

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ВОРОНІН АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 354:332
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ
ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

А. О. ВОРОНІН

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

ХОДАКІВСЬКИЙ Євгеній Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2022

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ВОРОНІНА Андрія Олександровича**
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Якобчук В.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

« ____ » грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти ВОРОНІН Андрій Олександрович захистив
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Пугачова Н.С.
(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

ВОРОНІН А.О. Удосконалення сервісної політики держави в контексті інформаційної безпеки. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

В роботі розкриті теоретичні засади формування системи сервісного забезпечення надання публічних послуг, проаналізовано сервісно-орієнтоване забезпечення населення України, визначено напрями покращення якості публічних послуг на основі застосування інформаційно-комунікаційних технологій. В дослідженні приділено увагу зарубіжному досвіду трансформації моделі публічного менеджменту в контексті сервісно-орієнтованого підходу до надання публічних послуг. Запропоновані інструменти державного управління розвитком ІТ-інфраструктури надання публічних послуг.

Ключові слова: політика, держава, сервісне забезпечення, публічні послуги, інфраструктура, моніторинг, публічне управління, реформи, результати, якість.

ANNOTATION

VORONIN A. Improving the service policy of the state in the context of information security. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public management and administration" - Polish National University, Zhytomyr, 2022.

The paper reveals the theoretical foundations of the formation of the system of service support for the provision of public services, analyzes the service-oriented support of the population of Ukraine, and determines the directions for improving the quality of public services based on the use of information and communication technologies.

The study pays attention to the foreign experience of the transformation of the public management model in the context of a service-oriented approach to the provision of public services. Proposed state management tools for the development of the IT infrastructure for the provision of public services.

Key words: politics, state, service provision, public services, infrastructure, monitoring, public administration, reforms, results, quality.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	8
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРВІСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	18
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ	26
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Актуальність теми. Для виконання пріоритетних завдань публічного управління потрібні ефективні інформаційні технології, які об'єднують різні та взаємопов'язані сфери життєдіяльності суспільства. Їх швидкість та надійність забезпечується функціонуванням централізованої інформаційної та комунікаційної мережі в державі, яка забезпечує рух великої кількості належним чином захищених даних. Спрощення та оцифрування роботи органів влади, особливо важливе в умовах посилення воєнного стану в Україні та виникненні інформаційних небезпек. Перед державою стоїть задача розробки сервісно-орієнтованої політики з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій та сервісів, які будуть повністю доступні для усіх користувачів.

Досвід європейських країн свідчить, що при спрощенні доступу користувачів до публічних послуг, посилюється націленість на реалізацію індивідуальних потреб, покращаються форми і напрями державно-приватного партнерства в питаннях сервісного обслуговування, технології обробки викликів. Уряди розвинених країн левову частину суспільного продукту спрямовують на інвестиції в процес цифровізації публічних послуг, людські ресурси в сфері ІТ-технологій, модернізацію інфраструктури сервісного обслуговування.

Реалізація сервісної політики держави пов'язана з удосконаленням організації надання публічних ІТ-послуг, істотним підвищенням рівня соціально-економічного розвитку країни, покращенням результативності діяльності органів державної влади. Україна, в умовах воєнної агресії, повинна застосувати сервісно-орієнтований підхід в публічному управлінні для скорочення адміністративних витрат та створення умов доступності до послуг усім пересічним громадянам.

Адмініструванню публічних послуг присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме, ці питання висвітлили А. Буханевич,

О. Васильєва, І. Василенко, К. Дубич, Ю.Куц, В. Тимощук., В. Бакуменко, В. Козаков, В. Князєв.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій удосконалення сервісної політики держави в умовах посилення ризиків інформаційних небезпек.

Для реалізації мети в роботі було визначено ряд завдань:

- розкрити суть системи сервісного забезпечення публічних послуг;
- визначити особливості застосування інформаційно-комунікаційних технологійних в наданні публічних послуг;
- узагальнити зарубіжний досвід реформ в системі сервісного забезпечення публічних послуг;
- здійснити оцінку організації сервісного забезпечення управління публічними послугами в Україні;
- провести моніторинг організації надання адміністративних послуг;
- визначити напрями розвитку інфраструктури ІТ-послуг в публічному секторі;
- визначити напрями вдосконалення сервісної політики держави в умовах посилення інформаційних небезпек.

Об’єктом дослідження є процес реалізації сервісної політики держави.

Предметом дослідження є актуальні питання удосконалення сервісної політики держави в умовах зростання інформаційних ризиків в Україні.

Методи дослідження. У дослідженні було застосовано ряд методів, які розкривають теоретичні положення роботи, серед них загальнонаукові принципи та прийоми та спеціальні інструменти реалізації наукових підходів, роботи українських науковців, які відображають питання сервісного обслуговування надання публічних послуг. Робота спирається на застосування системного підходу формування сервісного забезпечення публічних послуг.

Дослідження базується на застосуванні історичного та логічного методів, інструментів аналізу і синтезу, індуктивних і дедуктивних прийомів при характеристиці змісту і напрямів реалізації сервісної політики держави.

Публічне управління організацією надання ІТ-послуг, абстрактно-логічне обґрунтування теоретичних узагальнень і порівнянь в сфері сервісної політики держави досліджувалось за допомогою статистичного та економіко-матиматичного аналізу.

Інформаційна база дослідження включає монографії вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правове забезпечення надання публічних послуг, статистичні документи.

Елементи наукової новизни полягають в пропонуванні напрямів удосконалення сервісної політики держави на територіальному рівні.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливості використання практичних рекомендацій автора в формуванні практичних рекомендацій в сфері сервісного забезпечення публічного управління.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення роботи обговорювались на науково-практичних конференціях в Поліському національному університеті.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Її викладено на 55 сторінках, з яких 2 рисунки на 2 сторінках та 3 таблиці. Список використаних джерел складає з 51 найменування на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СЕРВІСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

Обґрунтовано методологію побудови сучасної сервісно-орієнтованої системи державного управління надання публічних послуг. Нові методологічні, сервісно-орієнтовані, підходи до аналізу системи публічного управління додають до існуючого традиційного бачення структури публічного адміністрування і принципів гнучкості, субсидіарності, ієрархічності, адаптивності, функціональності, принципи орієнтації на рефлексивність, сервісизацію, кон-постійну лібералізацію, коеволюцію, холізм, точність моніторингу та контролю та системні принципи стратегічної послідовності, подвійності, інституційної архітектурності, які стають пріоритетними в умовах динамічних змін суспільних процесів.

Сервісно-орієнтованій державі як соціально-політичній організації властиві ряд специфічних рис, які проявляються в детермінованості, соціальній ефективності, заохоченні інновацій та у формуванні таких публічно-владних відносин у суспільстві, які забезпечують покращення системи надання публічних послуг. Відносини реалізації публічної влади, в сучасних умовах суспільних трансформацій, повинні бути відкритими для громадського контролю, спрямованими на децентралізацію та диверсифікацію владних повноважень, розвиток партисипації тощо. Механізми функціонування державних і громадських інститутів, в нових моделях публічного менеджменту, мають сприяти гармонізації публічних інтересів, реалізації основних соціальних цінностей як на рівні держави, так і на рівні громадянського суспільства [7].

Правовою основою формування сервісно-орієнтованої держави є Декларація прав людини та основні Конституційні норми, які формують принципи соціальної справедливості, сувереності, єдності державних і

особистих інтересів громадян, як законних форм людського існування. Сервісно-орієнтовані механізми сприяють отриманню нових можливостей для індивідів, за рахунок активізації сервісних зв'язків, розвивати власні здібності і усвідомлювати власну сутність [12].

Модель сервісного обслуговування в державному управлінні формується через запровадження сервісних інституцій, нових правил гри, що змінюють взаємодію органів публічної влади з населенням, приватним сектором тощо. Таким чином, основною проблемою реалізації сервісно-орієнтованої моделі є необхідність інституціоналізації сучасної державної адміністративної системи, яка надає послуги та суттєво впливає на суспільні трансформації. Тому, в умовах суспільних трансформацій, потрібно заохочувати розвиток сервіс-орієнтованих систем публічного управління і чітко визначати їх параметри.

