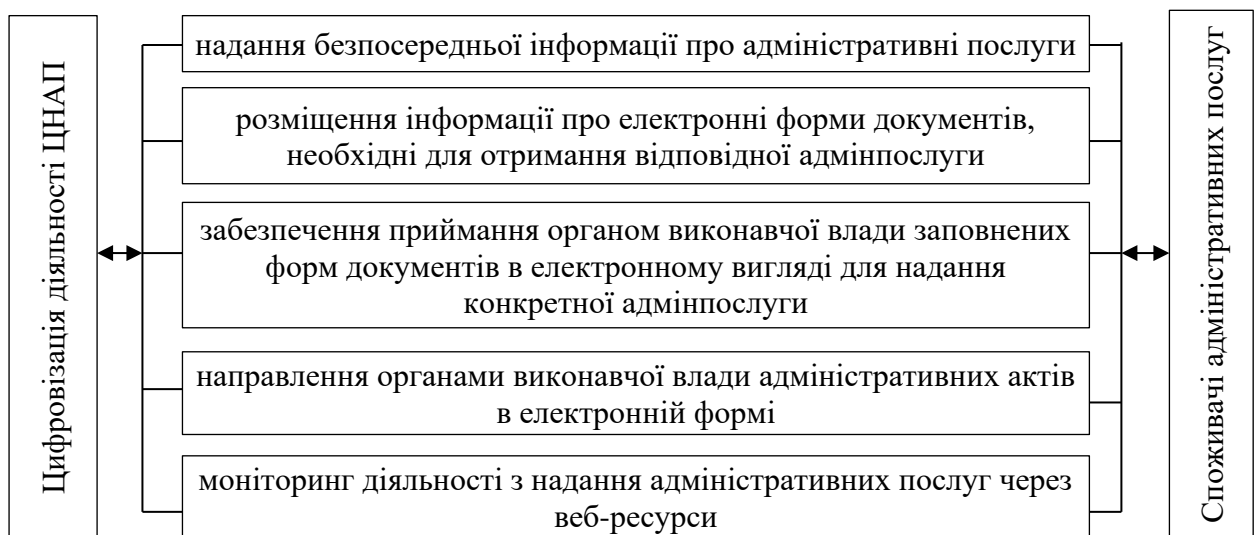


Рис.1.6 – Взаємодія цифровізації діяльності ЦНАП та споживачів адмінпослуг

Примітка. Складено автором.

Законодавством України передбачено досить широке коло організаційно-правових способів забезпечення належного надання

адміністративних послуг, зокрема із застосуванням ІКТ. Цифровізація діяльності ЦНАП забезпечується: Конституцією та законами України, нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, Президента України, актів органів місцевого самоврядування, місцевих та центральних органів виконавчої влади, положеннями про ЦНАП та їх регламентами (табл. А додатку А). Охарактеризуємо детальніше деякі із вищезазначених нормативно-правових актів.

Правові засади створення і забезпечення функціонування ЦНАП в Україні визначені у Законі України «Про адміністративні послуги» (рис. 1.7).

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі», який набрав чинності 29.11.2020 р, викладено в новій редакції частину 7 статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», якою встановлено, що Кабінет Міністрів України затверджує перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади та адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов'язковими для надання через центри надання адміністративних послуг [54]. Нині здійснюється розроблення проектів актів Кабінету Міністрів України, необхідних для реалізації цього Закону, у т.ч. і переліку адміністративних послуг.

Нормативно-правовими актами, які визначає принципи цифровізації діяльності ЦНАП; порядок цифровізованої діяльності ЦНАП, розміщення інформації у ЦНАП та про них; порядок роботи з суб'єктами звернення, правила керування чергою; порядок передачі документів до ЦНАП від суб'єкта надання адміністративних послуг; порядок передачі документів від ЦНАП до суб'єкта надання адміністративних послуг, є регламент та Примірне положення про ЦНАП [71; 72].

У п. 1 ст. 17 ЗУ «Про адміністративні послуги» визначено, що надання

адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет забезпечуються через Єдиний державний веб-портал електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг, який є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні [54].

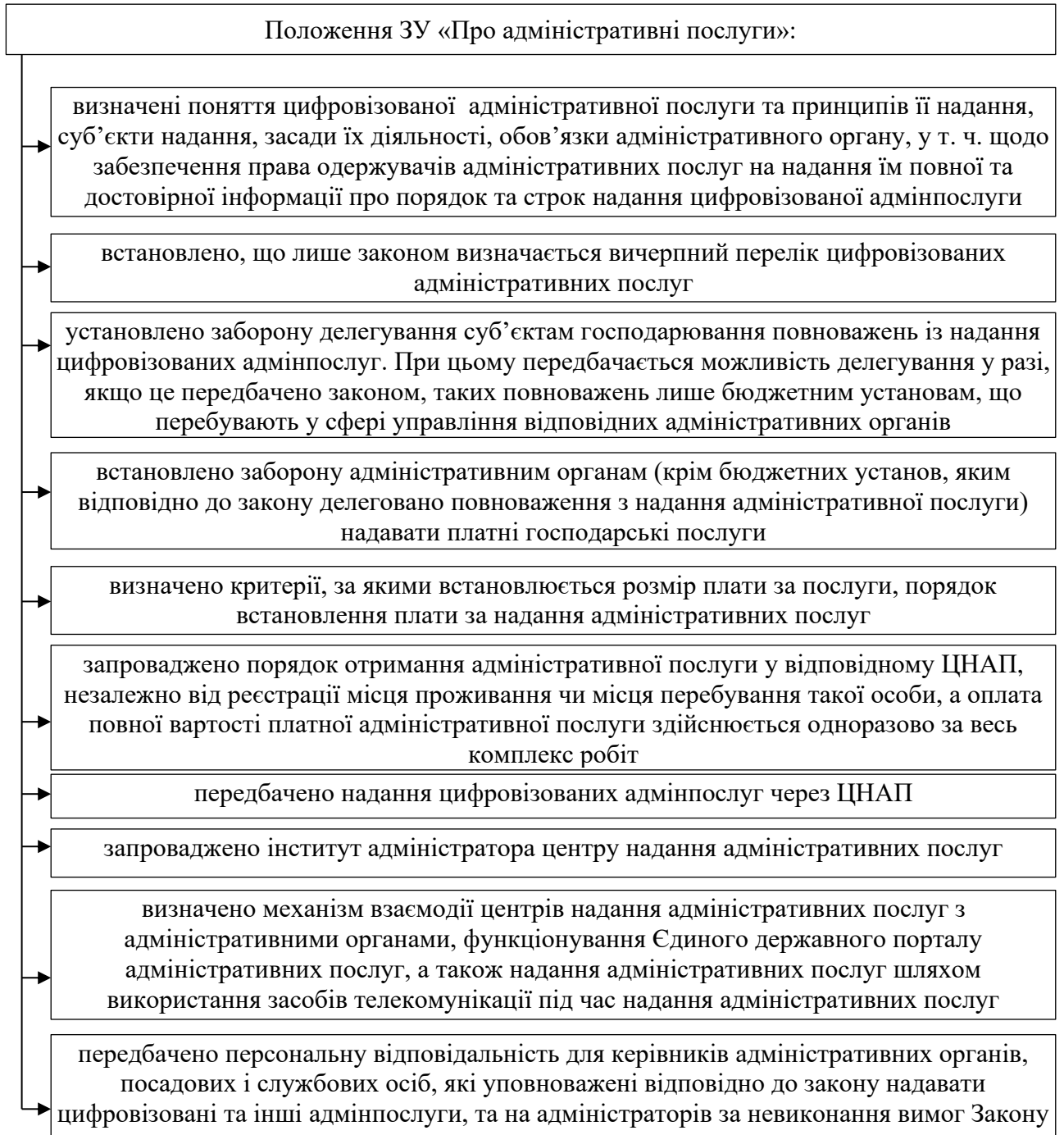


Рис. 1.7 – Основні положення Закону України «Про адміністративні послуги» щодо цифровізації діяльності ЦНАП

Примітка. Складено автором за даними: [54].

Наразі Єдиний державний веб-портал електронних послуг (Портал Дія) перебуває у тестовій експлуатації. Інформацію про адміністративні послуги та їх електронний спосіб отримання детально представлено на Інтернет-сайтах Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, Міністерства юстиції України, центральних і районних ЦНАП тощо.

Порядок ведення Єдиного державного веб-портал електронних послуг затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 4.12.2019 р. №1137 [53]. Платформу створено Міністерством цифрової трансформації за підтримки Програми EGAP, що виконується Фондом Східна Європа і фінансується Швейцарією. На Порталі Дія надається інформація для використання про ЦНАПи (найменування, місцезнаходження, режим роботи, перелік адміністративних послуг), що значно спрощує пошуки необхідного ЦНАПу, адже концентрує усю необхідну інформацію в одному джерелі.

У вказаній Постанові [53] зазначається, що Портал ведеться з метою забезпечення надання адміністративних послуг в електронній формі, доступу суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням Інтернету і є офіційним джерелом інформації про їх надання. Відповідальність за достовірність, повноту, своєчасність розміщення інформації на порталі покладено на Мінцифри України.

Основні функції Порталу зазначені на рис. 1.8. Відповідно до цієї Постанови суб'єкти розгляду звернень та органи, що утворили центри надання адміністративних послуг, зобов'язані застосовувати кодування під час документування процедур надання адмінпослуг.

Основоположні засади цифровізації діяльності ЦНАП, сформульовані у Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні (2013 р.) [81], Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації (2018 р.) [79] та у проекті «Цифрової адженди України – 2020» [94]; у Постанові Кабінету Міністрів України «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» від 11.08.2021 р. №864 [52]; ЗУ «Про електронні

документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. №851-IV [60] та Розпорядженні КМУ «Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 11.09.2013 р. №718-р. [68] та інших.

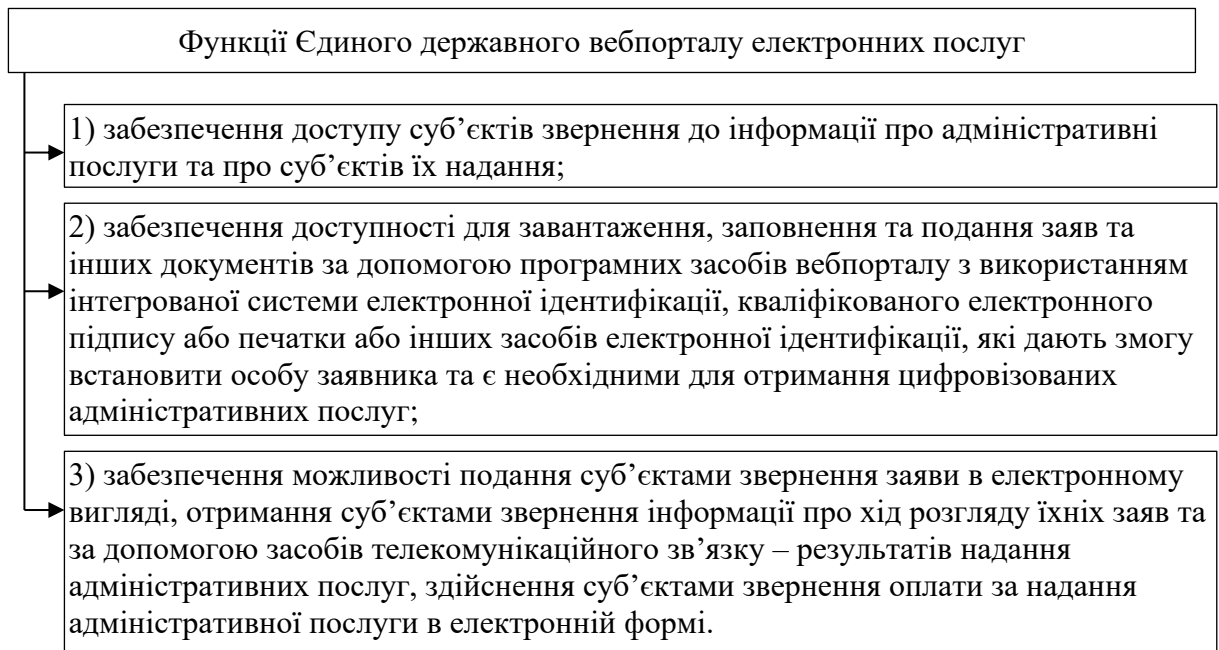


Рис. 1.8 – Функції Єдиного державного вебпорталу електронних послуг  
Примітка. Складено автором за даними: [53].

У Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами державної влади визначені критеріїв забезпечення якості цифровізації надання послуг ЦНАП та іншими державними установами (рис.1.9) [79]. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. максимально детально визначає основні цілі та принципи цифровізації діяльності державних установ, у т. ч. ЦНАП, напрямки цифрового розвитку та напрями гармонізації з цифровими європейськими ініціативами. Враховуючи положення Концепції, протягом 2018-2020 рр. Україна забезпечує поступове приведення свого законодавства відповідно до європейських норм за трьома напрямами:

1. інтероперабельність та електронні сервіси – долучення України до Програми ЄС;
2. відкритість і прозорість даних;

### 3. електронна ідентифікація (eID).

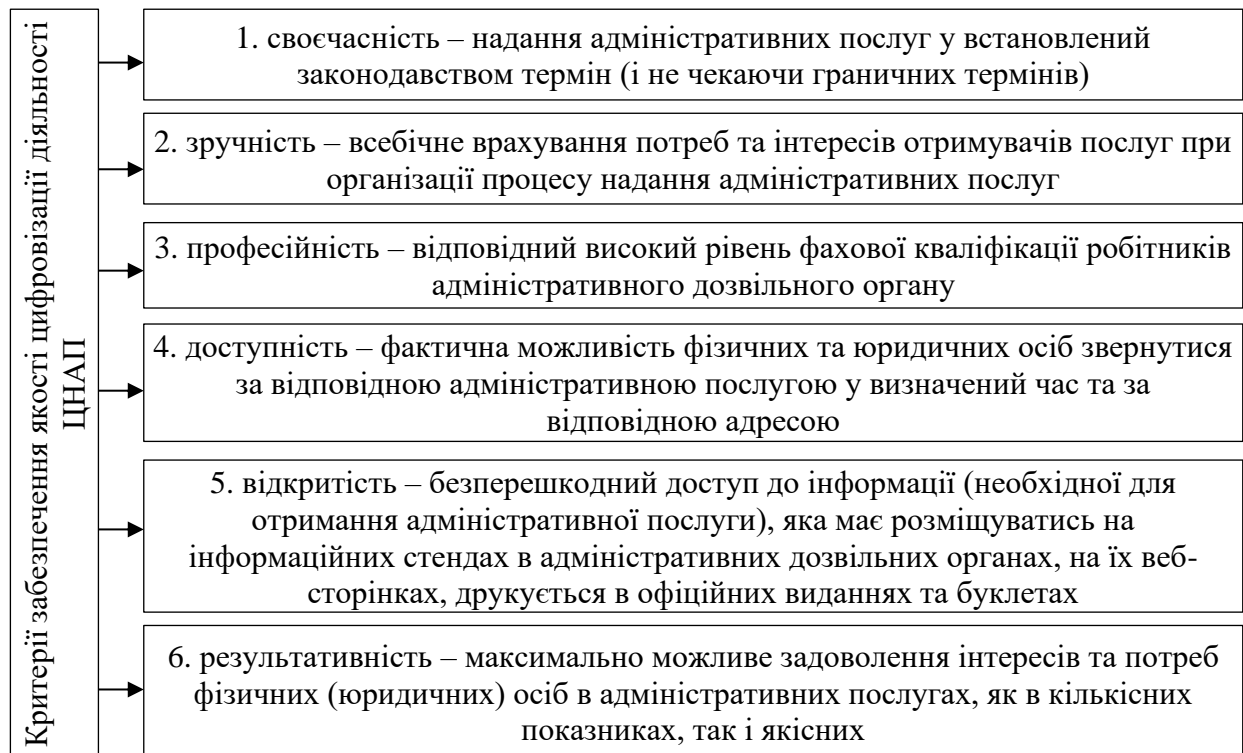


Рис. 1.9 – Критерії забезпечення якості цифровізації діяльності ЦНАП

Примітка. Складено автором за даними: [79].

Постанова Кабінету Міністрів України №357 від 10 травня 2018 р. «Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» передбачає запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів під час надання адмінпослуг ЦНАПами та здійснення інших повноважень відповідно до покладених на них завдань і підключення до електронної взаємодії згідно з вимогами Європейського Союзу [12].

Схвалена Концепція розвитку електронного урядування в Україні покликана підтримувати координацію та співпрацю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, ЦНАПів для досягнення установленого рівня ефективності та результативності розвитку електронного урядування, просування ідеї реформування державного управління та децентралізації на базі широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій по всій країні [76].

Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» передбачає запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів під час надання адмінпослуг ЦНАПами та здійснення інших повноважень відповідно до покладених на них завдань і підключення до електронної взаємодії згідно з вимогами Європейського Союзу [12].

Інтеграція державного веб-порталу відкритих даних України (<https://data.gov.ua/>) до центрального європейського порталу відкритих даних (<https://www.europeandataportal.eu/en>) та (<http://data.europa.eu/>) є головним завданням у забезпечення відкритості та прозорості даних, у т. ч. ЦНАПів. Точкою входу до відкритих даних установ та організацій Європейської Комісії, а також держав-членів Євросоюзу стає Центральний європейський портал відкритих даних, що встановлює єдині вимоги до політики розвитку відкритих даних і вимоги до їхніх стандартів. Тим паче, що відкриті дані мають потужний антикорупційний ефект, сприяють прозорості влади, позитивно впливають на розвиток економіки. Державним органом, що відповідає за реалізацію цієї політики є Державне агентство з питань електронного урядування України, що діє відповідно до постанови КМУ «Про затвердження Положення про Державне агентство з питань електронного урядування України» [69] та активно працює над створенням загальнодержавної системи електронної ідентифікації України. Це агентство сприяє процесам упровадження, розповсюдження та популяризації електронного підпису і технологій MobileID та BankID. Нині розроблено вимоги до засобів електронної ідентифікації, рівнів довіри до засобів електронної ідентифікації для їх використання у сфері електронного урядування [69]. А вже ще у 2014 р. Євросоюзом було ухвалено Регламент №910 (eIDAS), метою якого є запровадження єдиних вимог до розвитку електронної ідентифікації, надання електронних довірчих послуг у країнах ЄС та розвиток трансграничної е-ідентифікації. Проект фокусується на

виробленні стандартів, форматів, ідентифікаторів для засобів електронної ідентифікації у сферах е-медицини, електронних публічних послугах, е-банкінгу та повинен сприяти розвитку мобільності громадян і бізнесу ЄС [48, с. 117].

Запущено мобільний застосунок Дія – доступ громадян до цифрових документів, що сконцентровані у єдиному місці – у смартфона користувача. За допомогою цього за стосунку можна отримати деякі види цифрових адміністративних послуг.

