

## МУНІЦИПАЛЬНІ ПОСЛУГИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ MUNICIPAL SERVICES IN THE INFORMATION ENVIRONMENT

У статті розглянуто напрями співпраці між державою та суспільством. Виділено дві проблеми інтеграції комп'ютерних технологій в життя, а саме: комунікаційна складова – доступність та адаптованість цифрових продуктів до всіх верств населення; та удосконалення отриманих результатів з метою досягнення максимальної якості в сфері адміністративних послуг. Впровадження комп'ютерних технологій в життя суспільства постає як глобальний соціальний процес. Комплексне залучення інформації як суспільного ресурсу забезпечує сталий розвиток економіки, інноваційні процеси та швидку комунікацію між людьми. Завдяки цьому з'являються нові моделі взаємодії у ланцюгу діджиталізації держави. Слід зазначити, що у центрі уваги реформи місцевого самоврядування – людина. Однією з важливих складових її комфорту та життя є отримання якісних адміністративно-комунальних послуг. На даний момент все більше українців обирають ЦНАП для отримання державних послуг, адже вони отримують необхідну інформацію максимально швидко та якісно. Огляд інноваційних процесів в площині пришвидчення комунікації між людьми і державою вказує на можливість науково-технічного прогресу для задоволення потреб населення в отриманні муніципальних та адміністративних послуг. Існує також використання терміну «послуги загальної інтересу», під якими прийнято, що державні органи інших країн можуть надавати свої послуги, що виражають їх інтерес, через мережу національних ЦНАПів. Доведено, що в сучасних умовах цифрової обізнаності суспільства існує потреба в покращенні системи якості надання адміністративних послуг, в покращенні інформаційного середовища за умов малоінформованості громад щодо дистанційного отримання адміністративно-муніципальних послуг.

**Ключові слова:** муніципальні послуги, інформаційні продукти, адміністративні послуги, цифровізація інформаційних технологій, інформаційні послуги, модель взаємодії «суспільство – держава – суспільство».

УДК 338:662.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-12>

**Кононенко Ж.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики,  
бізнес-економіки  
та інформаційних систем,  
Полтавський університет  
економіки та торгівлі

**Гасій О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів  
та банківської справи,  
Полтавський університет  
економіки і торгівлі

**Кононенко О.А.**

аспірант,  
Полтавський університет  
економіки і торгівлі

**Kononenko Zhanna**

Poltava University of Economics and Trade  
**Hasii Olena**

Poltava University of Economics and Trade  
**Kononenko Oleh**

Poltava University of Economics and Trade

*The article examines the areas of cooperation between the state and society. Two problems of the integration of computer technologies into life are highlighted, namely: communication component – accessibility and adaptability of digital products to all segments of the population; and improvement of the obtained results in order to achieve the maximum quality in the field of administrative services. The introduction of computer technologies into the life of society appears as a global social process. The complex involvement of information as a public resource ensures the sustainable development of the economy, innovative processes and fast communication between people. Thanks to this, new models of interactions appear in the chain of digitalization of the state. It should be noted that the focus of local self-government reform is on people. One of the important components of its comfort and life is obtaining high-quality administrative and communal services. At the moment, more and more Ukrainians choose CNAS to receive public services, because they receive the necessary information as quickly and qualitatively as possible. A review of innovative processes in the area of speeding up communication between people and the state indicates the possibility of scientific and technical progress to meet the needs of the population in obtaining municipal and administrative services. There is also the use of the term «services of general interest», under which it is accepted that the public authorities of other countries can provide their services expressing their interest through the network of national CNAS. It has been proven that in modern conditions of digital awareness of society, there is a need to improve the quality system of providing administrative services, to improve the information environment under conditions of low awareness of communities regarding remote receipt of administrative and municipal services. One of the important components of its comfort and life is receiving high-quality administrative and communal services. At the moment, more and more Ukrainians choose CNAS to receive public services, because they receive the necessary information as quickly and qualitatively as possible. The Ministry of Digital Affairs is working hard to ensure that almost all administrative services can be obtained in one place, but in order to improve such a sector of public work, it is necessary to make timely changes to the legislation, help CNAS to implement modern electronic technologies and train administrators to work well. Therefore, the system of providing administrative services in the dynamics of its development still has room to develop and reveal its potential.*

**Key words:** municipal services, information products, administrative services, digitization of information technologies, information services, model of interaction «society – state – society».

