



**М. Тернушак,**

кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри адміністративного права і процесу,  
фінансового та інформаційного права  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

## УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В Україні серед усього спектру напрямів адміністративної та інших галузевих реформ саме сервісний напрям демонструє одну з найкращих динамік модернізації чинних практик надання адміністративних послуг населенню та бізнесу.

Умовно кажучи, старт сервісної реформи відбувся у 2012 р. після прийняття Закону «Про адміністративні послуги», на виконання положень якого при органах публічної адміністрації почалося утворення центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП). Одним із перших органів, що успішно завершили процес запуску ЦНАПів, виступила Державна фіскальна служба, а саме Центри обслуговування платників (ЦОП) у структурі Державної податкової інспекції. Ще у 2008 р. в місті Вінниця вперше в Україні розпочалася робота над пілотним проектом створення ЦНАПу («Прозорий офіс» Вінницької міської ради).

Наявні ж практики надання адміністративних послуг публічною адміністрацією постійно модернізуються в бік упровадження нових е-сервісів, які оптимізують процес отримання послуги. У цьому питанні Міністерство внутрішніх справ України (далі – МВС) демонструє одну з найкращих динамік удосконалення практик сервісної діяльності серед державних органів. За останні роки МВС на інституційному й організаційних рівнях значно

реформувало практики надання послуг у сучасну мережу сервісних центрів МВС (головний, регіональні й територіальні).

Скориставшись вебсайтом Головного сервісного центру (далі – ГСЦ) МВС, можна отримати низку е-послуг, зокрема за допомогою онлайн-сервісів, таких як «Електронний кабінет водія», «Сервіс перевірки документів для виїзду за кордон на транспортний засіб», «Сервіс перевірки свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу», «Онлайн-тренажер з перевірки знань ПДР». Надання е-послуг через е-сервіси слугує отриманню необхідної документації та інформації, зокрема з реєстрів, у цілодобовому режимі, даючи змогу ефективніше планувати й використовувати робочий час, не виходячи з власного кабінету.

Практика надання адміністративних послуг дає змогу констатувати, що на основі дії Закону «Про адміністративні послуги» при/в органах публічної адміністрації триває процес утворення мереж центрів надання адміністративних послуг, у яких громадян обслуговують шляхом надання індивідуальних консультацій, здійснюють прийом заяв і документів, видають адміністративні акти, а також удосконалюють наявні сервіси, передусім е-сервіси, та впроваджують нові послуги.

Варто зазначити, що світова практика надання адміністративних послуг публічною адміністрацією – це перш





за все якість, швидкість, зручність обслуговування громадян і надання якомога більше послуг он-лайн за допомогою е-сервісів. Тому, говорячи про реформи у сфері надання адміністративних послуг, варто розуміти мету, яку переслідує держава щодо вдосконалення сервісної діяльності публічною адміністрацією. Мета є простою: з одного боку, спростити порядки (процедури) отримання послуги, з іншого, підвищити якість обслуговування.

На наш погляд, досягнути цю мету можна шляхом координації зусиль у трьох напрямках: 1) розроблення й запровадження нових е-сервісів, а саме діджиталізації адміністративних послуг; 2) максимального наближення адміністративних послуг, зокрема децентралізації адміністративних послуг; 3) вдосконалення системи моніторингу якості обслуговування у ЦНАПах.

Відзначимо, що у вересні 2019 р. Президентом України Володимиром Зеленським було запропоновано низку шляхів удосконалення систем надання адміністративних послуг, у результаті чого був виданий Указ Президента «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг», яким було затверджено деталізований перелік заходів, які необхідно впроваджувати органам публічної адміністрації, та доручено Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) забезпечити їх реалізацію [1].

На наш погляд, реалізація перерахованих заходів, визначених відповідним Указом, дійсно сприятиме подальшому вдосконаленню сервісної діяльності, зокрема в частині діджиталізації (як приклад електронізації порядків звернення й отримання послуг, розроблення та впровадження нових е-сервісів, в тому числі мобільних застосунків), делегування повноважень щодо поетапного передання адміністративних послуг від місцевих органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування та іншим суб'єктам (наприклад, нотаріусам), підвищення якості послуг

шляхом поліпшення моніторингу обслуговування (наприклад, механізмів зворотного зв'язку), оптимізації окремих послуг тощо.