Сервісно-орієнтовані механізми публічного управління посилюють міжособистісні комунікації, визначають специфічні риси надання публічних послуг на основі розробки комплексного сервісу, як системи орієнтованої на регульоване адміністрування та якісний на перехід до цілеспрямованості, посилення глибини взаємовідносин між функціональним державним обслуговуванням та дієвими механізмами інститутів громадянського суспільства. Основними ознаками ступеня сформованості сервіс-орієнтованої системи під час суспільних перетворень є її системність, органічність, цілісність, мобільність когнітивно-інформаційний та інтегральний характер, що забезпечують сервісні технології [14].

Впровадження такої системи створює можливості для формування комплексу сервісних механізмів надання публічних послуг органами публічної влади, при високій ступені обмеження фінансових, людських, матеріальних та природних ресурсів та чіткому визначенні пріоритетів реформування української державності. Через домінуючі підходи в державному управлінні, в структурній, поведінковій та функціональній сферах виявляється сервісна спрямованість цілепокладання, ціледосягнення, вибір соціально-економічної

моделі поведінки, засоби та важелі впливу, самоконтроль, свідомої діяльності [15].

Сервісно-орієнтовані підходи сприяють багаторівневості розуміння функцій держави та адміністративних суб'єктів, які включають три рівні: державний службовець або громадянин, державний орган або громадянин, держава або громадянин. Цілісне системне відображення «державного адміністративного суб'єкта» базується на психологічному системному підході, що дозволяє визначити суб'єктність кожного учасника та створити системну основу сервісних програм для кожного. Таким чином, впровадження сервісно-орієнтованої концепції публічного управління покращує функціонування та розвиток реінжинірингових процесів в загальній адміністративній системі врядування.

Впровадження сукупності сервісно-орієнтованих методологічних принципів діяльності органів публічної влади посилює суб'єктність середовища, визначає подальшу інституціоналізацію усіх суб'єктів, анонсує інноваційні чинники моделювання публічних процесів, покращує якість врядування. Це механізм, який безпосередньо відноситься до всіх учасників політичної, соціально-економічної, правової, адміністративної та управлінської системи. Інституалізація суб'єктності означає розвиток сервісних властивостей і атрибутів, передача функцій окремого громадянина, пов'язаних з отриманням соціальних послуг до інституційних суб'єктів (від держави до громадських організацій та бізнесу). Тобто, формується така міжособистісна взаємодія, коли учасники ідентифікують свої цілі виходячи з цілей один одного, перетворюючи внутрішнє середовище для їх досягнення і одночасно досягають їх шляхом обміну результатами. Зазначені методологічні принципи суб'єктності позиціонуються як системоутворюючий фактор сервітизації [14].

Сервіси стають основою створення суб'єктно-орієнтованого змісту політики державної служби та надання державних послуг, а також основним критерієм для визначення сервісно-орієнтованої політики. Методологічними домінантами концепції сервіс-орієнтованої держави, в контексті надання

публічних послуг її суб'єктам, є розвиток навколишнього середовища з метою оцінки ефективності органів державної влади. Сутність розвитку сервісу як процесу взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством полягає у формуванні системи взаємозалежних відносин здатних позитивно вплинути на соціально-економічний розвиток країни, добробут її громадян [21].

Необхідним імперативом для перетворень взаємодій між державою, бізнесом і громадянським суспільством є максимально ефективне об'єднання

зв'язків та повноважень всіх агентів для реалізації соціально-економічної стратегії держави з метою забезпечення стабільної позитивної динаміки соціально-економічного розвитку. Сервісна орієнтація передбачає реальне покращення якості надання публічних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування. Критерієм ефективності є постійний, безперервний розвиток сервісу надання адміністративних посліг на всіх рівнях публічного управління.

Сервісно-орієнтована політика держави, таким чином, має забезпечити перехід системи публічного управління до методологічної домінанти та концептуалізації суб'єктності урядування при наданні публічних послуг. Вона має враховувати паритетність суб'єктів, що надають послуги, та навколишнього середовища. Зазначені домінуючі ідеї створюють методологічне підґрунтя цілісної концепції сервісно-орієнтованої держави під час суспільних трансформацій.

Сервісно-орієнтований підхід є прогресуючою тенденцією реформування системи публічного управління, в якому увага зосереджується на якості та ефективності публічних послуг вцілому та електронних послуг. Необхідною умовою для надання послуг в Інтернеті є чітке розуміння природи пропонованих послуг. У даній роботі розглядаються проблеми, пов'язані з формуванням сервіс-орієнтованого способу мислення, питання розробки та впровадження програмного забезпечення для електронного врядування на територіальному рівні. На даний момент в територіальних громадах не створені достатні передумови для безпаперового та орієнтованого на надання послуг

управління, але діяльність, пов'язана з наданням послуг, що надходять в Інтернет, продовжується. Ця робота присвячена аналізу факторів і умов, необхідних для досягнення цієї мети. Держава існує для того, щоб виконувати певні функції – надавати своєму населенню соціальну (фінансову) допомогу, забезпечувати реалізацію адміністративних і комунальних послуг.

Відповідні аспекти побудови сервісної держави розглядались в наукових працях Г. Атаманчука, який досліджує формування системи державного управління на базі інформаційних технологій та висвітлені ознаки відповідних адміністративних відносин в часі та просторі, В. Бакуменка, який визначав процес управління як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій і функцій управління, спрямованих на досягненні певної мети в контексті відносин між актором та об'єктом на який спрямовані управлінські рішення[7].

Значну роль у розвитку сервісно-орієнтованого підходу до аналізу публічного управління відіграли праці І. Дерев'янка, який визначив суб'єктів служби забезпечення та фактори їх взаємодії з іншими акторами, Ю. Зайцева, який розкрив принципи системної парадигми та аналізував структуру соціальної держави у суб'єктному контексті; Г. Кляйнера, що розробив системну парадигму економічного менеджменту, Т. Сербінської, нею побудована причинно-наслідкова модель для моделювання державно-адміністративного акторства, модель допомагає визначити ієрархічний характер державного адміністратора «актора» і зрозуміти його зміст і знання [8].

Сервісні питання публічного управління було відображено в працях П.Петровського, який підкреслює, що гуманітарна парадигма, об'єднуючи сучасну поведінку людини, знань і гуманітарних засобів, є теоретико-методологічною основою для розуміння соціальних акторів; С. Чистякова, що досліджує акторів економічної взаємодії в суспільстві, що діють як мережа. Віддаючи належне їх науковим здобуткам, зазначимо, що відповідні дослідження не втрачають своєї актуальності. Однак перевага в сьогоденні дослідженнях сервісно-орієнтованої політики повинна віддаватись механізмам

державного сервісу, що гарантуватимуть добробут громадян в напрямку гарантування інформаційної безпеки через різні заходи публічного адміністрування [9].

Основним недоліком сервіс-орієнтованого підходу є те, що немає повного набору послуг, які надає держава, вартості цих послуг, їх ефективності та рівня задоволеності користувачем. Для того, щоб мати можливість вимірювати, оцінювати та покращувати послуги, необхідно отримати загальне уявлення про характер послуг, вартість, ефективність, якість послуг у формі зворотнього зв'язку з користувачами. На жаль, вищезазначені критерії часто не привертають уваги, а тому комунікація між громадянином і державою може бути перешкоджана.

Сервісно-орієнтована парадигма це спосіб мислення – це саме те, що дозволяє розробити таку сервіс-орієнтовану систему, яка максимально буде орієнтована на потреби громадян та ступінь їх задоволення. За допомогою ІТ-компонентів можна розглянути всю модель стану державного управління з точки зору його ефективності. Це дозволить зробити функціонування більш ефективним і оптимальним. У випадку України можна констатувати значний прогрес переходу до сервісної держави, так як вже існує значний ряд послуг у вигляді е-моделей; однак багато систем все ще не функціональні.

Існують деякі рішення, які дозволяють надавати найбільше послуг за допомогою ІТ-технологій, але загальної системи сервісного обслуговування все ж нема, як показує огляд усіх публічних послуг, що надаються в Інтернеті. Проте є тенденція, спрямована на ІКТ-централізацію за допомогою різних мов спілкування та інтерфейсів. Така інтеграція створює зручності для створення єдиного «веб-простору» із залученням різноманітних інформаційних систем і необхідних інструментів. Сервісно-орієнтований підхід до публічного адміністрування робить можливим створення системи державних послуг за допомогою існуючих компонентів у державній структурі та створення необхідних нових систем для з'єднання цих компонентів один з одним [23].

