

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра фінансів ім. С. І. Юрія

КОРБИЛО Вікторія Ігорівна

**Розвиток інноваційних підходів в діяльності
сервісних центрів МВС України/ Development of
innovative approaches in the activity of service centers of
the Ministry of Internal Affairs of Ukraine**

спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-25
В. І. Корбило

Науковий керівник:
к.е.н., доцент І. П. Сидор

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

« _____ » _____ 2021р.

Завідувач кафедри

_____ О. П. Кириленко

Тернопіль - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ РЕГІОНАЛЬНИМИ СЕРВІСНИМИ ЦЕНТРАМИ МВС.....	7
1.1. Інновації та інноваційні послуги в системі адміністративних послуг	7
1.2. Методологічні аспекти інноваційних підходів до надання послуг РСЦ МВС України та їх нормативно-правове регулювання.....	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У НАДАННІ ПОСЛУГ РСЦ МВС УКРАЇНИ.....	21
2.1. Сервісно-орієнтований підхід в діяльності органів МВС України.....	21
2.2. Інновації в системі надання сервісних послуг: цифрові технології та блокчейн.....	27
2.3. Електронні сервіси та послуги в системі МВС України.....	33
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ ОРГАНІВ МВС З НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ.....	40
3.1. Світовий досвід використання інноваційних підходів у наданні послуг РСЦ МВС та можливість його використання в Україні.....	40
3.2. Удосконалення діяльності РСЦ МВС України з надання адміністративних послуг на основі інформаційних технологій.....	48
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі державотворення одним із найбільш пріоритетних напрямів адміністративних реформ в Україні потрібно вважати діяльність з удосконалення надання сервісних послуг населенню. Серед органів, які надають адміністративні послуги, значне місце, посідають органи МВС зважаючи на широкий спектр їх повноважень. При цьому важливе призначення лежить в площині надання сервісних послуг регіональними сервісними центрами (РСЦ) МВС України, серед яких 155 територіальних і 24 мобільних центри, якими за минулий рік надано послуг більше 3,2 млн. юридичним та фізичним особам.

Система надання сервісних послуг в сучасних умовах вимагає істотних змін, які обумовлені розвитком процесів цифрової трансформації взаємодії органів державної влади з громадянами та використання інноваційних інструментів і технологій їх обслуговування. Сьогодні актуальними є використання даних та цифрових технологій з метою створення нових управлінських форм та платформ для відкритого цифрового урядування. Це нові інноваційні підходи, впровадження яких дозволяє надавати більш доступні послуги, залучати зацікавлених суб'єктів до прийняття спільних управлінських рішень в інтересах усього суспільства, переосмислювати відносини між громадянами та державою в новій площині. Для цього необхідно закріпити на законодавчому рівні стратегічні пріоритети розвитку державної інноваційної політики, сприяти ефективній інноваційній діяльності в публічному управлінні, що допоможе у майбутньому забезпечити формування новітнього інституційного середовища, заснованого на взаємному партнерстві між суб'єктами інноваційної діяльності (зкладами вищої освіти, науковими установами, бізнесовими організаціями, державними структурами, громадськими організаціями) і реалізувати інноваційну діяльність в публічному управлінні з допомогою нової моделі.

Сьогодні у 101 територіальному сервісному центрі запроваджено нову місію сервісних центрів МВС України, яка передбачає забезпечення комфортного життя громадян, формування їх довіри до державних органів влади шляхом надання сервісних послуг зручно і доступно. Сервісні центри функціонують в межах єдиної концепції за допомогою прозорих офісів, електронних черг, інформаційних боксів, розповсюдження поліграфічної інформаційної продукції, впровадження системи відгуків, можливості он-лайн спостережень.

Зважаючи на вище зазначене діяльність РСЦ МВС України потребує впровадження нових додаткових заходів щодо удосконалення надання сервісних послуг, особливо в частині інноваційних технологій для покращення якості, доступності і відкритості при наданні послуг.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблемами удосконалення функціональної діяльності органів публічної влади, зокрема у сфері надання сервісних послуг громадянам, приурочені наукові праці вітчизняних вчених, таких як: В.Б. Авер'янов, К.К. Афанасьєв, О.М. Бандурка, В.Т. Білоус, Ю.П. Битяк, О.М. Буханевич, І.В. Зозуля, В.М. Гаращук, І.П. Голосніченко, С.В. Ківалов, А.В. Кірмач, І.Б. Коліушко, Т.О. Коломоєць, В.К. Колпаков, А.Т. Комзюк, О.В. Кузьменко, Є.В. Курінний, Є.О. Легеза, Р.С. Мельник, В.П. Тимощук та багатьох інших. Разом з тим, зважаючи на значну кількість науково обґрунтованих позицій, наявність великого масиву наукових напрацювань, – недостатньо чітко розкритим залишається питання організації надання послуг правоохоронними органами в тому числі сервісними центрами.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження інноваційних підходів в діяльності РСЦ ГСЦ МВС України, а також розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації надання послуг РСЦ ГСЦ МВС на інноваційній основі.

Основними завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

– обґрунтування необхідності і презентування територіального / регіонального сервісного центру як суб'єкта надання послуг;

- класифікація послуг, що надаються сервісним центром МВС;
- дослідження правових засад надання інноваційних послуг сервісними центрами МВС в Україні;
- аналіз вітчизняної практики використання інноваційних підходів у наданні послуг СЦ МВС України;
- визначення напрямів протидії корупційним ризикам у сфері надання послуг сервісними центрами;
- формування рекомендацій щодо упорядкування процесу надання послуг сервісними центрами;
- систематизація пропозицій щодо формування «прозорого офісу» як практики надання послуг населенню сучасного європейського рівня.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є інноваційна діяльність РСЦ ГСЦ МВС в Тернопільській області (філія ГСЦ МВС) щодо надання сервісних послуг на інноваційній основі.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є механізм організації надання інноваційних послуг сервісними центрами МВС.

Для досягнення поставленої мети при підготовці випускної кваліфікаційної роботи використовувались такі наукові *методи дослідження*: системного аналізу (для виявлення та оцінки видів послуг, що надаються сервісним центром – розділи 1, 2; для оцінки системи правового супроводу надання послуг сервісними центрами в Україні – розділ 1; факторного аналізу (для вивчення чинників, що зумовлюють високу чи низьку ефективність організації надання послуг досліджуванним сервісним центром – розділ 2; порівняльного аналізу (для співставлення особливостей вітчизняного і зарубіжного досвіду організації надання послуг сервісними центрами – розділи 1, 2; структурно-логічного аналізу (для визначення структури організаційного забезпечення надання послуг сервісними центрами та логіки їх дій в рамках процедури надання послуг – розділ 2; прогнозування (для виявлення майбутніх переваг від: упорядкування процесу надання послуг сервісними центрами;

реалізації «прозорого офісу» як практики надання послуг населенню сучасного європейського рівня – розділ 3.

Теоретична новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних положень організації надання інноваційних послуг сервісними центрами.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що розроблені у випускній кваліфікаційній роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу організації надання інноваційних послуг сервісними центрами можуть бути використані публічними організаціями у їх діяльності; при підготовці і прийнятті управлінських рішень сервісними центрами щодо надання ними послуг.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Удосконалення надання сервісних послуг органами МВС України» у Збірнику тез доповідей загально університетської наукової конференції «Методологічні проблеми фінансової теорії та практики» (Тернопіль: ЗУНУ Випуск 6 травень 2021 р.), а також автором опубліковано наукову статтю у збірнику наукових публікацій студентів на тему: «Електронні сервіси та послуги в системі МВС України».

Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 65 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел з 61 позиції. Робота містить 1 рисунок і 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС УКРАЇНИ

1.1. Інновація та інноваційна послуга в системі адміністративних послуг

Концепцією адміністративної реформи в країні розпочато запровадження нового сервісного інституту з адміністративного права, а саме – інституту адміністративних послуг, сутність якого зводиться до переоцінки характеру взаємовідносин та взаємозв'язку між державою та громадянами. Ці взаємовідносини є інститутом адміністративного права, який передбачає надання сервісних послуг та зосереджує увагу на виконанні обов'язків держави перед громадянами. Зазначена діяльність органів влади зосереджена на юридичному оформленні умов для забезпечення реалізації фізичними і юридичними особами своїх прав та свобод, визначених законодавством.

У сучасному світі на межі ХХ – ХХІ ст. визначено нові тенденції до розуміння ролі і призначення держави та її функцій, а також взаємовідносин публічної влади і громадянського суспільства. В результаті цього в багатьох країнах світу, незалежно від ступеня їх соціально-економічного розвитку, виникла необхідність у проведенні широкомасштабних реформ, які передбачають перетворення системи державного керування.

Як відомо, ідея громадянського суспільства ґрунтується на відмові держави від масової регламентації і регулювання загальної сукупності суспільних відносин. При цьому сучасна держава покликана сприяти створенню комплексу правових і інших нормативних засад, формування яких у життєво значущі цінності є справою самої людини.

В Україні зі здобуттям незалежності відбувається становлення новітньої моделі державного керування, в якій пріоритет надається пріоритетам демократичної, правової, соціальної держави та громадянського

суспільства. Адже будь-який процес керування, політика, які «спрямовані на демократичну трансформацію національної економіки, втрачають свій сенс, якщо їм бракує людського виміру, орієнтованого на врахування приватних потреб та інтересів людини, їх гармонізацію із загальними (публічними) потребами та інтересами суспільства» [59, с. 72].

Призначення адміністративної реформи, яка проводиться в Україні, передбачає відкрити, прозору, ефективну та підконтрольну суспільству державу. Реалізація даної реформи сприятиме зростанню ефективності у сфері публічного керування, перешкоджатиме можливостям зловживати владою, сприятиме захисту прав і законних інтересів громадян, забезпечить ефективний розвиток громадянського суспільства. Окрім того, проведення адміністративної реформи суттєво вплине на зміст адміністративного права, яке з часом поповниться новими підгалуззями і інститутами.

Публічно-сервісні відносини на відміну від суто управлінських відносин мають не суб'єктивний характер, вони передбачають різносторонній вплив керівного суб'єкта на керований об'єкт, а їх усесторонню взаємодію. Відтак, суб'єкт управлінських повноважень має право вимагати від фізичної особи виконання конкретно визначених зобов'язань, тобто її належної поведінки, фізична особа також має аналогічне право щодо зазначеного суб'єкта. Таким чином, «публічно-сервісні відносини є наближеними до природи зобов'язальних правовідносин, коли права та обов'язки сторін повинні виконуватися за загальним правилом одночасно. За цих умов приватна особа, що потрапляє у сферу дії оновленого адміністративного права, повинна позиціонуватися передусім як головний адресат виконуваних публічною владою обов'язків (шляхом надання публічних послуг)» [11, с. 247–250].

Разом із реформуванням вітчизняного адміністративного права створюється якісно новий юридичний інститут адміністративних послуг. Інститут послуг виступає комплексним правовим міжгалузевим інститутом, для якого характерним є особливе поєднання публічно-правових і приватно-

правових методів і механізмів. Рівень розвитку даного інституту відображає якість в діяльності органів публічної влади, та виступає індикатором у обґрунтуванні політики держави.

Базою в концепції адміністративних послуг виступає «концепція служіння держави (публічної влади) суспільству й окремій людині, тому категорія «послуг» передбачає теж саме, що й у приватному секторі, а саме, діяльність в контексті задоволення відповідних потреб громадян, які здійснюється за їх зверненням» [57, с. 9].

Механізм надання сервісних послуг в сучасних умовах розвитку інформаційних систем потребує істотних змін, обумовлених активними процесами цифрової трансформації взаємовідносин держави з громадянами, і використання інноваційних інструментів та технологій, які широко застосовуються у світовій практиці.

Термін «інновація» походить від англійської термінології «innovation», яке є близьким до латинського «innovato», що «означає введення новітнього або нововведення» [44, с. 324]. Даний термін було введено у науковий обіг та комплексно обґрунтовано Й. Шумпетером. Шумпетер вперше запровадив дане поняття і визначив його як нововведення та зміну технології виробництва. В дослідженні «Теорія економічного розвитку» (датованої 1911 роком) зміст інновації визначено автором як «здійснення нових комбінацій» [59]. Дане поняття охоплює наступні п'ять випадків:

- використання нових технологічних чи технічних процесів, нового ринкового забезпечення управлінської та виробничої діяльності;
- виготовлення товарів та надання послуг з новими специфічними властивостями;
- використання нових технологій; зміна в процесах організації виробничих і управлінських технологій та їх матеріально-технічне забезпечення;
- поява нових ринків товарів і послуг.

Вчений зазначив, що «стимулом для впровадження нових комбінацій є підприємницький прибуток, його отримання стає можливим завдяки постачанню на ринок нового виробу, виробленого з меншими витратами» [59].

Термін «інновація» був введений в науковий обіг у 1939 році в праці «Бізнес цикли» як певну виробничу функцію, яка обумовлює «кількісні зміни продукту з врахуванням змін у всій сукупності факторів впливу, якщо замість сукупності факторів ми змінимо форму функції, то отримаємо інновацію» [44]. Поняття «інновації» визначається науковцем як: «зміни з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих та транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості» [44, с. 84].