На виконання заходів, спрямованих насамперед на діджиталізацію послуг, окреслених у цьому Указі, було розроблено Концепцію «Держава у смартфоні», що надалі трансформувалась у Концепцію «Цифрова держава». Концепція містить конкретні практичні кроки, зокрема низку пілотних проєктів, наприклад он-лайн-сервіс «Дія» – сайт, а згодом і мобільний застосунок, які об'єднують в єдиному електронному вікні всі послуги, що надає держава громадянам і бізнесу [2].

Взагалі на початковому етапі в межах цієї концепції планувалась реалізація близько 90 пілотних проєктів, основними з яких були такі:

1) перший електронний кабінет громадянина, який запрацює через кілька місяців у смартфоні; у кабінеті буде можливо побачити свої цифрові водійські права, цифровий паспорт, дані про нерухомість. Крім того, людина отримуватиме повідомлення про те, хто й коли звертався по його дані;

2) пілотний проєкт з впровадження цифрових водійських прав;

3) проєкт «є-Малютко», в межах якого в разі народження дитини всі відповідні державні послуги й документи можна отримати через Інтернет, заповнивши одну онлайн-форму;

4) ID-14, одночасна реєстрація фізичної особи як платника податків під час першого оформлення паспорта громадянина України;

5) електронна пенсія (оформлення пенсії он-лайн);

6) електронне резидентство (можливість зареєструвати бізнес в Україні й відкрити рахунок у банку через Інтернет після отримання в посольстві України ID-карти;

7) аудит електронних держреєстрів, який згодом дасть змогу провести електронний перепис населення;

8) запуск через кілька тижнів кабінету забудовника, де частину ліцен-





зій можна буде отримати без участі чиновників [3].

На сьогодні концепція «Цифрова держава» передбачає реалізацію таких проєктів:

– е-Health, електронної системи охорони здоров'я, що запроваджується з метою отримання максимально можливої кількості медичних послуг он-лайн, забезпечення електронного обміну медичною інформацією та реалізації програми медичних гарантій населенню, в тому числі медичного страхування; для повноцінного запуску системи е-Health триває робота за такими напрямками: розроблення Концепції та спільної комунікаційної стратегії, а також принципів архітектури електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ); розроблення функціонального чек-листа для вибору медичної інформації системи для медичного закладу; запровадження поетапного переходу до електронного документообігу (документів, форм, даних, звітів, аналітичних сервісів);

– створення у структурі КМУ Міністерства цифрової трансформації, що відповідає за впровадження електронного урядування задля прозорості, доступності державних послуг і мінімізації корупції, а також утворення у структурі Верховної Ради України Комітету з питань цифрової трансформації з метою розвитку цифрового суспільства, введення інновацій у сфері цифрового підприємництва, розвитку електронної комерції та вдосконалення цифрової ідентифікації;

– повноцінне запровадження онлайн-сервісу «Дія», в межах якого можна отримати державні послуги у сферах реєстрації бізнесу, будівництва й соціального захисту тощо; у перспективі на основі сервісу «Дія» планується впровадження мобільного застосунку Mobile app, що буде мати повний функціонал сайту он-лайн-сервісу «Дія»;

– запуск єдиного електронного кабінету та єдиного електронного підпису з такими функціями: надання громадянам або юридичним особам доступу

до особистої інформації в державних реєстрах, надання доступу до всіх е-послуг, забезпечення ефективного зворотного зв'язку, надання електронних консультацій; також планується повністю автоматизувати послуги у сфері будівництва, запровадивши е-кабінет забудовника, з е-послугами: повідомлення про початок підготовчих і будівельних робіт; внесення змін у відповідні повідомлення; введення об'єктів в експлуатацію; видача дозволу на виконання будівельних робіт тощо;

– проєкт «е-Малятко», який надаватиме послуги реєстрації народження дитини та її місця проживання, реєстрації немовляти в ЕСОЗ, отримання фінансової допомоги в разі народження дитини, отримання посвідчення дитини та батьків з багатодітної сім'ї;

– проєкт ID-14, який полягає в отриманні 14-річними громадянами паспорта й податкового номера (ПН) одночасно; також заплановано надання е-послуги щодо реєстрації місця проживання дитини;