Більшість численних технологічних рішень в системі публічного

адміністрування України можна багаторазово використовувати і вони доступні для налаштування. Разом з тим, основним недоліком державної сервісної політики є відсутність взаємодії між локальними системами. Це виражається в тому, що багато систем зберігають інформацію лише на локальному рівні та не пропонують засобів обміну. Необхідно знайти рішення для застосування загальної моделі створення, опису та оцінки послуг на рівні української держави, вказуючи на існуючі (інформаційні) системи з їх потребою адаптації, а також створення нових компонентів і рішень у цій схемі.

Понятійний апарат «адміністративні послуги», з'явився в Україні при проведенні адміністративних реформ і пов'язаний з визначенням послуг, як результату безпосередньої взаємодії виконавців і споживачів, включаючи власну діяльність виконавців по задоволенню потреб споживачів, які трансформувались та диференціювались до надання публічних послуг органами публічної влади, муніципальними та іншими структурами. Нормативно-правове регулювання відносин в сфері надання адміністративних послуг історично пов'язане з поняттям публічних послуг в Україні, яке досі відрізняється неповнотою і суперечливістю.

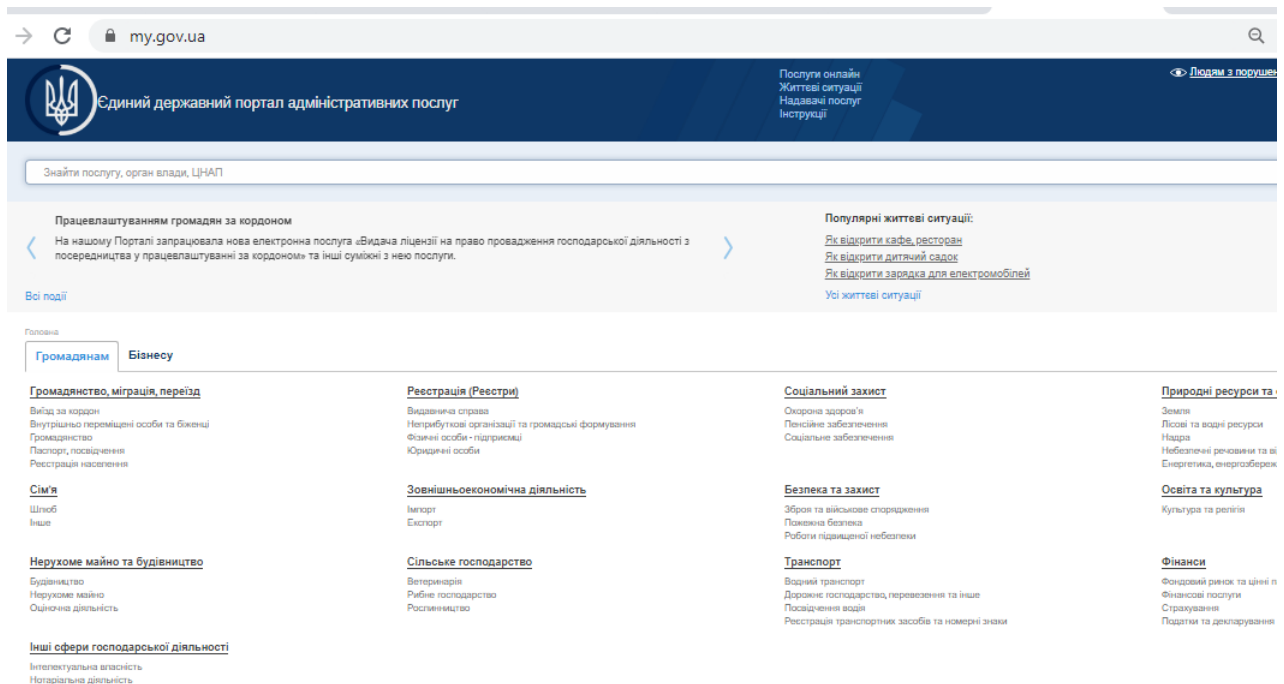


Рис. 1.1. Єдиний державний онлайн портал адміністративних послуг

Джерело: сайт Єдиного державного порталу адміністративних послуг [23].

Рисунок 1.1 відображає структуру Єдиного державного порталу адмінпослуг відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» та Постанови Кабінету Міністрів України від 3 січня 2013 р. № 13 [11]. Мета порталу полягає в упорядкуванні та наданні інформації та наданні електронних он-лайн послуг. Процедурне забезпечення отримання публічних послуг при електронному зверненні презентоване на рисунку 1.2.

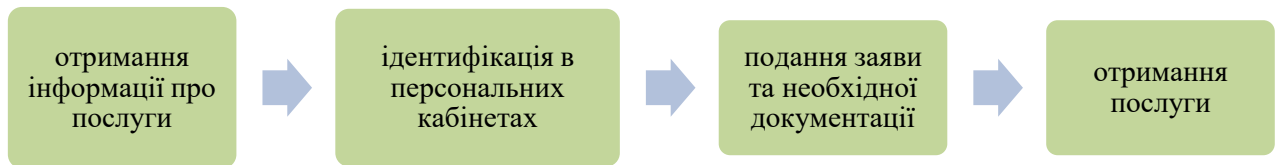


Рис. 1.2. Процедурне забезпечення он-лайн послуг через Єдиний державний портал адміністративних послуг

Джерело: розробленоу відповідності з сайтом Єдиного державного порталу адміністративних послуг [23].

Надання публічних послуг в онлайн форматі важлива складова цифрової держави та електронного врядування, це важливий сервісний інструмент інфраструктурного забезпечення сервісної політики держави. Міжвідомча автоматизована інформаційна взаємодія органів публічної влади з інститутами громадськості в умовах переходу до сервісного управління, це основна форма співпраці публічних установ при наданні публічних послуг.

Застосування сервісно-орієнтованого підходу у визначенні переліку електронних послуг пов'язане з їх деталізацією по причині відсутності єдиного класифікатора публічних послуг. В зв'язку з цим, органи публічної влади і органи місцевого самоврядування повинні самостійно знати пріоритети в розробці нормативно-правового забезпечення вирішення питань формування реєстрів послуг і визначати напрями підвищення їх ефективності. Основними чинниками, що сприятимуть збільшенню питомої ваги електронних послуг в державі є :

- удосконалення нормативно-правової бази, яка забезпечить законність

бюджетних видатків на електронні послуги;

- покращення фінансового забезпечення електронного обслуговування;
- формування цільових груп одержувачів послуг;
- інтелектуалізація процесу надання електронних послуг;
- визначення впливу електронних послуг на цільову групу .

Міжнародна практика показує, що якість електронних послуг покращується при широкому розміщенні інформації про послуги в соціальних мережах, прискоренні впровадження електронних систем прийому платежів і оплати послуг. Експерти визначають, що при виборі результативних організаційно-правових форм організації надання електронних послуг, створенні багатофункціональних центрів надання послуг, переході до європейських стандартів якості надання публічних послуг [27]. Стандарти якості надання адміністративних послуг передбачають опис структури, умов і порядку надання послуг, їх спрямованість на споживачів та відповідність чинному законодавству і місцевій правовій базі.

Сервісна політика держави потребує переходу до міжнародних стандартів якості, щоб дати відповідне оснащення постачальникам послуг, підвищити кваліфікацію і набути досвід персоналом, визначити оптимальні норми фінансування та оснащення установ, які зможуть реалізувати можливості сервісного обслуговування. Перехід до високих стандартів якості дозволить забезпечити гарантований рівень обслуговування, оптимізує використання фінансових ресурсів. Потрібно посилити контрольну функцію виконання бюджетних програм, діяльність розпорядників бюджетних коштів у відповідності до планованих показників якості. [21].

Основні завдання при оцінці відповідності якості електронних послуг до стандартів полягають у виявленні невідповідностей якості, вдосконаленні системи надання державних послуг і стандартів, постійний моніторинг діяльності державних установ, формуванні інформаційної бази. Сервісний підхід до обслуговування є домінуючим у всіх галузях, не тільки в публічному управлінні, але і в економічній галузі, тобто в світі формується сервісна

економіка, що підвищує ефективність діяльності, забезпечує більш повне задоволення специфічних запитів клієнтів.

