

Ю. Л. Мохова, кандидат наук з державного управління,
доцент магістратури державного управління
Навчально-наукового інституту післядипломної освіти
Донецького національного технічного університету

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

У статті досліджено основні напрями реформування державного управління в частині надання адміністративних послуг, адміністративних процедур та електронного урядування в умовах цифровізації процесів публічного управління. Метою статті є аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні для визначення подальших напрямів вдосконалення процесу цифровізації у цій сфері. Досліджено тенденції розвитку процесів цифровізації у державному секторі. Визначено ключові сектори розвитку електронного публічного управління та адміністрування (e-голосування, e-парламент; e-медіація, e-правосуддя, e-голосування, e-референдум, e-петиції, e-консультації, e-опитування, e-політичні кампанії, e-звернення, e-запити, та ін.). Доведено необхідність реалізації Концепції розвитку цифрової економіки щодо ефективного надання державних послуг в Україні. Досліджено правові засади створення та забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг, принципи надання адміністративних послуг в Україні (верховенства права, юридичної визначеності, законності; рівності перед законом; стабільності; прозорості та відкритості; своєчасності та оперативності; захищеності персональних даних тощо.). Проаналізовано динаміку створення центрів надання адміністративних послуг, регіональний розподіл інститутів, структуру центрів надання адміністративних послуг за кількістю наданих послуг, умови та можливості їхньої діяльності. Визначено основні напрями покращення надання адміністративних послуг в умовах цифровізації: децентралізація повноважень органів місцевого самоврядування стосовно надання адміністративних послуг соціального характеру, реєстрації актів цивільного стану, транспортних засобів; видачі посвідчення водія; покращення якості надання адміністративних послуг; розширення переліку послуг, що надаються в електронній формі; удосконалення Єдиного державного веб-порталу електронних послуг.

Ключові слова: центр надання адміністративних послуг, цифровізація, державна послуга, державне управління, цифрова трансформація.

Yu. L. Mokhova. Evaluation of activities of centers for provision of administrative services in the conditions of digitalization of Ukraine

The article examines the main directions of public administration reform in terms of providing administrative services, administrative procedures and e-government in terms of digitalization of public administration processes. The purpose of the article is to analyze the activities of the centers of administrative services in Ukraine to identify further areas for improvement of the digitalization process in this area. Trends in the development of digitalization processes in the public sector have been studied. The key sectors of e-public administration and administration development are identified (e-voting, e-parliament; e-mediation, e-justice, e-voting, e-referendum, e-petitions, e-consultations, e-polls, e-political campaigns, e-appeals, e-inquiries, e-polls, access to government information). The necessity of realization of the Concept of development of digital economy concerning effective rendering of public services in Ukraine is proved. The legal bases of creation and maintenance of centers of administrative services's rendering, principles of administrative services's rendering in Ukraine (rule of law, legal certainty, legality; equality before the law; stability; transparency and openness; timeliness and efficiency; protection of personal data, etc.) are investigated. The dynamics of administrative service centers's creation, regional distribution of institutions, structure of administrative service centers by the number of provided services, conditions and possibilities of their activity are analyzed. The main directions of improving the provision of administrative services in the context of digitalization are identified: decentralization of powers of local governments regarding the provision of administrative services of a social nature, registration of civil status acts, vehicles; issuance of a driver's license; improving the quality of administrative services; expanding the list of services provided in electronic form; improvement of the Unified state web portal of electronic services.