– проєкт «е-Пенсія» з функціями он-лайн-призначення та перерахунку пенсій, призначення надбавок, допомог, доплат і компенсацій до пенсій, поновлення й переведення пенсійних виплат;

– запровадження SmartID – ідентифікації за електронним цифровим підписом для доступу до всіх е-послуг та підписання е-документів з використання спеціального мобільного застосунку смартфона; у цьому контексті передбачається робота у двох напрямках: створення хмарного електронного підпису з безпечним доступом до особистого ключа, біометричної ідентифікації користувача через мобільний застосунок з перевіркою даних у державному демографічному реєстрі; передбачено також впровадження технології мобільного електронного підпису MobileID, що забезпечуватиме зберігання особистого ключа на спеціальній захищеній SIM-картці;

– проєкт «Цифрові посвідчення громадян»: цифрові водійські права





та цифровий студентський квиток, в майбутньому планується розроблення еквіваленту цифрового паспорта;

– заміна паперових довідок, зокрема довідок про склад сім'ї та реєстрацію місця проживання, на електронну взаємодію органів публічної адміністрації (як приклад, впровадження он-лайн-системи обміну даними між державними органами «Трембіта» з подальшим під'єднанням до державних реєстрів;

– запровадження проекту «e-Резидентство» – надання он-лайн статусу нерезидента щодо реєстрації та ведення бізнесу в Україні без необхідності виїзду з країни проживання;

– започаткування он-лайн-системи «e-Вибори», що забезпечить автоматизований підрахунок волевиявлення громадян на виборах, і системи «e-Перепис» щодо встановлення кількості населення [4].

На думку експерта Програми «U-LEAD з Європою» Віктора Тимошука, реформа адміністративних послуг надалі повинна розвиватися за такими п'ятьма напрямками: дерегуляція (скорочення кількості адмінпослуг), діджиталізація, передання повноважень місцевим органам самоврядування, створення ЦНАПів, упорядкування оплати адмінпослуг [5].

Слід констатувати, що досить якісно з точки зору результату функціонує мережа сервісних центрів, які надають адміністративні послуги. За даними Єдиного вебпорталу адміністративних послуг натеper в Україні функціонують 796 ЦНАПів. За I півріччя 2019 р. відкрито 18 нових Центрів і територіальних підрозділів. У межах ОТГ працюють 168 ЦНАПів. Кількість послуг постійно зростає, зокрема 53% ЦНАПів пропонують своїм відвідувачам від 50 до 135 видів послуг, 27% – від 136 до 200 [6].

Незважаючи на позитивну статистику світові практики надання адміністративних послуг постійно модернізуються саме в бік розроблення нових e-сервісів, які оптимізують процес отримання послуги.

Перспективи діджиталізації адміністративних послуг за планом Міністерства цифрової трансформації – переведення за п'ять років 100% адміністративних послуг в он-лайн, з яких 20% – без втручання чиновників, у повному автоматичному режимі [7].

Так, міністр цифрової трансформації Михайло Федоров указує, що діджиталізація на місцевому рівні функціонування публічної адміністрації передбачає надання адміністративних послуг на базі ЦНАПів, які планується реорганізувати в центри «Дія». Своєю чергою центр «Дія» повинен стати офісом застосунку та сайту Міністерства цифрової трансформації, щоб коли людина прийде до Центру в селищі чи в місті, там не бігали й не носили папери, а просто відкривався портал і адміністраторка надавала цю послугу [8].

Однак, говорячи про діджиталізацію послуг, треба розуміти, що діджиталізація передбачає не лише переведення 100% публічних послуг для пересічних громадян і бізнесу в он-лайн, а насамперед забезпечення 100% населених пунктів і їх соціальних об'єктів доступом до високошвидкісного Інтернету й залучення мільйонів українців до програми розвитку цифрових навичок і компетенцій [9].

З цього приводу в межах діджиталізації адміністративних послуг варто відзначити запровадження органами публічної адміністрації та іншими державними органами e-сервісів «Електронний кабінет» (наприклад, «Кабінет ужгородця», «Електронний кабінет водія» та інші). Разом із тим зараз триває процес автоматизації ЦНАПів, що охоплює систему «Електронна черга», «Електронний запис до ЦНАП», системи електронного документообігу («Універсам послуг»), он-лайн-консультування, відеонагляду, звукозапису.