Аналіз наукових досліджень показує, що є широке коло науковців, які в своїх працях згадують про природу інноваційних процесів, відмічаючи при цьому окремі їх особливості. Так, два представники англійської класичної школи Адам Сміт та Девід Рікардо подали власні погляди на визначення даного поняття. Адам Сміт розглядав «інновації як стимул до чогось нового, вбачаючи в них важіль мотиваційної діяльності задля підвищення рівня добробуту народу» [19]. Девід Рікардо визначав інновації як вектор усіх новітніх здобутків людини, що «були спрямовані на ефективне поєднання ресурсів (землі, праці й капіталу) з метою задоволення потреб суспільства» [11].

Враховуючи класичний підхід до визначення інновації як нової функції в сфері виробництва, потрібно погодитися, що вона досягається за рахунок введення нових способів виробництва або системи його організації, а не через незначні поліпшення обладнання чи способів виробництва. Відтак, вкладення інвестицій у новітні розробки ще не означає створення інновації. Необхідно запровадити нововведення та перетворити новації у форму інновації, зокрема завершити інноваційну діяльність та отримати позитивний результат від неї, наступним кроком буде продовження дифузії інновацій.

У науковому економічному словнику Collins Cobuild English Language Dictionary інновацію розкрито як: «впровадження нових ідей, методів чи речей» [7].

В Методологічному посібнику з інноваційних питань, який було розроблено в межах проекту I3E (Promoting Innovation in the Industrial Informatics and Embedded Systems Sectors through Networking) Південно-Східної європейської ініціативи, інновація трактується як: «ідея, яка успішно застосована на практиці» [9, с. 10].

Зважаючи на вище зазначене, можна визначити інновацію як цілісний та комплексний процес, який здійснюється у соціально-економічній сфері, через генерування ідей і використання творчих розробок, зокрема методів, технологій та продуктів з метою отримання доходу чи істотного покращення життя людей.

Інновації в системі надання сервісних послуг можуть мати різні форми. П. Віндрум визначає «систематизацію шести різних видів інновацій:

- сервісна інновація (впровадження нової послуги або вдосконалення існуючої послуги);
- інновації послуг (нові або змінені способи взаємодії з клієнтами при постачанні послуг);
- адміністративні або організаційні інновації (зміни в структурах та/або процедурах);
- концептуальні інновації (розробка нових парадигм і принципів, які кидають виклик існуючим);
- політичні інновації (зміна мислення або наміру, що стоїть за парадигмою політики);
- системні інновації (нові або вдосконалені засади функціонування публічного керування)» [10].

Інновації є процесом, який перебуває у постійному русі, адже висновки з попередніх інновацій здатні змінювати інновації в майбутньому. Нові технології дозволяють формувати новий виток інновацій, які будуть

здійснюватися різними методами, взаємозв'язками, інфраструктурою та поняттями, які лежать в їх основі.

Відтак, інноваційна діяльність у сфері надання сервісних послуг – це певний взаємозв'язок суб'єктів публічного керування в контексті отримання відповідних ефектів (економічного, соціального та інших) від використання нового більш удосконаленого методу, продукту, послуги, технології та організаційно-управлінських рішень, створених на основі новації, тобто нової ідеї, яка може бути введена у будь-яку сферу діяльності суспільства.

Процес здійснення інноваційної діяльності в системі надання сервісних послуг є важливим і багатоаспектним, оскільки передбачає впровадження інноваційних технологій, інструментів та методів, урахування взаємозв'язку і взаємовпливу різних рівнів управлінської діяльності між собою та споживачем послуг.

Зарубіжний досвід вказує на те, що упровадження інновацій та новітніх технологій сприяє стимулюванню інноваційного розвитку усіх сфер суспільної діяльності, а також сприяє скороченню витрат на утримання державного апарату і робить ефективнішою його роботу.

Світова практика вказує на використання широкого спектру інноваційних інструментів та підходів до ефективного надання сервісних послуг. Такими «інноваціями є:

- врядування (governance) – керування без уряду;
- електронне урядування (e-government);
- цифрове урядування (digital government);
- збалансована система показників (Balanced Score Card, BSC);
- концепція ощадливого керування (lean management);
- підприємницький уряд (reinventing government);
- реінжиніринг (reengineering);
- керування за цілями (management by objectives);
- керування проектами (project management)» [58, с. 155-156].

Використання даних інструментів на практиці здійснюється з врахуванням нагромадженого світового досвіду і наявних фінансових ресурсів, які здатні забезпечити ефективність і результативність в процесі надання сервісних послуг населенню.

Зазначимо, що впровадження будь-якої інновації в сфері надання сервісних послуг потребує відповідних знань та навичок спеціалістів, які є ключовими стратегічними ресурсами при досягненні визначених цілей публічного керування і забезпечення якісних управлінських послуг. Ефективний розвиток трудових ресурсів вступає основним чинником створення сучасної системи адміністративних послуг. Разом з цим, необхідним засобом є мотивація трудових кадрів до творчості й ініціатив у розробці нових шляхів розв'язання суспільних проблем.

1.2. Послуги регіональних сервісних центрів в системі інновацій та їх нормативно-правове регулювання

З метою успішного здійснення інноваційної діяльності в країні досить важливим є групування науковців, інвесторів та усіх зацікавлених громадян у сприянні розвитку технологій на інноваційній основі. Зарубіжний досвід вказує на те, що ефективними можуть бути будь-які суспільних зрушення в контексті забезпечення дієвого діалогу між владою та суспільством. Так, громадські об'єднання працівників науки і техніки сприяли налагодженню конструктивної співпраці з органами державної влади та всебічно реалізують ідеї задля задоволення та захисту інтересів своїх представників та надають їм інформаційну і методологічну підтримку. Формування нових механізмів підтримки інноваційної діяльності зі сторони суспільства виступає одним із провідних шляхів її поступального розвитку в Україні.

Відтак, Конституція України надає повну свободу в діяльності суб'єктам інноваційного процесу при створенні ними прогресивних новацій, поширенні

та пропагуванні інновацій, які здатні задовольнити інтереси суспільства та сприяти інноваційному розвитку країни.

Творча діяльність є одним із здобутків трудових ресурсів, відтак підтримка творчих особистостей виступає суспільною необхідністю. Творчість спрямована на формування та впровадження інновацій, результатом якої є новостворений інтелектуальний продукт та інтелектуальний розвиток особистості.

Розвиток сучасних технологій, створення нових інтелектуальних продуктів і їх реалізація споживачу є можливим при творчій діяльності громадян. Суттєву роль у сприянні творчій активності здійснює спеціалізована інноваційна інфраструктура. Її важливими елементами інноваційної є організаційні утворення у різних формах: технополіс, технопарк, інноваційний парк, науковий парк тощо. Зазначені елементи інноваційної інфраструктури формують угруповання фінансових, матеріальних, і людських ресурсів на відповідних територіальних межах.

Зосередження на певній території вчених і фахівців, які формують і сприяють розвитку інноваційної інфраструктури неможливе без руху трудових ресурсів. Ст. 33 Конституції України «...гарантує наявність можливостей для мобільності населення. За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. ...в Україні 2020 році діяли елементи інноваційної інфраструктури в такій кількості: 40 індустріальних парків, 26 наукових парків, 16 технопарків, 24 центри інновацій та технологічного трансферу, 22 інноваційних центри, 38 центрів комерціалізації, 24 інноваційних бізнес-інкубатори, більше 30 кластерів, одне інноваційно-виробниче об'єднання. Крім того, для сприяння і забезпечення їх діяльності існують стартап-школи, інкубаційні програми, центри інтелектуальної власності, венчурні та інвестиційні фонди, центри науково технічної та економічної діяльності тощо» [34].

Необхідність активізації в Україні інноваційної діяльності є нагальним питанням в контексті забезпечення її ефективного розвитку в усіх сферах

життя. А тому в нормативно-правових актах потрібно впровадити норми, щодо закріплення інноваційної діяльності в стратегію соціально-економічного розвитку як перспективу успішного розвитку країни.

Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» передбачає надання правових, економічних та організаційних основ формування і реалізації найбільш важливих напрямів інноваційної діяльності в країні. Відповідно до положень вказаного закону «...пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні – науково, економічно і соціально обґрунтовані та законодавчо визначені напрями інноваційної діяльності, спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній конкурентоспроможній, екологічно чистій продукції, високоякісних послугах та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень» [51].

Сьогодні в Україні немає спеціального органу державної влади, який би здійснював організацію та забезпечував реалізацію державної інноваційної політики, забезпечував її ефективність та цілісність, брав на себе відповідальність щодо прийняття рішень. В Україні державне керування у сфері інноваційної діяльності здійснюють наступні центральні органи державної влади:

1. Міністерство освіти та науки України – сприяє забезпеченню формування і реалізації державної політики в галузі освіти та науки, наукової та науково-технічної діяльності, інноваційного процесу, трансферу технологій;

2. Міністерство розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України – забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері інноваційної діяльності, що здійснюється в реальному секторі економіки країни;

3. Міністерство цифрової трансформації України – сприяє забезпеченню формування та реалізації державної політики в сфері цифрових інновацій і технологій;

4. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України – забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері інноваційної діяльності в стратегічних галузях економіки країни.

Однак, при здійсненні керування інноваційною діяльністю до даного процесу долучаються інші органи влади, які здатні виконувати не властиві для них функції, реалізуючи на практиці державну інноваційну політику, чим, здебільшого, стримують її розвиток. Така інноваційна політика держави відіграє стримуючу роль у високотехнологічному розвитку та потребує вдосконалення і модернізації. Зокрема, потрібно визначити єдиний центральний орган у виконавчій владі, який би формував та забезпечував реалізацію державної політики у сфері інноваційної діяльності і забезпечував координацію діяльності в цій сфері інших центральних органів виконавчої влади.

На сьогодні «...загальна кількість чинних нормативно-правових документів щодо інноваційної діяльності в Україні налічує більше 250 документів (закони України, укази Президента, постанови КМУ, наказів центральних органів виконавчої влади тощо)» [26].

Правова база інноваційної діяльності визначається Конституцією України [30] та спеціальними законами України «Про інноваційну діяльність» [48], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [51], «Про інвестиційну діяльність» [46], «Про наукову і науково-технічну діяльність» [50], «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [53], «Про наукові парки» [49], «Про індустриальні парки» [47], Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [39], «Про вищу освіту» [38], іншими нормативно-правовими документами. Базові передумови інноваційної діяльності викладено в Конституції України, а саме, стаття 54 гарантує усім громадянам «свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав» [30], частина перша статті 53 Конституції України «гарантує кожному право на освіту» [30]. Відповідно до статті 54 Конституції

держава сприяє «...встановленню наукових зв'язків із світовим співтовариством. Таке співробітництво здійснюється шляхом спільних досліджень та розробок, взаємного обміну інформацією, проведення міжнародних заходів (конференцій, конгресів, симпозіумів) тощо» [30].

Розглядаючи ознаки адміністративних послуг, група авторів [25, с. 6-7] пропонує виділяти загальні ознаки, які є притаманні усім послугам та особливі ознаки властиві окремим видам адміністративних послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація ознак адміністративних послуг [25]

Загальні ознаки	Особливі ознаки
<ul style="list-style-type: none"> - наявність публічного (суспільного) інтересу; - обов'язок публічної влади забезпечити надання адміністративної послуги, тобто створити умови для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи; - гарантування державою надання послуги; - достатність бюджетного фінансування процесу надання адміністративних послуг; - підстава надання адміністративної послуги – закон (передбачає право на одержання особою конкретної адміністративної послуги та відповідне повноваження адміністративного органу) і ініціатива конкретної особи; - привід для здійснення юридичних дій – звернення зацікавленої особи; - уповноважений суб'єкт (адміністративний орган) – особа, наділена владними повноваженнями згідно закону; - відповідальність посадових і службових осіб за невиконання / неналежне виконання обов'язку з надання адміністративних послуг; - суб'єкт звернення (суб'єкт одержання адміністративної послуги) – конкретний адресат; - наявність взаємних прав і обов'язків уповноваженого суб'єкта і суб'єкта звернення; - наявність спеціального правового регулювання порядку надання адміністративних послуг; - результат послуги – адміністративний акт. 	<ul style="list-style-type: none"> - мета послуги – реалізація права / виконання обов'язку; – сфера застосування послуги (наприклад: соціальна, підприємницька); - форма звернення – заява / повідомлення; - суб'єкт надання адміністративної послуги (діяч) – орган виконавчої влади / орган місцевого самоврядування; - суб'єкт одержання адміністративної послуги (адресат) – фізична особа / юридична особа; - вартість надання послуги – платні послуги / безоплатні послуги; - джерело фінансування – державний бюджет / місцевий бюджет; - зміст послуги – реєстрація / дозвіл / ліцензія / патент / паспорт / посвідчення тощо.