Прийняття ЗУ «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 р. №2155-VIII, яким також керуються ЦНАПи у своїй діяльності, сприяє побудові цифрової інфраструктури довіри [59]. Проте нагальними для удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації діяльності ЦНАП залишається Закон України «Про захист персональних даних» [74] у новій редакції, який відобразитиме реформу, що відбулась в ЄС, а також закони про об'єкти критичної інфраструктури та про електронні комунікації.

Основними недоліками правового регулювання контролю за якістю цифровізації діяльності ЦНАП є відсутність стандартів якості адміністративних послуг і невизначеність кола суб'єктів, що здійснюють контроль у цій сфері [86, с. 124]. Вагоме значення у контролюванні за належним наданням адміністративних послуг ЦНАПами повинні мати самі громадяни – споживачі адміністративних послуг.

Таким чином, в Україні є всі умови для реалізації належного регулювання процесів цифровізації діяльності ЦНАП та переходу на більш високий технологічний рівень розвитку та надання державних адміністративних послуг. Правове підґрунтя системи цифровізації діяльності ЦНАП мають становити та забезпечувати нормативно-правові документи, які повинні бути переглянуті та відкориговані відповідно до умов сьогодення. Зокрема, потребує унормування та деталізації процес, спрямований на розширення видів електронних адміністративних послуг «Дія».

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### **2.1. Аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради**

З метою надання адміністративних послуг у м. Хмельницькому у 2012 р. було створено як окремий виконавчий орган Хмельницької міської ради для надання – Центр надання адміністративних послуг, який у 2015 р. перейменовано на Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради (УАП). Діяльність Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради регламентується рішенням сесії міської ради від 26.08.2015 року №52 «Положення про Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради». До цього Управління у якості учасників за принципом «організаційної єдності» залучаються:

- дозвільний центр;
- відділ державної реєстрації;
- посадові особи інших виконавчих органів міської ради;
- представники підприємств, установ та організацій, державних органів влади (податкова, санітарно-епідеміологічна служби, пожежна охорона).

Управління адміністративних послуг (УАП) підвітне і підконтрольне Хмельницькій міській раді (ХМР) та підпорядковане її виконавчому комітету, міському голові. Управління адміністративних послуг у своїх діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, Політикою якості виконавчих органів міської ради, Положенням про Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та іншими нормативно-правовими актами. Діяльність Управління здійснюється у відповідності до

системи управління якістю у виконавчих органах Хмельницької міської ради.

УАП створено для поліпшення якості адміністративних послуг, що надаються виконавчими органами Хмельницької міської ради і органами державної влади. Основним завданням УАП Хмельницької міської ради є надання адміністративних і неадміністративних послуг та інформації і консультацій щодо отримання цих послуг.

Основні функції та завдання, які покладені на УАП Хмельницької міської ради, зазначені на рис. 2.1.

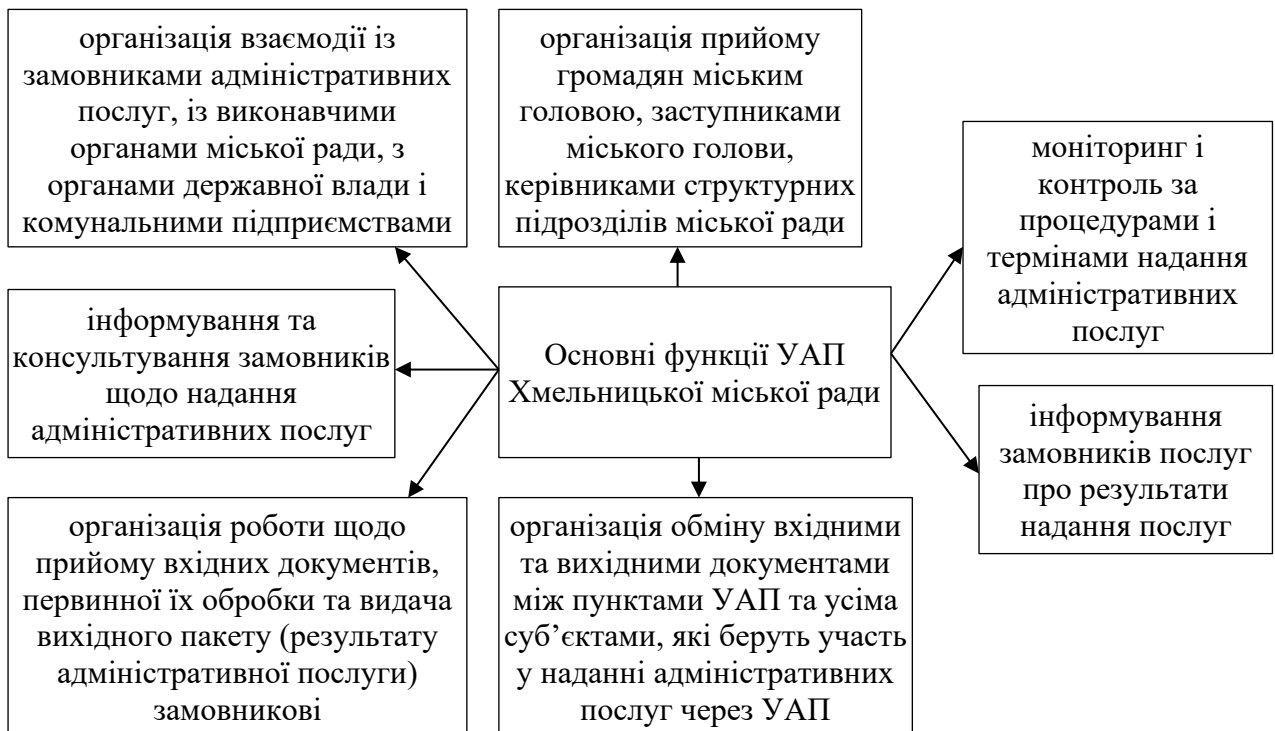


Рис. 2.1 – Функції та завдання УАП Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором.

Перевагами УАП Хмельницької міської ради є такі:

- орієнтація на потреби замовника послуги;
- запровадження принципу «єдиного офісу»;
- оперативне надання послуг;
- розширені та зручні «прийомні» години;
- доступність інформації з різних джерел (інформаційні термінали, стенди, телефон, сайт тощо);
- комфортні умови очікування та заповнення документів;

– користування електронною системою керування чергою є обов'язковим для всіх суб'єктів звернень.

УАП Хмельницької міської на основі узгоджених рішень управління співпрацює із 34 суб'єктами надання адміністративних та інших послуг, за рішенням позачергової 37 сесії Хмельницької міської ради від 06.02.2020 р. №5 визначено перелік 285 адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

УАП Хмельницької міської ради надає понад 100 послуг адміністративного характеру з використанням цифрових технологій та електронного керування. Основними напрямками роботи Управління є поліпшення якості надання адміністративних послуг, зручні та комфортні умови обслуговування заявників, спрощення процедур отримання документів, економія часу, професіоналізм та ввічливе ставлення до кожного відвідувача.

Фінансування діяльності УАП Хмельницької міської ради здійснюється за рахунок коштів міського бюджету. Загальна чисельність, структура та штатний розпис УАП затверджується міським головою за поданням начальника УАП Хмельницької міської ради.

Структуру УАП Хмельницької міської ради складають відділи, сектори та філії (рис. 2.2).

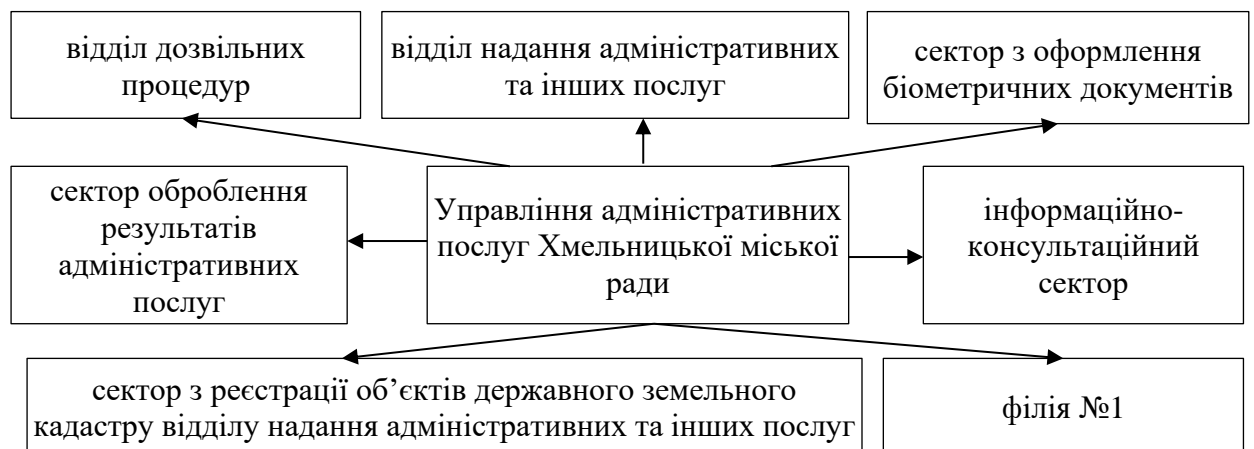


Рис. 2.2 – Структура УАП Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором.

Структура УАП Хмельницької міської ради є досить розгалуженою. У цілому у відділах та секторах УАП Хмельницької міської ради працює 37 осіб, а саме:

- відділ дозвільних процедур – 7 осіб – 2 заступника начальника відділу дозвільних процедур та 5 адміністраторів;

- відділ надання адміністративних та інших послуг – 10 осіб – 1 начальник відділу, 1 заступник начальника відділу та 8 адміністраторів;

- сектор з оформлення біометричних документів відділу надання адміністративних та інших послуг – 3 особи – 1 завідувач сектору та 2 адміністратори;

- сектор з реєстрації об'єктів державного земельного кадастру відділу надання адміністративних та інших послуг – 2 особи – 1 завідувач сектором та 1 адміністратор;

- сектор оброблення результатів адміністративних послуг відділу надання адміністративних та інших послуг – 5 осіб – 1 завідувач сектором та 4 адміністратори;

- інформаційно-консультаційний сектор – 4 особи – 1 заступник начальника та 3 адміністратори;

- філія №1 – 5 осіб – 2 адміністратори відділу дозвільних процедур, 1 адміністратор інформаційно-консультаційного сектору та 2 адміністратори відділу надання адміністративних та інших послуг.

Інформаційно-консультаційні сектори УАП Хмельницької міської ради забезпечує надання загальної інформації та консультацій, замовникам при їх зверненні за адміністративними послугами у УАП та видачу результатів послуги. До складу інформаційно-консультаційних секторів входять адміністратори УАП. Сектори, що займаються прийомом вхідних пакетів документів здійснюють прийняття вхідних пакетів документів, надання фахових консультацій щодо конкретних адміністративних послуг, у визначених адміністраторам УАП. До складу цих секторів входять працівники УАП, які представляють його учасників.

Для чіткого та правильного функціонування УАП Хмельницької міської ради було також сформований перелік таких учасників, серед яких:

1. виконавчі органи Хмельницької міської ради;
2. комунальні підприємства;
3. органи державної виконавчої влади, адміністративні послуги яких будуть надаватися через УАП Хмельницької міської ради.

Надання адміністративних та інших послуг у структурних підрозділах УАП здійснюється через адміністраторів. Перелік завдань, що належить до компетенції адміністратора УАП Хмельницької міської ради визначені на рис. 2.3.

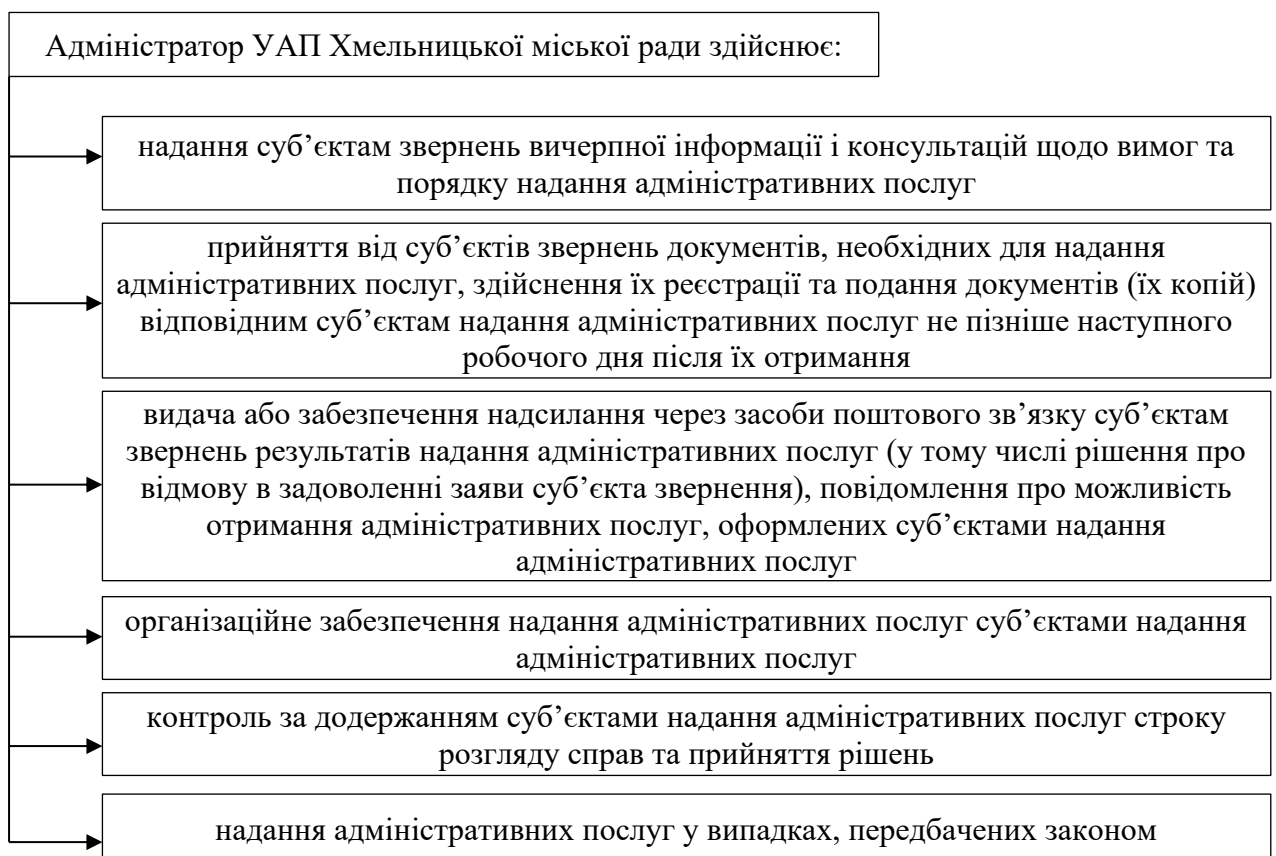


Рис. 2.3 – Компетенції адміністраторів УАП Хмельницької міської ради  
Примітка. Складено автором.

Перевага в наданні адміністративних послуг через адміністраторів УАП Хмельницької міської ради полягає у тому, що послуги надаються прозоро, відсутній контакт суб'єкта звернення з чиновником. Документи приймаються за описом, відповідні рішення можливо отримати в чітко

визначений день, передбачений законодавством. Саме адміністратор, а не заявник, контролює терміни виконання послуги працівниками управлінь чи відділів та інформує про їх виконання.

Працівники УАП Хмельницької міської ради підвищують рівень професіоналізму, удосконалюють та розвивають уміння, необхідні для ефективного надання адміністративних послуг, у т. ч. цифровізованих. Адміністратори УАП Хмельницької міської ради беруть участь в семінарах та тренінгах щодо підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування.

Для забезпечення комфортних умов надання послуг прийом відвідувачів здійснюється у просторому двоповерховому приміщенні, в якому облаштовані зручні зони для очікування та заповнення документів, побутові зручності (санвузли), побудовано сучасну систему вентиляції, приміщення пристосоване до потреб людей з обмеженими можливостями (вхід облаштовано пандусом). На вході до приміщення є реєстрація, де здійснюється первинна робота з відвідувачами, їх загальне інформування та консультування. З метою організації порядку обслуговування запроваджено електронну систему управління чергою. Прийом громадян здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про адміністративні послуги».

Нормативно-правове регулювання діяльності УАП Хмельницької міської ради включає (рис. 2.4):

- Конституцію України та закони України;
- укази Президента;
- постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України;
- рішення сесій Хмельницької міської ради;
- інші нормативно-правові акти.

Діяльність Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради проводиться у відповідності до системи управління якістю у виконавчих органах ХМР, яка регламентується Настановою з якості Хмельницької міської ради.

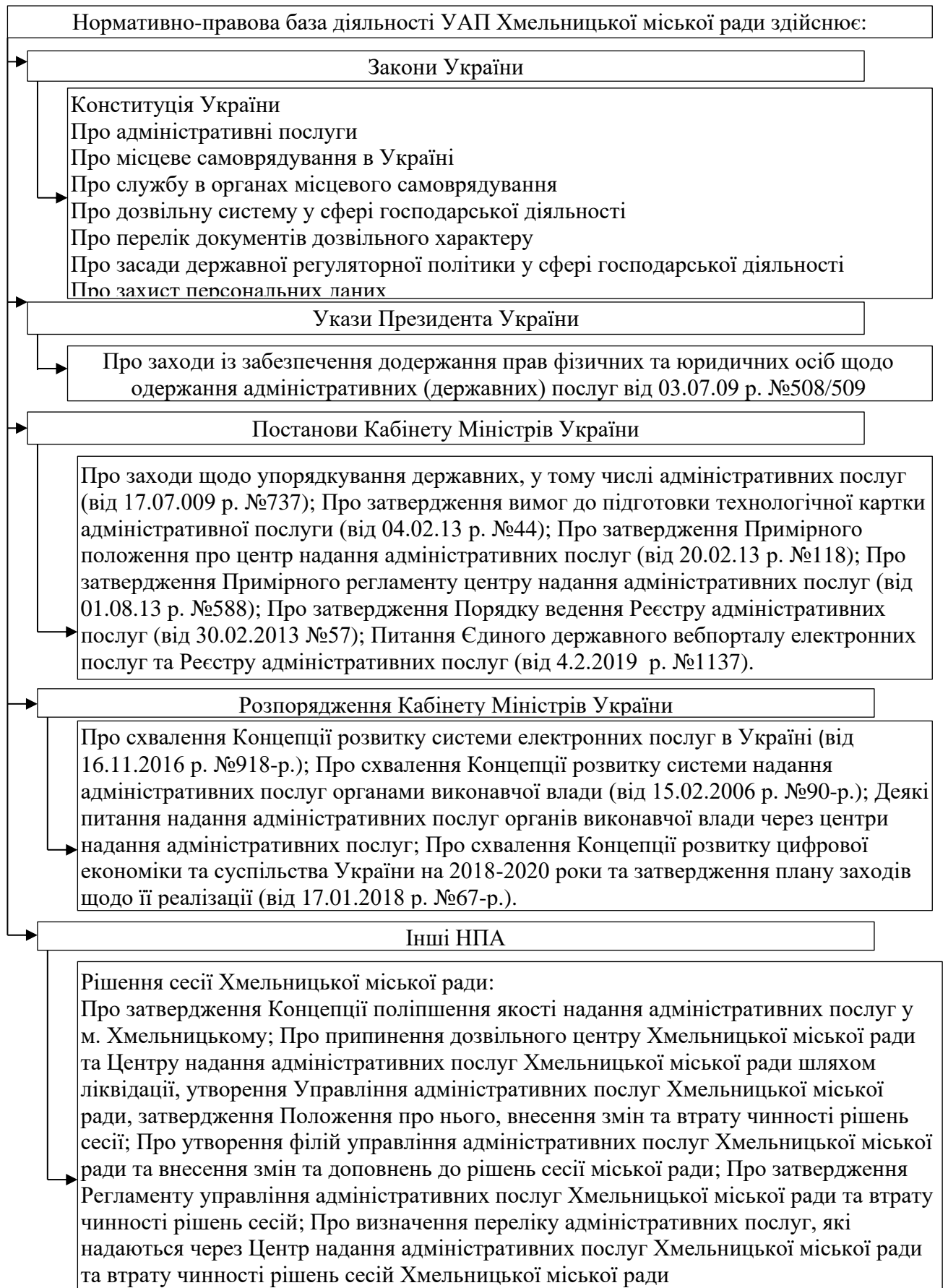


Рис. 2.4 – Нормативно-правове регулювання діяльності УАП ХМР

Примітка. Складено автором.