Як приклад, сервіс «Кабінет Ужгородця», окрім адміністративних послуг, передбачає он-лайн-послуги, такі як «Електронна петиція», «Громадський бюджет» і «Реєстрація до навчальних закладів» [10].





У контексті реформи судочинства Міністерство юстиції України запровадило е-сервіс «Електронний суд», який спрямований на удосконалення процедур розгляду справ, зокрема публічно-правових спорів і справ про адміністративні правопорушення, а також інших категорій юридичних справ шляхом надання таких е-послуг, як сплата судового збору он-лайн, надсилання процесуальних документів електронною поштою учасникам судового процесу, отримання інформації щодо стадій розгляду справ, доступ до єдиних реєстрів судових рішень, надсилання судових повісток СМС-повідомленнями [11].

Електронні кабінети на вебсайтах органів публічної адміністрації інтегровані з Єдиним державним вебпорталом адміністративних послуг або Порталом державних послуг «iGov». У цьому контексті спостерігається удосконалення системи ідентифікації, а саме введення BankID (верифікації даних інтернет-банкінгу). Також передбачено інші способи авторизації, такі як заповнення електронної форми та використання ЕЦП (електронного цифрового підпису).

Загалом діджитал-ідентифікація фізичних осіб визначена глобальною метою суспільства сталого розвитку, яка має бути досягнута до 2030 р., а в окремих країнах цифрова ідентифікація платників податків розвивається паралельно з біометричними процедурами й переслідує не лише і не стільки економічні, але й політичні або інші суспільні інтереси, як-от: проведення електронних виборів, управління програмами соціального забезпечення [12, с. 367].

Використання електронних кабінетів оптимізує бюрократичні процеси, безпосереднє відвідування ЦНАПів, а також надає можливість оформити заявку в цілодобовому режимі за місцем роботи.

У межах пілотного проекту 16 грудня стартував період бета-тестування мобільного застосунку «Дія»,

зокрема 11 грудня було розпочато набір тестувальників, а саме клієнтів ПриватБанку, для подання заявки для отримання доступу зі смартфонів до цифрового посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу. Станом На 25 грудня кількість зареєстрованих становила понад 58 тисяч осіб [13].

Говорячи ж про перспективи удосконалення практик надання адміністративних послуг у частині децентралізації послуг, в першу чергу варто відзначити співпрацю об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) за програмою «U-LEAD з Європою», що передбачає технічну й методологічну підтримку створення й облаштування ЦНАПів спеціалізовано ІТ (комп'ютерною технікою) та меблями й під'єднання ОТГ до програмного комплексу автоматизованої роботи ЦНАП «Вулик» [14].

Наприклад, у Закарпатті ЦНАПи облаштовано за відповідною програмою в Хустській територіальній громаді й Тячівській ОТГ і триває реалізація проекту у Вільховецькій ОТГ.

Також, на нашу думку, варто відзначити пілотний проект «Мобільні сервісні центри в ОТГ», що так само реалізовується за програмою «U-LEAD з Європою». Це пересувні сервісні модулі, спеціально облаштовані, які здійснюватимуть виїзди за сформованим графіком у віддаленні населені пункти для збору заяв і видачі документів. Тим більше що певна подібна практика вже існує у Сервісному центрі МВС. До речі, з 25 по 29 листопада 2019 р. відбувся перший запуск шести мобільних сервісів [15].

Стосовно системи моніторингу якості обслуговування у 2017 р. Міністерством економічного розвитку і торгівлі України спільно з Офісом реформи адміністративних послуг (Проект експертної підтримки врядування та економічного розвитку EDGE, який впроваджується канадською компанією Agriteam Canada Consulting Ltd.) та за підтримки Програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні» з ура-





хуванням практичного досвіду впровадження таких стандартів центрами надання адміністративних послуг членами Всеукраїнської асоціації центрів надання адміністративних послуг було розроблено та прийнято «Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг» як організаційно-інструктивні й частково методичні матеріали [16].