Примітка. Складено автором на основі [25, с. 6-7]

На основі узагальнення загальних і специфічних ознак адміністративних послуг, К. Ніколаєнко, наприклад, робить висновок про таку їх «...особливість як публічно-владний характер, сутність якого можна усвідомити за допомогою синтезу таких слів, як публічний (суспільний, відкритий, доступний) та владний

(тісно пов'язаний із такими словами та словосполученнями: уповноважений; функції держави, державне керування, органи державної влади; особи, наділені адміністративними повноваженнями)» [35].

Загалом, ознаки адміністративних послуг дозволяють виробити певні критерії, відповідно до яких проходить розмежування адміністративних послуг та іншої діяльності держави, зокрема: за суб'єктом здійснення, за джерелом фінансування, за результатами проведення владних повноважень відповідним суб'єктом, за змістом діяльності, за суб'єктом ініціативи, за функцією держави (рис. 1.1).

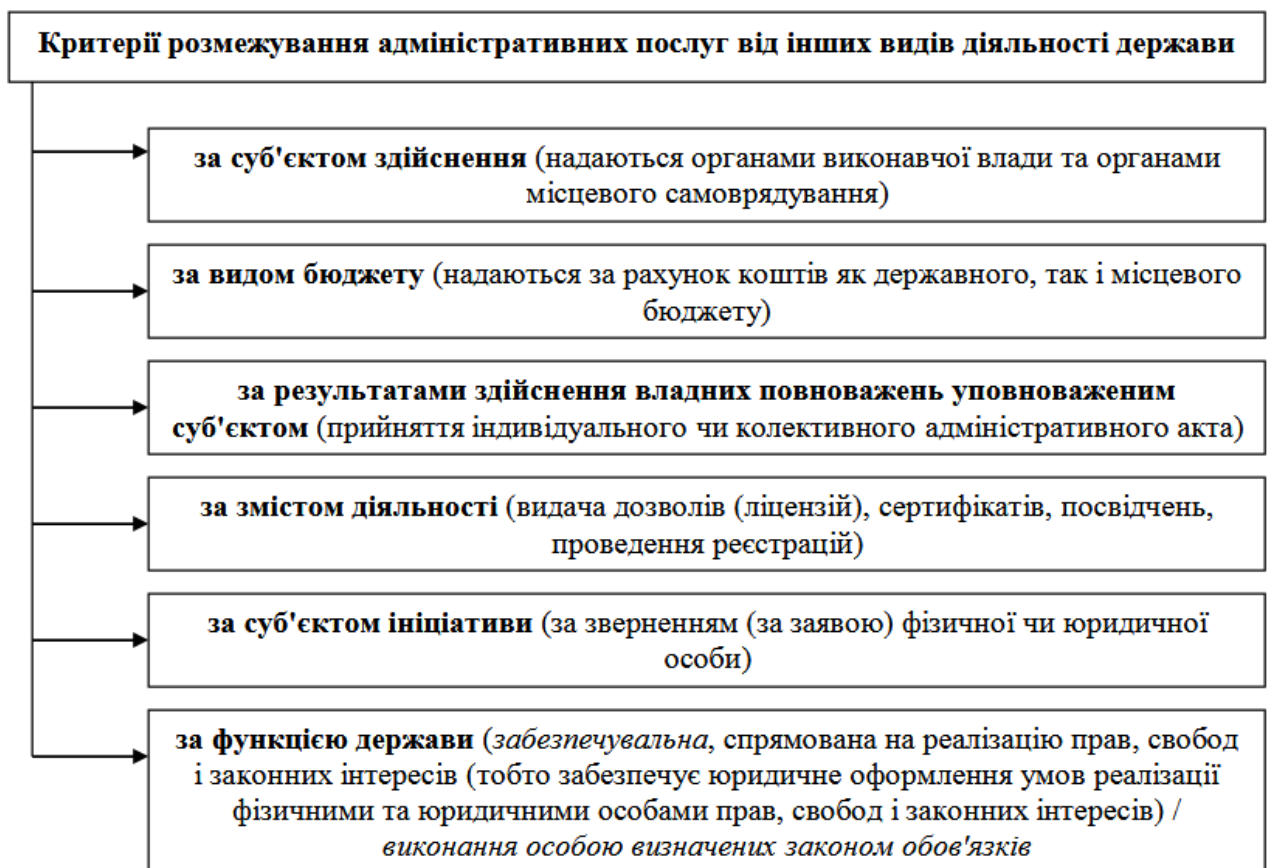


Рис. 1.1. Критерії розмежування адміністративних послуг від інших видів діяльності держави

Примітка. Складено автором на основі джерела [54, с. 8]

Таким чином, базовими критеріями, якими керуються при визначенні адміністративних послуг, що надаються органами державної влади та ОМС, є: функції, які виконує держава, суб'єкт відносин, наявність владних повноважень. Слід зазначити те, що у вітчизняній науковій літературі не має

єдності з приводу змісту «адміністративні послуги», що характеризує дане поняття як дискусійне.

Для прикладу, одними авторами пропонується визначення адміністративних послуг як передбачену законодавством розпорядчу діяльність органів виконавчої влади і виконавчих ОМС, яка проводиться з ініціативи фізичних і юридичних осіб та спрямована на реалізацію їх прав, свобод та законних інтересів.

Іншими дослідниками визначено адміністративні послуги як складова публічних послуг, які надаються органами виконавчої влади і ОМС для виконання владних повноважень. Згідно з положеннями Концепції розвитку системи надання сервісних послуг органами виконавчої влади «адміністративна послуга є результатом виконання владних повноважень відповідним уповноваженим органом, який забезпечує реалізацію фізичними і юридичними особами прав, свобод і законних інтересів. Для прикладу – видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо» [54, с. 10].

Підсумовуючи викладене вище, вважаємо, що адміністративну послугу необхідно розглядати в двох важливих аспектах: з точки зору суб'єкта надання послуги (уповноваженого суб'єкта); з позиції суб'єкта звернення за послугою (юридичної чи фізичної особи).

Висновки до розділу 1

Удосконалення діяльності у сфері надання якісних адміністративних послуг громадянам органами виконавчої влади загалом та Міністерством внутрішніх справ зокрема набувають особливого значення за умов євро інтеграційних процесів і реформ. Звичайно, оцінювання якості наданих адміністративних послуг є доволі абстрактним, адже вони відображають суб'єктивну оцінку очікуваного результату. Проте, досвід європейських країн у даній сфері вказує на необхідність акцентування уваги на вимоги законності і прозорості в діяльності органів державного керування. зазначеного можна

досягти закріпленням на законодавчому рівні повного переліку адміністративних послуг та суб'єктів їх надання, а також проведенням постійного моніторингу процесів надання сервісних послуг і оцінювання їх якості; сприяння розвитку системи надання електронних послуг шляхом використання сучасних інформаційних технологій.

Базовими критеріями в контексті визначення приналежності послуг до статусу адміністративних є: повноваження державного органу в сфері надання відповідного виду послуг, що визначається законом; послуги, які надаються адміністративними органами через реалізацію владних повноважень; послуги, які надаються за умови наявності звернень фізичних і юридичних осіб; розгляду звернення передбачає формування адміністративного акту, який має індивідуальний характер. Ним можуть бути: паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл; надання послуг передбачає забезпечення відповідних умов фізичними і юридичними особами своїх прав, свобод та законних інтересів.

Питання надання сервісних послуг сервісними центрами МВС врегульовуються: Концепцією розвитку системи надання сервісних послуг органами виконавчої влади, Законом України «Про адміністративні послуги», постановами Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг», «Про Реєстр адміністративних послуг», «Деякі питання надання сервісних послуг», «Про затвердження Програми запровадження системи керування якістю в органах виконавчої влади» та ін.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У НАДАННІ ПОСЛУГ РСЦ МВС УКРАЇНИ

2.1. Сервісно-орієнтований підхід в діяльності органів системи МВС

Сьогодні в Україні реформа у сфері надання сервісних послуг виступає однією із показових, адже реальні кроки, які є зробленими у відповідному напрямку, а не задекларованими, свідчать про досягнуті результати і здобутки. Передусім потрібно відзначити довготривалу нормативну регламентацію в сфері надання сервісних послуг, яка, по суті, розпочалася з розробки Концепцій надання сервісних послуг КМУ та завершилася у 2012 році разом із ухваленням Закону «Про адміністративні послуги». Даним Законом органи державної влади утвердили обраний Європейський вектор при зобов'язанні здійснювати державного керування відповідно до принципів та стандартів належного урядування.

З урахуванням вимог і стандартів у сфері надання сервісних послуг, які визначені законодавством, вагоме місце належить механізму і організації надання послуг, зокрема визначення порядку їх надання через центри адміністративних послуг (далі – ЦНАП), які функціонують за принципом «єдиного вікна» як відокремлені структурні підрозділи в органі публічної адміністрації.

Аналізуючи ключові завдання, покладені на РСЦ МВС України, можемо стверджувати про їх контрольну (моніторингову) спрямованість, яка пов'язана із дотриманням суб'єктами господарювання вимог чинного законодавства у сфері надання сервісних послуг МВС, та організації обліку (тобто введення реєстру). Так, серед «...контрольних завдань ГСЦ МВС України доцільно виділити такі:

- забезпечення державного контролю за дотриманням суб'єктами

господарювання і іншими суб'єктами вимог відповідно до законодавства у сфері надання сервісних послуг МВС;

- проведення моніторингу в законодавчому порядку щодо дотримання СПД і іншими суб'єктами відповідних норм, правил і стандартів у конкретній сфері діяльності;

- проведення контрольних заходів за відповідністю конструкції, комплектації і обладнання транспортних засобів, номерних знаків транспортних засобів нормам та стандартам, а також погодження відповідної технічної документації на транспортні засоби;

- проведення контрольних заходів за процесом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів, обліком СПД усіх форм власності, які здійснюють таку діяльність, а також проведення контролю за здачею іспитів щодо перевірки знань правил перевезення небезпечних вантажів автомобільним транспортом і видавання відповідних свідоцтв встановленого зразка» [41].

До організаційних завдань ГСЦ МВС України слід віднести:

- участь у впровадженні державної політики в сфері надання сервісних послуг, щодо забезпечення безпеки дорожнього руху і перевезення небезпечних вантажів;

- організацію, спрямування, координацію та контроль за діяльністю РСЦ МВС України.

ГСЦ МВС України з врахуванням відповідних завдань здійснює реалізацію владних повноважень функціонального і організаційного характеру, регламентованих п. 4, 5, 12 Положення про ГСЦ МВС. Відтак, функціональні повноваження ГСЦ МВС України представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Функціональні повноваження ГСЦ МВС України [15]

№ п/п	Повноваження
1.	надання платних та безоплатних послуг;
2.	здійснення комплексу заходів з організації та забезпечення діяльності системи сервісних центрів МВС України;
3.	розроблення та реалізація концепції (стратегії) та проектів, спрямованих на підвищення якості надання послуг;
4.	удосконалення процедур надання сервісних послуг, у тому числі шляхом упровадження електронних сервісів, зокрема електронної черги, оплати вартості адміністративних послуг платіжними картками;
5.	узагальнення практики застосування законодавства з питань діяльності системи сервісних центрів МВС України, підготовка та внесення у встановленому порядку пропозиції щодо його вдосконалення;
6.	надання РСЦ МВС України необхідної методичної допомоги, рекомендацій щодо поліпшення діяльності, а також внесення пропозицій про усунення виявлених недоліків і порушень, участь у проведенні семінарів, конференцій, конкурсів та інших навчально-методичних заходів;
7.	розробка та внесення Міністру внутрішніх справ України пропозицій щодо поліпшення діяльності системи сервісних центрів МВС України;
8.	забезпечення розробки, затвердження і реалізації стратегічних та поточних планів, технічних та економічних обґрунтувань розвитку, модернізації та технічного забезпечення роботи системи сервісних центрів МВС України;
9.	уживання заходів щодо запобігання порушенням вимог законодавства у конкретній сфері діяльності, їх припинення і ухвалення відповідних обов'язкових до виконання рішень;
10.	ведення реєстру суб'єктів, які проходять обов'язковий технічний контроль та збір інформації про СПД, визначених як суб'єктів здійснення обов'язкового технічного контролю за транспортними засобами, до Єдиного державного реєстру МВС України;
11.	забезпечення здійснення моніторингу даних, які передаються суб'єктами, які проходять обов'язковий технічний контроль транспортних засобів до загальної бази даних, за результатами проведення обов'язкового технічного контролю;
12.	організація в системі сервісних центрів МВС України роботи з видання довідок про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінальним процесуальним законодавством України;
13.	виконання функції адміністратора Єдиного державного реєстру (ЄДР) МВС України, ЄДР транспортних засобів, ЄДР адміністративних порушень у сфері безпеки дорожнього руху, системи відеофіксації транспортних засобів з подальшим розпізнаванням номерних знаків «ВІДЕОКОНТРОЛЬ-Рубіж»;
14.	забезпечення організації і виконання заходів щодо функціонування ЄДР МВС України, ЄДР транспортних засобів, ЄДР адміністративних правопорушень у сфері безпеки дорожнього руху та системи відеофіксації транспортних засобів з подальшим розпізнаванням номерних знаків «ВІДЕОКОНТРОЛЬ-Рубіж», зокрема створення нового, модифікації і супроводження наявного програмного забезпечення;
15.	здійснення матеріально-технічного та технологічного забезпечення ведення Єдиного державного реєстру МВС України, Єдиного державного реєстру транспортних засобів, реєстру адміністративних правопорушень у сфері безпеки

	дорожнього руху та системи відеофіксації транспортних засобів з подальшим розпізнаванням номерних знаків «ВІДЕОКОНТРОЛЬ- Рубіж»;
16.	надання інформаційно-консультативних послуг щодо роботи з відомостями, що містяться в Єдиному державному реєстрі МВС України та Єдиному державному реєстрі транспортних засобів;
17.	погодження видання Правил дорожнього руху та коментарів до них;
18.	затвердження білетів для складання іспиту із теоретичної підготовки водіїв транспортних засобів;
19.	ведення обліку спеціальної та бланкової продукції;
20.	здійснення нормативно-методичного забезпечення діяльності системи сервісних центрів МВС України;
21.	забезпечення ефективного використання та зберігання закріпленого за ГСЦ МВС України державного майна;
22.	здійснення інших повноважень, визначених законодавством.