Динаміку наданих адміністративних послуг УАП Хмельницької міської ради відобразимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка наданих адміністративних послуг УАП ХМР

№з/п	Адміністративні послуги	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р., +/-, одиниць
1	2	3	4	5	6
1	з реєстрації місця проживання	27348	29200	18587	-8761
2	становить реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	15320	15384	15445	125
3	пов'язані з роботою Держгеокадастру	6766	8202	9324	2558
4	видача документів дозвільного характеру	4488	4401	5005	517
5	реєстрація речових прав на нерухоме майно	1705	1140	370	-1335
6	інші послуги	30225	33724	27678	-2547
7	Разом наданих адміністративних послуг	85852	92051	76409	-9443

Примітка. Складено автором за даними УАП Хмельницької міської ради.

З наведених у табл. 2.1 даних видно, що з кожним роком кількість наданих адміністративних послуг зростає, виключенням є 2020 р. Така зміна зумовлена введенням жорстких карантинних обмежень, пов'язаних із пандемією Covid-19, та тим, що ряд адміністративних послуг переведено в електронний формат надання за допомогою державного порталу «Дія» та інших державних порталів суб'єктів надання адміністративних послуг.

Реєстрація таких послуг здійснюється органами місцевого самоврядування, у т. ч. через УАП Хмельницької міської ради, відповідно до місця проживання особи, або шляхом подання заяви в електронному вигляді через портал Дія.

Таким чином, УАП Хмельницької міської ради створене та діє для: оптимізації організація надання адміністративних та інших послуг у найкоротші термін; мінімізації кількості відвідувань суб'єктами звернень;

забезпечення інформування таких суб'єктів про вимоги і порядок надання адмінпослуг; спрощення процедури отримання та поліпшення якості надання адмінпослуг.

## **2.2. Оцінка цифровізації діяльності ЦНАП Хмельницької міської ради**

З урахуванням нових викликів, які постають перед сучасністю вважаємо, що за умови створення якісної системи інформаційної безпеки та відповідного нормативно-правового забезпечення, прискорення цифровізації надання адміністративних послуг на всіх рівнях є однією з стратегічних завдань розвитку нашої країни. Як наслідок, для українців доступні усі публічні адмінпослуги онлайн, збільшене їх число та розширено функціонал окремих сервісів.

За останні декілька років в УАП Хмельницької міської ради досить активно впроваджуються електронні послуги (сервіси): мобільні додатки, SMS-повідомлення, Skype-консультування, електронний кабінет, Facebook-сторінки, офіційні групи у месенджерах Viber та Telegram Хмельницької міської ради тощо.

Громадяни мають змогу отримувати окремі послуги в онлайн-доступі. Для працівників УАП Хмельницької міської ради стали доступними електронні бази та реєстри, що суттєво спрощує та скорочує процедуру і строки надання послуг:

1. державних органів влади:
  - Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань;
  - реєстр щодо нерухомості;
  - Державний земельний кадастр.
2. Власні – реєстр мешканців територіальної громади).

Основні види цифровізованих адміністративних послуг, що можна

отримати в УАП Хмельницької міської ради зображені на рис. 2.5.

В УАП Хмельницької міської ради запроваджена цифровізована система онлайн-послуг обслуговування громадян – «Єдине вікно», також належним чином налагоджена система видачі закордонних паспортів з безконтактним електронним носієм та паспортів громадян України у формі ID-картки. У Центрі надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради у цілому обслуговування громадян стало комфортнішим, швидшим та доступнішим.

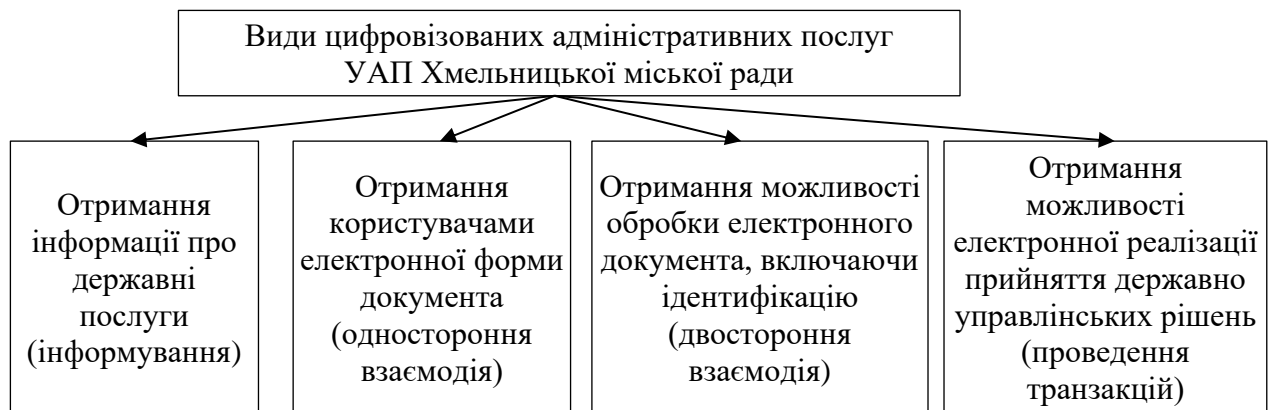


Рис. 2.5 – Основні види цифровізованих адміністративних послуг  
УАП Хмельницької міської ради

Примітка. Складено автором.

Пандемія COVID-19 та карантинні обмеження в Україні у березні 2020 р. внесли свої корективи в актуальність цифровізації діяльності УАП Хмельницької міської ради, а саме призвели до значного зростання чисельності користувачів Інтернету та відповідних послуг. Попит на цифровізовані адміністративні послуги населення м. Хмельницького та Хмельницької області не є виключенням та з кожним роком зростає, що зумовлює необхідність безперервного розширення переліку електронних адмінпослуг, а також підвищення рівня інтегрованості адміністративних послуг в онлайн-простір (рівень інтерактивності). Проте, усе ж поточний рівень інтегрованості електронних адміністративних послуг не повною мірою відповідає сьогоднішнім потребам суспільства.

Для впровадження та використання результатів цифровізації надання

адміністративних послуг, забезпечення цифрової взаємодії з національними та місцевими реєстрами та іншими електронними інформаційними ресурсами вжито певних дій і заходів (табл. Б додатку Б), які використовує у свої цифровізованій діяльності УАП Хмельницької міської ради.

Суб'єкт господарювання у м. Хмельницький та Хмельницькій обл. має можливість отримувати дистанційно в електронному вигляді адмінпослуги, що надаються Державною службою України з надзвичайних ситуацій. Постанова КМУ «Про внесення змін до Порядку подання і реєстрації декларації з питань пожежної безпеки» від 14.02.2018 р. №80, значно спрощує відносини між суб'єктами господарювання та контролюючим органом. Електронні форми документів з автоматичною перевіркою та підказками максимально мінімізують ризик допущення помилок при їх заповненні. Відповідно до затвердженої КМУ Концепції розвитку електронного урядування України і плану її впровадження, цифровізована послуга з реєстрації Декларації про відповідність протипожежним вимогам включена до 100 першочергових і найбільш пріоритетних до впровадження у відповідності до потреб бізнесу і суспільства. Цифровізована адмінпослуга доступна за нижче вказаними посиланням:

– <https://e-services.dsns.gov.ua/>;

– <https://www.kmu.gov.ua/ua/services>.

Враховуючи загальнонаціональний карантин у зв'язку з пандемією Covid-19 альтернативним каналом звернення за адміністративними послугами для громадян і у Хмельницькій області є використання такого способу звернення як Єдиний державний портал адміністративних послуг. При цьому в особи завжди зберігається можливість і фізичного (особистого) звернення за адміністративною послугою до відповідного суб'єкта надання адміністративних послуг або УАП Хмельницької міської ради, а також використання інших способів та засобів (пошта, електронна пошта, телефон тощо).

Інтерфейс Єдиного державного порталу адміністративних послуг є

досить зручним у користуванні, доступним для користувачів, містить необхідну інформацію про відповідну послугу (рис. 2.6).



Рис. 2.6 – Орієнтовна схема отримання цифровізованої адміністративної послуги через Єдиний державний портал адмінпослуг

Примітка. Складено автором.

Слід звернути увагу на обмеження, передбачене ч. 8 ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги», за якою «суб'єктам надання адміністративних послуг забороняється приймати заяви, видавати суб'єктам звернень оформлені результати надання адміністративних послуг (у т. ч. рішень про відмову в наданні адміністративних послуг), якщо такі послуги надаються через центри надання адміністративних послуг (УАП Хмельницької міської ради), крім випадків подання заяв через Єдиний державний портал адміністративних послуг» [54]. Вважаємо, що таке

обмеження встановлене законодавцем для забезпечення порядку у прийомі суб'єктів звернень, у документообігу та в раціональному використанні публічних ресурсів на інфраструктуру.

Станом на сьогодні 161 ЦНАП приєднався до онлайн-системи «Дія», у т.ч. УАП Хмельницької міської ради. У мобільному додатку Дія за 2020 р. забезпечено відображення 8 цифрових документів:

- цифровий ID-паспорт громадянина (запущено у квітні 2020 р.);
- цифровий паспорт для виїзду за кордон (запущено у квітні 2020 р.);
- цифрове водійське посвідчення (запущено у лютому 2020 р.);
- цифрове свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу (запущено у лютому 2020 р.) та обов'язковий поліс страхування на авто (запущено у травні 2020 р.);
- цифровий студентський квиток (запущено у квітні 2020 р.);
- цифровий податковий номер (запущено у вересні 2020 р.);
- цифрова довідка про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи (запущено у жовтні 2020 р.);
- цифрове свідоцтво про народження (запущено у жовтні 2020 р.);
- цифрові внутрішні та міжнародні Covid-сертифікати (запущено у липні 2021 р.).

Основні завдання мобільного застосунку «Дія» зазначені на рис. Б додатку Б. З жовтня 2020 р. у мобільному застосунку «Дія» доступний перегляд та оплата боргів за виконавчим провадженням; штрафів за порушення правил дорожнього руху (фото та відеофіксація). Мобільному застосунку Дія 2.0 доступна функція шерингу – можливість ділитися цифровими копіями документів, тобто відтепер не потрібно носити із собою паперової версії свідоцтва про народження. Важливо, що цифрові свідоцтва в Дії мають таку ж юридичну силу, як і їх паперовий аналог.

Таким чином, для громадянина «Дія» зможе максимально спростити і прискорити будь-яку взаємодію з державою, зробивши максимум процесів цифровізованими та автоматичними.

Найпоширеніші цифровізовані адміністративні послуги, що надаються в УАП Хмельницької міської ради зображені на рис. 2.7.



Рис. 2.7 – Основні цифровізовані адміністративні послуги УАП ХМР

Примітка. Складено за даними УАП Хмельницької міської ради.

Потенціал зазначених адмінпослуг УАП Хмельницької міської ради та фактичне число користувачів ними відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Показники найпоширеніших цифровізованих адмінпослуг, що надаються в УАП Хмельницької міської ради

№з/п	Вид цифровізованої адміністративної послуги	Потенціал надання (щорічно), заявників	Число фактичних звернень за послугою за 2018-2020 рр., заявників
1	допомога при народженні дитини	>360000	23500
2	узгодження проектів землеустрою	>300000	268000
3	прийняття об'єктів будівництва в експлуатацію	>50000	6500
4	ліцензії на послуги автоперевезень пасажирів та вантажів	42000	286
5	реєстрація декларації відповідності пожежній безпеці	20000	141

Примітка. Складено автором за даними УАП Хмельницької міської ради.

Дані табл. 2.2 свідчать, що число фактично отриманих цифровізованих адмінпослуг УАП Хмельницької міської ради значно менше за можливі показники надання, а отже, навантаження на систему надання недостатньо високе. Але, з урахуванням прогнозів попиту на цифровізовані адміністративні послуги у зв'язку з пандемією та зручності їх електронного отримання, така завантаженість лише зростатиме.

У Хмельницькій області триває робота над реалізацією таких проектів як «єМалятко» та оцифрування адміністративних послуг, тощо. Детальніше охарактеризуємо цифровізовані адміністративні послуги, що надаються безпосередньо УАП Хмельницької міської ради.

1. Комплексна цифровізована адміністративна послуга «єМалятко» – впроваджена відповідно до ініціативи Міністерства Цифрової трансформації України; дозволяє за однією заявою отримати 10 послуг, що пов’язані із народженням дитини (раніше для отримання необхідних адмінпослуг, батькам потрібно було відвідати 11 установ, зібрати 37 документів та витратити близько 10 днів на це), тобто відбувається отримання адмінпослуги в одній структурі (УАП Хмельницької міської ради) з мінімізацією затрат часу. В УАП Хмельницької міської ради з липня 2020 р. щодо отримання комплексної послуги «єМалятко» прийнято 326 заяв. З метою можливості оперативного отримання інформації про місце проживання громадян та склад сім’ї у червні 2020 р. був підписаний меморандум про співпрацю за ініціативи Хмельницької міської ради та сприяння Центрально-Західного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Хмельницький). На підставі такого меморандуму нотаріуси м. Хмельницького та Хмельницького району отримали доступ до реєстру територіальної громади міста.

2. Використання цифровізованої адмінпослуги «Електронний кабінет забудовника» дає змогу громадянам отримати 9 онлайн-послуг у будівельній сфері, що складають 85% усього будівництва в Україні. З 13 грудня 2019 р. у Хмельницькій області Е-кабінетом забудовника успішно скористалися понад 650 разів: 451 об’єкт будується, 205 об’єктів введено в експлуатацію.

3. Транспортний портал електронних послуг (<https://e-transport.gov.ua>) дозволяє громадянам здійснювати онлайн-подачу та сплату заявок, швидку перевірку документів, значно прискорити процедури. Доступно дві онлайн-послуги з отримання дозволів на перевезення та шість – з ліцензування автоперевезень. У результаті застосування цього порталу – скорочується час,

витрачений на отримання транспортних послуг, знижується корупційна складова адмінпослуги, а також зменшується паперова тяганина.

4. Електронний кабінет водія – громадяни зможуть актуалізувати дані в реєстрі, що дозволить швидше виправляти помилки, а також можна визначити іншу особу як належного користувача автомобіля (він буде нести відповідальність за порушення ПДР, коли керуватиме автомобілем власника, і це буде записано системою автоматичної фото-відео фіксації порушень). 15.11.2019 р. прийнято постанову КМУ «Про внесення змін до Положення про порядок видачі посвідчень водія та допуску громадян до керування транспортними засобами» №946, яка передбачає розширення функціональних можливостей «Електронного кабінету водія».

5. Публічна кадастрова картка – достатньо знайти потрібну земельну ділянку, пройти електронну ідентифікацію, заповнити запит і, у разі платності послуги, сплатити її вартість онлайн. Доступними є такі цифровізовані адмінпослуги як: отримання витягу з Державного земельного кадастру про земельну ділянку (замовник послуги може отримати електронний примірник витягу та забрати виготовлений витяг у найближчому обраному ЦНАП); витяг про нормативну грошову оцінку землі; інформація про право власності та речові права.

6. Через мобільний застосунок «Дія» відбувається доступ громадян до цифровізованих адмінпослуг, верифікація цифровізованих документів відбуватиметься співробітниками поліції за допомогою QR-коду через смартфони або спеціальні гаджети. З моменту запуску (6 лютого 2020 р.) понад 2,7 млн. користувачів завантажили мобільний застосунок, з них 27198 користувачів у Хмельницькій обл. 9 послуг «Малюток за однією заявою вже доступні на [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua).

Не зважаючи на високий рівень інфраструктурного та матеріально-технічного забезпечення, ступінь впровадження цифровізації діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та в УАП Хмельницької міської ради, варто зазначити, що усе ж він є недостатнім для

оптимізації процесів цифровізації адміністрування, забезпечення належного рівня комунікацій з населенням та удосконалення процесів надання адміністративних послуг із використанням переваг електронних систем, адже має певні перешкоди прискореної інформатизації публічного управління в регіоні та оптимізації якості системи електронної взаємодії ЦНАП та громадян (рис. 2.8).