**Постановка проблеми.** Розвиток наукового та технічного прогресу у галузі електроніки та інших цифрових технологій зумовив появу процесів інформатизації всіх напрямків та сфер життєдіяльності суспільства, зокрема надання адміністративних послуг. Комп'ютерна обізнаність суспільства постає глобальним соціальним процесом, адже всебічне використання потрібної та актуальної інформації як суспільного ресурсу забезпечує сталий розвиток економіки, інноваційних процесів та швидку комунікацію між людьми. Це визначає розвиток нових моделей взаємодій в ланцюгу «суспільство – держава – суспільство». Результатом

впровадження інформаційних технологій в умовах діджиталізації є надання споживачам актуальних даних у вигляді інформаційних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями у сфері муніципальних послуг, адміністративних послуг, а також питаннями реформування адміністративно-територіального устрою в державі присвячують свої дослідження науковці та практики як у галузі управління, так і економічних та юридичних сфер. Серед авторів, роботи яких привертають до себе увагу, можна назвати таких: Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М., Рабчинська Л., Гринько А. А.,

Гуленкова О. В., Дмитрук І. М., Скрипнюк О. В. та ін. Однак, зважаючи на значну кількість напрацювань, питання надання муніципальних послуг в інформаційному середовищі ще потребує докладного дослідження та уточнення.

Важливі кроки щодо впливу діяльності держави у розвитку адміністративних послуг були зроблені ще 2006 року, коли Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [2], яка й сьогодні є головним документом державної політики в напрямку руху реформи по наданню адміністративних послуг. Відповідно, реформування напрямів взаємодії держави та суспільства визначило потребу делегування певних функцій центральної влади органам місцевого самоврядування. Після цього, було введено в дію низку універсальних центрів – «Центрів надання адміністративних послуг». Вже 2009 року Указ Президента «Про заходи щодо забезпечення дотримання прав фізичних та юридичних осіб на отримання адміністративних послуг» [14] забезпечити ефективність діяльності центрів надання адміністративних послуг через:

- кількісні показники надання/отримання позитивних рішень на запити клієнтів;
- дотримання регламентованих термінів щодо задоволення запитів клієнтів;
- зручність та доступність розташування для жителів територіальної громади;
- налагодженість зворотного зв'язку (сайт, електронна пошта, «єдине вікно» тощо);
- наявність розроблених інструкцій по отриманню споживачами необхідної інформації про усі адміністративні послуги (алгоритм надання послуг, пакет документів для отримання послуг, вартість за надані послуги тощо);
- професіоналізм персоналу.

**Постановка завдання.** В сучасних динамічних умовах спрощення взаємодії в системі «суспільство-держава-суспільство» через такі установи як ЦНАП можливо, на нашу думку, через спрощення документообігу отримати максимально швидко якісні адміністративні послуги. Зазначимо, що ЦНАП повинен бути сформований відповідно Закону України «Про адміністративні послуги», який прийнятий 06 вересня 2012 року [3].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні існують різні підходи до класифікації адміністративних послуг. Виокремимо ознаки, за якими узагальнимо окремі види послуг:

1. За ознакою напрямів задоволення запитів споживачів адміністративних послуг можемо виділити:

- послуги надані безпосередньо суб'єктами по наданню адміністративних послуг;
- послуги, які надаються безпосередньо через ЦНАП;

– послуги, що можуть надаватися за рахунок єдиного національного порталу державних адміністративних послуг.

2. За джерелом фінансування адміністративні послуги можуть бути державні (надаються органами державної влади за кошти державного бюджету) та місцеві муніципальні (надаються місцевою владою за кошти місцевого бюджету).

Сучасний інформаційний ринок муніципальних послуг включає три взаємопов'язані сфери:

- інформаційну;
- електронних операцій (електронний документообіг);
- електронний зв'язок-комунікація.