Повноваження системи органів СЦ МВС можна представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Повноваження системи органів СЦ МВС України [15]

Блоки повноважень	Повноваження
фінансовий	забезпечення ефективного, результативного і цільового використання бюджетних коштів; організація планово-фінансової роботи; забезпечення організації, ведення бухгалтерського обліку, здійснення контролю за використанням фінансових і матеріальних ресурсів; складання проєктів штатного розпису та кошторису ГСЦ МВС України і подання на затвердження державному секретарю МВС України; здійснення бухгалтерського обліку доходів, витрат, активів та зобов'язань ГСЦ МВС України, забезпечення використання бюджетних асигнувань за цільовим призначенням, складання та подання в установленому порядку фінансової, бюджетної, податкової, статистичної та іншої звітності); інформаційний (ведення прийому громадян та організація розгляду звернень громадян з питань діяльності РСЦ МВС України, виявлення та усунення причин подання громадянами скарг; забезпечення доступу до публічної інформації; забезпечення в межах своїх повноважень реалізації державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом; організація роботи з укомплектування, зберігання, обліку та використання архівних документів; забезпечення в межах своєї компетенції дотримання державної таємниці у ГСЦ МВС України;
кадровий	здійснення організаційно-практичних заходів з відбору, стажування, навчання і підвищення кваліфікації державних службовців та інших працівників, узагальнення практики роботи з кадрами та готування звітів з відповідних питань; забезпечення

	виконання завдань з мобілізаційної підготовки та мобілізації;
заохочувальний	готування для подання до МВС України матеріалів щодо заохочення та нагородження державними нагородами працівників системи сервісних центрів МВС України; готування подання щодо нагородження державних службовців та інших працівників системи сервісних центрів МВС України відомчими заохочувальними відзнаками МВС України;
антикорупційний	забезпечення здійснення заходів, спрямованих на дотримання в системі сервісних центрів МВС України вимог законодавства, що регулює їхню діяльність, а також контроль за їх реалізацією; здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції, контролю за їх реалізацією в системі сервісних центрів МВС України.

Окрім того, у п. 6 Положення відмічено інші повноваження, які, на наш погляд, доцільно віднести до організаційних. Згідно із наведеною систематизацією, тобто розподілом повноважень за певними блоками, необхідно розділити відповідні повноваження за типовою аналогією. Відтак, на нашу думку, близько 50 % визначених повноважень в п. 6 Положення є інформаційними, відтак доповнюють інформаційний блок систематизованого переліку.

До кадрового блоку, який стосується організаційних повноважень абсолютно слушно додати такі як: «...залучення до виконання певних робіт, участі у вивченні спеціальних питань учених та фахівців, спеціалістів органів виконавчої влади, організацій (за погодженням з їх керівниками), підприємств, установ, представників інститутів громадянського суспільства; залучення до надання послуг на договірних засадах підприємства, установи, організації та фізичних осіб, зокрема волонтерів; утворення консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів (ради, комісії, у тому числі постійно діючі, робочі групи тощо) для сприяння здійсненню покладених на нього завдань, проводити конкурси, конференції» [34].

Фінансовий блок доцільно доповнити наступними повноваженнями: користування нерухомим і рухомим майном, антикорупційний блок: проведення перевірки в діяльності РСЦ МВС, повноваження стосовно укладання договорів, участі в статусі позивача або відповідача в судах і скликання нарад з метою організації виконання певних завдань.

2.2. Інновації в системі надання сервісних послуг: цифрові технології та блокчейн

Умовами для стратегічного застосування нових технологій у сфері надання сервісних послуг є політична підтримка інноваційної діяльності, культурне середовище в якому інновації і модернізація є пріоритетом у розвитку країни чи регіону, організована система навчального процесу задля підвищення кваліфікації і навичок експертів, які будуть оцінювати актуальність певної технології. Розробка перспективних національних стратегій у сфері цифрового публічного керування щодо надання сервісних послуг є основою трансформаційної діяльності влади.

На даному етапі важливими є практичні дії відповідних суб'єктів задля досягнення цілей і забезпечення підтримки виконання поставлених планів, вказівок і стандартних положень. У подальшому зазначене сприятиме виробленню спільного підходу до оцінки впровадження технологій. В даному контексті важливим фактором є забезпечення координації в процесі реалізації і стимулювання досягнень конкретних стратегічних цілей і завдань, розробка методології керування цифровими проектами у сфері фінансів. Бізнес-кейси можуть виступати важливим інструментом для проведення оцінки рентабельності і вартості пропозицій технологій, в ому числі блокчейн.

Сьогодні стратегічними завданнями в системі надання сервісних послуг є:

- запровадження цифрового урядування;
- організація нових форм керування і створення платформ для відкритого цифрового врядування;
- забезпечення цифрової трансформації з метою активної взаємодії держави та суспільства.

Вище викладене сприятиме доступності державної політики і державних послуг, залучати зацікавлені сторони до прийняття управлінських рішень або

здійснювати вплив на них, переосмислювати відносини між громадянами і державою. Сучасним інноваційним інструментом забезпечення прозорості в діяльності органів влади є доступні і відкриті дані, які сьогодні є новим трендом у стратегічному розвитку відкритої держави та перспективним каналом комунікації держави з суспільством. Саме відкриті дані дозволяють розвиватися цифровізації (діджиталізації) та доброчесності в діяльності органів влади. Основним джерелом відкритих даних виступають портали відкритих даних відомих міжнародних організацій, портали громадських організацій, офіційні державні портали.

В світі все більше організацій і установ державного і приватного секторів використовують цифрові технології з метою підтримки високого рівня конкурентоспроможності і надання якісних послуг. У часто змінюваній ситуації, враховуючи значні очікування суспільства, приватні і державні виробники послуг організують дієву співпрацю. При умові втрати довіри у громадян до традиційних державних інститутів, цифрові портали та дані дозволяють владі трансформувати внутрішні процеси, політику і послуги та відповідати реальним потребам суспільства.

Підходи на основі рішення про використання Blockchain потенційно пропонують наступні переваги, як: «...прозорість, підзвітність, безпека та ефективність, і тому є привабливою пропозицією для публічного керування. Однак, слід враховувати чи буде використання блокчейна та будь-якої іншої технології життєздатним, цінним чи життєво важливим для задоволення певного набору потреб та / або вирішення конкретної проблеми. Цифрова зрілість влади країни формує контекст для прийняття рішень щодо придатності блокчейна для вдосконалення політики, процесів та послуг в публічному управлінні» [45].

Цифрові технології включають Інтернет, ІКТ, мобільні технології і пристрої, а також аналітичні дані, які використовуються для покращення генерації, обміну, агрегації, збору, комбінування, аналізу, пошуку, доступу та презентації цифрового контенту. Суспільна цінність цифрових технологій

полягає в перевагах, які різняться між собою:

- 1) товари і послуги, які задовольняють інтереси і потреби клієнтів;
- 2) вибір видів виробництва, який відповідає очікуванням споживачів в контексті прозорості, ефективності і результативності;
- 3) ефективна діяльність державних установ, яка відображається не тільки у бажанні сподобатися споживачу послуг;
- 4) справедливість у розподілі;
- 5) законність в плані використання ресурсів для досягнення суспільних цілей.

З метою допомоги щодо прийняття рішень та виміру такої готовності Секретаріат ОЕСР «...розробив DGPF Цифрову політику уряду. DGPF підкреслює різні сильні та слабкі сторони цифрової готовності країни та органів державного керування до надання суспільних послуг» [8]. Ці набори вимірів є базисом для цифрового надання послуг, що дозволяє розробникам політики стратегічно вбудовувати цифрові дані в основу суспільних процесів і послуг, остаточною метою яких є формування суспільної цінності. Надання сервісних послуг громадянам є цифровим за дизайном. Зазначені цифрові технології використовуються з наступною метою:

- спрощення публічної діяльності, процесів і процедур;
- організація державного керування в контексті забезпечення багатоканального, узгодженого та своєчасного надання послуг;
- формування нових каналів взаємозв'язку та взаємодії зацікавлених осіб з метою надання більш ефективних послуг.

Публічне керування у сфері надання суспільних послуг керується представленими даними у випадку, коли:

- формує суспільну цінність шляхом повторного використання інформаційних даних при плануванні, моніторингу у сфері надання послуг;
- забезпечує використання і обмін інформаційними даними в надійний спосіб із дотриманням вимог конфіденційності, захисту та у відповідності із дотриманням правил безпеки, забезпечення національних і суспільних

інтересів.

Публічне керування у сфері надання суспільних послуг є новою платформою, коли:

- забезпечуються чіткі і прозорі вказівки, механізми, дані та відповідне програмне забезпечення, для надання користувачем, інтегрованих, послідовних та міжгалузевих послуг;
- розгортається широкий спектр платформ, послуг та стандартів, який допомагає командам зосередитись виключно на потребах користувачів при розробці і наданні публічних послуг.

Публічне керування у сфері надання суспільних послуг є відкритим за умови:

- можливості громадськості брати участь в розробці інноваційної політики, процесах проектування чи отримувати доступ до бази державних даних в межах діючого законодавства, а також відповідно до суспільних інтересів;
- відкритості даних, інформації, систем і процесів для побудови зв'язків між усіма зацікавленими суб'єктами.

«Оцінювання відкритості – це трансформаційний вимір, який представляє найвищий рівень готовності, демонструючи зусилля органів державного керування щодо використання цифрових технологій та даних, щоб зосередитись, зрозуміти та реагувати на потреби суспільства проактивно та безперервно» [22]. Публічне керування у сфері надання суспільних послуг є зорієнтованим на користувачів за умови, коли:

- в основі формування інноваційної політики, адміністративних послуг та процесів лежать, насамперед, суспільні потреби;
- створено механізми співпраці і організовано діяльність із формування результатів, які відображають прийняття рішень щодо задоволення потреб громадян.

Проактивність виступає здатністю публічного керування у сфері надання суспільних послуг та публічних службовців:

- передбачити нагальні потреби громадян і швидко реагувати на них;
- вміти пропонувати громадянам безперебійне і зручне надання послуг;
- організовувати вирішення проблем в цілому, а не застосовувати фрагментарний підхід.

Результати Індексу цифрового урядування ОЕСР за 2019 рік (рис 2.1.) вказують на те, що влада могла б більш стратегічно застосовувати цифрові технології і дані в секторі державного керування.

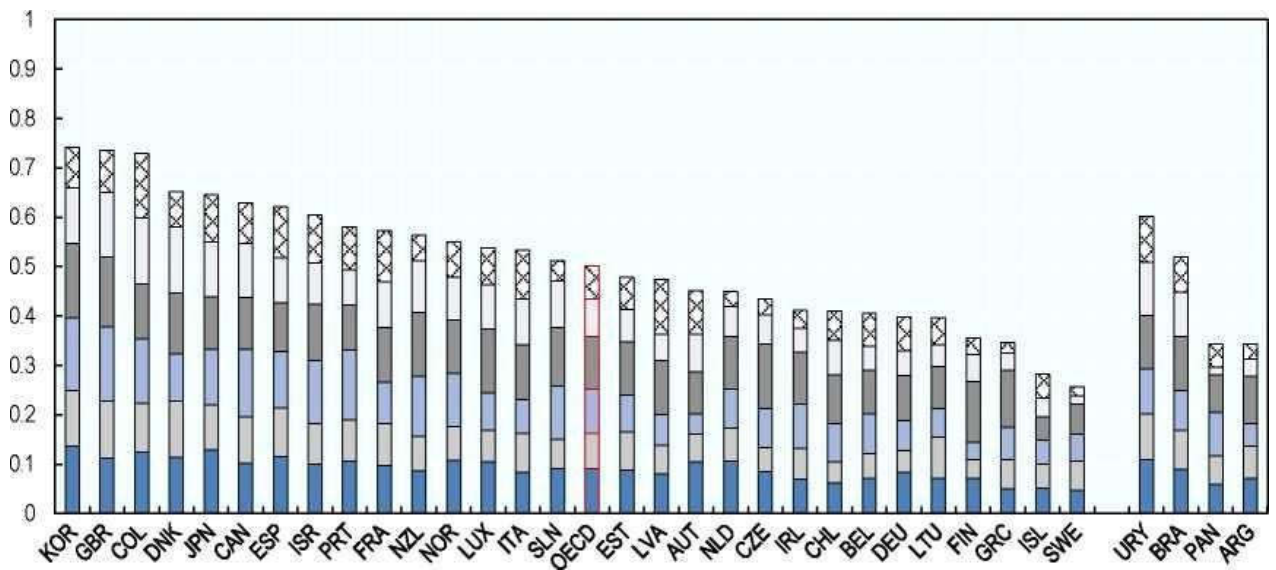


Рис. 2.1. Композитні результати індексу цифрового урядування ОЕСР за 2019 рік.