Key words: administrative services center, digitalization, public service, public administration, digital transformation.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки в Україні став можливим завдяки цілеспрямованій державній політиці, яка з 2015 року вибрала пріоритетом структурну трансформацію української економіки. Почалися процеси реформування публічного управління та децентралізації, в яких інноваційні технології та цифровізація державних послуг стали ключовими напрямками. Зі схваленням Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України в 2018 р. особливої уваги та актуальності набули напрями розвитку та можливості цифрової інфраструктури (технологічні, організаційні, фінансові) держави, регіонів та міст щодо надання якісних адміністративних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні українські науковці С. Верительник [1], Н. Орлова [2–3], В. Палкіна [1], В. Тимошук [4] А. Чечель [1; 3] окреслили стан реформування сучасного інституту місцевого самоврядування та державної служби щодо якості публічних послуг та механізмів комунікації органів влади із громадянами. Т. Джига [5], Н. Добрянська [6], Ю. Жук [7], О. Курінний [6], А. Ліпенцев [7], В. Тимошук [4; 6], Є. Школьнік [6] визначили особливості діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) щодо оптимального використання публічних коштів, якості надання публічних послуг, європейських стандартів та вимог. Але темпи розвитку цифрових технологій у публічному адмініструванні дають змогу говорити про доцільність подальшого дослідження щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг.

Мета статті – аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг в Україні (ЦНАП) для визначення подальших напрямів удосконалення процесу цифровізації цієї сфери.

Виклад основного матеріалу. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України 2018–2020 рр. зазначено, що цифрові технології при системному державному підході будуть значно стимулювати підвищення економічного зростання, продуктивності; розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного із суттєвих факторів розвитку демократії, підвищення якості життя громадян України [8].

Якщо охарактеризувати розвиток цифровізації у державному секторі, то можна зазначити про прогрес у цьому напрямі за 2015–2020 рр.:

- сформовано систему E-government, впроваджено в діяльність та взаємодію з громадянами всіх органів державного управління електронний документообіг;
- для всіх громадян через персональні електронні кабінети за допомогою цифрового підпису відкрито доступ до всіх державних органів та публічних реєстрів. Такий підхід забезпечив подання документів в електронному вигляді з цифровим підписом, можливість відстежувати етапи проходження документів. Знівелювано людський чинник, зменшились терміни розгляду документів;
- прораховано трудовитрати на виконання робочих процесів, запропоновано рішення з автоматизації та оптимізації;
- стало можливим на основі Big Data ухвалення рішень без участі людини, за допомогою штучного інтелекту;
- автоматизовано та оцифровано процес отримання дозволів та ліцензій, результатом чого стало гарантування рівних умов ведення бізнесу та усунення корупції.

Сьогодні не потребують участі людей 95% усіх взаємодій із урядом, процеси відбуваються непомітно для громадян, автоматично [9]. Але в Україні наявний яскраво виражений цифровий розрив між селом та містом – близько 35–40%. Дослідження показують, що у стані цифрової нерівності нині живуть 8,3 млн громадян. У всіх містах України є доступ в Інтернет (станом на 2019 р. за даними Державного комітету статистики в Україні нараховується 461 місто, 886 селищ міського типу та 23 370 сіл). Гіршими справи є у невеликих населених пунктах – лише 4000 сіл з 23 тис. мають хоча б одного Інтернет-провайдера. У таких селах проживають 12,8 млн осіб. Для порівняння: у 4000 селах проживають 6,5 млн осіб, у таких населених пунктах є підключення до Інтернету [3].

Оцифрування 100% державних послуг є головною метою Міністерства цифрової трансформації до 2024 року. Основними завданнями перед Міністерством та Комітетом цифрової трансформації України є: забезпечення доступу до швидкісного Інтернету для 95% громадян; цифрова грамотність; захист персональних даних громадян України [10].

Ключовими секторами розвитку електронного публічного управління та адміністрування є е-голосування; е-парламент; е-медіація (досудове розв'язання спорів); е-правосуддя; е-голосування; е-референдум; е-петиції; е-консультації; е-опитування, е-політичні кампанії; е-звернення та е-запити, е-опитування, доступ до урядової інформації (публічні звіти топ-чиновників, актуальні контакти органів виконавчої влади).

Законом України «Про адміністративні послуги» встановлені правові засади створення та забезпечення функціонування ЦНАП в Україні. Саме створення центрів надання адміністративних послуг сьогодні є центром реформи адміністративних послуг [11]. Поняття «ЦНАП» являє собою постійно діючий структурний підрозділ державної адміністрації чи виконавчого органу міської ради або робочий орган, в якому через адміністратора надаються адміністративні послуги шляхом співпраці з суб'єктами надання адміністративних послуг. Створення єдиного місця прийому суб'єктів господарювання та громадян (запровадження «єдиної приймальні») є основою концепції ЦНАП.