Ринок електронних операцій (електронний документообіг) складається з системи замовлення та надання різного набору документів (довідки, паспорти, свідоцтва, декларації тощо). Про етапи їх оформлення та готовності замовник отримує електронне повідомлення, що дає йому можливість контролю за станом замовленої послуги. Завдяки їй замовник муніципальних (адміністративних) послуг отримує, наприклад, SMS-повідомлення про прийняття заявки на отримання послуги та про її виконання з датою отримання замовлених документів.

Поява інформаційних муніципальних послуг розширила попит на інформаційні продукти. Наглядно постає зближення інформаційних моделей виробників інформаційних послуг та їх споживачів. Під час децентралізації спроможні громади мають можливість отримати розширені повноваження і відповідальність. Список послуг, які можуть надаватися на місцях, динамічно розширюється. Мешканці громад мають можливість отримувати від місцевої влади зручні та якісні адміністративні послуги. Отже, в громадах на місцях мають бути сучасні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), де можна отримати майже всі необхідні адміністративно-муніципальні послуги за комфортних умов для співробітників та замовників послуг з найменшими витратами часу.

Населення територіальних громад, яких в Україні налічується понад 1000, вже отримують необхідні їм послуги через ЦНАПи. Відповідно до даних моніторингу сучасного державного сервісу України Дія Центр на третій квартал 2022 р. функціонують 3142 ЦНАПів (таблиця 1).

Аналізуючи наведені показники таблиці 1, акцентуємо увагу на тому, що за досліджуваний період з 2020 року по 3 квартал 2022 року загальна кількість ЦНАПів зросла в 2,4 рази, або на 1830 одиниць і відповідно становила 3142 осередки.

Мережа ЦНАПів розподілена на 4 категорії, що наведено в таблиці 1. Найшвидші темпи зростання кількості спостерігаються в мережі віддалених робочих місць. Їх значення становили в

Таблиця 1

**Динаміка мережі ЦНАПів України за категоріями, за 2020 – 3 квартал 2022 роки**

Показники	Роки			Відхилення, (+,-)	
	2020	2021	3 кв. 2022	абсолютне	відносне
Всього за категоріями	1312	2920	3142	1830	в 2,4 р.б.
1. Мережа ЦНАП	882	1055	1071	189	121,4
2. Мережа територіальних підрозділів ЦНАП	59	124	129	70	в 2,2 р.б.
3. Мережа віддалених робочих місць	356	1713	1914	1558	в 5,4 р.б.
4. Мережа мобільних ЦНАП	15	28	28	13	186,7

Джерело: [10]

2020 році 356 одиниць, а в 3 кварталі 2022 року їх значення зросло в 5,4 рази (або на 1558), що становило 1914 осередків. Мережа центральних відділень ЦНАПів мала тенденцію до зростання, але меншими темпами. Її значення збільшилося на 21,4 відсотки, або на 189 одиниць і в 3 кварталі 2022 року склала 1071 осередок. Динаміка зростання спостерігалася і в інших мережах. В мережі територіальних підрозділів ЦНАП збільшення становило 2,2 рази, або на 70 одиниць і відповідно у 2022 році становила 129 мереж. На 86,7 відсотки зросла кількість мережі мобільних ЦНАПів. Їх кількість склала 28 мереж у 2022 році.

В розрізі регіонального розподілу кількості ЦНАПів в Україні розглянемо таблицю 2.

Лідерами у 2022 році за кількістю створених точок доступу до адміністративних послуг стали такі області: Івано-Франківська (273 точок доступу), Львівська (192) та Київська (182).

Така позитивна динаміка вказує на те, що є попит суспільства на даний вид послуг та разом з цим на державному рівні проводиться моніторинг і аналіз якості надання адміністративних послуг. Відкритість та прозорість влади в даному питанні допоможе підвищити довіру громадян до неї. Таким чином, розвиток мережі ЦНАПів та кількості послуг, що надаються, продовжує стрімко збільшуватися.