Джерело: OECD [2].

Володіючи обмеженнями, проте перспективним переходом до цифрового публічного керування, розвинуті країни світу сформували основу для широкого використання цифрових технологій в державному секторі. Міждержавні стратегії, спеціалізовані органи щодо прийняття рішень і координації дій, регулювання і вказівки, навички і ініціативи у фінансуванні – це окремі елементи, які вже розроблено для надійного впровадження цифрових проектів на рівні держави. По мірі просування країн до рівня цифровізації можна повною мірою використовувати потенційні переваги у використанні бази даних та нових технологій для все більш прозорих і

підзвітних послуг.

Таблиця 2.1.

**Приклади застосування технології блокчейн в системі надання
сервісних послуг [4]**

Сервіс	Рівень	Приклади	Опис та посилання
Місцева ідентичність («міський пропуск»)	Місцевий	Гронінген (Нідерланди) Stadjerspas	https://stadjerspas.nl Має понад 15 000 справжніх користувачів, наразі blockchain замінено на іншу технологію
Реєстр права власності на землю	Національний	Lantmateriet (Швеція)	http://ica-it.org/pdf/Blockchain_Landregistry_Report.pdf
Дистанційне голосування	Усі рівні	Voatz (США)	https://voatz.com Використовується на понад 60 виборах
Зберігання хешу цифрових елементів (державні записи)	Національний	Естонське управління інформаційних систем (RIA) та KSI Blockchain	https://e-estonia.com/solutions/security-and-safety/ksi-blockchain/ Платформа гарантує цілісність понад 60 послуг
Реєстр права власності на землю	Національний	EXONUM і Національне агентство державного реєстру (Грузія)	https://exonum.com/story-georgia 1.5 мільйони земельних ділянок зареєстровані
Відновлення довіри громадян до державних електронних аукціонів	Національний Міжнародний	SETAM Відкритий ринок та електронні аукціони державної власності в Україні	https://exonum.com/story-ukraine «За перші п'ять місяців після впровадження Exonum на блокчейні було успішно проведено 4000 аукціонів, загальна сума продажів – 24,5 мільйонів доларів.
Система відстеження рахунків-фактур	Місцеві	Гуандун (Китай)	https://www.thebeijinger.com/blog/2020/03/10/beijing-roll-out-new-blockchain-system-fapiao Муніципалітет Гуандун зареєстрував понад 10 мільйонів рахунків-фактур на блокчейн на суму понад 7 мільярдів юанів.

Цифрова готовність публічного керування у сфері надання суспільних послуг на організаційному рівні впроваджує культурний і практичний підхід до задоволення потреб громадян, що максимізує потенціал цифрових технологій і баз даних у межах більш широких стратегічних спрямувань. Виявлення альтернативних підходів, оцінка їх якостей і ресурсів, необхідних

для впровадження, є базовими аспектами при оцінці актуальності і оцінці вартості технології для надання сервісних послуг. Можливість фінансового забезпечення впровадження нових технологій у сфері надання адміністративних дозволяє експериментувати та досліджувати необхідність впровадження тих чи інших новітніх технологій. Проте, їх застосування має бути підкріплено базовим доказовим моніторингом щодо ефективності державних інвестицій в розробку та впровадження новітніх технологій з метою обліку рентабельності інвестицій у відповідні проекти.

Оскільки рішення на основі блокчейна досить часто ідентифікуються в контексті обробки даних, зазначений аспект організаційної зрілості носить кінцевий характер для ефективного прийняття рішень в процесі їх використання або визначення цінності. Основним аспектом реалізації блокчейну є стратегічна обробка даних у сфері надання сервісних послуг, яка передбачає керування, збір, обмін та використання цифрових даних в контексті покращення надання послуг, якісного інформування у сфері прийняття рішень та сприяння довірі шляхом конфіденційності, прозорості та підзвітності.

2.3. Електронні сервіси та послуги в системі МВС України

Необхідно зазначити, що МВС України в своїй діяльності активно спрямовує розвиток саме у сфері надання сервісних послуг шляхом їх представлення он-лайн через офіційні сторінки МВС і координованих органів. В останні роки в системі МВС було розроблено і впроваджено ряд е-сервісів та е-послуг, які дають змогу одержувати потрібні документи і інформацію з електронних реєстрів в цілодобовому режимі.

Основним офіційним документом, в якому міститься чітка стратегія щодо впровадження електронного урядування в сферу публічного адміністрування, а також подальшого удосконалення діяльності адміністративних органів в контексті міжвідомчої, бізнесової та громадської координації є Концепція

розвитку електронного урядування в Україні.

У Концепції розвитку електронного урядування в Україні намічено найбільш нагальні проблеми, які необхідно вирішити, а саме: «недостатня координація, контроль та взаємодія замовників завдань та проектів у сфері інформатизації і розвитку електронного урядування; значний вплив економічна кризи на обсяг фінансування проектів у сфері електронного урядування; доволі низька якість, а також рівень ефективності і результативності реалізації проектів у відповідній сфері; недосконалість нормативно-правового забезпечення щодо впровадження електронного урядування; низька якість управлінської діяльності за процесами розробки, впровадження, підтримки розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем, а саме: баз даних, реєстрів та ресурсів органів державної влади; відсутність автоматизованого обміну даними між інформаційно - телекомунікаційними системами в органах державної влади» [54].

Сьогодні на Урядовому веб-порталі, який функціонує в межах «Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади України», в розділі «Послуги» можна вибрати і скористатися низкою електронних послуг, які є «...систематизовані за відповідними категоріями у сфері публічного керування, такими як: охорона здоров'я і освіта; безпека і суд; фінанси і податки; транспорт; підприємництво; громадянство та міграція; земля та екологія; будівництво та нерухомість; соціальний захист» [48].

Важливе місце в сферах надання сервісних послуг, в тому числі е-послуг, в системі МВС України займають сервісні центри МВС України, а саме головний, регіональні і територіальні.

На веб-сайті Головного сервісного центру МВС України подано відповідні розділи: «Послуги», «Кабінет водія», які функціонують у вигляді електронних сервісів, заходячи на які, можна одержати ряд послуг в онлайн-режимі, тобто е-послуги.

Для прикладу, із грудня 2018 р. почав працювати презентований ГСЦ МВС України онлайн-сервіс «Електронний кабінет водія», з допомогою якого

«...забезпечується розвиток системи надання електронних послуг в Україні через спрощення процедур отримання послуг, організації їх надання задля підвищення прозорості та зменшення можливих корупційних ризиків шляхом трансформації таких послуг в електронну форму» [28]. Електронний кабінет водія виступає онлайн-сервісом, з допомогою якого можна отримати актуальну інформацію щодо власних транспортних засобів.

Онлайн-сервіс є доступним на сторінці веб-сайту ГСЦ МВС України за посиланням: <https://e-driver.hsc.gov.ua> і на Урядовому порталі: <https://kmu.gov.ua> в розділі «Електронні послуги». Доступ до «Електронного кабінету водія» здійснюється з допомогою електронного цифрового підпису, BankID чи MobileID. Зокрема, при умові реєстрації власного «Електронного кабінету водія», можна отримати доступ до наступних е-послуг:

- отримати інформацію про технічні характеристики (за VIN-кодом), право власності та історію власного транспортного засобу;
- здійснити перевірку даних про обтяження на транспортного засобу;
- одержати інформацію про адміністративні правопорушення, зокрема порушення правил дорожнього руху, сплату штрафів;
- переглянути інформацію про власне посвідчення водія міжнародного чи національного зразків;
- записатися на чергу з отримання послуг в сервісному центрі МВС України.

Окрім того, в грудні 2018 р. ГСЦ МВС України запропонував споживачам новий онлайн-сервіс «Перевірка свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу» на веб-сайті ГСЦ МВС України, з допомогою якого створено можливість перевірити «...легітимність власного свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу за його серією та номером. Для перевірки доступні дані з ЄДР МВС щодо свідоцтв про реєстрацію транспортних засобів, виданих з 2013 року. Оновлення інформації здійснюватиметься щомісячно. До участі в презентації сервісу залучено представників Комітету з логістики Європейської Бізнес Асоціації, які наголосили на важливості його

впровадження насамперед як механізму упередження шахрайства з транспортними засобами тощо» [50].

Також на веб-сайті ГСЦ МВС України у розділі «Послуги» сформовано підрозділ «Організації з оцінки відповідності переобладнаних транспортних засобів», в якому розміщено «...перелік підприємств, які мають сертифікат відповідності державної системи сертифікації УкрСЕПРО з установлення відповідності конструкції транспортного засобу, що переобладнаний, умовам (вимогам), викладеним у документі про погодження переобладнання відповідно до інформації органів сертифікації, якими видано відповідні сертифікати; посилання на перелік лабораторій із зазначенням сфери акредитації, який розміщено на сайті Національного агентства з акредитації України; посилання на перелік органів сертифікації, розміщений на сайті Міністерства інфраструктури України. Зазначена інформація інтегрована в інформаційні бокси, розміщені у ТСЦ МВС України нового зразка» [52].

У рамках реалізації проекту МТД «Поліпшення врядування та реалізація стратегії в секторі цивільної безпеки України» наказом ГСЦ МВС України від 12.09.2018 № 172 запроваджено систему самостійного оцінювання на основі моделі «Загальна система оцінювання» (CAF) для державних органів.

З метою підвищення у ТСЦ МВС України комунікаційних стандартів ГСЦ МВС України розроблено «...спеціальну навчальну тренінгову програму Методологія та інструменти для впровадження комунікаційних стандартів у територіальних сервісних центрах МВС». Підготовлені тренери проводять аналогічні навчальні тренінги для всіх працівників ТСЦ МВС України свого регіону. У 2018 р. таке навчання пройшли 1300 працівників сервісних центрів МВС України» [28].

На сайті ГСЦ МВС України можна скористатися іншими безкоштовними сервісами, які надають доступ до наступних «е-послуг»:

- замовлення довідки про відсутність/наявність судимості в онлайн-режимі.;
- перевірки документів для виїзду за кордон на транспортний засіб;

- тестування на онлайн-тренажері з перевірки знань правил дорожнього руху» [14].

Таким чином, сьогодні використовуючи веб-сайт ГСЦ МВС України, можна отримати ряд е-послуг, зокрема завдяки даним онлайн-сервісам: «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».

Відтак, відповідно до правової основи і стратегії розвитку сфери електронного урядування в Україні відповідно до проведеного аналізу вітчизняної практики надання електронних послуг РСЦ МВСУ можна зробити висновок про таке:

перше, розвиток системи електронного урядування в Україні проходить в контексті інформатизації суспільства, удосконалення порядку надання сервісних послуг, усунення бюрократичної і корупційної складових та передбачає використання інформаційно-телекомунікаційних технологій в організації діяльності органів публічного адміністрування;

друге, МВСУ виступає одним із органів виконавчої влади, який активно впроваджує е-технології в механізм надання публічних послуг сервісними центрами через розробку онлайн-сервісів з надання е-послуг;

третє, надання е-послуг шляхом використання е-сервісів дозволяють отримати необхідну документацію та інформацію, зокрема з реєстрів у цілодобовому режимі.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз відомчого регулювання, тобто Положення про ГСЦ МВС та Положення про ТСЦ МВС, їх завдань та повноважень, можна зробити висновок про наступне:

Перше, сервісні центри МВС України виступають як ЦНАП, функціонують як ГСЦ МВС України, РСЦ МВС України та ТСЦ МВС України (головний, регіональні та територіальні). ГСЦ МВС України є головним

міжрегіональним територіальним органом, що надає сервісні послуги, РСЦ МВС України діють як територіальні органи МВС України, ТСЦ МВС України є структурними підрозділами РСЦ МВС України.

Друге, аналіз завдань, наданих ГСЦ МВС України, дозволяє стверджувати, що для них характерною є контрольна (моніторингова) спрямованість, пов'язана з контролем за дотриманням зовнішніми суб'єктами, зокрема, СПД вимог чинного законодавства у сфері надання сервісних послуг МВС України, а також здійснення відомчих контрольних і організаційних процедур в діяльності РСЦ МВС України та ТСЦ МВС України.