Світовий досвід свідчить про особливості і принципи діяльності центрів надання адміністративних послуг. У Польщі, наприклад, «служба (відділ) обслуговування мешканців» або «адміністративний центр», у Німеччині – «служба для громадян» або «офіс для громадян», в Канаді – «інтегрований офіс». Американська практика свідчить про поширення назви таких інститутів «магазин однієї зупинки» або «one-stop-shop». Тут доцільнішим є змістовний переклад, стратегічна мета такого офісу: спроможність особи отримати максимум послуг або будь-яку послугу в одному місці.

У зарубіжних країнах у створенні універсамів послуг є певні відмінності. В одних країнах увага акцентується на максимальній кількості послуг у таких офісах. У Польщі «адміністративні центри» надають десятки різноманітних послуг, які згруповані за галузевим критерієм. Всі послуги, починаючи від реєстрації транспортних засобів та паспортів і закінчуючи соціальною допомогою, надаються в Адміністративному центрі у Кракові. В аналогічних установах міста Гаага (Нідерланди) також надається максимальний набір послуг. В інших країнах акцент робиться лише на затребуваних та «швидких» послугах. Найбільш затребувані з боку громадян послуги (реєстрація транспортних засобів, реєстрація місця проживання, видача паспортів або посвідчень особи, тощо) надають «офіси для громадян» у Німеччині [6].

Для таких новостворень в українській практиці використовувалося багато індивідуальних назв: Центр надання адміністративних послуг (Івано-Франківськ), Центр муніципальних послуг (Кривий Ріг), Центр адміністративних послуг «Прозорий офіс» (Вінниця) тощо.

Враховуючи норми частини 2 статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», обов'язковим є утворення ЦНАП при районних державних адміністраціях, міських радах (їх виконавчих органах) міст обласного значення. При цьому до утворення спроможних громад у сільській місцевості та проведення адміністративно-територіальної реформи районний рівень був обраний на перехідний період [11].

Головою районної державної адміністрації у районах, відповідними міськими та селищними радами у селищах та містах приймається рішення про утворення ЦНАП.

Нормативно-правовим актом, який визначає принципи діяльності ЦНАП; порядок діяльності ЦНАП, розміщення інформації у ЦНАП та про ЦНАП; порядок роботи з суб'єктами звернення, правила керування чергою; порядок передачі документів до ЦНАП від суб'єкта надання адміністративних послуг; порядок передачі документів від ЦНАП до суб'єкта надання адміністративних послуг, є регламент ЦНАП [12].

Процес надання адміністративних послуг у ЦНАП здійснюється на основі таких принципів: верховенства права, юридичної визначеності, законності; рівності перед законом; стабільності; прозорості та відкритості; доступності інформації про надання адміністративних послуг; своєчасності та оперативності; захищеності персональних даних; справедливості та неупередженості; раціональної мінімізації кількості процедурних дій та документів, що вимагаються для отримання адміністративних послуг; зручності та доступності для суб'єктів звернення.

Центр діє на підставі Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України, Президента України, актів органів місцевого самоврядування, місцевих та центральних органів виконавчої влади, положення про центр та регламентом центру.

Станом на кінець 2019 року в Україні створено та розпочали роботу 796 центрів надання адміністративних послуг, що на 18 більше порівняно з показником 2018 року (рис. 1).

Протягом аналізованого періоду спостерігається постійне збільшення кількості центрів надання адміністративних послуг, що свідчить про постійну потребу населення в отриманні якісного сервісу під час отримання послуг.