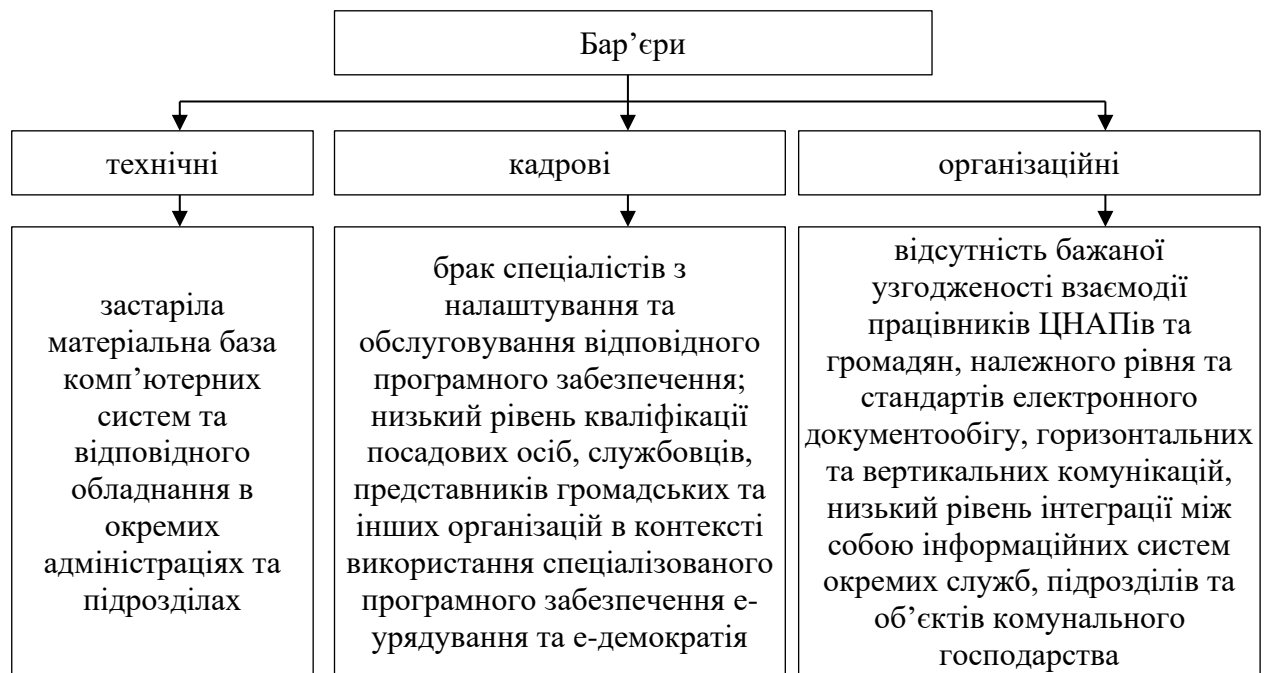


Рис. 2.8 – Основні бар'єри прискореної цифровізації та оптимізації якості системи електронної взаємодії ЦНАП та громадян

Примітка. Складено автором.

Отже, у м. Хмельницькому зростає навантаженість працівників через збільшення різновидів адміністративних послуг у зв'язку з ситуацією, що склалася в державі в цілому. Здійснений аналіз цифровізації діяльності Управління надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради свідчить про необхідність удосконалення системи забезпечення якості цифровізації адміністративних послуг та системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації. Існує потреба в оптимізації організаційного та правового забезпечення якості цифровізації надання адміністративних послуг УАП Хмельницької міської ради.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 3.1. Визначення напрямів покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації

Проведені дослідження свідчать про те, що доцільно запропонувати такі напрями покращення якості системи електронної взаємодії центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації (рис. 3.1):

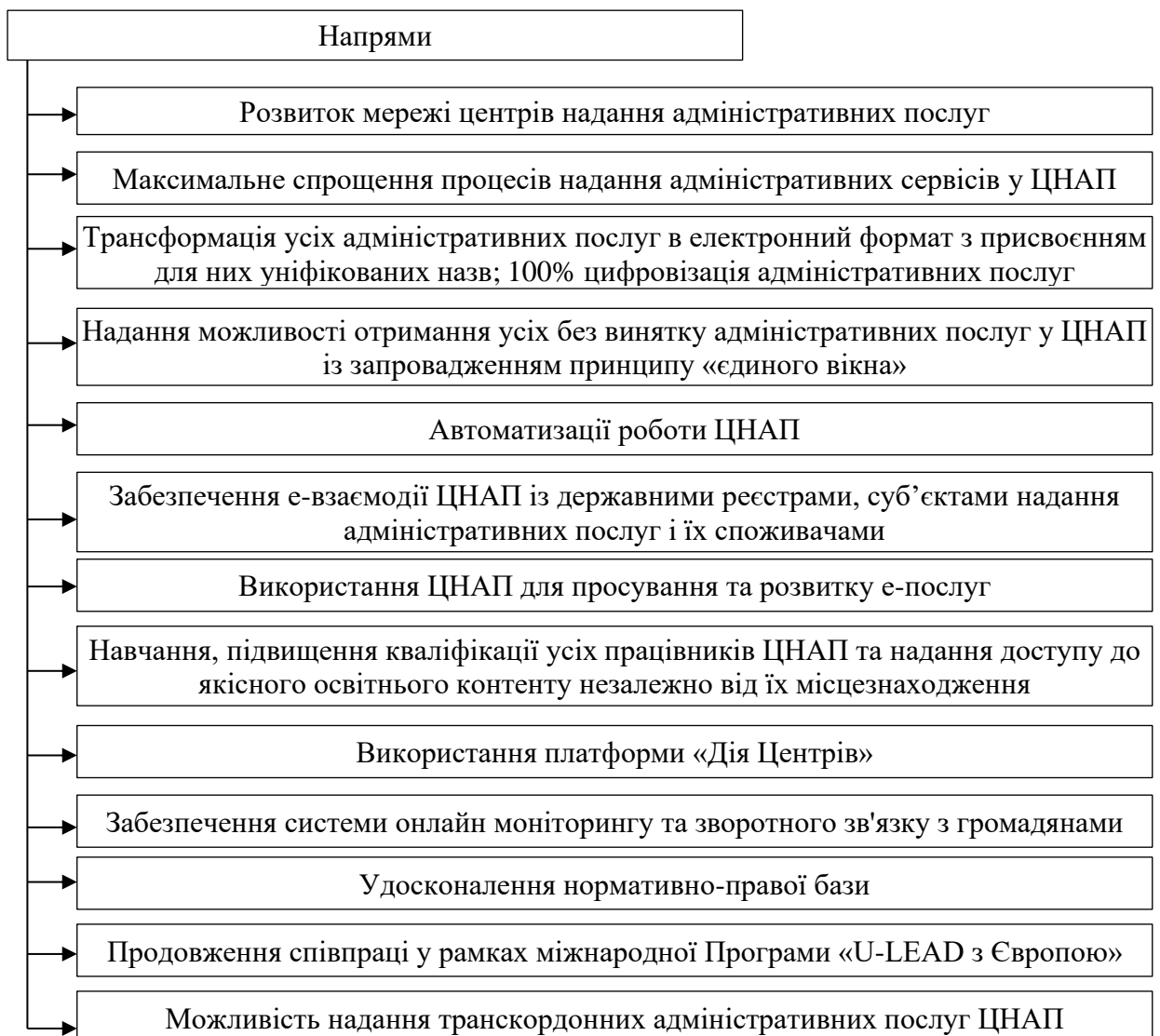


Рис. 3.1 – Основні напрями покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації

Примітка. Складено автором.

1. Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг та максимальне спрощення процесів надання адміністративних сервісів у них. Суттєвим елементом, що підвищує якість цифровізації надання адміністративних послуг та швидкість обслуговування у ЦНАП є ступінь їх техніко-технологічного забезпечення або електронізації, що визначається наявністю сервісів, які пришвидшують та спрощують процедуру надання адміністративних послуг. Ключовою точкою доступу громадян до послуг та взаємодії з державою є допереведення усіх державних сервісів в онлайн ЦНАП. Проте, лише близько 10% усіх ЦНАП забезпечені усіма видами додаткових електронних сервісів. Суттєвою проблемою є недостатність взаємодії між значною частиною державних реєстрів та інформаційними системами ЦНАП.

Розвиток системи цифровізації надання адміністративних послуг носить несистемний характер і має певні регіональні відмінності. Досить часто органи публічної влади, які надають адміністративні послуги на різних рівнях управління, при яких створено відповідні ЦНАП, застосовують різні підходи до процедур надання адміністративних електронних послуг та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у вирішення питань, пов'язаних із технічними, програмними, організаційними, фінансовими та іншими аспектами надання адміністративних послуг. Це значно ускладнює подальшу інтеграцію різнорівневих систем цифровізації надання адміністративних послуг в єдину загальнодержавну систему, і не сприяє забезпеченню однакових умов надання населенню електронних (цифровізованих) адміністративних послуг на регіональному та місцевому рівнях.

Міністерством цифрової трансформації має бути складений план щодо оптимізації мережі ЦНАП. Адже адміністративні послуги повинні бути максимально доступні, а ЦНАП - близькі для жителів маленьких сіл, селищ та містечок. Тому пропонується найближчі ЦНАПи розміщувати приблизно у 14-ти кілометровій відстані від будь-якого населеного пункту. Це дасть змогу

вперше забезпечити доступними сервісами близько 9,5 мільйонів українців. Зараз в Україні функціонує 935 ЦНАПів. Залежно від об'єднання територіальних громад (завдяки впровадженню адміністративно-територіальної реформи в дію), уже в 2022 р. їх число може бути доведене до 1469 ЦНАПів та усі вони будуть об'єднані в єдину систему.

2. Трансформація усіх адміністративних послуг в електронний формат з присвоєнням для них уніфікованих назв, оскільки вони все ще досі називаються по-різному. Важливим у цьому напрямку є удосконалення взаємодії держави, ЦНАП та громадянина, використовуючи при цьому технологію «пейперліз». Основна ідея цього напрямку – 100% цифровізація адміністративних послуг до 2024 року, до якої має бути прив'язаний паперовий формат. Якщо адміністративна послуга відсутня в онлайн-форматі, то у паперовому варіанті вона теж має бути відсутня. Не зважаючи на існування єдиного державного порталу електронних послуг та мобільного застосунку «Дія», швидке запровадження електронних документів, діючу практичну технологію шерінгу, відсутня єдність у назвах адмінпослуг. Тому актуально розробити та запровадити уніфікований ідентифікатор адміністративних послуг, що дозволить впорядкувати більш, ніж 1600 державних послуг у майбутньому. Звичайно це вимагає багато зусиль та трудомісткості робіт.

3. Надання можливості отримання усіх без винятку адміністративних послуг у ЦНАП із запровадженням принципу «єдиного вікна», автоматизації роботи ЦНАП, забезпечення е-взаємодії ЦНАП із державними реєстрами, суб'єктами надання адміністративних послуг і їх споживачами, використання ЦНАП для просування та розвитку е-послуг. Для цього необхідно виконати такі дії (рис. 3.2):

а) Розробити та відпрацювати застосування інструментарію Application Programming Interface – API, що дозволить об'єднати IT-рішення для надання цифровізованих послуг та інформаційні системи ЦНАП. Це означає, що при розробці цифровізованих послуг також може розроблятися інструментарій,

який дозволить максимально наблизити отримання е-послуг через ЦНАП, а не лише електронно. На даний час ще далеко не всі адмінпослуги, внесені до переліків послуг та інтегровані в ЦНАП для їх фізичного надання, тобто переведені в е-форму, надаються фізично в ЦНАП, наприклад у сільській місцевості. Для мешканців таких громад, які ще не готові отримувати е-послуги, застосування API фактично дозволить інтегрувати ці послуги в ЦНАП, а значить сприятиме доступності адмінпослуг для них.

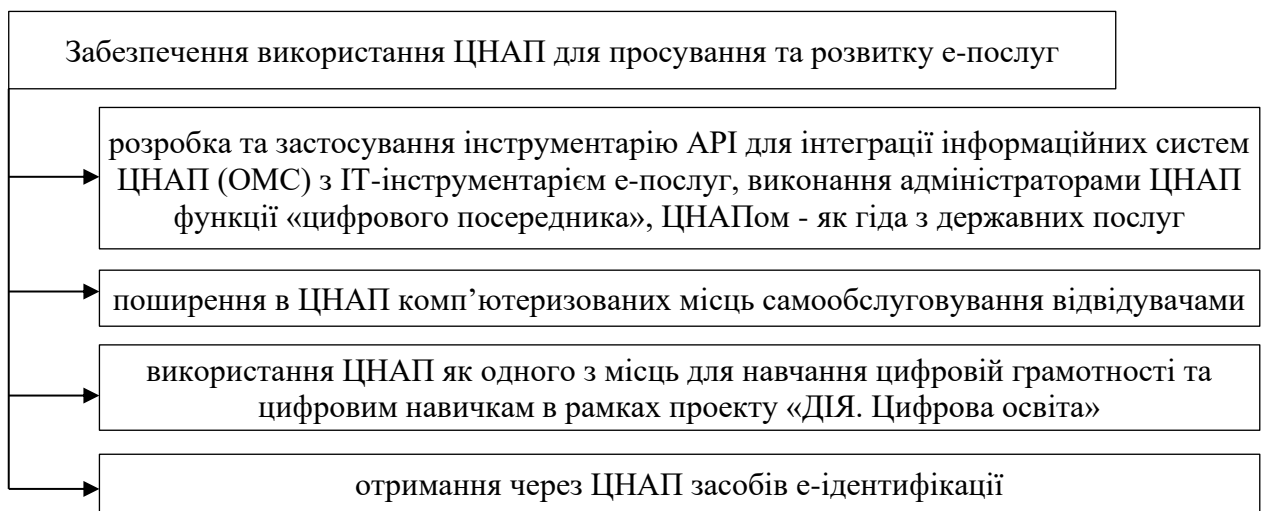


Рис. 3.2 – Дії щодо забезпечення використання ЦНАП для просування та розвитку е-послуг

Примітка. Складено автором.

У цьому випадку адміністратори ЦНАП виконуватимуть функції «цифрового посередника» та буде оптимізована робота бек-офісу при наданні адміністративних послуг. Застосовуватиметься комбінований, тобто фізично-електронний спосіб надання адміністративних послуг, адже прийом документів від громадян та видача результату звернення здійснюватиметься фізично, а функція бек-офісу (тобто опрацювання прийнятих документів) - цифровізовано, через електронну взаємодію (це буде актуально для автоматизованих адмінпослуг; для автоматичних адмінпослуг актуальним буде у тому випадку, коли суб'єктом надання відповідних адміністративних послуг буде визначений адміністратор ЦНАП у відповідних законах, наприклад, як це вже діє щодо видачі відомостей з Державного земельного

кадастру).

б) Продовжити поширення застосування в ЦНАП комп'ютеризованих місць самообслуговування громадянами, що їх відвідують. Міністерством цифрової трансформації планується встановити у 437 ЦНАПах такі місця, з них 192 місця самообслуговування будуть облаштовані в ЦНАП сільських громад. У першу чергу це робиться задля доступу до електронних адмінпослуг тих громадян, що не змогли самостійно скористуватися цими сервісами чи не мають потрібного комп'ютерного або програмного забезпечення удома.

в) Впроваджувати у практику проведення в ЦНАП, зокрема в рамках проекту «Дія. Цифрова освіта», навчань цифрової грамотності та цифровим навичкам, у першу чергу щодо користування електронними послугами. Необхідно облаштувати у частині ЦНАП наявні громадські простори чи громадські приймальні, або використовувати для цих навчань зали засідань органів місцевого самоврядування, що часто розташовуються поруч із ЦНАП.

г) ЦНАП використовувати як місце, де громадяни також мають можливість отримувати засоби електронної ідентифікації, тобто громадяни мають можливість згенерувати за допомогою координації дій адміністратора, наприклад, цифровий електронний підпис чи сертифікат тощо. Тобто у ЦНАП, консультувати громадян для отримання кваліфікованих електронних підписів, отримання Дії-ID, SMART-ID, можливий варіант організації відокремлених пунктів реєстрації кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг у ЦНАП (наприклад, облаштування каси банків у ЦНАП).

Сприяння переходу більшості населення до використання електронних адмінпослуг є важливим кроком у процесі розвитку цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг. Завдяки зміні підходів до формування адмінпослуги для ЦНАПів залучення населення до використання цифровізованих адмінпослуг дозволить більшому числу громадян отримувати такі послуги та підвищить якість їх надання.

4. Забезпечення постійного навчання усіх працівників ЦНАП (тренінги, семінари, практикуми – воркшопи), доступ до якісного освітнього контенту та підвищення кваліфікації незалежно від їх місцезнаходження (он-лайн курси, вебінари та ін.).

5. Використання платформи «Дія. Центрів», яка полегшить роботу Центрів надання адміністративних послуг та дозволить спростити взаємодію громадян і працівників ЦНАП. Міністерство цифрової трансформації визначає Центр Дія як центр надання адміністративних послуг, у якому надаються послуги із використанням можливостей порталу Дія та/або громадяни можуть отримати е-послуги та інші публічні послуги з використанням комп'ютеризованих місць для самообслуговування, що спеціально для цього облаштовані. Мінцифри запровадило та активно підтримує розвиток Центрів Дія. Закон України «Про адміністративні послуги» передбачає, що ЦНАП мають право використовувати позначення Центр Дія окремо від найменування та символіки. Окрім зазначеного, будь-який ЦНАП може стати Центром Дія, а значить місцем, де можна отримати адміністративні послуги, доступ до комп'ютера, підключеного до мережі Інтернет, консультації щодо онлайн-послуг та бізнесу, можливість укладення договорів і угод щодо комунальних послуг, а також, різноманітні супутні послуги.

6. Удосконалення та цифровізація зворотного зв'язку з громадянами, тобто забезпечення системи онлайн моніторингу, що дасть змогу перевіряти сервіс у ЦНАП, впливати на якість надання електронних адміністративних послуг ЦНАПами. Моніторинг та контроль має містити цілу систему показників та критеріїв, які дозволять проаналізувати діяльність ЦНАП, зокрема:

- обсяг та номенклатура цифровізованих адміністративних послуг;
- надання у приміщенні центрів супутніх послуг;
- наявність цифровізованих сервісів та підключення ЦНАП до відповідних державних реєстрів;

- запровадження е-урядування і програмного забезпечення;
- рівень задоволеності громадян якістю надання адмінпослуг.

На наш погляд, саме результат зворотного зв'язку ЦНАП зі споживачами цифровізованих адміністративних послуг, має стати основним критерієм оцінки забезпечення якості їх надання засобами електронного урядування. Адже, вивчення ступеня задоволеності споживачів адміністративних послуг у ЦНАП через встановлення зворотного зв'язку дозволяє суб'єкту їх надання отримувати релевантну інформацію про потреби та інтереси фізичних та юридичних осіб, виявляти наявні недоліки обслуговування та визначати шляхи удосконалення забезпечення якості надання цифровізованих адміністративних послуг відповідно до потреб споживачів.

Для стимулювання налагодження зворотного зв'язку пропонується мотивувати громадян шляхом надання грошової винагороди за оцінку сервісу у ЦНАПах. Мінцифри має запустити першу всеукраїнську оцінку якості адміністративних послуг. Раніше, щоб виразити свою думку про якість обслуговування громадянам доводилося залишати записи у книгах скарг та пропозицій, писати коментарі у соціальних мережах або телефонувати до державних установ. Зазвичай такі відгуки свідомо ігнорувалися та видалялися, при цьому проблема не доходила на розгляд до керівництва та залишалася невирішеною. Після впровадження Мінцифрою оцінки якості адмінпослуг громадяни, що відвідували ЦНАПи та залишили там свої контакти, отримуватимуть дзвінки від операторів Call-центрів, SMS- або Viber-повідомлення з опитуванням. Можливим стане сканування громадянином, що відвідував ЦНАП його QR-коду або знайти його на платформі «Дія. Центрів», пройти опитування та залишити відгук, за який нараховуватиметься грошова винагорода. Оцінювати ЦНАПи також зможуть таємні відвідувачі (ними може стати будь-який громадянин, що зареєструвався як оцінювач на платформі Дія. Центрів.