Третє, на основі систематизації повноважень ГСЦ МВС України, регламентованих п. 4, 5, 12 Положення, з урахуванням покладених завдань, нами класифіковано повноваження ГСЦ МВС України на функціональні та організаційні. На наш погляд, організаційні повноваження доцільно групувати за блоками: фінансовим, інформаційним, кадровим, заохочувальним та антикорупційним.

Здійснивши розгляд правової основи та стратегічного бачення розвитку сфери електронного урядування в Україні, аналізування практики надання електронних послуг сервісними центрами Міністерства внутрішніх справ України, резюмуємо таке:

перше, розвиток електронного урядування в Україні відбувається в контексті інформатизації суспільства, удосконалення порядку надання сервісних послуг, усунення бюрократичної і корупційної складових та передбачає використання інформаційно-телекомунікаційних технологій в організації діяльності органів публічного адміністрування;

друге, МВСУ є одним із органів виконавчої влади, яке активно впроваджує е-технології в процедури надання публічних послуг сервісними центрами шляхом розробки онлайн-сервісів з надання е-послуг;

третє, надання е-послуг через е-сервіси слугують отриманню необхідної документації та інформації, зокрема з реєстрів.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ ОРГАНІВ МВС З НАДАННЯ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ

3.1. Світовий досвід використання інноваційних підходів у наданні послуг МВС та можливості їх використання в Україні

Пандемія COVID-19 поставила під сумнів здатність публічного керування використовувати цифрові технології та дані стратегічно, швидко адаптуватися до змін та викликів. Щоб забезпечити безперервність послуг та реагування на пандемію під час локдаунів, публічному управлінню довелося довіритися цифровим системам ідентичності, загальній інфраструктурі та загальним послугам, а також розширений доступ до державних даних та обмін ними. У цьому контексті можливість розраховувати на кваліфіковану робочу силу в державному секторі виявилася вкрай важливою для сприяння та підтримки безперебійного надання послуг в управлінні ризиками. Уряди, які інвестували у надійне цифрове публічне керування, політичні важелі та навички, були підготовлені до використання цифрових технологій та даних для забезпечення швидкого та ефективного реагування на спалах COVID-19.

Аналогічно пандемія спонукала уряди активізувати цифровізацію державних секторів для підтримки розробки політики та ініціатив стійкого оновлення – наприклад, шляхом розробки нових способів взаємодії з громадами для кращого розуміння та задоволення їхніх потреб.

Стратегічні рішення, прийняті сьогодні щодо зміцнення цифрового громадського керування, як підтримуватимуть заходи відновлення, а й прокладуть шлях для гнучкості і стійкості громадського керування у майбутньому. Ще до спалаху COVID-19 цифрова трансформація була руйнівною для політиків. Те, як уряди розробляли політику, діяли та досягали результатів, поставило під сумнів, що цифровий вік дозволяє краще пов'язувати органи державної влади, громадян та бізнес, дозволяючи їм

взаємодіяти по-новому. Але пандемія сприяла цифровій революції безпрецедентної швидкості та масштабу, що поставила управлінські, технологічні та культурні проблеми органам державного керування та суспільству загалом.

Раніше впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) – було відоме як електронний уряд – його завданням було підвищення ефективності та прозорості в державному управлінні шляхом оцифрування існуючих процесів. Тепер уряди прагнуть використовувати дані та цифрові технології для подальшого розвитку: сприяти створенню нових форм керування, більш активних, інноваційних та гнучких. «...цифровий уряд має на увазі повну цифровізацію державного керування, яка може забезпечити рівень інтеграції, необхідний для надання якісніших послуг громадянам та бізнесу. Цифровий уряд може сприяти трансформації послуг та співробітництва між органами державного керування, щоб зробити їх більш відкритими, орієнтованими на користувачів та ініціативними» [9].

В останні десятиліття швидка еволюція цифрових технологій змінила способи взаємодії та організації влади та суспільства на соціально-економічному рівні. Від появи комп'ютерів та основних систем зв'язку до експоненційного генерування даних, появи штучного інтелекту (ШІ) та широкого використання мобільних пристроїв цифрові технології продемонстрували потенціал розвитку організації діяльності громадського сектору та революціонізують розробку та політики та надання послуг.

Прийняття цифрових технологій на рівні держави сприяє здійсненню державним керуванням своїх основних функцій і стимулює співпрацю на різних рівнях влади. Ці зміни можуть покращити ефективність роботи уряду, а також ефективність надання державних послуг, змінивши спосіб споживання громадянами послуг та взаємодія з організаціями державного сектора. Ці нові форми взаємодії можуть сприяти формуванню та/або зміцненню довіри та довіри громадськості до урядів і тому мають вирішальне значення для зміцнення відносин між громадянином та

державою.

З цього погляду прийняття цифрових технологій функціонує як «...найважливіший компонент у формуванні досвіду громадян щодо надання державних послуг, і в результаті матиме вплив на легітимність демократичних систем. Раніше дії «електронного уряду» щодо використання технологій для підвищення ефективності та прозорості організацій державного сектору були невід'ємною частиною оцифрування державних процесів та удосконалення діяльності державного сектору. Приклади підходів, орієнтованих на електронний уряд, включають оцифрування адміністративних процедур шляхом розгортання інформаційних систем в організаціях державного сектору та перехід до безпаперових адміністрацій, онлайн-інформаційних та службових каналів» [8].

Однак, незважаючи на значні переваги електронного уряду, ці підходи часто вставляють технологію у громіздкі процеси, розроблені на основі існуючих практик керування та аналогової логіки у державному секторі. З часом акцент перемістився на сприяння більш активним, інноваційним формам керування, спрямованим на цілі, що виходять за рамки ефективності та продуктивності праці.

Сьогодні посилена інтеграція, узгодженість та горизонтальність є центральними у трансформації, спричиненій цифровою парадигмою, що «...охоплює ідею повної цифровізації державного сектору. Цифровий уряд використовує цифрові дані та технології для більш згуртованої трансформації послуг, наскрізної співпраці та обміну даними для створення відкритих, керованих користувачем та активних організацій державного сектору» [7]. У цьому світлі стратегічне використання цифрових інструментів та даних для створення цифрових екосистем в урядах може забезпечити державних службовців ресурсами та навичками, необхідними для сприяння цифровій трансформації. Така зміна парадигми підтримує вищий рівень зрілості цифрових урядів, що дозволяє краще задовольняти потреби громадян, підвищувати добробут та зміцнювати задоволеність

громадськості урядом.

Для полегшення цього імперативу державний сектор має визначити загальні стандарти (наприклад, для проектування та надання державних послуг, доступу до даних та використання даних), розвитку загальної інфраструктури, керування та використання даних як стратегічного активу для створення суспільних цінностей та встановлення механізмів, що дозволяють громадськості співпрацювати з урядами для інновацій щодо надання послуг.

Створення фундаментальних факторів та компонентів політики «...забезпечує основу для узгодженої та стійкої цифрової трансформації державного сектору, яка приносить користь людям. Рекомендацію Ради ОЕСР щодо цифрових урядових стратегій, як зазначалося раніше, було прийнято 15 липня 2014 р., щоб допомогти державному сектору розробити стратегічний підхід до використання технологій з метою побудови більш стійких урядів. Принципи, викладені у Рекомендації, виступають за культурні зміни у державному секторі, де технології краще підтримують діяльність державного сектора та стратегічні рішення цифрових технологій, формують урядові стратегії та політику реформи та модернізації державного керування» [6]. Щоб цифрова трансформація уряду була успішною, цифрові технології мають бути повністю впроваджені у процеси розробки політики та розвитку послуг із самого початку.

Державний сектор має бути цифровим за дизайном. Це передбачає «...мобілізацію існуючих та нових технологій та даних для переосмислення та реорганізації бізнес-процесів та внутрішніх операцій. Мета – спрощення процедур, впровадження інновацій у державних службах та відкриття кількох каналів комунікації та взаємодії з державним та приватним секторами та громадськістю. Це важливо для того, щоб стимулювати державні сектори, які не тільки ефективніші у створенні соціальної цінності, а й здатні забезпечити більш стійкі результати політики» [4].

В останні десятиліття уряди країн-членів ОЕСР та країн-партнерів активізували свої зусилля щодо оцифрування процесів та послуг державного сектору шляхом впровадження технологій у різні напрямки діяльності державного сектору. Це наскрізне зобов'язання значно посилило ефективність внутрішніх операцій у державному секторі та зовнішніх комунікацій, але зазвичай цифрові технології використовувалися над аналоговими процесами та послугами.

У багатьох випадках зазначене дозволило ефективно оцифрувати аналогову бюрократію, що існує. Перехід «...від підходу електронного уряду до цифрового уряду необхідний здійснення «цифрової» політики протягом усього життя. Замість того, щоб оцифрувати аналогові методи, цифрові уряди користуються новими можливостями, що надаються цифровою трансформацією, щоб забезпечити позитивну зміну процесів розробки політики та надання послуг. У Португалії Агентство з адміністративної модернізації (АМА) сприяє новим юридичним та регуляторним ініціативам, що подаються на затвердження уряду Португалії з метою сприяння адміністративній модернізації між секторами та урядовими рівнями. АМА переглядає відповідні положення, укази та резолюції Ради Міністрів та пропонує включити цифрові інструменти та принципи, критично важливі для програми адміністративної модернізації країни, наприклад повторне використання даних та використання національної платформи взаємодії та цифрової платформи ідентифікації. Цей наскрізний підхід має політичну підтримку на високому рівні та забезпечує узгодженість політики цифрового дизайну у всьому національному уряді» [7].

Державна цифрова служба Великобританії була заснована у грудні 2011 року і є частиною Кабінету Міністрів та працює з усіма департаментами уряду Великобританії для перетворення комплексних послуг. Обов'язки GDS такі:

1. Надавати рекомендації щодо найкращих практик з послідовних та якісних послуг.
2. Встановлення та застосування стандартів цифрових послуг.

3. Створення та підтримка спільних платформ, служб, компонентів та інструментів.

4. Допомога уряду у виборі правильних технологій, сприяючи більш гнучким відносинам та залучаючи більше постачальників.

5. Керування функцією цифрових технологій та даних уряду.

6. Підтримка ширшого використання нових технологій у державному секторі. GDS керує рядом стандартів, включаючи стандарт цифрових послуг, Технологічний кодекс практики в галузі технологій та контроль витрат Кабінету Міністрів на цифрові технології» [9].

«...X-Road в Естонії – державна платформа, що підтримує обмін даними між більш ніж 1000 організаціями та підприємствами в Естонії. Платформа надає послуги громадянам та компаніям через доступ до баз даних, створення та передачу великих наборів даних та онлайн-пошуків. Безпека платформи забезпечується за допомогою цифрової ідентифікації, багаторівневої авторизації, системи обробки журналів високого рівня та зашифрованої передачі даних. Система забезпечує оригінальне вирішення проблеми володіння даними – її децентралізована природа дозволяє установам-учасникам зберігати право власності на свої дані, але дозволяє обмінюватись даними або отримувати доступ до даних інших установ за потреби» [3]. Система сприяє розширенню співробітництва та обміну даними між установами, що знижує витрати та підвищення ефективності.

У Норвегії Меморандум із цифровізації визначає, що «...комунікація між державним сектором, громадянами та бізнесом має здійснюватися через цифрові онлайн-сервіси. Такі послуги мають бути всебічними, зручними, безпечними та універсальними. Для досягнення цієї мети Меморандум закликає міністерства скласти карту потенціалу для оцифрування послуг та процесів та підготувати плани надання відповідних послуг у цифровій формі. Міністерства також повинні визначити послуги, які необхідно враховувати у поєднанні з іншими службами, та їхню придатність для розвитку послуг. Процес картографування визначав, які послуги вже оцифровані та які для оцифрування.

Він також оцінив, чи є існуючі цифрові послуги орієнтованими на користувачів та зручними для користувачів, чи слід переробити, спростити чи навіть видалити» [2].

Станом на 1 січня 2020 року «...Altinn, розділ керування даними Центру реєстрації Brønnøysund та частини Норвезького агентства з питань державного керування та електронного керування (Difi), об'єднано та сформовано новий інститут – Агентство з цифровізації. Норвезька агенція з цифровізації є першочерговим інструментом норвезького уряду для більш швидкої та скоординованої діджиталізації норвезького державного сектора. Агентство з цифровізації підпорядковане Міністерству місцевого самоврядування та модернізації Норвегії» [8].

У червні 2007 року парламент Іспанії ухвалив Закон 11/2007, який закріплює право людей спілкуватися з адміністраціями державних служб в Інтернеті. Закон став основою іспанського електронного уряду та дозволив прогресивну роботу в цій галузі. Найважливіші його «...положення:

- Гарантоване надання цифрових послуг, що робить уряд повністю доступним та оновлює всі публічні транзакції та послуги в Інтернеті.

