

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Надання адміністративних послуг на місцевому рівні**»

Виконав: студент 4 курсу за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування денної  
форми навчання  
Ярослав ЗАМОРСЬКИЙ

Керівник: перший проректор, доцент  
кафедри публічного управління та  
адміністрування, кандидат наук з  
державного управління, доцент  
Ірина КОВТУН

Рецензент: \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

**Заморський Я.А. Надання адміністративних послуг на місцевому рівні.**

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Робота присвячена дослідженню теоретичних та вивченню практичних аспектів надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

У теоретичному розділі роботи розглянуто наукові підходи щодо визначення поняття «адміністративна послуга». Зокрема, розглянуто еволюцію поглядів визначення «адміністративна послуга», їх поділ, ознаки. Розглянуто реформу децентралізації в Україні, одним із ключових елементів якої стало широке впровадження Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Обґрунтовано необхідність існування мережі ЦНАПів.

У дослідницько-аналітичному розділі роботи проаналізовано організаційно-правові засади діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради. З'ясовано адміністративні повноваження та основні завдання, структуру, нормативно-правове забезпечення Управління. Проаналізовано динаміку надання адміністративних послуг Управлінням адміністративних послуг Хмельницької міської ради за 2021-2023 роки.

У рекомендаційному розділі роботи виділено напрями підвищення ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг. Зокрема, рекомендовано збільшувати перелік адміністративних послуг, що надаються ЦНАПами, забезпечувати підвищення кваліфікації та розвиток працівників, розвиток системи електронного документообігу, оновлення технічного забезпечення, забезпечення їх автономної роботи в умовах відсутності електропостачання та інтернет зв'язку. Також розглянуто громадський моніторинг якості надання адміністративних послуг у ЦНАПах.

**Ключові слова:** послуги, управлінські послуги, адміністративні послуги, ЦНАП, міське самоврядування, держава.

## ANNOTATION

### **Zamorsky Y.A. Provision of Administrative Services at the Local Level.**

Bachelor's Thesis for obtaining the degree of Bachelor in the specialty 281 Public Management and Administration.

The bachelor's thesis is dedicated to the investigation of theoretical and practical aspects of providing administrative services at the local level.

The work investigates the theoretical and practical aspects of providing administrative services at the local level. It reviews scientific approaches to defining administrative services, including their evolution, classification, and characteristics. The decentralization reform in Ukraine and the implementation of Centers for the Provision of Administrative Services (CPAS) are analyzed, along with the organizational and legal foundations of the Khmelnytskyi City Council's administrative services management. The dynamics of service provision from 2021-2023 are examined. Recommendations for improving CPAS efficiency include expanding service lists, staff development, electronic document management, technical updates, autonomous operation, and public service quality monitoring.

**Keywords:** services, management services, administrative services, CPAS, local self-government, state.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	9
1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг.....	9
1.2. Особливості надання адміністративних послуг на місцевому рівні.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ УПРАВЛІННЯМ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	28
2.1. Організаційно-правові засади діяльності управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.....	28
2.2. Динаміка надання адміністративних та інших послуг управлінням адміністративних послуг Хмельницької міської ради.....	33
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	43
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг.....	43
3.2. Громадський моніторинг якості надання адміністративних послуг у ЦНАПах.....	48
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність теми бакалаврської роботи полягає у її важливості та впливі на сучасне суспільство. Проблеми, пов'язані з наданням адміністративних послуг на місцевому рівні, стають все більш актуальними у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, зміною вимог та очікувань громадян, а також необхідністю підвищення ефективності діяльності публічної влади. Забезпечення якості та доступності адміністративних послуг на місцевому рівні має прямий вплив на якість життя громадян. Швидкий та ефективний доступ до послуг державних органів є важливою умовою для здійснення прав громадян, отримання допомоги та вирішення різних питань повсякденного життя. У контексті модернізації та розвитку сучасного суспільства, надання адміністративних послуг стає важливим фактором для підтримки економічного та соціального розвитку. Прозорість, доступність та ефективність адміністрування сприяють підвищенню інвестиційної привабливості країни, розвитку бізнесу та підтримці підприємницької активності. Крім того, в умовах високих темпів технологічного розвитку та змін у суспільстві, органи влади змушені адаптуватися до нових викликів та вдосконалювати свої процедури та підходи до надання послуг.