Висновки до 1 розділу

Таким чином, напрями формування сервісної політики держави, покращення системи організації надання електронних послуг полягають в:

- розробці та вдосконаленні нормативно-правової бази щодо регламентації процедури організації та надання адміністративних послуг;
- викоріненні корупції та підвищенні ефективності, підзвітності та відповідальності публічної служби;
- якісному інформуванні потенційних споживачів адміністративних послуг;
- розвитку інфраструктурного забезпечення, інформаційно-комунікаційних технологій, формувані баз даних та створенні інформаційних центрів;
- запровадженні систем навчання споживачів послуг та публічних службовців використанню електронних джерел інформації;
- впровадженні системи моніторингу якості надання електронних послуг;
- розробці систем аналізу потреб і очікувань споживачів електронних послуг.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СЕРВІСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Аналіз зарубіжного досвіду виявив необхідність широкого застосування сервісно-орієнтованого підходу до реформування системи надання публічних послуг в умовах адміністративно-територіальних змін через широке впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Ефективність сервісних інститутів публічного управління, якість електронних послуг сьогодні повинна бути забезпечена шляхом підвищення ступеня професіоналізму органів публічної влади та через розширення доступності до них. Для цього, потрібно реалізувати принцип «зворотного зв'язку» з споживачами електронних сервісів і забезпечити стратегічні напрями розвитку сервісно-орієнтованого управління. Посилення значення ефективної сервісної політики держави пов'язане зі зростанням ризиків інформаційних небезпек і реформами системи публічного управління. У зв'язку з чим, посилюється значення стандартизації публічних послуг, що потребує розробки спеціальних програм, проектів, планів на загальнонаціональному та локальних рівнях, які будуть сприяти покращенню сервісного обслуговування споживачів публічних послуг[24].

Приведення у відповідність сервісних стандартів публічного управління України до міжнародних норм потребує оновлення нормативно-правового забезпечення, покращення механізмів бюджетування сервісної політики держави на територіальному рівні та створення розгалуженої сервісної інфраструктури. Це полегшить застосування електронних інструментів надання публічних послуг, сприятиме формуванню системи інформаційного забезпечення обслуговування населення. Важливим напрямом розвитку сервісної політики держави є покращення кадрового забезпечення сервісних служб, удосконалення інструментів консультування і навчання публічних службовців в сфері інформаційних технологій.

Перехід до стандартів якості в публічній сфері забезпечить приріст доданої вартості, сприятиме зростанню добробуту населення, створить можливість підвищити якість публічних послуг в цілому. Удосконалення сервісних механізмів надання публічних послуг є безперервним процесом, а не одноразовим завданням публічних органів. Це вимагає переходу від внутрішнього аналізу бюрократичної системи, до процесу становлення та пошуку нового способу роботи, який буде надавати пріоритет потребам клієнта.

Діджиталізація державного управління пов'язана з модернізацією комунікації і взаємодії органів влади з громадськістю в організації процесу адміністрування публічних послуг та підвищення рівня задоволеності громадян.

Одним з ключових факторів, який сприятиме посиленню ініціативи інститутів громадянського суспільства у переході до сервісної держави є систематичне інформування урядовими департаментами про створення та запровадження нових сервісів і стандартів обслуговування [25].

З точки зору управлінського підходу, важливим є контроль ефективності дії стандартів і механізмів їх використання в напрямку управління потребами клієнта та його очікуваннями як засобу підвищення ступеня задоволеності його інтересів. Стандарти обслуговування повинні бути доведені до людей, щоб вони знали, на який рівень обслуговування вони можуть розраховувати при зверненнях до різних відділів публічної адміністрації.

Дослідження показують, що більшість державних департаментів досі не мають стандартів обслуговування і у більшості випадків ті, хто має стандарти, не забезпечують їх результативність, тобто вони присутні в організації чисто формально, головним чином тому, що вони не потребують витрат на відшкодування, а це означає, що у багатьох вони не сформовані остаточно.

Аналіз показав, що більшість відділів висловлюють готовність розвивати та вдосконалювати електронні послуги та стандарти і хотіли б вивчити приклади найкращих практик для інформування відповідних відділів. Тобто,

сьогодні, в умовах зростання інформаційних небезпек, зростає усвідомлення важливості впровадження стандартів обслуговування в державній службі, але все ще залишається проблема щодо того, як найкраще це розробити [31].

В системі публічного управління залишається також питанням, які організації і інститути повинні взяти на себе відповідальність за виконання стандартів сервісного обслуговування. Тобто, державній службі, для реалізації сервісної політики, потрібна допомога для керівників відділів і для персоналу по розробці проектів, розробок, програм, проведення моніторингу, застосування інструментів вдосконалення стандартів сервісного обслуговування, що зараз використовуються.

Формування спільного бачення в суспільстві ролі і значення стандартів сервісного обслуговування, дозволить створити профільні комітети, відповідні офіси на територіальному рівні, які будуть забезпечувати реалізацію повинні бути послідовними у вимірюванні сервісної політики держави, оцінювати її ефективність для досягнення прогресу в урядових заходах покращення надання послуг. Аналіз сервісного обслуговування в системі публічного управління показав, що у сфері надання публічних послуг в Україні відбувся відчутний прогрес (рис. 2.1).

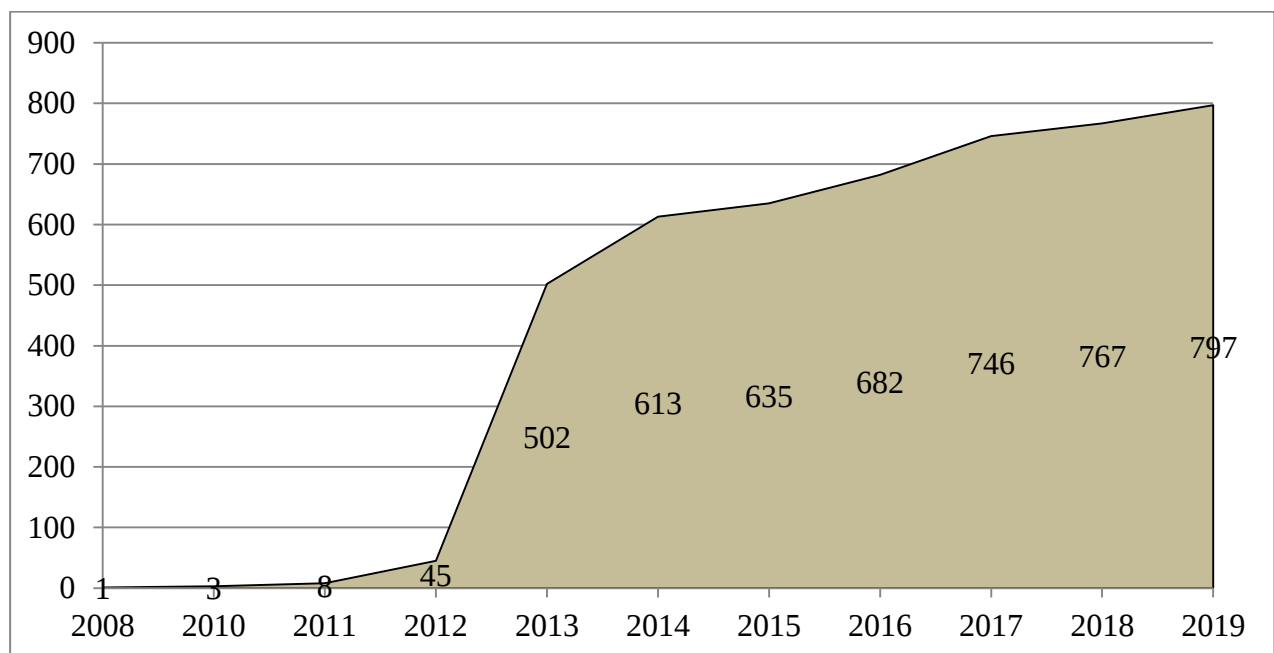


Рис. 2.1. Зростання кількості центрів надання адміністративних послуг

Джерело: адаптовано автором на основі [28].