7. Врегулювання на державному рівні невідкладного питання щодо

електронної ідентифікації фізичних та юридичних осіб в контексті отримання ними цифровізованих адміністративних послуг ЦНАП. Необхідно розробити та прийняти законодавчі акти (формування та затвердження Стратегії цифрової трансформації сфери адміністративних послуг, також у програмних документах Уряду актуалізувати роль та місце ЦНАП із врахуванням потреби інтеграції ЦНАП та електронних послуг в контексті цифрової трансформації), де чітко прописати схеми, інструменти та засоби електронної ідентифікації та електронного захисту персональних даних, що будуть застосовуватись при наданні цифровізованих адмінпослуг. Потрібно продовжувати розвиток та оптимізація публічних електронних реєстрів та формування базових, централізація їх підтримки та взаємодія, а також розробити заходи щодо забезпечення надійним захистом інформації публічних е-реєстрів та створення ефективної системи протидії кіберзагрозам.

8. У рамках міжнародної Програми «U-LEAD з Європою», що фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Польщею, Німеччиною, Данією, Швецією, Словенією та Естонією необхідно втілити в дію окремі напрямки державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП з покращення якості надання адміністративних послуг для населення. Ця програма передбачає надання відповідної консультативної підтримки Уряду України, підтримку створення та модернізації ЦНАП та відпрацювання, у процесі взаємодії з ОМС, практичних проблем і прогалин у законодавстві, що ускладнюють налаштування ефективної системи надання адмінпослуг у громадах.

Програма передбачає врахування соціального контексту для адміністративних послуг, збереження політики делегування повноважень органів місцевого самоврядування разом із цифровою трансформацією у державі. Тобто, якщо громадяни самостійно не матимуть змоги скористатися цифровими адмінпослугами, то саме ЦНАПи будуть ланкою просування таких послуг, майданчиком підвищення цифрової грамотності населення,

консультування громадян будь-якої територіальної громади та забезпечення фізичного доступу до цифровізованих адмінпослуг. Одним із основних напрямків Програми «U-LEAD з Європою» є також навчання адміністраторів ЦНАП. Програмою надається інституційна допомога, включно з інтеграцією послуг у ЦНАП, тренінговими заходами для персоналу; матеріальна допомога для облаштування робочих місць технікою та меблями, інформаційною системою «Вулик» (це програмний комплекс для автоматизації роботи центрів надавання адміністративних послуг); в окремих випадках - електронними системами управління чергою, мобільними ЦНАП тощо.

9. Окрім того, на виконання законодавства Європейського Союзу необхідно запровадити також процедуру надання цифровізованих адміністративних послуг громадянам інших держав (надання транскордонних адміністративних послуг ЦНАП). З огляду на це, вважаємо за доцільне запровадити в Україні відкритий сервіс для надання транскордонних адміністративних послуг фізичним та юридичним особам з інших країн, правове регулювання якого доцільно закріпити в Законі України «Про адміністративні послуги», організувати на законодавчому рівні взаємодію із закордонними ЦНАП.

Таким чином, окрім вищезазначених напрямів покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації, разом із удосконаленням нормативно-правового забезпечення надання цифровізованих адміністративних послуг ЦНАП, необхідно особливу увагу приділити:

- розбудові інформаційно-комунікаційної мережі, у першу чергу впровадженню доступу до високошвидкісної мережі Інтернет та розвитку телекомунікаційних послуг у сільських місцевостях, доступності до ЦНАП;

- широкому інформуванні споживачів адміністративних послуг ЦНАП про можливість отримати їх в електронній формі, у т. ч. за допомогою розміщення відеороликів на телебаченні (як загальнодержавному, так і

місцевому) та соціальних мережах (з метою охоплення більшої аудиторії);

- розробленню заходів заохочення громадян ЦНАПами отримувати послуги саме в електронній формі;

- спеціальному навчанню, перекваліфікації державних службовців та осіб органів місцевого самоврядування, а найголовніше адміністраторів ЦНАПів, які надають цифровізовані адміністративні послуги тощо.

### **3.2. Обґрунтування шляхів оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький**

Визначено, що ключовою точкою доступу громадян м. Хмельницький до послуг та взаємодії з державою є у першу чергу завершення переведення усіх державних сервісів в онлайн ЦНАП. Для цього актуальним постає питання забезпечення населення Хмельницької об'єднаної територіальної громади рівними недискримінаційними можливостями доступу до цифровізованих адміністративних послуг (розбудові інформаційно-комунікаційної мережі, у першу чергу впровадженню доступу до високошвидкісної мережі Інтернет та розвитку телекомунікаційних послуг у віддалених територіях); інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних технологій (широкому інформуванні споживачів адмінпослуг про можливість отримати їх в електронній формі, у т. ч. за допомогою розміщення відеороликів на телебаченні (як загальнодержавному, так і місцевому) та соціальних мережах (з метою збільшення охопленої аудиторії)). Перевагами у результаті реалізації такого напрямку є:

- зростання самостійності клієнтів – споживачів адмінпослуг;

- вивільнення особистого часу громадян, адже не доведеться витратити його на поїздки та перебування у чергах для отримання адмінпослуги;

- економія ресурсів, як природних, так і матеріальних при

користуванні е-послугами (наприклад, папір та кошти відповідно);

– доступність адмінпослуг незалежно від місцезнаходження та у зручний час для громадян.

Ще одним із шляхів оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький є підвищення рівня обізнаності громадян про нові можливості та уміння користуватися сучасними сервісами (можна запустити короткометражні ролики-міні серіали на місцевому телебаченні). ЦНАП повинні стати основними представником цифрових змін у Хмельницькій територіальній громаді. У ЦНАП передбачені відповідні місця для самообслуговування, де кожен відвідувач може з допомогою працівника ЦНАП – адміністратора – навчитися отримувати електронні послуги на порталі Дія. У майбутньому вже ці відвідувачі зможуть отримувати послуги самостійно, що зекономить час адміністраторів, дасть можливість обслуговувати і навчити більше число потенційних відвідувачів та дозволить зменшити навантаження та черги у ЦНАП.

Міністерство цифрової трансформації запустило платформу, яка має полегшити щоденну роботу ЦНАП, у т. ч. м. Хмельницький. Платформа «Дія. Центрів» повинна стати онлайн-майданчиком, який спростить взаємодію отримувачів послуг (громадян) та працівників Центрів надання адміністративних послуг, допоможе громадянам отримувати зручні та якісні державні послуги. На платформі «Дія. Центрів» громадяни м. Хмельницький зможуть:

- дізнатися інформацію про роботу Центрів надання адмінпослуг;
- записатися до ЦНАП онлайн (вже у 2022 р.), обирати свій тайм-слот, таким чином ліквідувавши черги;
- знайти та оптимізувати маршрут до найближчого до себе такого Центру;
- перевірити ефективність ЦНАП на дашбордах;
- залишити відгук про візит та обслуговування;
- вразливі групи населення, що з певних причин не змогли

обслуговуватися у стаціонарних ЦНАП, отримають інструмент, що полегшить їх доступ до всього спектра запропонованих послуг.

Для працівників Центрів надання адмінпослуг стануть доступними модулі дистанційного навчання, актуальні шаблони та зразки документів, роз'яснення та рекомендації щодо роботи, інформація про програми фінансової підтримки для ЦНАП, усі навчальні матеріали за останні роки, результати моніторингу ЦНАП на дашборді.

Крім того на порталі «Дія. Центрів» передбачається можливість:

- офіційного е-листування під час надання адмінпослуг, розгляду адміністративних справ і звернень; отримання результатів надання е-послуг;
- сплати адміністративних зборів, штрафів за адміністративні правопорушення, інших платежів, здійснення розрахунків за інші публічні послуги;
- проведення моніторингу та оцінювання якості послуг, що надаються з використанням порталу «Дія. Центрів» або безпосередньо суб'єктами надання адмінпослуг тощо.

З метою моніторингу та оцінювання якості цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький ватро використовувати показники можливості двостороннього обміну інформацією, зображені рис 3.1.

Планується, що якість обслуговування у ЦНАП має перевищити очікування їх відвідувачів. Запуск Платформи «Дія. Центрів» - це крок до сучасного державного сервісу по всій території країни.

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

- шляхом застосування в ЦНАП у м. Хмельницький комп'ютеризованих місць для самообслуговування відвідувачів. Працівники ЦНАП можуть надавати допомогу та консультації щодо самостійного отримання е-послуг відвідувачами на цих місцях;
- через проведення, зокрема в рамках проекту «ДІЯ. Цифрова освіта»,

у ЦНАП у м. Хмельницький навчання цифровій грамотності та цифровим навичкам;

– використовувати ЦНАП у м. Хмельницький як місце, де мешканці також мають можливість отримувати засоби е-ідентифікації як самостійну послугу.

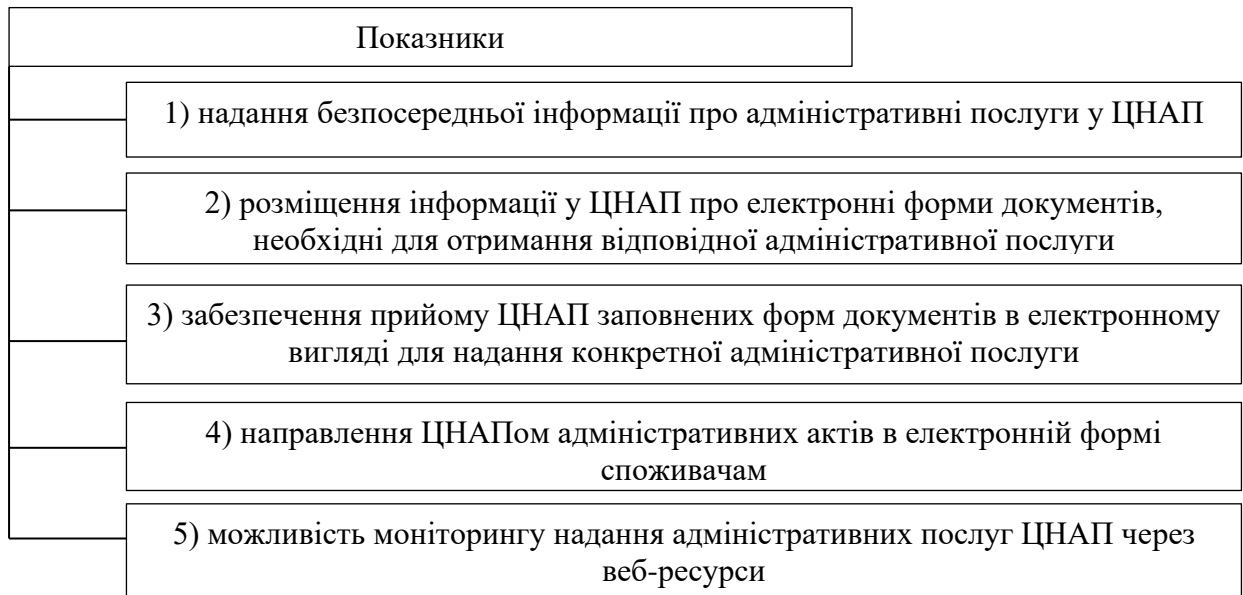


Рис. 3.1. Показники моніторингу та оцінювання якості цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький

Примітка. Складено автором.

Ще одним важливим шляхом оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький є формування нового та удосконалення існуючого нормативно-правового забезпечення процесу якості цифровізації надання адміністративних послуг. Для цього необхідно реалізувати завдання, що визначні на рис. 3.2.

Поряд з удосконаленням нормативно-правового забезпечення цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький засобами необхідно особливу увагу приділити розробці заходів заохочення отримувати послуги саме в електронній формі (наприклад, система винагород та матеріальних стимулів) та визначити державні реєстри (бази даних), е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані у Хмельницькій територіальній

громаді адмінпослуги через ЦНАП.

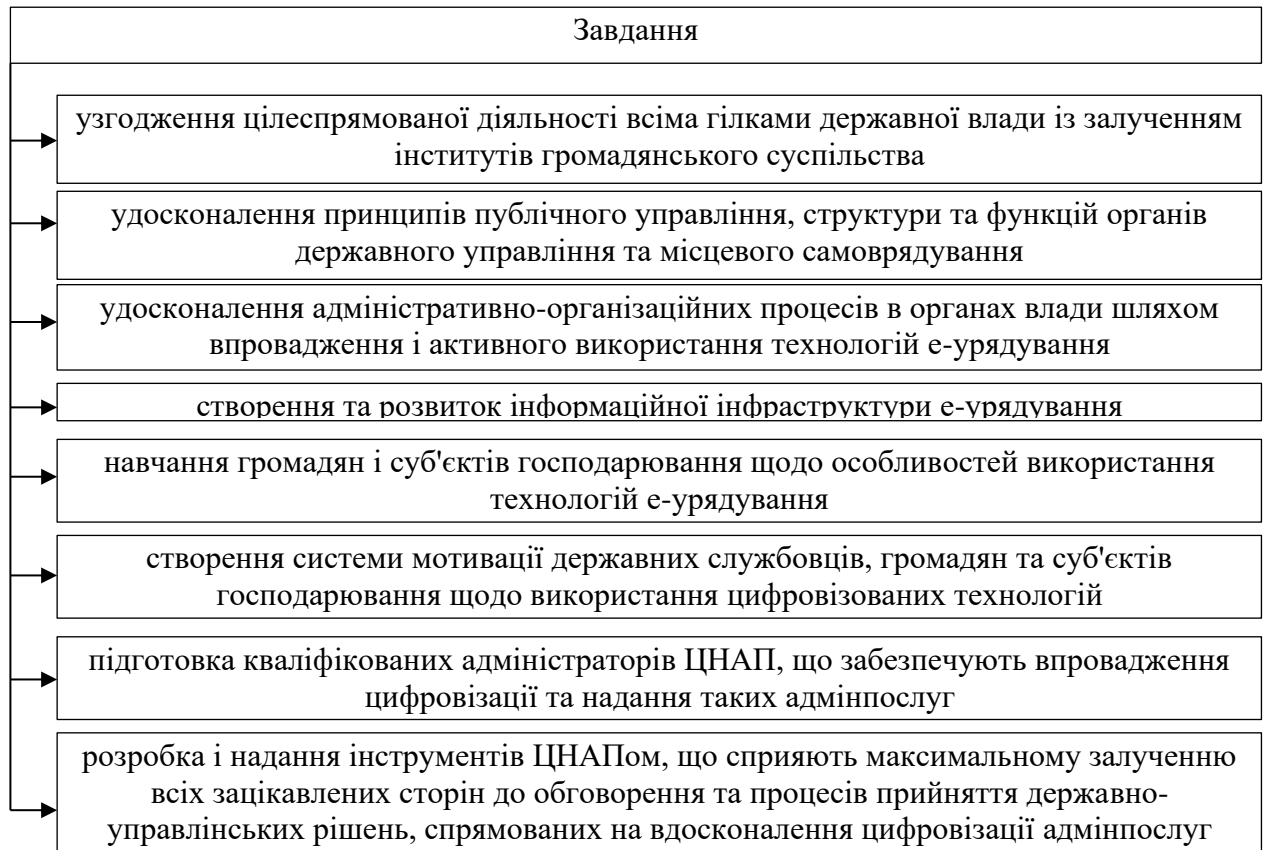


Рис. 3.2. Завдання удосконалення нормативно-правового забезпечення процесу якості цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький

Примітка. Складено автором.

Хмельницька міська рада шляхом підготовки відповідних рекомендацій має розвивати спроможність розробляти, застосовуючи спільні платформи чи рішення для ОМС, та запроваджувати у межах своїх повноважень власні е-послуги, що мають бути доступними як для цифровізованих каналів їх надання, так і для ЦНАП у м. Хмельницький. Адже ЦНАП можуть підсилити цифровізацію послуг, наблизити їх до мешканців Хмельницької громади, бути одним з інструментів подальшого стимулювання розвитку електронних послуг і навпаки - запровадження інформаційних технологій та е-послуги можуть покращити обслуговування в ЦНАП.

Нині не налагоджено механізм обміну інформацією між громадянином та органом влади в режимі on-line у ЦНАП. Більшість сайтів органів виконавчої влади в розділі «каталог послуг» лише надають загальну

інформацію про послуги, розміщують бланки заяв на її одержання та не передбачають можливостей для відповіді на заяву, надання електронного адміністративного акта. Крім того, немає єдиної інформаційної інфраструктури для встановлення взаємодії та обміну інформацією між відомствами державної влади, що унеможливує надання більшості адміністративних послуг у режимі «єдиного вікна». 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 інтероперабельності «Трембіта». Тому пропонуємо для оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький запровадити онлайн-консультування мешканців при їхньому зверненні до ЦНАП іншими профільними організаціями, якщо знань адміністраторів ЦНАП у м. Хмельницький у відповідних профільних сферах на певному етапі недостатньо.

Наприклад, у ЦНАП у м. Хмельницький потрібно інтегрувати адмінпослуги соціального характеру, які надаватимуться через адміністраторів, але, зокрема, пенсійні послуги інтегруються в ЦНАП лише шляхом їх надання через працівників Пенсійного фонду України. Цілком зрозуміло, що працівників фонду не вистачить, щоб бути фізично присутніми постійно в усіх ЦНАП, а не один раз на декілька тижнів. При цьому е-послугами фонду користуватимуться не лише пенсіонери. А значить, потрібно передбачити надання пенсійних послуг через адміністраторів ЦНАП у м. Хмельницький шляхом розробки необхідного ІТ-інструментарію. Додатково потрібно практикувати працівниками Пенсійного фонду України (за потреби - іншими суб'єктами надання адмінпослуг) онлайн-консультування мешканців Хмельниччини при їхньому зверненні до ЦНАП, якщо знань адміністраторів ЦНАП у відповідних профільних сферах на певному етапі недостатньо. Способи такого консультування наведені на рис. 3.3.