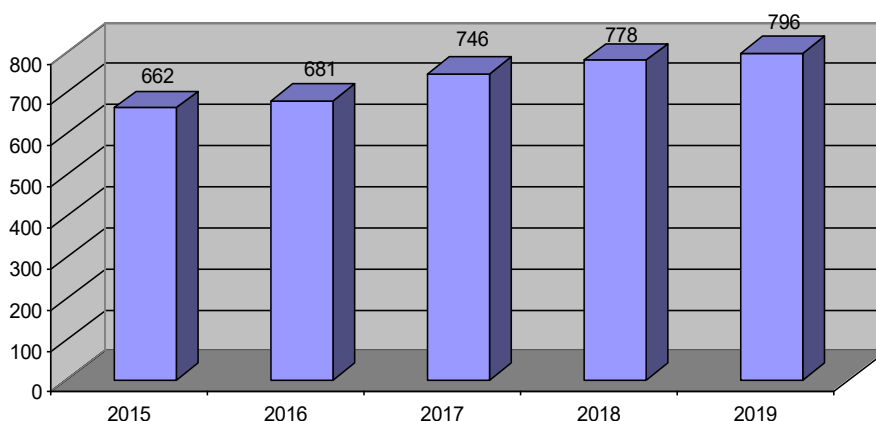


Рис. 1. Динаміка створення ЦНАПів за 2015–2019 рр. [13]

Аналіз регіональних особливостей створення ЦНАП в Україні показав, що найбільшу кількість ЦНАП створено у Дніпропетровській (60), Харківській (47), Київській (45) областях, найменшу – в Чернівецькій (18), Луганській областях (20) та м. Києві (15) (рис. 2) (на основі [13]).