Заступник Міністра розвитку громад і територій України В. Негода зазначає, що для підвищення якості й доступності надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування слід вирішити питання про поліпшення доступу до виконання функцій державної реєстрації нерухомості та бізнесу органами місцевого самоврядування, а також про спрямування частини плати за видачу відомостей з реєстрів до місцевих бюджетів, забезпечення надання нотаріальних послуг у всіх населених пунктах і перспективи делегування повноважень відділів реєстрації актів цивільного стану (РАЦС) усім громадам тощо [17]. Відносно системи моніторингу якості обслуговування варто відзначити окремі практики вдосконалення зворотного зв'язку. Зокрема, це запровадження проекту «Таємний клієнт» на вебсайті ГСЦ МВС, який передбачає заповнення розділів он-лайн-анкети клієнтом сервісного центру МВС на предмет оцінювання за встановленою шкалою окремих процесів обслуговування в сервісних центрах [18]. Вважаємо, що варто продукувати практику сервісних центрів МВС стосовно е-сервісу «Таємний клієнт» іншим органам публічної адміністрації, зокрема розробляти е-сервіси, які б надали змогу відвідувачам ЦНАПів критично оцінювати процес обслуговування й подавати власні пропозиції щодо вдосконалення окремих процесів роботи ЦНАПу.

Таким чином, сучасний стан діяльності публічної адміністрації щодо надання адміністративних послуг в Україні дає змогу констатувати вдосконалення

практик сервісної діяльності в площині діджиталізації, децентралізації та моніторингу якості обслуговування. Тому певною мірою можна стверджувати, що практика надання адміністративних послуг є однією з форм взаємодії органу публічної адміністрації з громадськістю.

Проте найперспективнішим напрямом удосконалення практик надання адміністративних послуг, на нашу думку, є діджиталізація, оскільки відповідний напрям дає змогу модернізувати шляхом комп'ютеризації (запровадження е-сервісів) процедуру звернення й отримання послуги. Більше того, застосування е-сервісів обумовлюватиме розвиток процесу електронного документообігу в органах публічної адміністрації, у тому числі подальшу автоматизацію мережі ЦНАПів.

*У статті досліджено специфіку практики органів державного управління у сфері діджиталізації. Проаналізовано зміст заходів, передбачених сучасними поняттями «держжава у смартфоні» та «цифрова держава», їхній вплив на процес оцифрування у сфері адміністративних послуг. Зазначається, що процес удосконалення практик обслуговування реалізується в умовах діджиталізації та децентралізації адміністративних послуг, а також моніторингу якості обслуговування в центрах адміністративних послуг.*

*Розглянуто питання впровадження електронних послуг, зокрема електронних кабінетів у частині вдосконалення процедур ідентифікації споживача послуги, адреси та прийому адміністративних послуг. Проаналізовано співпрацю територіальних громад у межах програми U-LEAD з Європою. Крім того, окремо проаналізовано практики вдосконалення зворотного зв'язку на прикладі запровадження проекту «Таємний клієнт» на вебсайті Головного сервісного центру Міністерства внутрішніх справ України.*





Констатовано, що сучасна практика надання адміністративних послуг публічною адміністрацією – це якість, швидкість, зручність обслуговування громадян і надання послуг он-лайн за допомогою е-сервісів. Установлено, що мету, яку переслідує держава відносно вдосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації, становить спрощення порядків (процедур) отримання послуги й підвищення якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг.

На підставі аналізу окремих вітчизняних практик надання адміністративних послуг публічної адміністрації резюмовано, що основу координації зусиль в напрямках розроблення й запровадження нових е-сервісів, а саме діджиталізації адміністративних послуг, максимального наближення адміністративних послуг, зокрема децентралізації адміністративних послуг і вдосконалення системи моніторингу якості обслуговування в центрах надання адміністративних послуг, становлять чинники вдосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в умовах діджиталізації.

**Ключові слова:** діджиталізація, сервісна діяльність, адміністративні послуги, публічна адміністрація, електронні послуги, електронний кабінет.

**Ternushchak M. Improvement of service activities of public administration in the context of digitalization**

The article explores the specific practices of public administration bodies in the field of digitization. The content of the measures foreseen by the modern concepts “State in Smartphone” and “Digital State”, their influence on the process of digitization in the sphere of administrative services are analyzed. It is stated that the process of improving service practices is implemented in the context of the

digitization and decentralization of administrative services, as well as monitoring the quality of service in the centers of administrative services.

The issues of introduction of electronic services, in particular e-cabinets in the part of improvement of procedures of identification of the consumer of service, addressing and reception of administrative services are solved. The cooperation of territorial communities under the U-LEAD program with Europe was considered. In addition, some practices of feedback improvement have been analyzed, for example, the implementation of the Mystery Client project on the website of the Main Service Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine.