На рисунку 2.1.відображено динаміку формування центрів надання адміністративних послуг в державі з 2008 по 2019 роки, яка показує, що кількість ЦНАПів збільшилась, за відповідний період у 20 разів, відповідальність за діяльність яких несуть районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, великі міста тощо рис. 2.2.

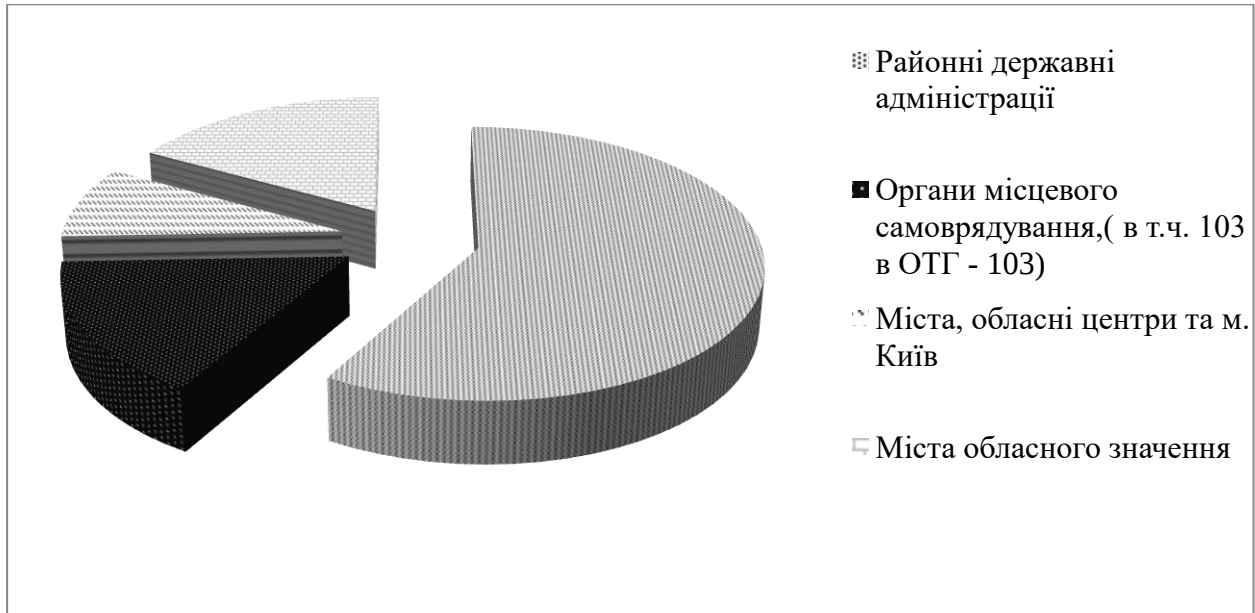


Рис.2.2.Відповідальність державних органів за роботу ЦНАП

Джерело: адаптовано на основі [28].

Аналіз відповідальності державних службовців за цифрові показує, що в системі публічного управління традиційні бюрократичні організаційні структури повинні замінюватись інструментами електронного урядування, інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ), Це дозволить зменшити адміністративні витрати та використати величезний потенціал інформаційних технологій для більшості публічних послуг. Цифрові державні послуги (електронне урядування) в Україні швидко розвивається, охоплює все більш нові сфери обслуговування громадян. До відцифрованих державних послуг в Україні належать декларації про доходи державних службовців, декларування податку на прибуток підприємств, свідоцтва про народження та шлюб, переоформлення водійських посвідчень тощо. Використовуючи цифрові

послуги, уряд може надавати інформацію та послуги громадянам у будь-який час, у будь-якому місці та на будь-якій платформі чи пристрої [29].

Впровадження цифрових послуг у публічному секторі є складним процесом, що пов'язаний з ефективною взаємодією і комунікацією уряду з громадськими організаціями, наявністю кваліфікованих кадрів, розвиненою інфраструктурою тощо. У цьому сенсі вимога до систематичної, безперервної та ефективної оцінки надання цифрових публічних послуг контрастує з відсутністю ясності щодо показників їх ефективності на рівні регіонів [4].

Регіональна структура функціонування ЦНАП в Україні показує широку розгалуженість сервісних служб публічного обслуговування громадян рис. 2.3.

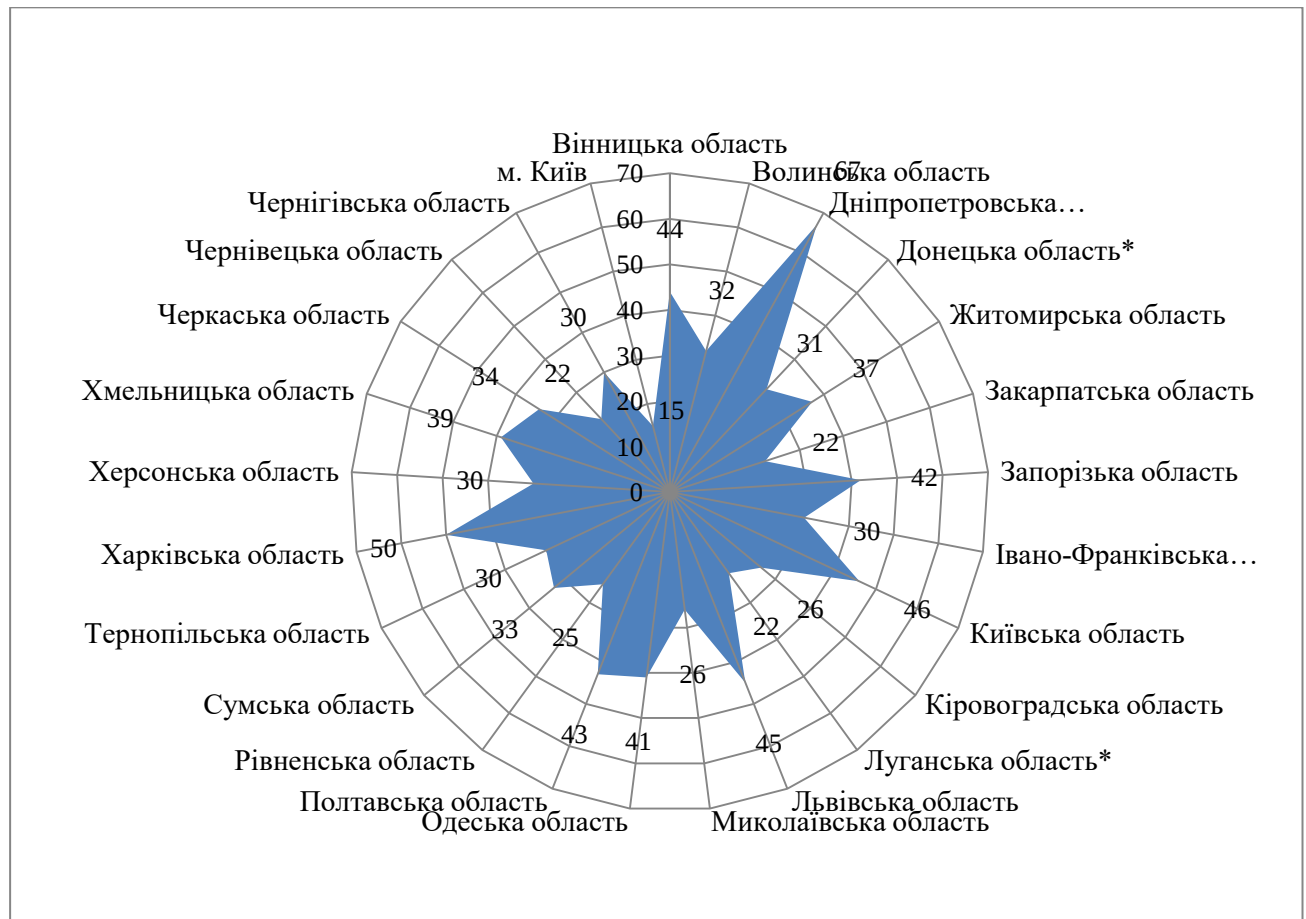


Рис. 2.3. Регіональна структура ЦНАП

Джерело: адаптовано на основі даних [10].