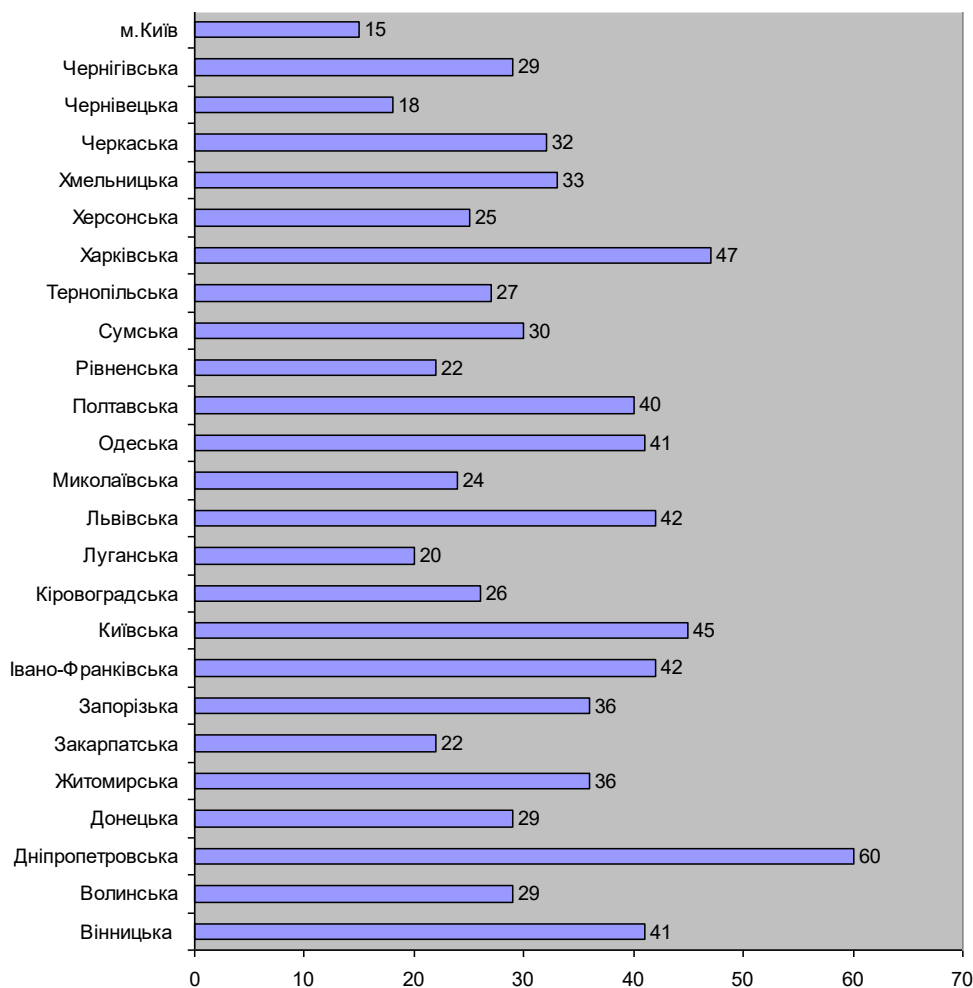


Рис. 2. Кількість створених ЦНАП у розрізі регіонів України в 2019 році

Акцентуючи увагу на інтересах споживачів послуг, важливим є те, щоб у ЦНАП надавалася максимальна кількість послуг і щоб там обов’язково були популярні (базові) адміністративні послуги. Можливість включення до переліку послуг ЦНАП цих послуг залежить від Кабінету Міністрів України, оскільки до компетенції органів виконавчої влади належать більшість із них. 53% створених ЦНАП надають від 50 до 135 послуг, 27% діючих ЦНАП надають від 136 до 200 послуг, і тільки 9% створених ЦНАП надають більше 200 послуг (рис. 3).

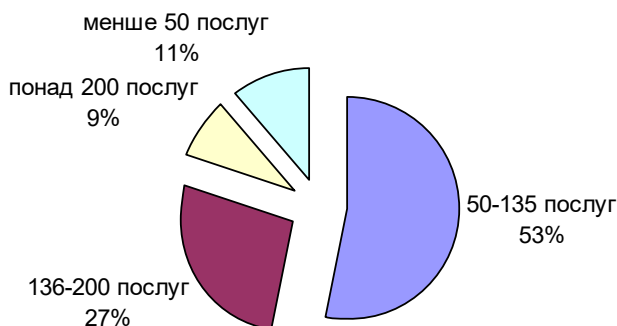


Рис. 3. Структура ЦНАП за кількістю наданих послуг у 2019 році [13]

Для забезпечення зручних умов для відвідувачів до внутрішньої організації Центрів встановлені мінімальні вимоги, зокрема, зонування площі приміщень на такі сектори, як: інформування, прийом, обслуговування, очікування. У результаті проведеного аналізу стосовно відповідності визначеним вимогам площ Центрів встановлено,

що 59% ЦНАП мають площу приміщень, що відповідає таким вимогам, 41% ЦНАП – мають площу приміщень, що не відповідає таким вимогам (рис. 4).

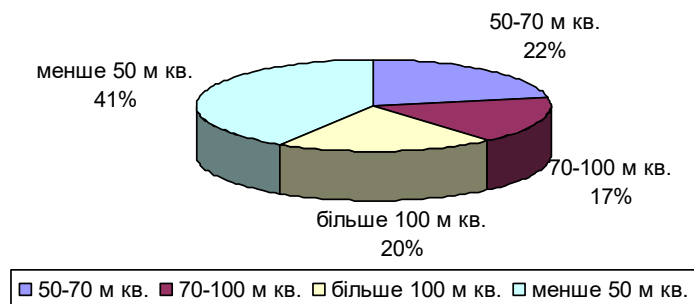


Рис. 4. Площа секторів очікування та обслуговування у ЦНАП у 2019 році [13]

Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі», який набрав чинності 29 листопада 2020 року, викладено в новій редакції частину сьому статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги», якою встановлено, що Кабінет Міністрів України затверджує перелік адміністративних послуг органів виконавчої влади та адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих повноважень, які є обов’язковими для надання через центри надання адміністративних послуг. Нині здійснюється розроблення проектів актів Кабінету Міністрів України, необхідних для реалізації цього Закону, у тому числі і вищезгаданого переліку адміністративних послуг. Станом на початок 2020 року 89% ЦНАП надавало 50 і більше послуг із переліку обов’язкових послуг. За основу взято перелік із 260 послуг, які мають надаватися залежно від функціональної спроможності центрів [14].