It is stated that the modern practice of providing administrative services by public administration is quality, speed, convenience of servicing citizens and providing services online with the help of e-services. It is established that the goal pursued by the state regarding the improvement of public administration service activity is to simplify the procedures (procedures) for obtaining the service and to improve the quality of service of visitors to the administrative service centers.

Based on the analysis of individual domestic practices of public administration administrative services, it is summarized that coordination of efforts in the development and implementation of new e-services, namely the digitization of administrative services, the maximum approximation of administrative services, including decentralization of administrative services and improvement of the system of monitoring the quality of service provision of administrative services are factors of improvement of service of public administration in the conditions of digitalization.

**Key words:** digitization, service activity, administrative services, public administration, electronic services, e-cabinet.





### Література

1. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. № 647/2019. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441>.
2. Федоров розповів, коли запустять «державу в смартфоні». URL : <https://nu.ua/ukr/biz/tech/derzhava-v-smartfoni-data-zarushki-novini-ukrajini-50055307.html>.
3. Сервіс без чиновників. Як буде виглядати і працювати «державу в смартфоні» Зеленського. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/09/30/652085/>.
4. Державні послуги онлайн. URL : <https://plan.diia.gov.ua/>.
5. Реформу адмінпослуг необхідно продовжувати одночасно за 5 напрямками – експерт. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2752747-reformu-adminposlug-neobhidno-prodovzuvati-odnocasno-za-5-napravkami-ekspert.html>.
6. Центри надання адміністративних послуг. URL : <https://decentralization.gov.ua/спар>.
7. Міністерство цифрової трансформації планує за 5 років перевести 100% адмінпослуг в онлайн. URL : <https://ua.112.ua/suspilstvo/ministerstvo-tsyfrovoi-transformatsii-planuie-za-5-rokiv-perevesty-100-adminposluh-v-onlain-509209.html>.
8. Як проходитиме діджиталізація на місяць. URL : [https://thedigital.gov.ua/news/yak-prokhoroditime-didzhitalizatsiya-na-mistsyakh?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=spivpracya\\_z\\_visa\\_didzhitalizaciya\\_u\\_regionah\\_ta\\_inshe&utm\\_term=2019-11-24](https://thedigital.gov.ua/news/yak-prokhoroditime-didzhitalizatsiya-na-mistsyakh?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=spivpracya_z_visa_didzhitalizaciya_u_regionah_ta_inshe&utm_term=2019-11-24).
9. Діджиталізація/електронізація послуг влади – як це працює? URL : [https://kr.gov.ua/ua/news/pg/141119556895709\\_s/](https://kr.gov.ua/ua/news/pg/141119556895709_s/).
10. Електронний кабінет мешканця. URL : <http://my.rada-uzhgorod.gov.ua/>.
11. Кабінет електронних сервісів. URL : [https://kap.minjust.gov.ua/services?product\\_id=2](https://kap.minjust.gov.ua/services?product_id=2).
12. Синютка Н.Г. Цифрова ідентифікація платників податків як передумова для діджиталізації фіскального простору. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 363–368.
13. Мобільний застосунок «Дія» погодився тестувати майже 60 тисяч українців. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2839370-mobilnij-zastosunok-dia-pogodilis-testuvati-majze-60-tisac-ukrainciv.html>.
14. Програма «U-LEAD з Європою» : покращення якості місцевих послуг для населення. URL : <https://tsnar.ulead.org.ua/>.
15. Увага! Починається тиждень запуску мобільних ЦНАП в Україні. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/11889>.
16. Єдині вимоги (Стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг. URL : [https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/YeDINI\\_VIIMOGII\\_\(STANDART\).pdf](https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/YeDINI_VIIMOGII_(STANDART).pdf).
17. Негода В. Маємо розширити повноваження і можливості громад з надання адміністративних послуг. URL : <http://www.minregion.gov.ua/press/news/mayetorozshiriti-povnovazhennya-i-mozhliivostigromad-z-nadannya-administrativnih-poslug-v-yacheslav-negoda/>.
18. Проєкт «Темний клієнт» сервісних центрів МВС. URL : <https://hsc.gov.ua/guest/>.