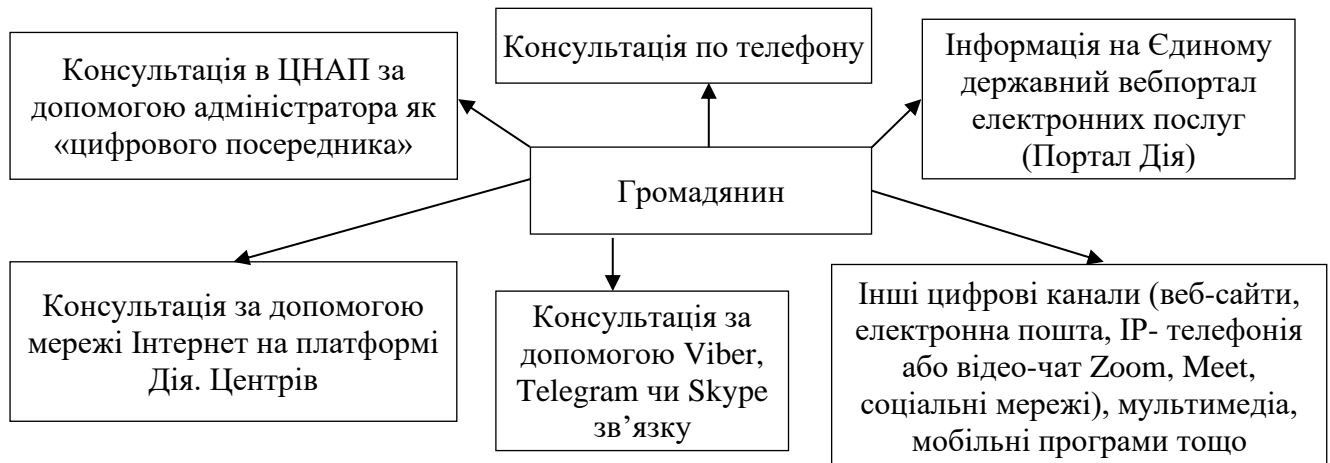


Рис. 3.3 - Консультування громадян у ЦНАП м. Хмельницький

Примітка. Складено автором.

Вищезазначені шляхи оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький можна згрупувати у схему (рис. 3.4).

За сучасних умов цифровізації діяльності ЦНАП кардинально змінюється роль адміністраторів (персоналу). Тому пропонуємо більш детально охарактеризувати цей напрям оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький. Питання щодо якості кадрів ЦНАП і відповідно – якості надання ними управлінських послуг в умовах цифровізації в суспільстві постає досить гостро. Адміністратор - це організаційно-процедурний посередник між суб'єктом надання адміністративних послуг та суб'єктом звернення. Він є універсальним працівником, що спроможний прийняти у будь-якого суб'єкта звернення заяви щодо будь-якої адмінпослуги. Від ефективної роботи адміністратора ЦНАП, його професіоналізму, узгодженості роботи працівників між собою залежить загальна ефективність цифровізації діяльності ЦНАП у цілому. Для якісного надання адміністративних послуг в УАП Хмельницької міської ради має бути підготовлений відповідний кадровий потенціал, діяльнісно спрямований на забезпечення якості послуг та її підвищення.

Кадровий професіоналізм – один з ключових моментів вирішення актуальної проблеми оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький та надання якісних електронних адмінпослуг. Забезпечити

відповідність між кадрами та кваліфікаційними вимогами, що до них висуваються, дозволить професійне навчання, організоване належним чином. Поняття «професіоналізм адміністратора ЦНАП» є якісно-ціннісним комплексом поєднання глибоких різносторонніх знань, умінь, професійних управлінських навичок, практичного досвіду, загальнолюдської культури, що відображає ступінь самоорганізації особи, рівень її професійної діяльності, забезпечує ефективність державної служби та сприяє зростанню її авторитету.

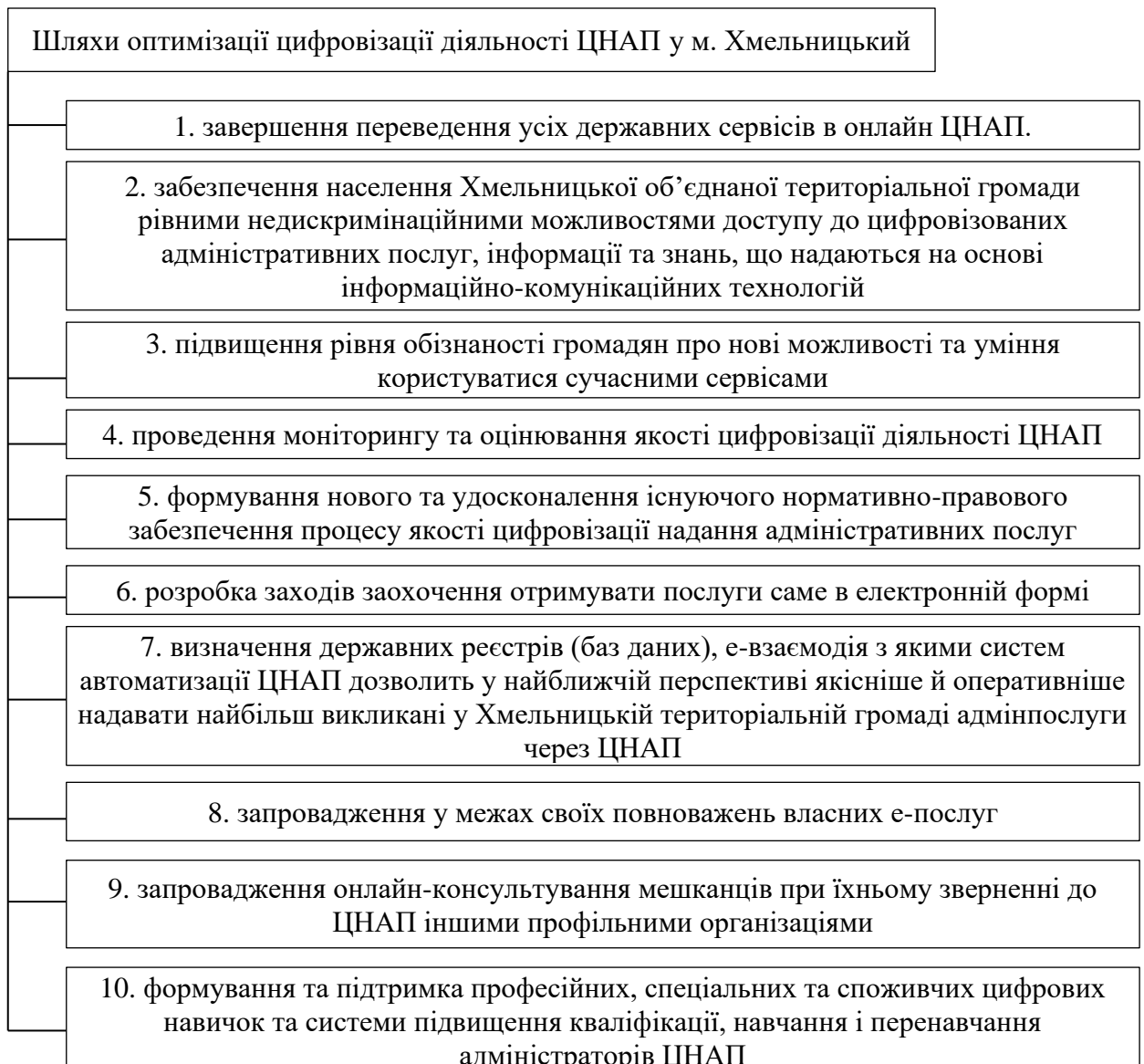


Рис. 3.4 – Шляхи оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький

Примітка. Запропоновано автором.

З метою реалізації завдань, що покладені на адміністраторів ЦНАП, необхідною є їх постійна комплексна підготовка за певними напрямками (рис.3.5).

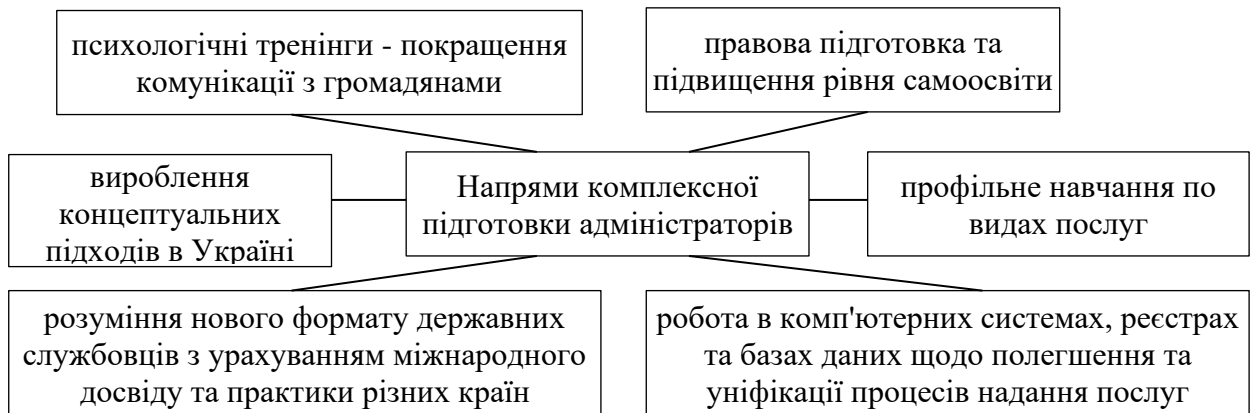


Рис. 3.5 - Напрями комплексної підготовки адміністраторів ЦНАП

м. Хмельницький

Примітка. Складено автором.

Вимоги до рівня професійної компетентності адміністратора, поділяється на вимоги професійної компетентності та загальні (рис. В.1 додатку В). Пропонуємо використовувати таку модель цифрових компетенцій адміністратора ЦНАП у м. Хмельницький зображена рис. 3.6.

При доборі адміністраторів ЦНАП у м. Хмельницький також важливо враховувати, щоб особа:

- була спроможною працювати з відвідувачами позитивно (необхідно перевіряти роботу в реальних умовах протягом випробувального терміну);
- завжди була готова до періодичних психологічних тренінгів з метою удосконалення комунікаційних навичок, постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації (засвоєння нових тенденцій, тем, нових груп адмінпослуг, оновлення законодавства тощо).

Один з ключових факторів успіху програм навчання адміністраторів ЦНАП є чітко встановлені правила поведінки, процедури до знань і навичок різних категорій, розуміння цілісного процесу надання послуг та інші), тобто загальнокорпоративні стандарти, на які необхідно орієнтуватися при

здійсненні навчання.

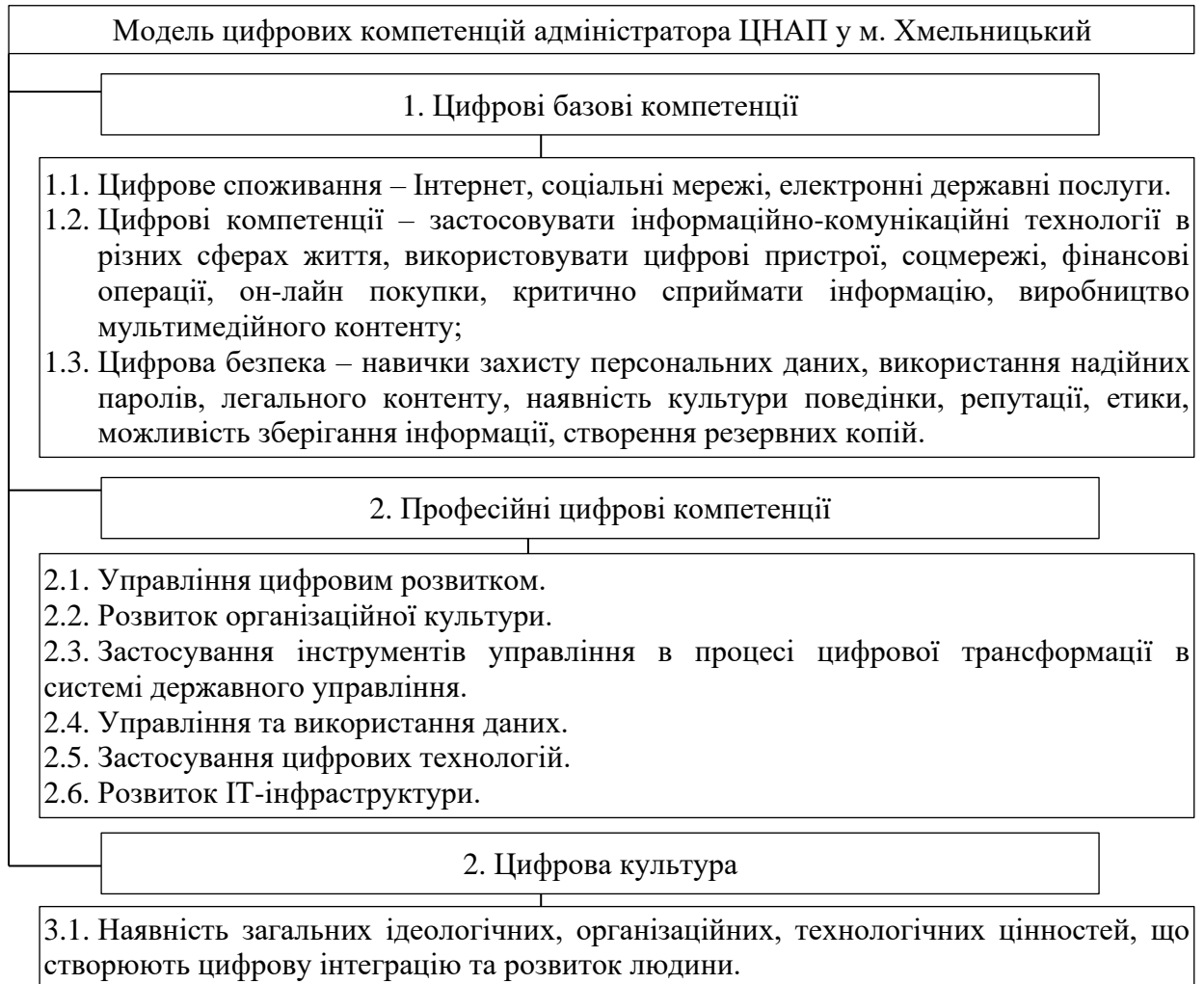


Рис. 3.6 – Модель цифрових компетенцій адміністратора ЦНАП

Примітка. Запропоновано автором.

Циклічність формування цифрових компетенцій схематично відображена на рис. 3.7.



Рис. 3.7 – Циклічність формування цифрових компетенцій адміністратора ЦНАП

Примітка. Складено автором.

Навчання адміністраторів ЦНАП у м. Хмельницький має відбуватися у декількох напрямках (рис.3.8).



Рис. 3.8 – Напрями навчання адміністраторів ЦНАП у м. Хмельницький

Примітка. Складено автором.

Необхідно ввести вимоги підтвердження кваліфікаційного рівня адміністраторів ЦНАП у м. Хмельницький. При організації навчання потрібно враховувати особливості ЦНАП у м. Хмельницький, а саме організація безперервного прийому суб'єктів звернення, тому навчання адміністраторів має відбуватися шляхом поділу їх на групи, не одночасно усіх. Особливу увагу при організації навчання заслуговує урахування повноважень посадової особи, тобто необхідно розділити програми навчання для адміністраторів та керівників підрозділів ЦНАП у м. Хмельницький.

Для проведення навчання адміністраторів основоположним є залучення компетентних фахівців, зокрема:

1. при підвищенні рівня знання законодавства доречним є залучення фахівців Верховної Ради України;
2. при підвищенні рівня вмінь та навичок аналітичного та

організаційного характеру доречним є залучення міжнародних експертів та тренерів;

3. для навчання інформаційним технологіям та програмним продуктам варто залучати не лише розробників програмного продукту, з яким працюють адміністратори ЦНАП у м. Хмельницький та їх керівники, а й розробників Реєстрів і спеціалістів з е-урядування на державному рівні.

4. при проведенні психологічних тренінгів необхідно залучати спеціалістів, які проводять таке навчання для бізнес-середовища, адже особливістю його є орієнтація на клієнта.

Важливою складовою навчання є організація взаємодії та обміну досвідом. Тому для ЦНАП у м. Хмельницький ватро було б запровадити міжрегіональний та міжнародний обмін досвідом з фахівцями. Ключовим елементом в системі навчання адміністратора є самоосвіта та доступ до інформації. Саме тому керівництво ЦНАП у м. Хмельницький має забезпечити доступ до корпоративних знань і можливість зробити власний внесок у ці знання кожного працівника.

Таким чином, застосування визначених шляхів оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький дозволять підвищити рівень довіри громадян та досягти поставлених цілей такої діяльності за мінімальних строків, більша чисельність населення зможе отримати публічні адмінпослуги будь-де та будь-коли. Для сучасної організації роботи ЦНАП у м. Хмельницький ефективне управління знаннями та психологічна складова адміністраторів – це один із ресурсів оптимізації цифровізації діяльності, організації внутрішніх процесів, який потрібно уміти оцінити, виміряти та ефективно використовувати.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження щодо цифровізації діяльності Центрив надання адміністративних послуг, дозволяє викласти результати у такі висновки:

1. Визначено, що основою реформування державного сектора та потенційним приклад для усієї країни стає цифровізація діяльності державних установ, основоположною ідеєю якої є надання державними органами послуг адміністративного характеру для населення країни в електронній формі. Метою цифровізації діяльності державних установ є задоволення потреб громадян, досягнення суспільних цінностей шляхом використання переваг інформаційного суспільства, подолання формалізації сучасного управлінського процесу та корупції. Основними цифровими технологіями, що використовують є такі: багатоканальне інформування та залучення громадян; «цифрові» державні платформи; «розумні» машини та засоби; «цифрове» робоче місце; «інтернет речей»; блокчейн; відкриті дані; електронна ідентифікація громадян; програмні архітектури (програмно-конфігуровані архітектури); повсюдна аналітика.

Значення цифровізації діяльності державних установ полягає у тому, що вона є тим необхідним ключовим фактором, який впливає на відкритість, прозорість та ефективність діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. Запровадження сучасних технологій сприяє належній взаємодії між владою та громадою, допомагає зробити будь-який процес зручним і незалежним від людського фактору.

2. Встановлено, що основи цифровізації діяльності державних установ сформульовані у таких нормативних документах як: Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні; Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації; Проект «Цифрова адженда України – 2020». Правові засади створення і забезпечення функціонування ЦНАП в Україні

визначені у Законі України «Про адміністративні послуги». Також ЦНАП керуються Положенням про Єдиний державний вебпортал електронних послуг (Портал Дія). Щороку створюється потужна нормативно-правова база регулювання цифровізації діяльності ЦНАП, поступово удосконалюється, приймаючи виклики сьогодення. В Україні є всі умови для реалізації належного регулювання процесів цифровізації діяльності ЦНАП та переходу на більш високий технологічний рівень розвитку та надання державних адміністративних послуг. Проте потребує унормування та деталізації процес, спрямований на розширення видів електронних адміністративних послуг «Дія» та покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації.

3. Досліджено, що окремим виконавчим органом Хмельницької міської ради для надання є Центр надання адміністративних послуг, який у 2015 р. перейменовано на Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради (УАП). Управління створене та діє для: оптимізації організація надання адміністративних та інших послуг у найкоротші термін; мінімізації кількості відвідувань суб'єктами звернень; забезпечення інформування таких суб'єктів про вимоги і порядок надання адмінпослуг; спрощення процедури отримання та поліпшення якості надання адміністративних послуг. Фінансування здійснюється за рахунок коштів міського бюджету. УАП Хмельницької міської ради з використанням цифрових технологій та електронного керування надає понад 100 послуг адміністративного характеру. Діяльність Управління проводиться у відповідності до системи управління якістю у виконавчих органах ХМР, яка регламентується Настановою з якості Хмельницької міської ради. Дані дослідження підтверджують, що кількість наданих адмінпослуг Управлінням щороку зростає, більшість адмінпослуг переведено в електронний формат надання.