Перевагами розвитку мережі ЦНАП для вітчизняного користувача є:

Таблиця 2

**Динаміка кількості ЦНАПів в Україні за 2020 – 3 квартал 2022 роки**

Регіони	Роки			Відхилення, (збільшення)
	2020	2021	3 кв. 2022	
Івано-Франківська	88	265	273	185
Львівська	67	149	192	125
Київська	61	159	182	121
Черкаська	67	172	179	112
Вінницька	48	135	175	127
Дніпропетровська	85	162	174	89
Волинська	73	153	159	86
Тернопільська	47	120	139	92
Житомирська	43	120	138	95
Луганська	47	132	133	86
Полтавська	50	119	130	80
Одеська	45	134	129	84
Сумська	47	117	118	71
Запорізька	78	116	117	39
Донецька	45	98	100	55
Чернігівська	59	90	95	36
Чернівецька	47	89	93	46
Миколаївська	39	91	91	52
Закарпатська	41	61	84	43
Рівненська	28	77	82	54
Кіровоградська	29	79	81	52
Хмельницька	51	75	80	29
Харківська	49	76	74	25
м. Київ	15	15	15	0

Джерело: [10]

- доступність населенню у населених пунктах;
- створення нових робочих місць;
- швидкість задоволення запитів користувачів;
- якість адміністративних послуг.

Основні правові аспекти функціонування ЦНАПу наведені на рисунку 1, а критерії оцінки якості послуг на рисунку 2.

На даний час просліджується чітка лінія щодо критеріїв оцінювання якості надання адміністративних послуг. На рисунку 2 покажемо критерії оцінки якості послуг.

За інформацією Міністерства цифрової трансформації, головним завданням якого є «перетворення заіржавилого бюрократичного апарату на сучасний сервіс, який допомагає вирішувати всі життєві питання та не змушує людей звертатися до посередників», за 2022 рік було зібрано понад 45 тисяч відгуків (скарг та пропозицій) щодо роботи ЦНАПів. Одним з проблемних питань, що набрало найбільшу кількість, було те, що користувачі скаржилися на погану поінформованість про кількість та вартість послуг, що надаються [9].

Проаналізувавши зведені дані щодо скарг та побажань можемо визначити певні вектори розвитку покращення в роботі ЦНАПів:

- інформування замовників;
- систему моніторингу за встановленими стандартами;
- алгоритм реагування на порушення;
- вдосконалення надання якості.

Удосконалення механізму надання послуг та дотримання визначених стандартів якості не може бути без раціонально-оптимізованої, мінімально обґрунтованої організаційної структури ЦНАПів. Таку мінімальну організаційну структуру наведено на рисунку 3.

Всі працівники, без виключень, несуть відповідальність, передбачену діючим законодавством

України, а їх дії чи то бездіяльність може бути оскаржена у судових та правоохоронних органів за порядком встановленому діючим законодавством.

Проаналізувавши, на даний час, стан справ ЦНАПів нашої держави можемо визначити такі перспективи розвитку найближчим часом, а саме:

- спільна співпраця з представниками ЦНАПів та лідерами сервісного бізнесу в Україні у напрацюванні ідей та рішень, які покращать клієнтський досвід відвідувачів ЦНАП;
- практична реалізація сучасного клієнтоорієнтованого підходу у державних установах та наближення рівня сервісу до європейських та світових стандартів надання послуг;
- навчання працівників, створення для них освітніх курсів та проведення вебінарів для підвищення рівня їх навичок.

За отриманими даними шведсько-українського Проекту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні» у партнерстві зі Всеукраїнською асоціацією об'єднаних територіальних громад, що був проведений у вересні 2022 року, шляхом опитування працівників органів місцевого самоврядування (ЦНАП) у якому взяло участь 442 учасника маємо напрацьовану інформацію щодо покращення роботи ЦНАПів. Серед заходів по покращенню фінансових потреб для роботи ЦНАПів в цілому, ми акцентуємо увагу на мало врахований людський фактор такий, як «емоційне вигорання» від спілкування з відвідувачами [11]. Працівник ЦНАПу під час роботи знаходиться під психоемоційним навантаженням, викликаним безпосереднім спілкуванням з відвідувачем, найчастіше який, пройшовши до ЦНАПу у вирішенні конкретного питання, навантажує працівника ЦНАПу іншими своїми життєвими проблемами, які переходять в стан претензії до робітника