**Ступінь розробки.** Дослідженням питання надання адміністративних послуг займалися такі науковці: Авер'янов В. «Оновлення доктринальних засад українського адміністративного права у світлі євроінтеграційних вимог» [1], Афанасьєв К.К. «Адміністративні послуги: навчальний посібник» [2], Голосніченко І.П. «Правове регулювання надання адміністративних послуг потребує системного підходу» [3], Демський Е.Ф. «Адміністративні послуги та їх юридична природа» [4], Зварич М. «Операційне визначення терміну адміністративні послуги» [5], Карпенко О.В. «Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади» [6], Коліушко І. «Виконавча

влада та проблеми адміністративної реформи в Україні» [7], Ніколаєнко К. В. «Заходи щодо вдосконалення організації надання управлінських послуг» [8], Ославський М.І. «Аналіз новел закону «Про адміністративні послуги»» [9], Сороко В.М. «Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості» [10], Тимощук В. «Адміністративні послуги : навчальний посібник» [11], але вважаємо за необхідне поглибити дослідження у сфері надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування метою аналізу актуального стану речей.

**Мета та завдання роботи.** Бакалаврська робота написана з метою обґрунтування теоретико-прикладних засад надання адміністративних послуг та напрацювання пропозицій щодо удосконалення організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Робота спрямована на узагальнення досвіду різних громад у наданні адміністративних послуг, що допоможе виявити найкращі практики та методи роботи. Окрім цього, важливо напрацювати рекомендації для покращення ефективності та якості послуг, що надаються місцевими органами влади. Викладені у роботі рекомендації можуть бути корисними для практичного застосування, допомагаючи органам місцевого самоврядування краще відповідати потребам і очікуванням громади. Окрім того, ця бакалаврська робота має на меті привернути увагу до значущості місцевого самоврядування у суспільстві, оскільки ефективне надання адміністративних послуг є одним з ключових факторів розвитку місцевих громад та підвищення рівня довіри громадян до публічних інституцій. Важливо зрозуміти, як діяльність місцевих органів влади впливає на якість життя населення.

Для досягнення цієї мети були поставлені та виконані такі завдання:

- вивчити поняття та сутність адміністративних послуг;
- визначити особливості надання адміністративних послуг на місцевому рівні;

- проаналізувати організаційно-правові засади діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради;
- вивчити динаміку надання адміністративних та інших послуг управлінням адміністративних послуг Хмельницької міської ради;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг;
- розробити пропозиції щодо посилення громадського впливу на моніторинг якості надання адміністративних послуг у ЦНАПах.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є сукупність суспільних відносин, які виникають під час надання адміністративних послуг. Дослідження цього процесу включає аналіз організаційних та правових аспектів, що впливають на якість та доступність адміністративних послуг для громадян.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження бакалаврської роботи є процес надання адміністративних послуг на місцевому рівні, включаючи організаційні структури, процедури, правове та інформаційне забезпечення, а також ефективність та якість цього процесу з погляду задоволення потреб громадян.

**Методи дослідження.** Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінських, правових і споріднених з ними наук. У роботі використано:

системний метод – при розгляді процесу надання адміністративних послуг як цілісної системи;

порівняльний метод – при порівнянні статистичних даних діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради у різні роки;

метод системного узагальнення – для формування висновків;

графоаналітичний метод – при побудові графіків, які характеризують основні показники надання адміністративних послуг Управлінням адміністративних послуг Хмельницької міської ради;

монографічний метод – при дослідженні визначення поняття «адміністративна послуга» у літературних джерелах;

статистичний метод – при аналізі діяльності Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради.

**Практична значущість.** Практична значущість теми дослідження полягає в тому, що воно спрямоване на вдосконалення системи надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Результати такого дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування, установами та організаціями, що здійснюють адміністративні процедури, а також громадянами та підприємствами. Вдосконалення процесу надання адміністративних послуг сприятиме підвищенню рівня задоволення потреб громадян у доступі до публічних послуг, зменшенню бюрократичних перешкод, сприянню розвитку економіки та підвищенню ефективності взаємодії між владою та суспільством. Крім того, оптимізація процесу надання послуг може призвести до зменшення витрат часу та ресурсів для громадян та урядових установ, що в свою чергу сприятиме покращенню економічного та соціального розвитку регіонів.