4. Визначено, що цифровізації діяльності УАП Хмельницької міської ради здійснюється відповідно до вимог сьогодення. Аналіз цифровізації діяльності. За останні декілька років досить активно впроваджуються такі

електронні сервіси: мобільні додатки, SMS-повідомлення, Skype-консультації, електронний кабінет, Facebook-сторінки, офіційні групи у месенджерах Viber та Telegram Хмельницької міської ради тощо. В УАП Хмельницької міської ради у цілому обслуговування громадян стало комфортнішим, швидшим та доступнішим. В Управлінні запроваджена цифровізована система онлайн-послуг обслуговування громадян – «Єдине вікно». Основними видами цифровізованих адміністративних послуг УАП Хмельницької міської ради є отримання: інформації про державні послуги (інформування); користувачами електронної форми документа (одностороння взаємодія); можливості обробки електронного документа, включаючи ідентифікацію (двостороння взаємодія); можливості електронної реалізації прийняття державно управлінських рішень (проведення транзакцій) тощо.

Проте проведена оцінка цифровізації діяльності Управління свідчить про необхідність удосконалення системи забезпечення якості цифровізації адміністративних послуг та системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації. Існує потреба в оптимізації організаційного та правового забезпечення якості цифровізації надання адміністративних послуг УАП Хмельницької міської ради.

5. Розв'язання проблем, що існують в сфері становлення та розвитку якості цифровізації надання адмінпослуг, є актуальним завданням сьогодення та дасть змогу підвищити рівень якості здійснення функцій ЦНАП, сприятиме зростанню ефективності системи публічного управління у цілому в державі. Основними напрямками покращення якості системи електронної взаємодії ЦНАП в умовах цифровізації мають стати такі: розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг; максимальне спрощення процесів надання адміністративних сервісів у ЦНАП; трансформація усіх адміністративних послуг в електронний формат з присвоєнням для них уніфікованих назв; 100% цифровізація адміністративних послуг; надання можливості отримання усіх без винятку адміністративних послуг у ЦНАП із запровадженням принципу «єдиного

вікна»; автоматизації роботи ЦНАП; забезпечення е-взаємодії ЦНАП із державними реєстрами, суб'єктами надання адміністративних послуг і їх споживачами; використання ЦНАП для просування та розвитку е-послуг; підвищення поінформованості громадян про доступні електронні адміністративні послуги; навчання, підвищення кваліфікації усіх працівників ЦНАП та надання доступу до якісного освітнього контенту незалежно від їх місцезнаходження; використання платформи «Дія Центрив»; забезпечення системи онлайн моніторингу та зворотного зв'язку з громадянами; удосконалення нормативно-правової бази; розвиток способів електронної ідентифікації, нових механізмів кваліфікованого електронного підпису та відкриття наборів даних; продовження співпраці у рамках міжнародної Програми «U-LEAD з Європою»; можливість надання транскордонних адміністративних послуг ЦНАП тощо.

6. Визначено такі шляхи оптимізації цифровізації діяльності ЦНАП у м. Хмельницький: завершення переведення усіх державних сервісів в онлайн ЦНАП; забезпечення населення Хмельницької об'єднаної територіальної громади рівними недискримінаційними можливостями доступу до цифровізованих адміністративних послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення рівня обізнаності громадян про нові можливості та уміння користуватися сучасними сервісами; проведення моніторингу та оцінювання якості цифровізації діяльності ЦНАП; формування нового та удосконалення існуючого нормативно-правового забезпечення процесу якості цифровізації надання адміністративних послуг; розробка заходів заохочення отримувати послуги саме в електронній формі; визначення державних реєстрів (баз даних), е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані у Хмельницькій територіальній громаді адмінпослуги через ЦНАП; запровадження у межах своїх повноважень власних е-послуг, онлайн-консультування мешканців при їхньому зверненні до ЦНАП іншими

профільними організаціями; формування та підтримка професійних, спеціальних та споживчих цифрових навичок та системи підвищення кваліфікації, навчання і перенавчання адміністраторів ЦНАП. Застосування визначених шляхів дозволять підвищити рівень довіри громадян та досягти поставлених цілей такої діяльності за мінімальних строків, більша чисельність населення зможе отримати якісні електронні адмінпослуги будь-де та будь-коли.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базенко О. Д. Впровадження електронного урядування в Україні / О. Д. Базенко, Н. С. Ручинська // *Modern economics*. – 2019. – №17. – С. 15-19.
2. Барікова А. А. Електронна держава: нова ефективність урядування: [монографія] / А. А. Барікова. – К.: Юрінком Інтер, 2016. – 135 с.
3. Берназюк О. О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні / О. О. Берназюк // *Інформаційне право*. – 2019. – №5. – С. 196-199.
4. Берназюк О. О. Електронне урядування як особлива форма публічного управління: поняття та проблеми запровадження / О. О. Берназюк // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. – 2019. – Вип. 55 (2). – С. 32-35.
5. Биков Р. Ю. Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні: перехід до нових демократичних стандартів / Р. Ю. Биков // *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. – 2018. – №2. – С.33-45.
6. Болдуєв М. В. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в публічному управлінні України / М. В. Болдуєв, О. В. Болдуєва, С. М. Ісіков // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. – 2020. – №3. – С. 118-125.
7. Буличева Н. А. Електронне урядування у сфері надання адміністративних послуг органами державної влади / Н. А. Буличева, Ю. І. Пивовар // *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. – 2017. – №2 (2). – С. 28-37 .
8. Бучковська О. Ю. Електронне урядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні [Електронний ресурс] / О. Ю. Бучковська, О. В. Веремчук. // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. – 2020. – №3. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_16).
9. Головка О. М. Роль цифровізації державних послуг у

правовідносинах з іноземним елементом / О. М. Головка, А. С. Дубинець // Інформація і право. – 2020. – №2. – С. 170-176.

10. Дембіцька С. Л. Правові засади діяльності з надання адміністративних послуг населенню України органами місцевого самоврядування: дис. ... канд. юрид наук: спец. 12.00.07 / С. Л. Дембіцька. – Л., 2010. – 185 с.

11. Демчишак Н. Б. Вплив фіскальної децентралізації на наповнюваність місцевих бюджетів в Україні в умовах розвитку територіальних громад та цифровізації державних послуг / Н. Б. Демчишак, У. Т. Тихонька // Економіка та держава. – 2021. – №6. – С. 52-57.

12. Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. №357 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357-2018-%D0%BF#Text>.

13. Деякі питання передачі відомостей із системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг до Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг (Платформи Центрів Дія): Наказ Міністерства Цифрової трансформації України від 11.11.2021 р. №146 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/regulations>.

14. Духовна О. Україна «в цифрі»: напрямки реформування / О. Духовна // Юридична Газета. – 2019. – №45-46. – С.699-700.

15. Електронне урядування та електронна демократія: навчальний посібник: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. – Частина 10: Електронні послуги / Р. М. Матвійчук, С. П. Кандзюба. – Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. – 60 с.

16. Єжунінов В. В. Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід / В. В. Єжунінов // Матеріали

наук.- практ. семінару, 19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ / ред. кол.: В. М. Дрешпак (голов.ред.). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2013. – 104 с.

17. Ємець А. В. Підвищення якості послуг органів виконавчої влади [Електронний ресурс] / А. В. Ємець // Державне будівництво. – 2017. – №2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVu\\_2017\\_2\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVu_2017_2_11.pdf).

18. Єсімов С. Розвиток системи надання електронних адміністративних послуг: нормативно-правовий аспект / С. Єсімов // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки: збірник наукових праць. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2017. – №861. – С. 263–270.

19. Жарая С. Б. Концепція адміністративних послуг та міжнародна практика управління якістю надання послуг / С. Б. Жарая // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. – 2013. – Вип. 2. – С. 28-35.

20. Жилияєв І. Б. Етапи розвитку електронного урядування: сутність та термінологія / І. Б. Жилияєв, А. І. Семенченко // Теорія та практика державного управління. – 2019. – Вип. 1. – С. 17-28.

21. Жук Ю. М. Організаційно-правове регулювання адміністративних послуг в Україні / Ю. М. Жук // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 236-242.

22. Задихайло О. А. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні / О. А. Задихайло // Фінанси підприємств. – 2018. – №1. – С. 379-384.

23. Капуловський А. В. Нормативно-правові засади надання адміністративних послуг: їх еволюція та сучасний стан / А. В. Капуловський // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – №2. – С. 246-254.

24. Климаш М. М. Створення ефективних ІКТ-платформ електронного урядування інтерактивного типу: аналіз архітектури систем зворотного зв'язку / М. М. Климаш, Н. А. Байдун, Р. В. Капустяк та ін. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Радіоелектроніка та

телекомунікації. – 2020. – №915. – С. 36-48.

25. Клименко І. В. Технології електронного врядування / І. В. Клименко, К. О. Линьов. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2018. – 192 с.

26. Коліушко І. Управлінські (адміністративні) послуги – новела адміністративного права / І. Коліушко // Адміністративна реформа для людини. – К., 2018. – С. 25-35.

27. Константинівська А. К. Особливості запровадження електронного врядування в Україні / А. К. Константинівська // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. – 2018. – Т. 29 (68). – №6. – С. 47-50.

28. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР // Верховна Рада України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80>.

29. Котух Є. В. Електронне врядування як нова парадигма публічного управління / Є. В. Котух // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – №3. – С. 122-127.

30. Котюк І. Адміністративні послуги як категорія адміністративного права / І. Котюк // Вісник Київського Національного Університету імені Т. Шевченка. – 2017. – №84/2010. – С. 104-107.

31. Країна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

32. Куспляк І. С. Адміністративні послуги в електронному вигляді: питання класифікації / І. С. Куспляк // Гілея: науковий вісник: зб. наук. пр. – К.: [б.в.], 2011. – Вип. 50. – №8. – С. 669-674.

33. Литвин Н. А. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг / Н. А. Литвин, Л. В. Крупнова // Ірпінський юридичний часопис. – 2020. – Вип. 3. – С. 69-76.

34. Ліпенцев А. В. Надання адміністративних послуг: навч.-метод. посіб. для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / А. В. Ліпенцев. – К.: [б. в.], 2017. – 224 с.

35. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні [Електронний ресурс] / І. П. Лопушинський // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2018. – №1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2018\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29).

36. Людькова К. Типологія (класифікація) адміністративних послуг / К. Людькова // Юридичний вісник. – 2018. – №5. – С.222-226.

37. Мазур О. Г. Нормативно-правові засади електронного урядування для модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління України / О. Г. Мазур // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2020. – Вип. 2. – С. 45-56.

38. Мариняк Н. Удосконалення нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг / Н. Мариняк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки: збірник наукових праць. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – №861. – С. 297–303.

39. Мельничук Н. Ю. Електронне урядування: сучасний стан та перспективи застосування у бюджетній сфері / Н. Ю. Мельничук // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Вип. 5 (2). – С. 97-105.

40. Мордвінов О. Г. Адміністративні послуги органів виконавчої влади та місцевого самоврядування / О. Г. Мордвінов, Л. О. Ляшенко // Держава та регіони. – 2017. – №2. – С. 60-65.

41. Мохова Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України / Л. Мохова // Публічне управління та митне адміністрування. – 2021. – №2 (29). – С. 22-28.

42. Мохова Ю. Л. Реалізація державної регіональної політики в умовах

цифровізації державних послуг / Ю. Л. Мохова // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – №11. – С. 85-89.

43. Мужайло В. Д. Електронне урядування як важливий чинник удосконалення державного управління в умовах децентралізації [Електронний ресурс] / В. Д. Мужайло, К. С. Колеснікова, П. П. Несененко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – №4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_4_19).

44. Негрич О. М. Підвищення результативності надання адміністративних послуг в умовах забезпечення інформаційної безпеки / О. М. Негрич // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №22. – С. 87-90.

45. Ніколаєнко К. В. Адміністративні послуги як різновид публічних послуг / К. В. Ніколаєнко // Держава і право. – 2019. – №47. – С. 269-274.

46. Ніколаєнко К. В. Заходи щодо вдосконалення організації надання управлінських послуг: у 2 ч. / К. В. Ніколаєнко // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Магістр, 2015. – №2 (24). – Ч. 1. – С. 246–251.

47. Павлишин З. Я. Електронне урядування як інструмент модернізації державного управління / З. Я. Павлишин // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – №24. – С. 119-124.

48. Петренко Н. О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти / Н. О. Петренко, Л.В. Машковська // Право і суспільство. – 2020. – №2. – С. 112-119.

49. Петришина М. О. Діджиталізація як напрям державної політики України / М. О. Петришина, С. О. Гриньов // Молодий вчений. – 2019. – №11 (1). – С. 106-109.

50. Печенкін І. Цифровізація публічного управління та вдосконалення правових норм оскарження сервісної діяльності органів публічної влади в Україні / І. Печенкін // Аспекти публічного управління. – 2020. – Т. 8. – №3. – С. 81-91.

51. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та

Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. №1137 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.

52. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.08.2021 р. №864 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text>.

53. Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. №1137 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.

54. Про адміністративні послуги Закон України від 04.04.2018 р. №5203-VI (зі змінами та доповненнями – редакція від 14.10.2020 р.) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.

55. Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради та втрату чинності рішень сесій Хмельницької міської ради // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://khmelnysky.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20497%3A22-qq&catid=526%3A05032014&Itemid=251](http://khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20497%3A22-qq&catid=526%3A05032014&Itemid=251).

56. Про внесення пропозицій на розгляд сесії міської ради про затвердження інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг, які надаються Хмельницькою міською радою Рішення виконавчого комітету Хмельницької міської ради від 27.03.2014 р. №210 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.khmelnysky.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20564%3A-27032014-210-q-q&catid=514%3A27032014&Itemid=251](http://www.khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20564%3A-27032014-210-q-q&catid=514%3A27032014&Itemid=251).

57. Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку: Директива 2000/31/ЄС

Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу – Міжнародний документ; Розпорядження від 08.06.2000 р. №2000/31/ЄС // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_224#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_224#Text).

58. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. №2939-VI (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

59. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. №2155-VIII (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>.

60. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. №851-IV (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.

61. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. №44 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF>.

62. Про затвердження Вимог до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади: Наказ Державного агентства з питань електронного урядування України Розпорядження від 05.12.2018 р. №60 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1309-18#Text>.

63. Про затвердження інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг, які надаються виконавчим комітетом Хмельницької міської ради: Рішення виконавчого комітету Хмельницької міської ради від 27.03.2014 р. №211 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.khmelnysky.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20563%3A-27032014-211-q-q&catid=514%3A27032014&Itemid=251](http://www.khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20563%3A-27032014-211-q-q&catid=514%3A27032014&Itemid=251).

64. Про затвердження Методики визначення належності бюджетних

програм до сфери інформатизації: Наказ Державного агентства з питань електронного урядування України від 31.07.2019 р. №35 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0639-19#Text>.

65. Про затвердження Переліку і Порядку надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 26.09.2004 р. №149 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1065-03#Text>.

66. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні (зі змінами та доповненнями) // Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2018 р. №617-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80>.

67. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів від 30.01.2019 р. №37-р (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-%D1%80>.

68. Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2013 р. №718-р. (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/718-2013-%D1%80>.

69. Про затвердження Положення про Державне агентство з питань електронного урядування України: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. №492 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/492-2014-%D0%BF>.

70. Про затвердження Положення про Державну інформаційну систему електронних звернень громадян: Постанова Кабінету Міністрів України від

25 грудня 2013 р. №958 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/958-2013-%D0%BF>.

71. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.13 р. №118 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>.

72. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.13 р. №588 (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>.

73. Про затвердження Регламенту Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради та втрату чинності рішення виконавчого комітету (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://khmelnytsky.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20498%3A20-qq&catid=526%3A05032014&Itemid=251](http://khmelnytsky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20498%3A20-qq&catid=526%3A05032014&Itemid=251).

74. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 р. №2297-VI (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.

75. Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг та період до 2017 р.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. №614-р. (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2013-%D1%80>.

76. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. №649-р. (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80>.

77. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р.

№918-р. (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>.

78. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. №90-р. (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80>.

79. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. №67-р, (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p%D1%80>.

80. Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2012 р. №634-р. (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2012-%D1%80>.

81. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. №386-р. (зі змінами та доповненнями) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80>.

82. Про утворення комісії з вибору об'єктів, фінансування яких здійснюватиметься за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг: Наказ Міністерства цифрової трансформації України від 16.04.2021 р. №54 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/regulations>.

83. Прудіус Л. В. Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід: наук. розробка / Л. В. Прудіус; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. – Київ: [НАДУ], 2010. – 37 с.

84. Соловйова О. М. Види адміністративних послуг / О. М. Соловйова // Право та управління. – 2016. – №1. – С. 423-431.
85. Соловйова О. М. Принципи надання адміністративних послуг / О. М. Соловйова // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Право. – 2013. – №1062. – Вип. 14. – С. 87-91.
86. Соловйова О. М. Щодо проблемних питань якості адміністративних послуг / О. М. Соловйова // Наук. Вісник Ужгород. нац. ун-ту: серія право. – 2020. – Вип. 24. – Т. 3. – С. 122-125.
87. Соломко Ю. І Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку / Ю. І. Соломко // Ефективність державного управління. – 2018. – Вип. 2. – С. 135-143.
88. Соломко Ю. І. Сучасний стан надання електронних адміністративних послуг / Ю. І. Соломко // Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку [Текст]: матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., присвяч. 100-річчю держ. служби України (Київ, 25 травня 2018 р.): у 5 т./ за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. – Київ: НАДУ, 2018. – Т.1. – С. 96-98.
89. Сопілко І. М. Електронне урядування, як елемент електронної демократії в Україні / І. М. Сопілко, Р. Є. Сай // Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. – 2020. – №2. – С. 102-107.
90. Спасібов Д. В. Електронне урядування в контексті сучасних концепцій публічного управління / Д. В. Спасібов // Теорія та практика державного управління. – 2018. – Вип. 2. – С. 53-59.
91. Тимощук В. Адміністративна процедура та адміністративні послуги: Зарубіжний досвід і пропозиції для України / В. Тимощук. – К.: Факт, 2018. – 496 с.
92. Требик Л. П. Стан та перспективи надання електронних адміністративних послуг громадянам державними службовцями / Л. П. Требик // Університетські наукові записки. – 2014. – №4. – С. 217-222. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap>

\_2014\_4\_30.

93. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посібн. / [І. І. Бригілевич, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук та ін.]. – 2-ге вид. – К.: СПД Москаленко О. М., 2011. – 432 с.

94. Цифрова агенда України – 2020 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ucsi.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

95. Чукут С. А. Кращі європейські практики впровадження електронного урядування: досвід Данії // С. А. Чукут // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №24. – С. 141.

96. Юрмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг / А. В. Юрмач. – К.: Факт, 2015. – 88 с.