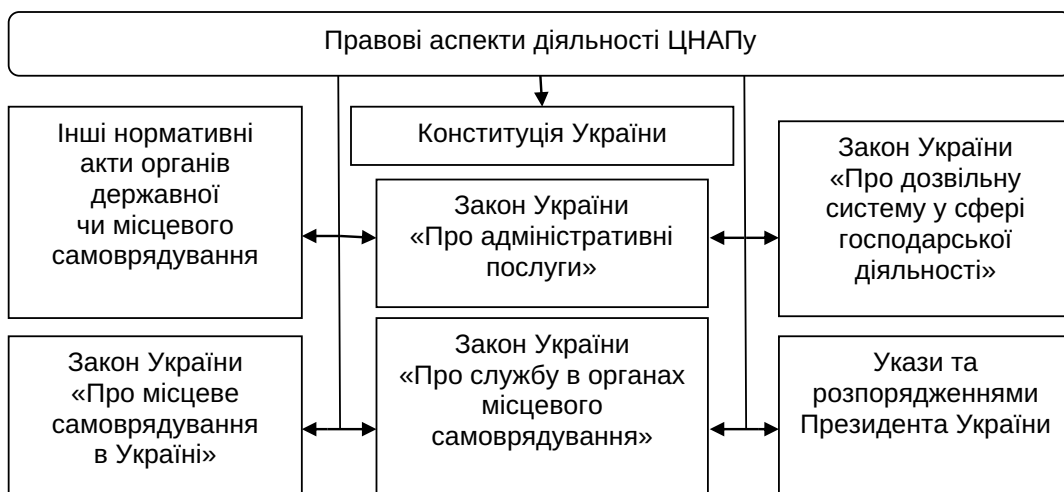


Рис. 1. Правові аспекти діяльності ЦНАПу

Джерело: узагальнено авторами

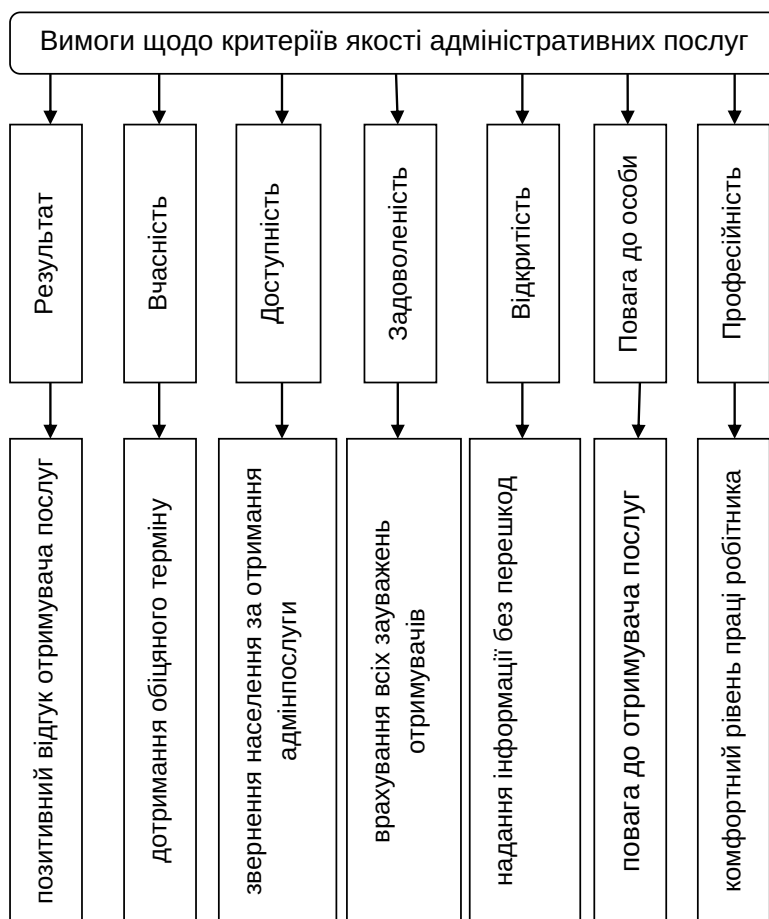


Рис. 2. Критеріїв якості адміністративних послуг

Джерело: узагальнено авторами

ЦНАПу. Як наслідок виникає розмова на підвищених тонах та розмова набирає властивостей конфлікту, що потребує залучення спеціаліста для його врегулювання. Таким спеціалістом, на нашу думку, може бути відповідно підготовлений працівник ЦНАПу, який розуміється на властивостях конфлікту, психології поведінки та здатний вирішувати конфлікти на початковій стадії. Така посада може мати назву адміністратора-конфліктолога.

**Висновки.** В центрі уваги проведення реформи місцевого самоврядування постає людина. Одним з важливих складових її комфорту та життя є отримання якісних адміністративно-комунальних послуг. На разі все більше й більше українців вибирають ЦНАПи для отримання державних послуг, оскільки отримують необхідну інформацію максимально швидко та якісно. Мінцифри наполегливо працює над тим, щоб практично всі адмінпослуги можна було б отримати в одному просторі, але для покращення такого сектору державної роботи треба вчасно вносити зміни в законодавство.

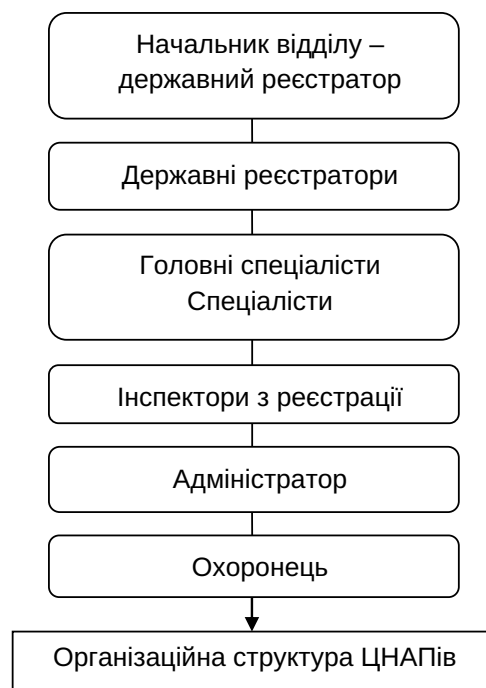


Рис. 3. Горизонтальна організаційна структура ЦНАПів

Джерело: узагальнено авторами

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Єдиний державний портал адміністративних послуг: офіційний веб-сайт. URL: <https://my.gov.ua> (дата звернення: 05.01.2023).
2. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> (дата звернення: 14.10.2022).
3. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 14.10.2022).
4. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 14.10.2022).
5. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124> (дата звернення: 14.10.2022).