Доступ до чотирьох головних державних реєстрів (єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань; державного реєстру речових прав на нерухоме майно; державного земельного кадастру; єдиного державного демографічного реєстру) забезпечує надання суб’єктам звернення необхідного переліку адміністративних послуг у ЦНАП. Але не всі ЦНАП мають доступ навіть до одного із чотирьох реєстрів, про що свідчить аналіз доступу до таких реєстрів. Доступ до перших двох реєстрів (94,6% та 91,3% відповідно) мають більше 90% ЦНАП.

Коли громадяни можуть отримувати у ЦНАП базові та найнеобхідніші послуги, тоді для громадян ЦНАП має цінність. Основною перевагою ЦНАП над відомчими офісами є робота за принципом «єдиного офісу» та інтегрованість. За результатами одного з опитувань у 30 найбільших містах, 90% респондентів дали позитивну оцінку роботі ЦНАП. В іншому дослідженні 82% безпосередніх користувачів задоволені послугами, отриманими у ЦНАП, і трохи більше 10% незадоволені [14].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Оцінка діяльності ЦНАП в Україні показала прогрес законодавчої, організаційної та технологічної складової частин сфери надання адміністративних послуг. Регіональний аналіз створення ЦНАП в Україні показав, що найбільшу кількість ЦНАП створено в Дніпропетровській, Харківській, Київській областях, найменшу – в Чернівецькій, Луганській областях та м. Києві. Переважна кількість ЦНАПів створена при районних державних адміністраціях та містах районного значення, сільських, селищних радах.

Але потребують подальшого дослідження напрями стратегії реформування державного управління за умов впровадження європейських принципів державного управління, враховуючи виклики пандемії та ризики економічного спаду в Україні. Використання та розвиток інформаційних можливостей у сфері надання адміністративних послуг можуть стати потужним індикаторами ефективності реформи державного управління та покращити такі напрями, як: децентралізація повноважень органів місцевого самоврядування стосовно надання адміністративних послуг соціального характеру, реєстрації актів цивільного стану, транспортних засобів; видачі посвідчення водія; покращення якості надання адміністративних послуг; розширення переліку послуг, що надаються в електронній формі; удосконалення Єдиного державного веб-порталу електронних послуг.

Список використаних джерел:

1. Чечель А.О., Верительник С.М., Палкіна В.І. Громадянське суспільство як сфера взаємодії держави, бізнесу та громадян. *Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін: збірник наукових праць* ДонДУУ. 2019. Т. XX. Вип. 312. С. 196–205.

2. Orlova N., Mokhova J. The Ukraine's competitiveness enhance mentin conditions of sustainable economic development. *Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientificbases, mechanisms, prospects*: collective monograph. Riga: «Landmark» SIA, 2018. Vol. 1. pp. 69–80.

3. Орлова Н. Державна регіональна політики України в умовах реформування. Проблеми та перспективи розвитку державного управління в умовах реформування [колективна монографія] / Заг. ред. Чечель А.О., Хлобистов С.В. Бельско-Бяла (Польща): Вища школа економіки та гуманітаристики, 2017. 493 с.

4. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: ТОВ ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.

5. Джига Т.В. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України*. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1508/#_ftn10 (дата звернення 13.04.2021).

6. Тимошук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьник Є.О. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Київ, Центр політико-правових реформ, 2015. 428 с.

7. Ліпенцев А.В., Жук Ю.М. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 140–149.

8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від від 17 січня 2018 р. № 67-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (дата звернення 13.04.2021)

9. Країна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 13.04.2021)

10. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylofedorov-ukraina-novator-u-sferi-vikoristannya-tsifrovikh-dokumentiv>

11. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 13.04.2021)

12. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення 13.04.2021)

13. Розвиток мережі ЦНАП за I півріччя 2019 року. Потрал реформи адміністративних послуг. URL: <https://spar.in.ua/monitoring-1-half-of-2019/> (дата звернення 13.04.2021)

14. Реформа державного управління: звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Київ, 2020. 74 с.