Політика розвитку електронного врядування вимагає постійного оцінювання ефективності сервісного обслуговування громадян, перевірки зрілості середовища надання електронних послуг через оцінку обізнаності про

наявні електронні послуги у населення. Для результативності сервісно-орієнтованого підходу в публічному управлінні потрібне бажання та готовність зацікавлених сторін у впровадженні нових інструментів електронного урядування, визначенні сприятливих факторів для його розвитку, бажання не хestувати запитами на отримання цифрових послуг [15].

Існує цілий ряд методів оцінки ефективності електронного урядування на рівні країни і регіонів. Так, Велика Британія ефективність цифрових державних послуг оцінює з урахуванням суспільних цінностей, які включають якість надання державних послуг, отримані результати та ступінь довіри. Якість надання державних послуг оцінюється через рівень надання інформації, рівень її використання, можливість вибору, ступінь задоволеності користувачів, їх пріоритети, забезпечення справедливості та економія коштів [18].

Європейський план дій з електронного урядування на 2020–2024 рр. оцінює електронний уряд як зменшення адміністративного навантаження на громадян, підвищення рівня задоволеності громадян, інклюзивність державних послуг, ступінь довіри та результативність. Агентство з розвитку електронного управління у Франції пропонує основу для оцінки суспільної цінності інформаційних технологій в уряді з акцентом на фінансові переваги проектів електронного урядування для громадян. Одним із критичних питань є те, як оцінити успішність таких проектів. Традиційні методи оцінки вартості, які існують у бізнесі не відповідають вимогам публічного менеджменту і не відображають специфіку галузі, оскільки бізнес і держава дотримуються різних систем цінностей і мають різні інтереси і потреби [31].

Ефективність визначається як здатність сприймати зміни, досягати намічених цілей, створювати максимальну кількість і якість продукту при мінімальних витратах ресурсів. Ці критерії ефективності відіграють ключові функції у досягненні соціальних цілей суспільного розвитку, гарантують якісні результати, створюють можливості усвідомлення впливу послуги на суспільство. Проблеми виміру ефективності в публічному секторі полягають в тому, що отримати достовірні дані для інформування державного управління

про результати послуг є вкрай складно і на сьогодні залишається відкритим питання щодо важливості індикаторів, які враховують пріоритетні потреби користувача. У цьому сенсі оцінка ефективності державних послуг з точки зору користувача є можливістю виявити чинники, які перешкоджають або полегшують їх вплив на суспільство рис.2.4.

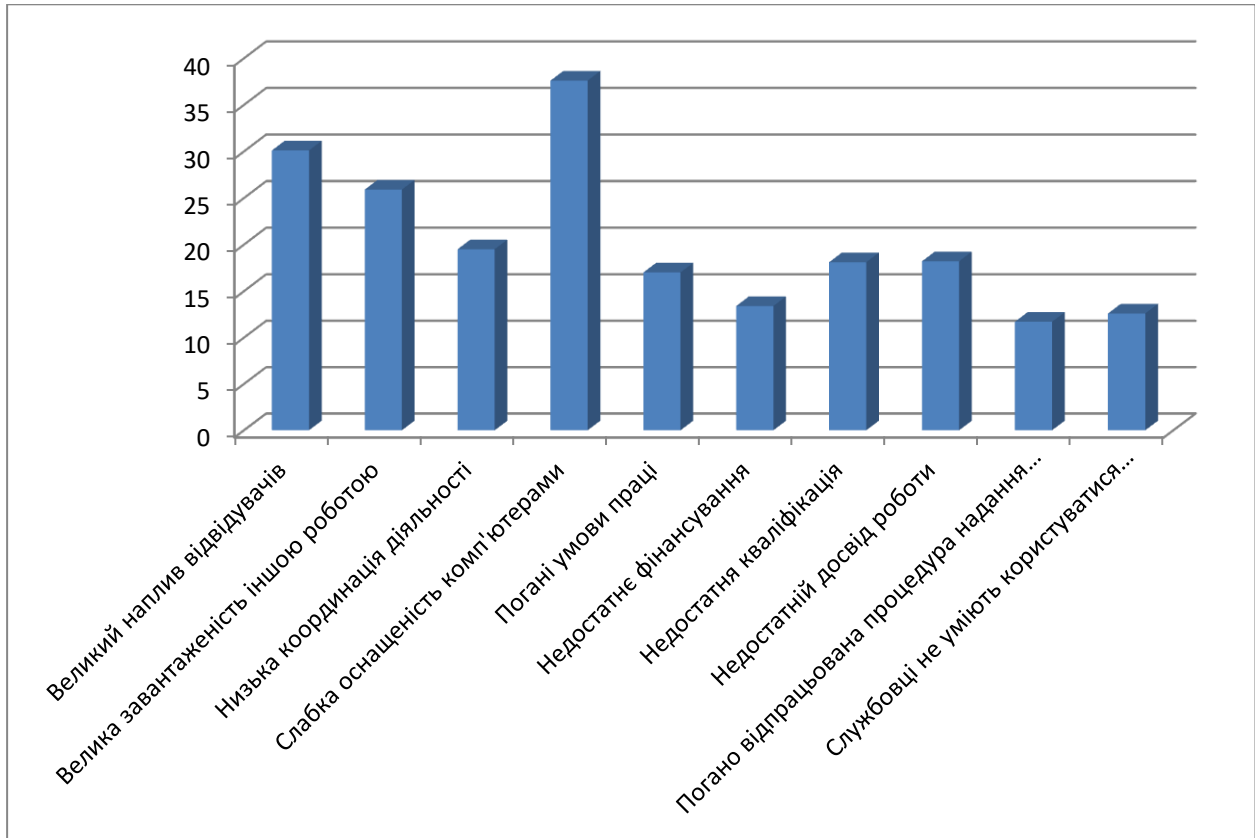


Рис. 2.2. Чинники, які перешкоджають покращенню якості публічних послуг, % [36]

Оцінювання публічних послуг стало важливим аспектом процесу прийняття рішень керівниками та державними установами. Ця оцінка збільшує ймовірність отримання кращих результатів і виявлення несподіваних результатів. Моніторинг і оцінка завжди ґрунтуються на показниках, які допомагають у прийнятті рішень, забезпечуючи кращу продуктивність, більш раціональне планування та більш чітку та об'єктивну звітність. Корисним, також є показник, який громадяни приписують своєму досвіду в державних службах і який можна розуміти як «суспільну цінність». Іншими словами, йдеться про надання послуг, які дійсно необхідні та будуть використані [34].

Висновки до 2 розділу

В умовах посилення ризиків інформаційних небезпек сервісна політика має бути орієнтована виключно на громадян, тобто, розробка послуг без урахування запитів користувачів може призвести до низького рівня їх використання. Таким чином, державні адміністрації повинні звести до мінімуму неефективні публічні послуги, щоб заощадити на витратах обмежених ресурсів та досягнути якісних результатів. Зважаючи на природу державних послуг, ефективність можна розглядати не лише на основі якості, сприйнятої індивідуально користувачами, але й на її соціальному інтересі. Соціальний інтерес державної служби пов'язаний із повноваженнями уряду щодо забезпечення основних прав громадян. Для основних послуг, наприклад, тих, що стосуються охорони здоров'я, корисність і соціальна потреба в послугах зрозумілі громадянам. З іншого боку, соціальне значення інших послуг, наприклад, сплати зборів і податків, іноді не настільки зрозуміле, оскільки прямі вигоди для громадянина непомітні. Таким чином, можна чітко визначити природу, межі, компоненти та елементи конкретного досвіду електронних послуг, а також продовжити дослідження взаємодії між цими факторами та вимірами якості послуг.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Сучасні тенденції розвитку публічного управління і позначені вище підходи до аналізу сервісної політики держави визначили перелік класифікаційних ознак, що характеризують якість сервісного забезпечення надання публічних послуг. Особливого значення набуває сфера цифровізації діяльності місцевих органів влади, процес застосування інформаційно-комунікаційних технологій у повсякденній управлінській практиці місцевих органів самоврядування. Український уряд взяв курс на безпаперове публічне управління, побудову Стратегії інформаційного суспільства.

Досягнути стану безпаперового адміністрування та сформувати систему обміну електронними записами між установами публічного сектору можливо за умови координації з інститутами громадянського суспільства, за умови розвитку децентралізаційного процесу в сфері надання публічних послуг, зміни способу мислення їх споживачів. Це призводить до необхідності інтенсивного впровадження інформаційних технологій для того, щоб управляти постійно зростаючим обсягом знань. Останні дослідження, проведені в ЄС, показують, що збільшення кількості електронних послуг в значній ступені підвищують ефективність публічного управління та мінімізують державні витрати [35].