6. Про схвалення концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#n8> (дата звернення: 14.10.2022).
7. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/386-2013-%D1%80> (дата звернення: 14.10.2022).
8. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1844> DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.4 (дата звернення: 05.01.2023).
9. Рабчинська Л. Що покращилося у Центрах надання адміністративних послуг. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/02/24/7325177> (дата звернення: 05.01.2023).
10. Результати моніторингу мережі Центрів. URL: <https://center.dii.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2> (дата звернення: 05.01.2023).
11. Результати опитування ОМС щодо надання адміністративних послуг. URL: <https://prosto.in.ua/ua/povnyu/povnyu/rezultati-opituvannya-oms-shchodopadannya-administrativnikh-poslug> (дата звернення: 05.01.2023).
12. Розвиток електронних послуг. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 14.10.2022).
13. Роль ЦНАП (Центрів ДІЯ) у використанні Е-послуг: Навчальний посібник для працівників ЦНАП (Центрів Дія). 2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (дата звернення: 14.10.2022).
14. Указ Президента України Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг від 03.07.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text> (дата звернення: 14.10.2022).
15. Hanumanthappa D.G. E-Governance and Public Sector Services. *International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSS)*. Volume-II, Issue-II, September 2015, Page No. 401–405.
16. The United Nations E-Government Survey 2020. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> (дата звернення: 07.09.2022).
17. United Nations E-government Survey 2021 E-Government for the Future We Want. United Nations. New York, 2021. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (дата звернення: 07.09.2022).