## Додаток А

Таблиця А. Нормативно-правові акти цифровізації діяльності ЦНАП

Вид та назва нормативно-правового документа
Кодекси України
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Цивільний процесуальний кодекс України від 12.03.2004 р. №3038/17;</li> <li>–Кодекс Цивільного захисту України від 02.10.2012 р. №5403-VI;</li> <li>–Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. №8073-X (поточна редакція від 06.10.2015 р.);</li> <li>–Кодекс законів про працю №322-VIII (поточна редакція від 07.08.2015 р.);</li> <li>–Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. №2747-IV;</li> <li>–Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI.</li> </ul>
Закони України
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Конституція України;</li> <li>–«Про адміністративні послуги» від 04.04.2018 р. №5203-VI;</li> <li>–«Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. №2939-VI;</li> <li>–«Про електронні довірчі послуги:» від 05.10.2017 р. №2155-VIII;</li> <li>–«Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. №851-IV;</li> <li>–«Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 №2806-IV;</li> <li>–«Про перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 №3392- IV;</li> <li>–«Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12.02.2015 №191-VIII;</li> <li>–Про захист персональних даних від 1.06.2010 р. №2297-VI.</li> </ul>
Постанови Кабінету Міністрів України
<ul style="list-style-type: none"> <li>–«Деякі питання спрощення порядку надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» від 18.03.2015 р. №137;</li> <li>–«Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» від 11.08.2021 р. №864;</li> <li>–«Про внесення змін до Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 22.09.2016 №652;</li> <li>–«Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» від 30.01.2013 №44;</li> <li>–«Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг» від 27.01.2010 №66;</li> <li>–«Про затвердження Положення про Державне агентство з питань електронного урядування України» від 1.10.2014 р. №492;</li> <li>–«Про затвердження Положення про Державну інформаційну систему електронних звернень громадян» від 25.12.2013 р. №958;</li> <li>–«Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» від 4.12.2019 р. №1137;</li> <li>–«Про затвердження Порядку розгляду скарг у сфері державної реєстрації» від 25.12.2015 №1128.</li> <li>–«Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» від 20.02.13 р. №118;</li> <li>–«Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 01.08.2013 №588;</li> <li>–«Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг» від 03.07.2009 р. №508;</li> </ul>

Укази Президента України
–«Про невідкладні заходи щодо прискорення здійснення економічних реформ» від 02.06.2013 №327/2013.
Розпорядження
–«Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» від 16.05.2014 №523-р –«Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 22.08.2018 р. №617-р.; –«Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки» від 30.01.2019 р. №37-р.; –«Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 11.09.2013 №718; –«Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг та період до 2017 р.» від 24.07.2013 р. №614-р.; –«Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 20.09.2017 р. №649-р.; –«Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні» від 16.11.2016 р. №918-р.; –«Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» від 15.02.2006 р. №90-р.; –«Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17.01.2018 р. №67-р.; –«Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» від 5.09.2012 р. №634-р.; –«Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» від 15.05.2013 р. №386-р. –Розпорядження голів місцевих адміністрацій «Про організацію роботи Центрів надання адміністративних послуг у відповідних населених пунктах»; –Розпорядження голів місцевих адміністрацій «Про затвердження Переліку адміністративних послуг, які надаються через Центр надання адміністративних послуг у населеному пункті» та інші.
Накази
– Деякі питання передачі відомостей із системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг Єдиного державного вебпорталу електронних послуг до Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг (Платформи Центрів Дія): Наказ Міністерства Цифрової трансформації України від 11.11.2021 р. №146; – Про затвердження Вимог до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади: Наказ Державного агентства з питань електронного урядування України Розпорядження від 05.12.2018 р. №60; – Про затвердження Методики визначення належності бюджетних програм до сфери інформатизації: Наказ Державного агентства з питань електронного урядування України від 31.07.2019 р. №35; – Про затвердження Переліку і Порядку надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 26.09.2004 р. №149;

Продовж. табл. А

– Про утворення комісії з вибору об'єктів, фінансування яких здійснюватиметься за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг: Наказ Міністерства цифрової трансформації України від 16.04.2021 №54.

– Рішення виконавчих комітетів відповідних обласних, міських, сільських та селищних рад та їх сесій щодо надання адміністративних послуг на місцях;

– «Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку» – Директива 2000/31/ЄС Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу.

Примітка. Систематизовано автором.

## Додаток Б

Таблиця Б. Заходи впровадження та застосування цифровізації діяльності УАП Хмельницької міської ради

№з/п	Вид заходу (дій)	Характеристика
1	2	3
1	Офіційне введення в експлуатацію системи «Трембіта» з 2017 р	<p>Дозволяє інформаційним ресурсам державних органів безпечно обмінюватись електронними повідомленнями між собою (налагоджено автоматичний обмін даними між держустановами). Саме за допомогою «Трембіти» можливе впровадження зручних електронних адмінпослуг. На даний час вже 47 державних органів підписали угоди щодо підключення до «Трембіти». Перший автоматичний обмін даними завдяки «Трембіти» впроваджено між Національною службою здоров'я України (НСЗУ) та Державною службою України з питань лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба). Це дозволить проводити більше мільйона перевірок даних щомісяця.</p> <p>Електронна взаємодія впроваджена для ефективної реалізації Урядової програми реімбурсації «Доступні ліки». Від 1.04.2019 р. рецепт на лікарські засоби в межах програми став винятково електронним (у 2019 р. у Хмельницькій обл. 136500 осіб скористалися цією послугою), яка передбачає цілковите або часткове відшкодування з держбюджету вартості лікарських засобів для пацієнтів із серцево-судинними захворюваннями, бронхіальною астмою та діабетом II типу. Держбюджетом на 2019 рік передбачено 1 млрд. грн. на цю програму. Таким чином, до «Трембіти» підключено 14 державних реєстрів; через систему «Трембіта» здійснено більш, ніж 300000 транзакцій (обмінів даними); між органами влади побудовано 16 взаємодій; для взаємодії між реєстрами державних органів опубліковано 17 веб-сервісів.</p>
2	Проведено аудит інформаційних ресурсів та обстеження 1141 ІТ-системи	<p>202 органи державної влади та місцевого самоврядування пройшли такий аудит, у т. ч. УАП Хмельницької міської ради. На даний час проводиться аналіз зібраних даних, до якого залучено проект міжнародно-технічної допомоги «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах». Зокрема, вже виявлено дублювання даних в реєстрах про юридичну особу, про фізичну особу, адресних даних, даних про паспорти, у т.ч у м. Хмельницький та Хмельницькій обл.</p>
3	Реалізовано пілотний проект з Приватбанком «SMART ID»	<p>Мета – запровадження безпечних, надійних та доступних способів електронної ідентифікації за електронним підписом. Реалізація «SMART ID» дозволяє отримати електронний підпис менше, ніж за одну хвилину, частина ключа електронного підпису зберігається у хмарі, інша – на смартфоні в додатку. Громадяни зможуть використовувати ID картку для підписання документів. У Хмельницькій області такий вид цифровізованої електронної послуги отримали 27455 осіб (юридичних та фізичних).</p>

1	2	3
4	Реалізація процедури надання документів дозвільного характеру через електронний кабінет	<p>Перед Хмельницькою міською радою ініціювало це питання Управління патрульної поліції в Хмельницькій обл.</p> <p>Починаючи з 22.06.2020 р. через портал Хмельницької міської ради (<a href="http://mucity.khm.gov.ua/">http://mucity.khm.gov.ua/</a>) та УАП Хмельницької міської ради можливо замовити онлайн такі цифровізовані адміністративні послуги, що надаються Управлінням патрульної поліції в Хмельницькій обл., а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оформлення дозволу на участь у дорожньому русі транспортного засобу, вагові або габаритні параметри якого перевищують нормативні;</li> <li>– оформлення погодження маршруту руху транспортного засобу під час дорожнього перевезення небезпечних вантажів.</li> </ul>
5	Застосування нової цифровізованої адмінпослуги з липня 2019 р., яка доступна на порталі «Онлайн-будинки юстиції» та веб-порталі Кабінету Міністрів України в розділі «Електронні послуги».	<p>Новаційна цифровізована адмінпослуга забезпечує можливість онлайн-реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю, що діє на підставі модельного статуту; одночасного подання заяви на застосування спрощеної системи оподаткування, а також одночасної реєстрації платником податку на додану вартість; для чинних ТзОВ – можливість переходу на роботу на підставі нового модельного статуту. Е-послуга реалізована у вигляді покрокової анкети з детальними підказками та не потребує сканування документів, оскільки для проведення реєстрації вони створюються автоматично на порталі та мають бути завірнені електронними підписами всіх засновників.</p> <p>Для того, щоб скористатись онлайн-реєстрацією ТзОВ, необхідно авторизуватись у персональному кабінеті «Онлайн-будинку юстиції», сформулювати заяву, обрати необхідні опції модельного статуту та поставити електронні підписи засновника або заявників. Система за результатом заповнення покрокової онлайн-форми створює заяву на реєстрацію та рішення засновників про створення юридичної особи, в якому зазначається код модельного статуту, що визначає обрані пункти статуту. Після цього вказані документи стають доступними державному реєстратору для прийняття відповідного рішення. Розгляд документів здійснюється протягом 24-х годин після надходження, окрім вихідних та святкових днів.</p>
6	Запроваджено онлайн-систему попереднього запису на прийом до адміністратора в електронній черзі в УАП ХМР з 15.06.2020 р.	<p>Така система запроваджена у тестовому режимі для забезпечення ефективності надання адміністративних послуг та врегулювання / зменшення черги в Управлінні адміністративних послуг Хмельницької міської ради. Здійснити запис можливо на офіційному сайті <a href="http://cnap.khm.gov.ua/">http://cnap.khm.gov.ua/</a> та за допомогою мобільного додатку PQService, який можна завантажити в AppStore чи PlayMarket.</p> <p>PQService – це додаток для попередньої реєстрації в системі керування чергою (працює на персональному комп'ютері, планшеті, мобільному телефоні). За допомогою даного додатку, громадянин може зареєструватись на прийом до адміністратора УАП Хмельницької міської ради в зручний для нього день та час. Також йому прийде сповіщення про запис на прийом. Відсканувавши QR-код з талону електронної черги, особа може відслідковувати свою чергу, не перебуваючи в приміщенні УАП ХМР.</p>

1	2	3
7	Використання цифровізованого способу звернення – Єдиний державний портал адміністративних послуг	Перевага використання: скорочення часу отримання адмінпослуги, зведення до нуля особистого контакту, тобто не потребує особистого звернення отримувача до суб'єкта надання послуги.
8	Запровадження онлайн-системи моніторингу якості оцінювання надання адмінпослуг «Дія»	«Дія» – це і мобільний застосунок, і портал на платформі <a href="https://diia.gov.ua">diia.gov.ua</a> , які об'єднують у єдиному електронному вікні всі послуги, що надає держава громадянам і бізнесу. Онлайн-система забезпечуватиме моніторинг з надання послуг та оцінку з метою реагування на проблемні питання, що виникатимуть в процесі отримання. Також, технічним завданням системи є здійснення оцінки задоволеності від отримання адмінпослуги.
9	Електронний кабінет забудовника»	Знаходиться на платформі <a href="https://e-dabi.gov.ua">https://e-dabi.gov.ua</a> , дозволяє надавати адміністративні послуги без участі чиновників (в автоматичному режимі) та зменшити до 0 число відмов на паперові запити надання таких послуг, а також спростити взаємодію з регулятором та ефективніше обробляти дані, а також мінімізувати корупційні ризики.

Примітка. Систематизовано автором.

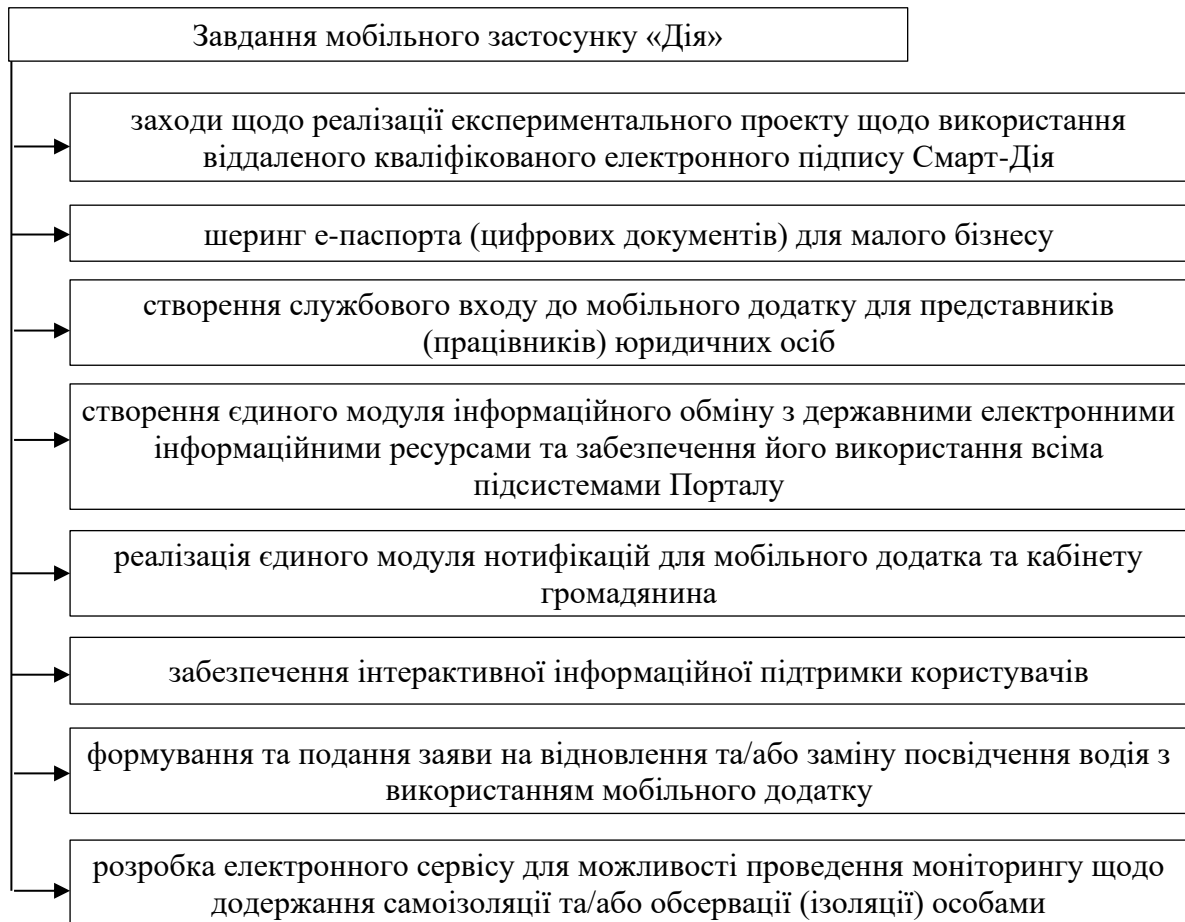


Рис. Б – Основні завдання мобільного застосунку «Дія»

Примітка. Систематизовано автором.

## Додаток В

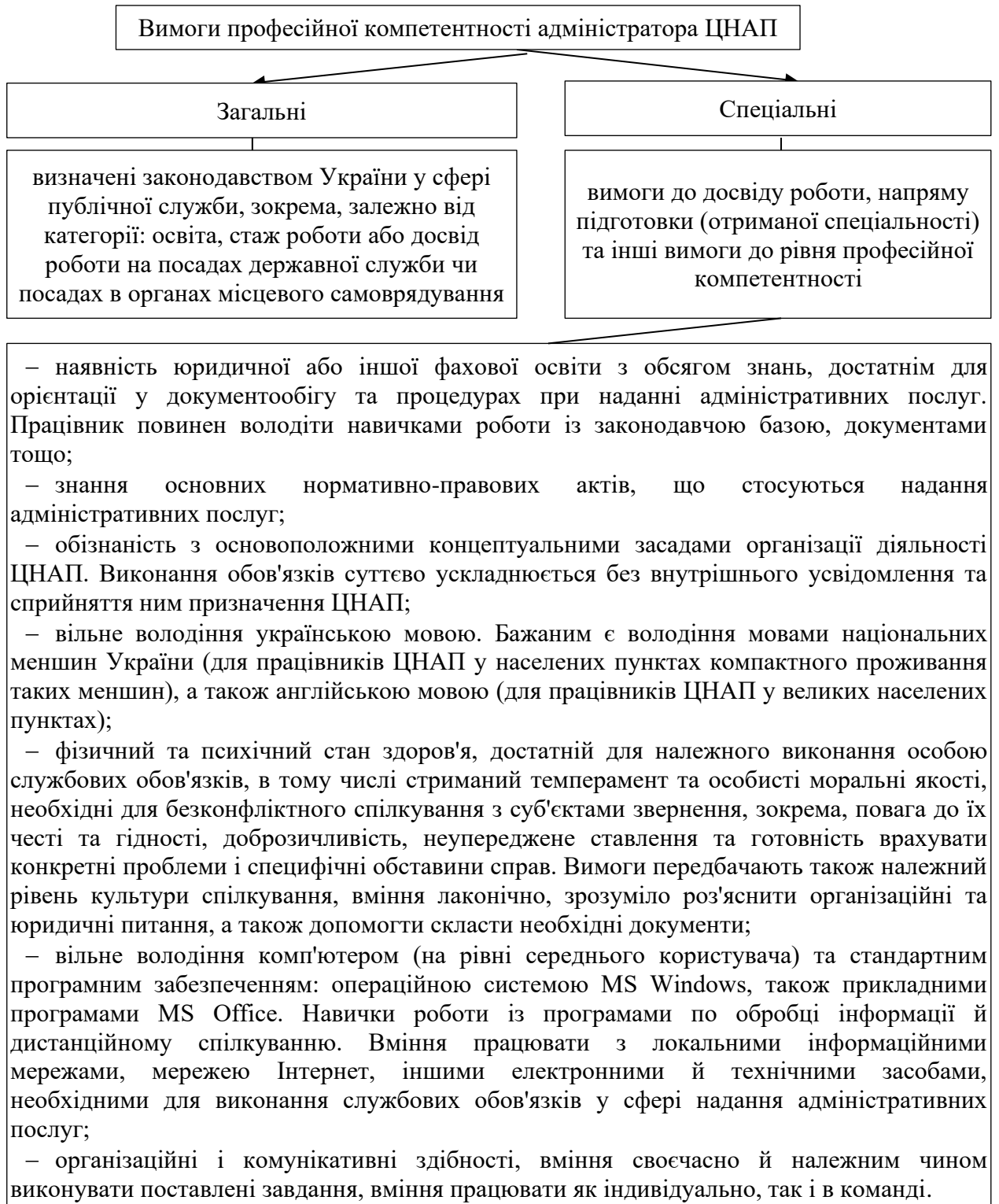


Рис. В.1 - Вимоги професійної компетентності адміністратора ЦНАП

Примітка. Складено автором.