Як тренер-консультант проекту «Школа місцевого самоврядування» (лютий-травень 2024 року), поглиблено вивчав діяльність Хмельницької міської ради, як органу місцевого самоврядування, що дозволило, зокрема, підвищити обізнаність щодо діяльності у сфері надання адміністративних послуг.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### 1.1. Поняття та сутність адміністративних послуг

В Україні кінець ХХ століття ознаменувався зміною пріоритетів у державному управлінні та принципах взаємодії влади з громадянами. Права та свободи громадян стали ключовою цінністю, а однією із цілей публічної влади стало створення умов для якісного обслуговування суспільства. Громадяни трансформувалися з прохачів на споживачів послуг. При цьому держава, через органи влади, почала орієнтуватись на запити особи, подібно до того, як приватні компанії орієнтуються на потреби споживачів (клієнтів), враховуючи їхні запити та очікування.

Відповідно до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України, адміністративні послуги – це результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом, що відповідно до закону забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їхньою заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [42].

Відповідно до п. 1 ч. 1 ст. 1 Законі України «Про адміністративні послуги», поняття адміністративних послуг трактується як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [13].

Т. Маматова ділить розвиток нормативно-правової бази для системи надання адміністративних послуг на декілька етапів. До 2005 року відбулося створення базової структури для взаємодії з підприємствами. З 2006 по 2008

рік розпочалося формування комплексної системи адміністративних послуг. У період з 2009 по 2013 рік активно велась нормотворча робота для впорядкування адміністративних послуг. З 2014 по 2017 рік розширилися повноваження місцевих органів влади у цій сфері. Нарешті, з 2019 року спостерігається розвиток сучасних центрів надання адміністративних послуг та впровадження цифрових технологій у публічні послуги [16].

У науковій літературі поняття «послуга» має різні тлумачення: це може бути дія або вчинок, що приносить користь іншій особі, або вид діяльності, що включає роботу чи особливий вид продукції. Послугу також можуть визначати як результат взаємодії між виконавцем і споживачем, як товар для продажу у вигляді певних дій, вигод або задоволень, як будь-який захід або вигода, а також як форму реалізації завдання.

І. Коліушко визначив поняття публічних послуг, які включають всі послуги, що надаються органами публічної влади. Він розрізняє державні послуги, які пропонуються органами виконавчої влади та державними підприємствами, установами і організаціями, від послуг, які надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами й організаціями. Він використовує термін «управлінські послуги», який перетворився на "адміністративні послуги", щоб краще відобразити сутність цього поняття. Він означає, що надає їх адміністрація чи адміністративні органи і вказує на їхню владно-публічну (адміністративну) природу. Ці послуги включають розпорядчу діяльність, яку здійснюють органи виконавчої влади та муніципальної влади, за ініціативою фізичних або юридичних осіб, з метою захисту їхніх прав, свобод і законних інтересів [14].

К. Ніколаєнко розуміє управлінські (адміністративні) послуги як діяльність, передбачену законом, яку виконують адміністративні органи, такі як органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, з метою здійснення своїх владних повноважень. Ця діяльність відбувається у відповідь на

ініціативу фізичних або юридичних осіб і спрямована на забезпечення їхніх прав, свобод і законних інтересів. Сюди входить видача дозволів, акредитація, атестація, сертифікація, реєстрація з веденням реєстрів, легалізація суб'єктів, легалізація актів, нострифікація, верифікація та надання соціальних управлінських послуг. Він наголошує, що управлінські послуги включають не тільки юридичні діяння, а також рішення, які приймають уповноважені суб'єкти, які є необхідними для реалізації конституційних прав і свобод тих, хто звертається, будь то фізичні або юридичні особи. Зважаючи на це, він пропонує використовувати термін «адміністративні послуги» в майбутньому, оскільки він точніше відображає сутність цієї діяльності [20].

За словами О. Карпенка, сучасне розуміння управлінських послуг включає всі види діяльності, які здійснюють органи державної влади та органи місцевого самоврядування в інтересах як окремих громадян, так і суспільства в цілому. Державні управлінські послуги слід розглядати як ціль новітньої сервісної держави, оскільки їх надання пов'язане з повноваженнями певного органу влади, який відповідальний за виконання цих функцій [12].

Усі публічні послуги, що надаються органами влади можна поділити на дві основні категорії: державні та муніципальні. Державні послуги надаються через органи виконавчої влади або через органи місцевого самоврядування, якщо виконавчий орган, до повноважень якого входить надання конкретних послуг, делегував органу місцевого самоврядування можливість надавати державні послуги. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами та організаціями, які виконують делеговані їм місцевою владою повноваження за кошти місцевого бюджету.