## REFERENCES:

1. ledynyi derzhavnyi portal administratyvnykh posluh: ofitsiyniy veb-sait. [Unified state portal of administrative services: official website]. Available at: <https://my.gov.ua> (accessed 05 January 2023)
2. Kontseptsiiia rozvytku systemy nadannia administratyvnykh posluh orhanamy vykonavchoi vlady : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 liutoho 2006 r. № 90-r [The concept of the development of the system of providing administrative services by bodies of executive power: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 15, 2006 No. 90-r]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> (accessed 14 October 2022).
3. Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy vid 06.09.2012 r. № 5203-VI [On administrative services: Law of Ukraine dated September 6, 2012 No. 5203-VI]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>. (accessed 14 October 2022)
4. Pro elektronni dovirchi posluhy: Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 r. № 2155-VIII [On electronic trust services: Law of Ukraine dated October 5, 2017 No. 2155-VIII]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (accessed 14 October 2022).
5. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 veresnia 2017 r. № 649-r [On the approval of the Concept of the development of e-government in Ukraine: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 20, 2017 No. 649]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124> (accessed 14 October 2022).
6. Pro skhvalennia kontseptsii rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.11.2016 № 918-r. [On the approval of the concept of the development of the electronic services system in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 16, 2016 No. 918-r.]. Kabinet Ministriv Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#n8> (accessed 14 October 2022).
7. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku informatsiinoho suspilstva: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv

Ukrainy vid 15.05.2013 № 386-r [On the approval of the Information Society Development Strategy: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 15.05.2013 No. 386]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/386-2013-%D1%80> (accessed 14 October 2022).

8. Pulina, T. V. Shytikova, L. V. & Ryzhenko, O. M. (2020), Udoskonalennia systemy nadannia elektronnykh posluh – kluchova zadacha mistsevoho samovriaduvannia. [Public administration: improvement and development] *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 11. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844> DOI: <https://doi.org/10.32702/307-2156-2020.11.4> (accessed 05 January 2023).

9. Rabchynska L. [What has improved in the Centers for the provision of administrative services] Shcho pokrashchylosia u Tsentrah nadannia administratyvnykh posluh. Available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/02/24/7325177> (accessed 05 January 2023).

10. Rezultaty monitorynhu merezhi Tsentriv [Monitoring results of the network of Centers]. Available at: <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2> (accessed 05 January 2023).

11. Rezultaty opytuvannia OMS shchodo nadannia administratyvnykh posluh [Results of the survey of local government on the provision of administrative service]. Available at: <https://prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/rezultati-opituvannya-oms-shchodo-nadannya-administrativnykh-poslug> (accessed 05 January 2023).

12. Rozvytok elektronnykh posluh. [Government portal] Uriadovi portal. Available at: <https://www.kmu.gov.ua> (accessed 14 October 2022).

13. Rol TsNAP (Tsentriv Diia) u vykorystanni E-posluh: Navchalnyi posibnyk dlia pratsivnykiv TsNAP (Tsentriv Diia). 2021 [The role of TsNAP (Action Centers) in the use of e-services: Training manual for employees of TsNAP (Action Centers)]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (accessed 14 October 2022).

14. Ukaz Prezidenta Ukrainy Pro zakhody iz zabezpechennia doderzhannia prav fizychnykh ta yurydychnykh osib shchodo oderzhannia administratyvnykh (derzhavnykh) posluh vid 03.07.2009 [Decree of the President of Ukraine On measures to ensure compliance with the rights of individuals and legal entities regarding the receipt of administrative (state) services dated July 3, 2009]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text> (accessed 14 October 2022).

15. Hanumanthappa D.G. E-Governance and Public Sector Services. *International Journal of Humanities & Social Science Studies (IJHSS)*. Volume-II, Issue-II, September 2015, Page No. 401–405.

16. The United Nations E-Government Survey 2020. Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> (accessed 07 September 2022).

17. United Nations E-government Survey 2021 E-Government for the Future We Want. United Nations. New York, 2021. Available at: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (accessed 07 September 2022).