Саме уніфікація діловодства, на основі правових актів і стандартів, створює загальну основу для цифрового менеджменту в місцевих органах влади, дозволяє виконувати різноманітні процедури інтеграції в електронне середовище на рівні територіальних громад, з іншого боку, використання окремих ІТ-платформ не може повністю забезпечити уніфіковану і адекватну оцінку фактичного рівня надання послуг та задоволення потреб споживачів. Якісний сервіс – це не просто Інтернет-ресурс, він може надаватися через інші канали, а індекс вимірювання послуги має базуватися і на інших вхідних даних, такі умови необхідні для створення засобів і ресурсів для вимірювання ступеня задоволеності електронними послугами. З метою довгострокового моніторингу

на державному рівні необхідно розробити методологію вимірювання задоволеності державними електронними послугами та делегувати відповідальність спеціалізованій державній установі, яка буде контролювати моніторинг якості послуг [36].

За останні роки модель належного врядування та систем управління на місцевому рівні суттєво змінились в напрямку трансформації до сервісно-орієнтованої ІТ-моделі та створення єдиного сервісного простору, який, як репозиторій, пропонує засоби для створення, опису та керування публічними послугами. Система державних ІТ-послуг має діяти, як основний компонент цілісного державного устрою на базі реєстрів, що містять опис послуг, які повинні забезпечувати взаємодію різних, необхідних для публічного управління, інтерфейсів з іншими системами та базами даних. Сучасна сервісна політика держави має ґрунтуватись на комплексному описі базових об'єктів та сервісів, відображати інструменти використання сервісів, їх постачальників, процеси, включати класифікатори сервісних послуг [36].

Трансформаційна сервісна модель публічного управління має включати ряд систем:

- систему менеджменту якості, яка повинна оцінювати запити споживачів, здійснювати міжорганізаційні порівняння якості послуг, проводити опитування, щодо задоволеності серед постачальників послуг, а також користувачів;

- систему опису та моделювання процесу, яка має містити процес створення сервісної моделі для державної служби, що діє як окрема система;

- систему зворотного зв'язку, якщо якась послуга надто складна, тоді її має бути спрощено, для цього потрібно описати послугу, яка надається, це може бути форма введення веб-анотації, включати опис організаційної структури, що містить права та обов'язки залучених сторін, цифрове координування документів та дані обробки з однієї системи до іншої.

- систему бюджетування державних послуг для кожної публічної служби, що призначає обсяги фінансування послуг, здійснює моніторинг виконання бюджету, що передбачає взаємодію з іншими фінансовими системами;

-систему кадрового забезпечення, яка дає опис організаційних структур, посад, посадових інструкцій, обов'язків та правил створених на основі ІТ-систем для використання робочих процесів;

-систему комунікації та взаємодії з громадськістю, для неї потрібні канали живого спілкування потреби такого прямого спілкування, кожен реєстр повинен мати інтерфейс подачі даних, для цього можуть існуючі державні ІТ-рішення бути використаним.

Центральний портал державних послуг повинен мати можливість отримати інформацію про всі послуги, що надаються в державі. За допомогою цього інтерфейсу можна переходити до конкретних інформаційних систем, які пропонують послуги та знаходять контактні дані конкретної посадової особи, до якої звернувся громадянин з заявкою на послугу. Розробка єдиної системи обслуговування на центральному рівні уніфікує формати даних та створює передумови їх застосування на місцевому рівні, починаючи з документообігу та обробки та закінчуючи конкретними результатами.

Незалежно від технічних методів, які використовуються для координації робочих процесів, необхідно скласти рейтинг переліку публічних послуг, тобто електронних послуг, які є найпопулярнішими і тому мають вищий пріоритет у розвитку сервісно-орієнтованої моделі. Що стосується місцевої влади, то можна статистично проаналізувати більшість популярних послуг в територіальних громадах, оцінити всі сервіси, якими часто користуються, мають просту структуру робочого процесу, одноразові дії та ІТ-обізнаність цільової групи, їх можна позиціонувати як високопріоритетні послуги.

У результаті визначення та опису послуги будуть обрані способи надання послуг, для цього установи державного сектору можуть використовувати відомості з державних реєстрів даних для потреб розвитку та надання публічних послуг за допомогою електронних рішень.

Доцільно створювати веб-форми, які аналізуються за допомогою автоматичних запитів, що будуть дозволяти заощадити час і гроші замість завантажуваних порожніх форм. Основою розвитку сервісної політики держави

є модернізація правового середовища, розробка інноваційних правових актів має базуватись на даних системи публічної інформації, враховувати соціальні зміни що відбуваються в суспільстві. Відповідальний орган має зробити оцінку проектів нормативно-правових актів і регулювати сферу державних послуг та надає відгук про ці нормативно-правові акти [37].

Реалізаці державних програм розвитку електронних послуг має враховувати інтеграцію зі структурами ЄС. Також суттєвий вплив має потреба розвитку послуг на основі задекларованих стандартів, на основі яких описи послуг будуть опубліковані на відповідних домашніх сторінках організації та які слугуватимуть основою для структурування додатків розробки сервісів на майбутнє. Усе це може бути частиною Державного порталу, який має становити єдиний веб-простір для громадян, що буде здійснювати загальне вимірювання якості обслуговування є прагматичною діяльністю, яка має забезпечити умови для покращення цих послуг шляхом аналізу процесів з високим пріоритетом.

Необхідно створити можливості для порівняння ефективності діяльності різних підрозділів, що надають одну й ту саму послугу. Для цього необхідно порівняти результат надання послуги з цілями надання послуги та виявити часові зміни в якості тієї самої послуги. Методологія вимірювання задоволеності державними послугами повинна забезпечувати можливість відстежувати різні підрозділи, що надають однакові послуги, і відстежувати зміни в думках людей про продуктивність їх діяльності протягом більш тривалого часу.

У довгостроковій перспективі стане можливим встановити міжнародне порівняння та створити єдиний індекс для коефіцієнта сервіс-орієнтованості. В

контексті подальшого системного розвитку публічних електронних послуг, створення системи зворотного зв'язку між клієнтами і постачальниками послуг є неминучим. Описані результати слід розглядати як трикутник: 1) публічна держава, 2) місцева влада і 3) громадянин. Необхідно визначити та описати показники з точки зору функціонування в суспільстві, індикатори та

критерії їх оцінки можуть сильно відрізнятися залежно від вхідних чи вихідних даних сервісних процесів. З метою оцінки цього методу можна проаналізувати деякі з наступних показників, а саме 1) оскарження адміністративних процедур 2) кількість разів використання послуг 3) опитування про задоволеність (отримання відгуків), така оцінка впливу є важливим ресурсом для покращення можливостей у державному секторі.

Висновки до 3 розділу

Отже, для покращення якості надання послуг, ефективного використання ресурсів і оптимального прийняття управлінських рішень у сфері сервісної політики держави, основними шляхами є покращення якості послуг та удосконалення структури організації, розвитку культури передачі інформації, спрощення доступу до послуг, залучення клієнтів і співробітників до прийняття рішень і організації процесів. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, які проблеми найчастіше виникають при наданні електронних послуг,

чи спричинені вони браком інформації, структурою організації чи організаційною культурою тощо.

Виразною тенденцією останніх років стала консолідація ІТ, як в організаційному, так і в технологічному плані. Одним із рекомендованих засобів оптимізації витрат є розвиток єдиної системи надання послуг. Це забезпечить надзвичайно високу мобільність у використанні даних з метою надання послуг, дасть можливість успішно впроваджених національні ІТ-рішення на територіальному рівні. Централізація створює можливості для кращої сумісності державних установ; формує єдине інвестиційне та фінансове поле, створює можливості для вимірювання, оцінювання та покращення послуг.

Для успішності таких дій сервісної політики держави необхідне впровадження міжнародних стандартів та угод в напрямку оптимізації характеру послуг, їх вартості, раціоналізації процесів, дій органів публічної

влади, функцій підрозділів та посадових осіб при наданні конкретних послуг, оперативності, яка безпосередньо пов'язана з якістю послуг, швидкості, тобто скільки часу проходить від застосування послуги до надання послуги та якості, тобто задоволеності ступенем обслуговування.