- Право вибору серед доступних каналів обслуговування під час спілкування з державними установами. Влада зобов'язана надавати як аналогові, так і цифрові комунікаційні та сервісні процеси на прохання громадян.

- Право на доступ до загальнодоступних онлайн-сервісів. Державні служби не повинні дискримінувати громадян, які використовують неелектронні форми спілкування та послуг. Цей закон був посиленний додатковими законами та королівськими указами, які ще більше сприяли цифровізації у всіх сферах влади» [4]. Уряд виступає платформою для задоволення потреб користувачів, коли надає чіткі та прозорі джерела вказівок, інструментів, даних та програмного забезпечення, які оснащені командами для надання керованих користувачем, послідовних, безперебійних, інтегрованих, ініціативних та міжгалузевих послуг.

Таблиця 3.1.

**Міжнародний досвід застосування інноваційних технологій у
публічному управлінні
(на прикладі цифрового урядування)**

Країна	Основні завдання цифровізації	Суб'єкти цифровізації
Португалія	- включено цифрові інструменти та принципи до програм адміністративної модернізації країни; - реалізовано політику цифрового дизайну в усьому національному уряді.	створено Агентство з адміністративної модернізації.
Великобританія	- переведено всі адміністративні послуги на цифрові; - встановлено стандарти цифрових послуг; - забезпечено підтримку більш широкого використання нових технологій у державному секторі.	створена Державна цифрова служба Великобританії.
Естонія	- забезпечено цифрову ідентифікацію, багаторівневу авторизацію; - створено систему обробки журналів високого рівня та зашифрованої передачі даних.	створена державна платформа, яка підтримує обмін даними між більш ніж 1000 організаціями та підприємствами.
Норвегія	- створено умови для забезпечення комунікації між державним сектором, громадянами та бізнесом через цифрові онлайн-сервіси.	створено розділ управління даними Центру реєстрації на базі Норвезького агентства з питань державного управління та електронного урядування.
Іспанія	- прийнято Закон, який закріпив право людей спілкуватися з адміністраціями державних служб в Інтернеті.	створено всі державні служби на засадах цифрового урядування.

Примітка. розроблено автором на основі даних [1-9].

Таким чином, уряди багатьох країн все частіше переглядають послуги відповідно до потреб своїх громадян таким чином, щоб використовувати переваги відкритих даних, Інтернету та цифрових технологій (табл. 3.1).

З огляду на масштаби та складність державного сектора «...існує ризик того, що трансформація державних послуг може відбуватися поетапно протягом тривалого періоду, а не своєчасно забезпечувати необхідний

масштаб, узгодженість та ефективність. Замість того, щоб наближатися до трансформації на основі обслуговування, уряду пропонується стати платформою та створити екосистему, в якій сервісні групи послуг зосереджуватимуться на унікальних потребах своїх користувачів» [1]. Даний підхід закладає основу розробки різних моделей надання послуг та переосмислення відносин між громадянином та державою.

Як висновок зазначимо, що міжнародний досвід інноваційної діяльності у публічному управлінні може бути використаний в Україні з урахуванням фінансових та інтелектуальних можливостей нашої держави. При цьому мають бути враховані основні елементи, на яких ґрунтується діяльність цифрового уряду – екосистема, ринок державних послуг, переосмислення відносин між громадянами та державою, а також такі його технології, як електронне залучення громадян та прозорість уряду; створення закритих онлайн-платформ для співробітництва на державному рівні; розвиток інфраструктури відкритих даних

3.2. Удосконалення діяльності СЦ МВС України з надання адміністративних послуг

Індикатори діяльності сервісних центрів МВС України передусім повинні оцінюватися рівнем довіри населення, який вказує на дієвість проведених реформ та формується, насамперед, завдяки злагодженій комунікації кожного фахівця оновленої структури. Ефективність діяльності сервісних центрів МВС України відображені в результатах роботи. Так, з метою виконання завдань, зокрема виконання зобов'язань перед суспільством, забезпечення охорони прав та свобод громадян, підтримання публічної безпеки і порядку, протидії злочинності сервісними центрами МВС в Тернопільській області обробляються дані близько 50 тис. запитів кожного року.

Протягом 2018-2020 років 5 територіальних та 1 мобільний сервісні

центри МВС здійснили понад 150 тис. реєстраційних операцій щодо транспортних засобів; видано 1 млн. 855 тис. посвідчень водія, з яких майже 804 тис. вперше, після завершення навчальної установи; прийняли 15 тис. теоретичних та 14 тис. практичних іспитів зі знання Правил дорожнього руху; підготували понад 500 водіїв, які здійснюють перевезення небезпечних вантажів, та 100 уповноважених, діяльність яких пов'язана з дорожнім перевезенням небезпечних вантажів; видали 13 тис. довідок про відсутність/наявність судимості.

Аналіз зазначених даних дозволяє зробити висновок про зростання кількості адміністративних послуг, які надаються через сервісні центри МВС України. У порівнянні із аналогічним попереднім періодом (2018-2019 років) дана кількість зросла на 23,1 %. Зазначене свідчить про зростання довіри громадян до сервісних центрів МВС України загалом та суттєве підвищення якості надання послуг і обслуговування населення, а отже, щодо підвищення рівня ефективної діяльності сервісних центрів.

Позитивним кроком є уніфікована діяльність сервісних центрів МВС України і територіальних центрів з надання сервісних послуг. На протязі 2017-2019 років реалізовано принцип «єдиного вікна», тобто надання послуг ТСЦ МВС України і ЦНАП в одному приміщенні. Однак, впровадження європейських принципів публічного адміністрування в діяльність МВС України не є досконалим і довершеним. Надалі варто зосереджувати увагу на адміністративно-правовому забезпеченні діяльності сервісних центрів та їх взаємодії з ОМС, які здійснюють організацію з надання сервісних послуг через місцеві ЦНАПи.

На зростання ефективності «...в діяльності сервісних центрів МВС також впливає реалізація положень Антикорупційної програми Міністерства внутрішніх справ України на 2019 рік в частині впровадження підходів із забезпечення дотримання прав людини, стандартів доброчесності на публічній службі, відкритості і прозорості процесів підготовки та прийняття публічних рішень» [12]. В межах

Антикорупційної програми «...реалізовано важливі заходи, зокрема запроваджено здійснення відео-фіксації процесу здачі практичних іспитів для отримання посвідчення водія, організації роботи територіальних сервісних центрів за єдиною концепцією у форматі відкритого фронт-офісу» [27].

Проте, при проведенні заходів варто зважати на можливі ризики, можливості екзаменатора на іспиті впливати на його результати щодо отримання прав керування транспортним засобом, можливості зловживань у сфері незаконного пришвидшення одержання адміністративної послуги в ТСЦ, у тому числі, з порушенням процедури. Окремими недоліками «...в діяльності територіальних сервісних центрів варто визнати також: складність доступу замовників послуг, особливо осіб з обмеженим доступом до мережі Інтернет у сільській місцевості та районах зони розмежування на територіях проведення Операції об'єднаних сил, до інформаційних матеріалів щодо процедури отримання сервісних (адміністративних) послуг через СЦ МВС України; дещо громіздка процедура отримання індивідуальних номерних знаків на транспортні засоби, зокрема відсутність можливості подання заяви в електронному вигляді через он-лайн-сервіс» [36].

Загалом, проблеми, які необхідно вирішити, перебувають у площині таких напрямів, як: «...недостатність інформації та консультування громадян з питань надання послуг у центрах; ненадання супутніх послуг (ламінування, ксерокопіювання, банківські послуги, фотографування, продаж канцелярських товарів) у переважній більшості центрів; вимога додаткових, не передбачених законодавством, документів для надання адміністративної послуги; неможливість отримати послугу за один візит тощо» [42].

Передусім, позитивно вирішити значну кількість проблем реально при умові оприлюднення інформації з інформаційних карток при надання адміністративних послуг, а також механізм отримання сервісних послуг і

алгоритм роботи персоналу центру в інтерактивному вигляді безпосередньо у приміщенні сервісних центрів. Додатково з метою оцінювання якості діяльності СЦ МВС України потрібно подати процедуру усунення недоліків в діяльності центру через автоматичне повідомлення про дану проблему.

З урахуванням недоліків і зростання ефективної діяльності сервісних центрів МВС України, необхідно визначити напрями створення стандартів щодо надання сервісних послуг засобами СЦ МВС України та запровадити критерії ефективності, тобто якісні показники чи параметри їх діяльності.

Варто акцентувати увагу на тому, що існує гостра потреба нормативного передбачення намічених показників роботи СЦ МВС і критеріїв оцінювання та заходів із забезпечення її виконання.

Одним з найважливіших напрямів забезпечення зростання довіри до діяльності органів МВС України та його сервісних центрів є формування рівності між ціною, яка покриває витрати з надання адміністративних послуг та якістю їх надання.

В контексті розуміння засад формування цін та основних методів ціноутворення при формуванні вартості послуг необхідним є «...економічне обґрунтування ціни адміністративної послуги, що надається СЦ МВС України, доведене широкому загалу за допомогою пояснення методики їх формування через мережу Інтернет та інформаційні стенди в приміщеннях таких сервісних центрів. Цікаво, що адміністративні послуги, що надаються сервісними центрами МВС України, всі платні. Розмір їх оплати встановлено постановою Кабінету Міністрів України від 04 червня 2007 року № 795 Про затвердження переліку платних послуг, які надаються підрозділами Міністерства внутрішніх справ, Національної поліції та Державної міграційної служби, і розміру плати за їх надання» [40].

При цьому, вартість послуг, зазначених в даному нормативно-правовому акті, відрізняється від вартості сервісних послуг, представлених на офіційному сайті ГСЦ МВС України.

Незважаючи на загальні підходи до діджиталізації, на жаль, для

сервісних послуг МВС України вони поки що не впроваджені в електронній формі, а відтак, усі послуги надаються безпосередньо в СЦ МВС України. Вважаємо за доцільне подальше удосконалення процедур з надання сервісних послуг СЦ МВС України разом із впровадженням щодо їх отримання у електронній формі. А саме, актуальним видається процедура надання послуг в режимі он-лайн, як замовлення індивідуальних номерних знаків чи реєстрація на отримання послуги в сервісному центрі МВС України.

При цьому одним із дієвих механізмів протидії корупції в публічному управлінні, який активно реалізовується сьогодні, є громадський контроль. Найбільш поширеним заходом громадського контролю за діяльністю публічних органів є організація формування комісій з питань переатестації і набору на службу кадрів, а саме, встановлення відповідності критеріям доброчесності.

Висновки до розділу 3

Аналіз великої кількості законодавчих і відомчих нормативно-правових актів щодо якості надання сервісних послуг на інноваційній основі дозволив визначити, що в цілому проблеми, які необхідно вирішити, перебувають в межах таких напрямів, як: недостатній обсяг поданої інформації та консультування громадян, що стосуються питань надання послуг в адміністративних центрах; відсутність надання супутніх послуг таких як: ксерокопіювання, ламінування, банківські послуги, фотографування, продаж канцелярських товарів; ставлення вимог щодо надання додаткових документів; отримання послуги здійснюється в кілька візитів тощо.

Вирішити зазначені проблеми можливо через інформування громадян за допомогою даних з інформаційних карток адміністративних чи інших послуг в інтерактивному форматі безпосередньо в приміщенні СЦ МВС України.

Ефективність діяльності СЦ МВС в Україні оцінюється через аналіз кількісних показників, зафіксованих у звіті МВС про діяльність ГСЦ МВС України. Система збору та обробки інформації за відгуками та скаргами громадян в межах обрахунку частки населення, яка є задоволеною якістю роботи СЦ МВС України, тобто визначення ступеня довіри населення, повинна включати:

- різноманітні форми інформації стосовно скарг і незадоволень громадян;
- порядок оцінювання реакції споживачів послуг;
- систему впровадження заходів із реагування;
- комплексну оцінку роботи територіального підрозділу;
- обсяг присутньої публічної інформації;
- оцінку рівня професійної підготовки персоналу СЦ МВС України тощо.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо розвитку інноваційних підходів в діяльності сервісних центрів МВС України нами зроблено наступні висновки.

Сервісна діяльність органів МВС України відображає здійснення владних повноважень органами МВС України щодо надання сервісних послуг та інших послуг через ТСЦ МВС України, які спрямовані на набуття, зміну або припинення прав чи обов'язків суб'єкта, який звертається або ж надання відповідної інформації.

Сервісні центри МВС України функціонують у вигляді ЦНАП, на різних (головному, регіональному та територіальному).

Здійснивши розгляд правової основи та стратегічного бачення розвитку сфери електронного урядування в Україні, аналізування практики надання електронних послуг сервісними центрами Міністерства внутрішніх справ України, резюмуємо таке:

перше, розвиток електронного урядування в Україні відбувається в контексті інформатизації суспільства, удосконалення порядку надання сервісних послуг, усунення бюрократичної і корупційної складових та передбачає використання інформаційно-телекомунікаційних технологій в організації діяльності органів публічного адміністрування;

друге, МВСУ є одним із органів виконавчої влади, яке активно впроваджує е-технології в процедури надання публічних послуг сервісними центрами шляхом розробки онлайн-сервісів з надання е-послуг;

третє, надання е-послуг через е-сервіси слугують отриманню необхідної документації та інформації, зокрема з реєстрів.