Так, К. Афанасьєв теж чітко розділяє всі адміністративні послуги на державні та муніципальні, які можуть надаватись органами виконавчої влади на місцях, органами місцевого самоврядування та іншими компетентними

органами, якщо ці послуги пов'язані із здійсненням їхніх владних повноважень [2].

М. Зварич вважає, що для розуміння сутності поняття «адміністративні послуги» потрібно розглянути ознаки, які їх характеризують. Він наголошує, що визначення терміна повинно враховувати конкретні особливості та характеристики, що відрізняють адміністративні послуги від інших видів послуг. Таким чином, виділення цих ознак є ключем до точного визначення цього поняття [9].

В. Авер'янов, аналізуючи діяльність органів влади у сфері надання адміністративних послуг з точки зору «людиноцентристської» ідеології, яка акцентує увагу на служінні держави інтересам людини, виділяє кілька особливих ознак, характерних для адміністративних послуг.

По-перше, адміністративні послуги можуть надаватися органами публічної влади, які мають владні повноваження, такими як органи державної влади, а також органи місцевого самоврядування виключно у межах їх компетенції.

По-друге, адміністративні послуги надаються із метою задоволення потреб усіх суб'єктів правовідносин, тобто як фізичних, так і юридичних осіб.

По-третє, передбачається, що адміністративні послуги фінансуються з державного або місцевого бюджету, що означає їх безоплатність для споживачів.

По-четверте, компетенція органів, які мають владні повноваження надавати певні послуги, визначається законодавством і повинна відповідати затвердженим стандартам [1].

В українському науковому товаристві відомі результати досліджень В. Тимощука, який вважає, що головним принципом доктрини адміністративних послуг є ідея, що держава (влада) служить людині (суспільству). Отже, зміст поняття «послуги» у цьому контексті схожий на

те, що розуміється під цим терміном у приватному секторі: діяльність, спрямована на задоволення певних потреб людини, яка здійснюється у відповідь на її звернення.

Адміністративну послугу можна розглядати у двох аспектах. Перший аспект полягає в тому, що органи публічної влади, для виконання своїх функцій, мають створити необхідні умови для реалізації прав суб'єктів, що відбувається на підставі звернень від цих осіб. Другий аспект полягає в тому, що органи публічної влади, для виконання своїх функцій, мають розробити чітку та дієву процедуру реалізації прав суб'єктів, що відбувається на підставі звернень від цих осіб [48].

Е. Демський стверджує, що адміністративна послуга надається лише органами публічної влади і має на меті задовольнити потреби фізичних чи юридичних осіб для задоволення їхніх прав та свобод [7].

І. Голосніченко зазначає, що не вся розпорядча діяльність, навіть якщо вона спрямована на реалізацію прав і свобод громадян, може вважатися послугою. Оскільки головна мета всієї діяльності органів виконавчої влади та їхніх посадовців — забезпечувати права та свободи громадян і інших осіб, це не обов'язково означає, що кожен аспект цієї діяльності є послугою. На думку автора, управлінська послуга означає створення організаційних умов, що дозволяють громадянину або іншому суб'єкту адміністративно-правових відносин реалізувати своє право [5].

Г. Писаренко вважає, що адміністративна послуга виникає в контексті публічно-владних відносин, коли адміністративний орган виконує суб'єктивні права фізичної або юридичної особи, за їхньою заявою, для досягнення конкретного результату [24].

На думку М. Ославського, адміністративні послуги є публічними послугами, які надають органи виконавчої влади, виконавчі органи місцевого самоврядування та інші уповноважені суб'єкти. Особливість цих послуг

полягає в тому, що їх надання пов'язане з виконанням владних повноважень [23].

В. Сорока трактує адміністративну послугу як діяльність виконавчого органу або його апарату, спрямовану на забезпечення інтересів і свобод фізичних та юридичних осіб. Ця діяльність здійснюється в межах визначених законом процедур та відповідно до нормативно-правових актів, зареєстрованих за законодавчими вимогами [46].

Ю. Камардіна трактує адміністративні послуги як роботу, яку виконують ЦНАПи на місцевому рівні для здійснення інформаційних, консультаційних, реєстраційних, дозвільних та інших функцій адміністративного характеру. Ця діяльність проводиться на основі заяв і фінансується з бюджету, забезпечуючи фізичним та юридичним особам можливість задоволення їхніх потреб швидко і професійно, відповідно до законодавства [11].