Забезпечення реалізації сервісно-орієнтованої концепції надання публічних послуг, за допомогою ІТ компонентів створить фундамент для місцевої влади по формуванню інфраструктури сфери ІТ-обслуговування простої та зрозумілої для громадян. Більшість поточного документообігу державних установ і місцевих органів влади базуються на бюрократичній класифікації, яка також може базуватися на організаційних структурах передбачених законодавством, але не залежать від потреб і способу мислення клієнтів.

Такий підхід повинен підвищити доступність і зрозумілість послуг за рахунок використання уніфікованих і малих тематичних категорій, що впроваджені банками з метою класифікації різноманітних послуг в банківському середовищі. Дуже важливу роль відіграє контроль якості, який забезпечує відповідність високої якості інтересам громадян щодо розвитку державних послуг і, на завершальному етапі, переходу на публічні електронні послуги нового рівня.

ВИСНОВКИ

Одержані в дослідженні результати дозволили сформулювати ряд висновків.

1. Розкрита суть сервісної політики держави в сфері надання публічних послуг, яка ґрунтується на дотриманні конституційних норм прав громадян на якісні публічні послуги, враховуючи зміну ролі і завдань держави в умовах суспільних трансформацій. Демократичне суспільство анонсує нові цінності й пріоритети, які ґрунтуються на сервісно-орієнтованому підході до публічного управління, який уніфікує поняття «публічна послуга», «соціальна послуга» та «адміністративна послуга» в «сервісну» концепцію держави.

2. Сервісна концепція, визначальну роль державних органів влади, вбачає в поокращенні взаємодії держави з індивідами через надання якісних послуг, які покращують їх рівень життя та забезпечують ефективну взаємодію споживачів і виконавців. Електронні послуги є формою взаємодії державних органів та інститутів громадянського суспільства в напрямку задоволення потреб громадян з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

3. Запропоновані нові підходи до формування сервісно-орієнтованої концепції надання публічних послуг, виходячи з ринкової парадигми оцінки послуг, як продукту, який надано публічними органами з використанням ІТ-технологій і який має ряд переваг в питаннях покращення взаємодії держави і інститутів громадянського суспільства. З врахуванням тенденцій побудови нової моделі публічного менеджменту, яка повинна забезпечувати соціально-економічну ефективність розвитку суспільства, сервісні послуги мають забезпечити економічну доцільність для держави та громадськості, забезпечувати конкурентність в галузі обслуговування.

4. Відображено зарубіжні тенденції реформування організаційних структур надання сервісних послуг на місцевому рівні в напрямку підвищення їх результативності. Врахування досвіду європейських країн, використання систем управління в напрямку покращення результатів, дозволило

запропонувати напрями вдосконалення організаційної структури надання публічних послуг з застосуванням ІТ-технологій, механізмів та інструментів управління сервісного обслуговування населення. Визначено необхідність удосконалення досвіду персоналу в сфері застосування ІТ-технологій при отриманні публічних послуг, активізації соціальної активності одержувачів, покращення доступу до інформації, розвитку інфраструктури сервісного обслуговування.

5. Акцентовано увагу на необхідності законодавчого закріплення основних концептуальних положень управління «за результатами» та організації моніторингу публічних послуг. Дослідження показало необхідність розвитку інфраструктурного забезпечення надання публічних послуг з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, координації процесу трансформації механізмів управління сервісним обслуговуванням населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Щодо надання роз'яснення термінів, які застосовуються у Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення. Лист Міністерства Юстиції України від 18.12.2009 N 967-0-2-09-22 Верховній Раді України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v967-323-09#>.
2. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%8>
3. Тимощук В. П. Адміністративні послуги : посібник / [В. Тимощук] ; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». Київ : ТОВ «Софія- А», 2012. 104 с.
4. Frank, Sue A.; Lewis, Gregory B. (March 2004). «Government Employees: Working Hard or Hardly Working?». The American Review of Public Administration. 34 (1): 36–51.
5. Volokh, Sasha (7 February 2014). «Are public-sector employees «overpaid»?». The Washington Post. Retrieved 18 January 2016.
6. Rice, Michael (1998). The Power of the Bull. London: Routledge. p. 13.
7. Haley, John O. (2016). Law's Political Foundations: Rivers, Rifles, Rice, and Religion. Cheltenham, Gloucestershire: Edward Elgar Publishing. pp. 43–44.
8. Hovey, Craig; Phillips, Elizabeth (2015). The Cambridge Companion to Political Theology. New York: Cambridge University Press. p. 4–5.
9. Венедиктова І. Юридична природа публічних послуг/ Вісник Харківського національного університету. 2009. № 841. С. 88–91
10. Інформація щодо центрів надання адміністративних послуг у регіонах України (станом на 01.01.2020). Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=288da497-975a-4de1-9bb0->

[7ad77b80fba9&title=InformatsiiaSchodoTsentrivNadanniaAdministrativnikhPoslugURegionakhUkraini-stanomNa01-110-2019-](https://www.mv.gov.ua/info/services/7ad77b80fba9&title=InformatsiiaSchodoTsentrivNadanniaAdministrativnikhPoslugURegionakhUkraini-stanomNa01-110-2019-)

11. Про адміністративні послуги: Закон України 6 вересня 2012 року, № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013, № 32, ст.409.

12. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. Київ : Вид. Дім «Ін-Юре», 2002. 668 с.

13. Quality Framework for Services of General Interest (SGI) in the EU. ULR: https://ec.europa.eu/info/topics/single-market/services-general-interest_en

1415. Авер'янов В. Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. В. Б. Авер'янов. Київ : Факт, 2003. 384 с.

16. E-SENS: easy digital public services within Europe [Electronic resource]. Access mode : <https://www.esens.eu/>. (Viewed on March 2, 2017).Title from the screen.

17. KEMIRA Company. URL: <https://www.kemira.com/company/>

18. Зведений перелік суб'єктів природних монополій станом на 30.09.2019. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=152507&schema=main>

19. Тимошук В. П. Адміністративна процедура і адміністративні послуги. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. В. П. Тимошук. Київ : Факт, 2003. 496 с.

20. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади. Київ : АМУ, 2014. С. 16.

21. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги і їх юридична природа.Юридична наука : наук. юрид. журн. 2011. Вип. 1.С. 79–86.

22. Афанасьєв К. К. Адміністративні послуги : навч. посіб. Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. С. 28.

23. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <https://my.gov.ua/info/services> , (дата звернення 07.10.2019).

24. Тимошук В. П. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі : навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ТОВ «Підприємство Ві Ен Ей», 2015. 124 с.

25. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> .

27. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf>

28. Звіт про розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг за I півріччя 2018 року. Мережа центрів надання адміністративних послуг в Україні (станом на 01.07.2018 згідно звіту МЕРТ) URL: me.gov.ua

29. Буханевич О.М. Проблеми впровадження електронних адміністративних послуг в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». 2015. Вип. 3. С. 57–60.

30. Михайлюк Я. Б. Адміністративні послуги у країнах Європейського Союзу та Україні: порівняльно-правовий аналіз. К. : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2016. 224 с.

32. Оцінка діяльності центрів надання послуг у 30 містах України. Фонд Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/otsinki-diyalnosti-tsentriv-nadannya-poslug-u-30-mistakh-ukraini>

33. Бригілевич І. Практичний посібник «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг». Київ: ЛГО «Центр досліджень місцевого самоврядування», 2017. 40 с.

34. STORK: making life easier, public services more secure // Research*Eu Focus Magazine. 2012. No. 12. P. 14–16.

35. Гелловей Л. 5 найкраще оцифрованих країн. BBC Travel. Retrieved from: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-tra-48832313>

36. Запорожець С. А. Механізми управління розвитком міста в контексті публічно-приватного партнерства. Сучасна регіональна політика: освіта, наука, практика. Одеса, 2011. Т. 2. С. 34–35.

37. Барікова А.А. Електронна держава: нова ефективність урядування: К. : Юрінком Інтер, 2016. 224 с.

38. Інформація про анкетування щодо якості надання адміністративних послуг у центрах надання адміністративних послуг, 15 січ. 2014 р. // Офіц. веб-сайт Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/2935.htm>.