Таким чином, основними чинниками (показниками) удосконалення діяльності системи органів МВС України щодо надання сервісних послуг є:

– запровадження нових та модернізація діючих послуг та онлайн-сервісів у діяльність ТСЦ МВС України, в тому числі щодо співробітництва

із міжнародними організаціями (EUAM Ukraine, USAID), а також муніципального і приватного партнерства;

- впровадження окремого проекту «Таємний клієнт» СЦ МВС України як такий, що обробляє пропозиції громадськості в частині практик підвищення обслуговування клієнтів ТСЦ МВС;

- сервіс «Повідом про корупцію» на єдиному веб-порталі органів МВС України та веб-сторінці ГСЦ МВС України.

Вказані чинники виступають вектор омами з підвищення ефективності в діяльності органів МВС України, що повинно відповідати основним завданням проведення адміністративної реформи, формувати дієві інструменти щодо забезпечення охорони прав та свобод людини, інтересів суспільства та держави.

Проект «Таємний клієнт» СЦ МВС України передбачає удосконалення діяльності ТСЦ МВС України шляхом проведення аналізу даних з анкетування, які передбачають незалежний погляд громадськості на сервісний напрям в діяльності МВС України.

Базовим документом, у якому визначено основні напрями інноваційної діяльності в сфері надання послуг ТСЦ МВС України є Наказ МВСУ від 22.04.2021 р. № 301, яким затверджено Концепцію програми інформатизації системи МВСУ та центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується КМУ через міністра ВСУ, на 2021-2023 роки.

Основні напрями даного документу висвітлюють проекти цифрової трансформації щодо інтеграції відомчих інформаційних ресурсів, у сфері цивільного захисту, з надання поліцейських послуг, запобігання виникненню надзвичайних ситуацій і ліквідації їх наслідків, в сфері міграції і захисту державного кордону.

Даним документом передбачено розвиток цифрових послуг системи МВС на найближчі 3 роки за допомогою цифрових технологій і впровадження цифрової екосистеми. На даний час пріоритетними стають такі технології, як: аналітика великих даних (Big Data), хмарні обчислення,

предиктивна аналітика, дистанційне керування та обслуговування, бездротові комунікації, інтеграція систем керування. Даний підхід передбачає зростання ефективності функціонування органів системи МВС в цифровій інфраструктурі країни.

Новітня галузева програма щодо інформатизації системи МВС базується на удосконаленні публічних сервісів в єдиній інформаційній системі МВС, запровадженні та поступовій модернізації електронних інформаційних платформ як складових ЄІС МВС, формуванні інноваційної інфраструктури в системі органів МВС. Галузевими проектами цифрової трансформації є:

- «Безпечна країна»;
- «Система 112»;
- Модернізація електронних інформаційних ресурсів у сфері безпеки дорожнього руху;
- Єдиний реєстр зброї;
- Реєстр відомостей про статус особи у кримінальному провадженні та судимості;
- Єдиний сервіс ідентифікації фізичних осіб;
- Єдиний Державний реєстр територіальних громад;
- Система планування та керування об'єднаними силами із забезпечення громадської безпеки та ліквідації надзвичайних ситуацій;
- Модернізація загальнодержавної автоматизованої системи централізованого оповіщення;
- Територіальна автоматизована система централізованого оповіщення;
- Єдина база сил цивільного захисту;
- Модернізація підсистеми Реєстрації місця проживання Єдиної інформаційно-аналітичної системи керування міграційними процесами в Україні;

- Створення підсистеми Статистики та аналітики Єдиної інформаційно-аналітичної системи керування міграційними процесами в Україні;

- Поліцейські послуги (My Pol);
- Розвиток сервісів для осіб, що перетинають державний кордон;
- Автоматизація ділових процесів працівників прикордонної служби.

В процесі реалізації галузевої програми інформатизації у період 2021 – 2023 років планується впровадження і подальший розвиток електронних сервісів в найбільш актуальних сферах життя суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital Government in Chile – Improving Public Service Design and Delivery. *OECD Digital Government Studies*. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/b94582e8-en>. (дата звернення: 09.01.2021).
2. Digital Government Index: 2019 results. *OECD Public Governance Policy Papers*. No. 03. Paris: OECD Publishing, 2019. 69 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>. (дата звернення: 28.03.2020).
3. Estonian ICT Export Cluster. X-Road / e-Estonia. URL : <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-roade-estonia.com>, (дата звернення: 28.12.2020).]
4. Legislación consolidada. Ley 11 / 2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos. Texto consolidado. 2014. 33 p. URL: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-12352-consolidado.pdf> (дата звернення: 09.01.2021).
5. OECD. *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD, 2017. 252 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270879-en> (дата звернення: 28.03.2020).
6. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies / Public Governance and Territorial Development Directorate. 2014. 12 p. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406> The Directorate for Legal Affairs (дата звернення: 28.03.2020).
7. The OECD Digital Government Policy Framework : Six dimensions of a Digital Government. *The OECD Digital Government Policy Framework*. Paris: OECD Publishing, 2020. No. 2. P. 1-40. DOI: <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>. (дата звернення: 28.03.2020).
8. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. *OECD Digital*

- Government Studies*. Paris: OECD Publishing, 2019. 225 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>. (дата звернення: 28.03.2020).
9. UK Government. Government Digital Service on Word Press.com. URL : <https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service> (дата звернення: 28.12.2020).
10. Windrum P., Koch P. M. Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar, 2008. 251 p.
11. Авер'янов В.Б. , Дерещ В.А. , Школик А.М. та ін. Державне керування: європейські стандарти, досвід та адміністративне право / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. Київ: Юстініан, 2007. 288 с.
12. Антикоруційна програма Міністерства внутрішніх справ України на 2019 рік : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 22 лютого 2019 року №121. URL: https://mvs.gov.ua/ua/pages/5873_Antikorupciyna_program_a_MVS_na_2019_rik_iz_zminami_vnesenimi_24042019.htm (дата звернення: 20.09.2020)
13. Баранова О. І. Організаційно-правові аспекти розвитку надання сервісних послуг. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2014-3/doc/2/Ol.pdf>. (дата звернення: 22.10.2020)
14. Безкоштовні сервіси від ГСЦ. URL: <https://e-driver.hsc.gov.ua/accounts/login/> (дата звернення: 20.10.2020)
15. Вебер М. Избранные произведения. М. : Прогресс, 1990. 805 с.
16. Воротніков О. О. Адміністративно-правовий статус Державної міграційної служби України. URL: http://apnl.dnu.in.ua/5_2018/16.pdf (дата звернення: 20.10.2020)
17. Генезис електронного урядування в Україні. URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/2/24.pdf> (дата звернення: 03.12.2020)
18. Глуховеря В. А. Адміністративно-правовий статус МВС України: шляхи удосконалення окремих структурних елементів. Форум права:

- електрон. наук. фахове вид. 2017. № 2. С. 36–38. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2017_2_8.pdf (дата звернення: 20.10.2020)
- 19.Голосніченко І.П., Циганов О.Г., Попова О.О. та ін. Адміністративні послуги у сфері внутрішніх справ: монографія / за ред. І.П. Голосніченка, О.Г. Циганова. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 590 с. URI: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/11974> (дата звернення 04.11.2020).
- 20.Е-governance вже сьогодні: як розвивається електронне урядування в Україні. URL: <https://evo.business/e-governance-vzhe-sogodni-yak-rozvivayetsya-elektronne-uryaduvannya-v-ukra%D1%97ni/> (дата звернення: 20.11.2020)
- 21.Електронне врядування-2017: досягнення і перспективи. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/01/9/7167821/> (дата звернення: 18.10.2020)
- 22.Е-урядування – ключ до реформ в Україні. URL: <https://www.e.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini> (дата звернення: 10.10.2020)
- 23.Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. *Наукові праці. Політичні науки*. Т. 122. Вип. 109. С. 32-37.
- 24.Заборовський В.В. Деякі проблеми визначення дефініції категорії «правовий статус» / *Реформування законодавства України та розвиток суспільних відносин в Україні: питання взаємодії*: матеріали Міжн. Наук.- практ. Конф. (м. Ужгород, 22-23 квітня 2016 р.). Ужгород: УжНУ, 2016. С. 165-168/
- 25.Загальні аспекти організації надання сервісних послуг : навч.-метод. матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. – К. : НАДУ, 2012. 56 с. URL: http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CNavch_Posybniky%5C9b7ce749-b2a7-4b92-8007-80758d7ba428.pdf (дата звернення:

- 20.10.2020)
26. Законодавство України. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>(дата звернення: 12.01.21).
27. Звіт щодо виконання Головним сервісним центром МВС завдань з реформування в сфері внутрішніх справ та розвитку системи МВС (2018- 2020 роки) / URL: <https://mvs.gov.ua/ua/infographic/2021/COVV/> (дата звернення: 08.10.2021)
28. Інформація щодо виконання Головним сервісним центром МВС завдань з реформування в сфері внутрішніх справ та розвитку системи МВС (2018-2020 роки).
29. Катрич Д. К. Адміністративно-правовий статус Національної поліції України: поняття і зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2016. Вип. 36(2). С. 31-35.
30. Конституція України. Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. ст. 141.
31. Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80> (дата звернення: 20.11.2020)
32. Малиняк Х. В. Права та обов'язки як елемент адміністративно-правового статусу посадової особи ОВС України. URL: http://www2.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsy/02_2009/09mxvoo u.pdf (дата звернення: 20.11.2020)
33. Мартинов Д. М. Адміністративно-правове забезпечення діяльності територіальних органів внутрішніх справ України : автореф. дис. канд. юрид. наук : спец. 12.00.07. Харків, 2010. 20 с.
34. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 12.04.21).
35. Ніколаєнко К. В. Сутність та ознаки адміністративних послуг. *Держава*

- і право*. 2010. Вип. 43. С. 269-276.
36. Основні принципи використання та доступу до публічної інформації у формі відкритих даних: зарубіжний досвід для України. Аналітична записка. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/2297> (дата звернення: 28.03.2020).
37. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. Офіційний вісник України. 2012. № 76. Ст. 3067.
38. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37-38. ст. 2004.
39. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій. Закон України від 14.09.2006 № 143-V. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 45. (10.11.2006). ст. 434.
40. Про затвердження переліку платних послуг, які надаються підрозділами Міністерства внутрішніх справ, Національної поліції та Державної міграційної служби, і розміру плати за їх надання: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2007 № 795 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/795-2007-%D0%BF> (дата звернення: 20.10.2021)
41. Про затвердження Положення про Головний сервісний центр МВС: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 07.11.2015 № 1393 (у редакції наказу Міністерства внутрішніх справ України від 26 листопада 2018 року № 955). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MVS889.html (дата звернення: 20.10.2020)
42. Про затвердження Положення про територіальний сервісний центр МВС: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 29.12.2015 № 1646 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0156-16> (дата звернення: 20.10.2020)
43. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016. № 65 URL :

- <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248839311> (дата звернення: 01.11.2021).
44. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. Офіційний вісник України. 1999. № 21. С. 32.
45. Про звернення громадян: Закон України URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр> (дата звернення: 20.10.2020)
46. Про інвестиційну діяльність. Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. (19.11.91). ст. 646.
47. Про індустриальні парки. Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 22. (31.05.2013). ст. 212.
48. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.
49. Про наукові парки. Закон України від 25.06.2009 № 1563-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2009. № 51. (18.12.2009). ст. 757.
50. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 3. (15.01.2016). ст. 25.
51. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 19-20. (18.05.2012). ст. 166.
52. Про сервісні послуги та сервісні центри Міністерства внутрішніх справ України: проект Закону України від 6 квітня 2015 р. № 2567. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH1ZB00B.html (дата звернення 11.11.2020)
53. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків. Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. (08.10.99). ст. 363.
54. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні :Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р.

№ 649-р. URL : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80>

(дата звернення: 20.10.2020)

55. Про схвалення Концепції розвитку системи надання сервісних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2006 р. № 90-р. *Офіц. вісн. України*. 2006. № 7. С.376.
56. Сторожук І. П. Принцип делегування повноважень у місцевому управлінні. *Університетські наукові записки*. 2005. №4 (16). С.231-236.
57. Тимошук В. Адміністративні послуги: посіб. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012.
58. Федорчак О. В. Інноваційний механізм державного керування: підходи до формування. *Ефективність державного керування*. 2012. Вип. 33. С. 150-157.
59. Цветков В.В., Дубенко С.Д., Нижник Н.Р. та ін. Реформування державного керування в Україні: проблеми і перспективи: монографія. Київ: Оріяни, 1998. 364 с.
60. Циганов О. Адміністративно-правовий статус суб'єктів надання сервісних послуг у сфері правоохорони. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 8. С. 130-134.
61. Циганов О.Г. Передумови запровадження інституту адміністративних послуг у країнах Європейського Союзу та в Україні. *Наука і правоохорона*. 2017.