References:

1. Chechel' A.O., Vertyel'nyk S.M. and Palkina V.I. (2019), “*Hromadians'ke suspil'stvo iak sfera vzaiemodii derzhavy, biznesu ta hromadian*” [“Civil society as a sphere of interaction between the state, business and citizens”], *Suchasni problemy derzhavnoho upravlinnia v umovakh systemnykh zmin* [Modern problems of public administration in the conditions of systemic changes], vol. 312, pp. 196–205 [Ukraine]

2. Orlova N. and Mokhova J. (2018), “*The Ukraine's competitiveness enhance mentin conditions of sustainable economic development*”, *Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientificbases, mechanisms, prospects*, Monograph, Press «Landmark» SIA, Riga, pp. 69–80 [Latvia].

3. Edited by Chechel' A.O. and Khlobystov Ye.V. (2017). *Problemy ta perspektyvy rozvytku derzhavnoho upravlinnia v umovakh reformuvannia* [Problems and prospects of public administration development in the conditions of reform], Monograph, Press Vyscha shkola ekonomiky ta humanitarystyky, Bel'sko-Biala, 493 p. [Poland]

4. Tymoschuk V. (2015), *Nadannia administratyvnykh posluh u munitsypal'nomu sektori: navchal'nyy posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia* [Provision of administrative services in the municipal sector: a training manual for local government officials], Press TOV PIDPRYYE MSTVO «VI EN EJ», Kyiv, 124 p. [Ukraine]

5. National Institute for Strategic Studies under the President of Ukraine (2020), *Schodo napriamiv pidvyschennia iakosti nadannia administratyvnykh posluh naselenniu v Ukraini: Analitychna zapyska* [On the areas of improving the quality of administrative services to the population in Ukraine. Analytical note], official site. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1508/#_ftn10 [Ukraine]

6. Tymoschuk V.P., Dobrians'ka N.L., Kurinnyj O.V. and Shkol'nyj Ye.O. (2015), *Administratyvni posluhy: stan i perspektyvy reformuvannia* [Administrative services: state and prospects of reform], Press Tsentru polityko-pravovykh reform, Kyiv, 428 p. [Ukraine]

7. Lipentsev A. V. and Zhuk Yu. M. (2015), “*Administratyvni posluhy v Ukraini: poniattia ta sutnist'*” [“Administrative services in Ukraine: concept and essence”], journal *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia* [Efficiency of public administration], vol. 42, pp. 140–149 [Ukraine]

8. KМУ (2018), *Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspil'stva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv schodo ii realizatsii* [On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018 No. 67-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> [Ukraine]

9. Ukrainian Institute of the Future (2018), *Kraina 2030e – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoyu ekonomikoiu* [Country 2030e – a country with a developed digital economy], official site. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> [Ukraine]

10. Ministry and Committee for Digital Transformation of Ukraine (2021),. official site. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylo-fedorov-ukraina-novator-u-sferi-vikoristannya-tsifrovikh-dokumentiv> [Ukraine]

11. VRU, Law of Ukraine (2012), *Pro administratyvni posluhy* [Law of Ukraine “About administrative services”], dated September 06, 2012 No. 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [Ukraine]

12. KМУ (2013), *Pro zatverdzhennia Prymirnoho rehlamentu tsentru nadannia administratyvnykh posluh* [On approval of the Model Regulations of the Center for Provision of Administrative Services], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 01, 2013 No.588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text> [Ukraine]

13. Administrative Services Reform Portal (2019), *Rozvytok merezhi TsNAP za I pivrichchia 2019 roku* [Development of the CNAP network for the first half of 2019], official site. URL: <https://cnap.in.ua/monitoring-1-half-of-2019/> [Ukraine]

14. *Reforma derzhavnoho upravlinnia: zvit pro vykonannia u 2020 rotsi Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy* [Public Administration Reform: Report on the Implementation in 2020 of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine], Kyiv, 74 p. [Ukraine]