Ст. 2 Закону України «Про адміністративні послуги», встановлює чітке розмежування між правовідносинами пов'язаними з наданням адміністративних послуг, і державною діяльністю, що стосується контролю та нагляду, забезпеченням права на доступ до публічної інформації, здійсненням юрисдикційних повноважень тощо [25].

Адміністративні послуги можна кваліфікувати за такими критеріями (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

## Класифікація адміністративних послуг

<b>Критерій</b>	<b>Класифікація</b>
За суб'єктом, який надає послугу	- Державні послуги (надаються органами державної влади) - Муніципальні послуги (надаються органами місцевого самоврядування)
За змістом адміністративної діяльності	- Реєстраційні (реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, реєстрація прав на нерухоме майно тощо) - Дозвільні (видача ліцензій, дозволів, погоджень)

<b>Критерій</b>	<b>Класифікація</b>
	тощо) - Інформаційні (надання інформації з питань, що належать до компетенції органів влади)
За рівнем встановлення повноважень щодо надання послуги	- Законами України - Актами Кабінету Міністрів України - Актами органів місцевого самоврядування
За формою реалізації	- Офлайн (в ЦНАПах, органах влади) - Онлайн (через Єдиний державний портал адміністративних послуг)
За предметом (характером) питань	- Для фізичних осіб (оформлення паспорта, реєстрація місця проживання) - Для юридичних осіб (реєстрація ТОВ, отримання ліцензії тощо) - Для фізичних та юридичних осіб (реєстрація права власності)

Примітка. Складено автором.

Концепція «послуг» у державній та муніципальній сфері має подібне значення, як і в приватному секторі – це діяльність, спрямована на задоволення конкретних потреб людини, яка зазвичай починається з її звернення. Оцінюючи якість публічних, зокрема адміністративних послуг, часто зважають на такі фактори, як ефективність, своєчасність, професіоналізм, компетентність, доброзичливість і зручність (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

#### Критерії надання адміністративних послуг

<b>Критерій</b>	<b>Опис</b>
Ефективність	Здатність надати адміністративну послугу з досягненням бажаного результату з найменшими затратами часу, ресурсів та зусиль.
Своєчасність	Надання адміністративних послуг протягом визначеного законодавством строку.
Професіоналізм	Глибокі знання та навички працівників адміністративного органу у сфері надання адміністративних послуг.
Компетентність	Здатність працівників адміністративного органу правильно застосовувати законодавство та інші нормативно-правові акти при наданні адміністративних послуг.

Критерій	Опис
Доброчливість	Ввічливе та шанобливе ставлення працівників адміністративного органу до осіб, які звертаються за наданням адміністративних послуг.
Зручність	Створення умов для максимально комфортного отримання адміністративних послуг, включаючи зручне розташування адміністративного органу, наявність інформаційних стендів, можливість попереднього запису на прийом тощо.
Доступність	Можливість отримання адміністративних послуг громадянами, незалежно від їх соціального статусу, місця проживання, етнічної приналежності, релігійних переконань тощо.

Примітка. Складено автором.

Усі ці критерії є взаємопов'язаними. Ефективність надання адміністративних послуг неможлива без дотримання принципу своєчасності. Професіоналізм та компетентність працівників адміністративного органу є запорукою якісного надання послуг. Доброчливе ставлення до клієнтів сприяє створенню сприятливого іміджу адміністративного органу та підвищує рівень довіри до нього з боку громадян. Зручність та доступність адміністративних послуг роблять їх простішими для широкого кола осіб.

## **1.2. Особливості надання адміністративних послуг на місцевому рівні**

Реформа децентралізації в Україні була спрямована на передачу повноважень та відповідальності від центру до місцевих органів влади, з метою зміцнення місцевого самоврядування, підвищення ефективності управління та надання послуг громадянам на місцевому рівні. Реформа почалася в 2014 році і стала одним із ключових елементів програми реформ в Україні, спрямованої на підвищення демократичності, прозорості та підзвітності влади.

Основною метою реформи децентралізації було створення більш ефективної системи управління, в якій місцеві громади отримують більшу

автономію та можливості для самоврядування. Це включає збільшення повноважень місцевих органів влади, передачу їм ресурсів та підвищення їхньої відповідальності перед громадянами.

З точки зору надання адміністративних послуг, реформа внесла значні зміни, дозволивши громадянам отримувати широкий спектр послуг на місцевому рівні, з мінімальними витратами часу та зусиль.

Завдяки децентралізації, повноваження, раніше зосереджені на центральному рівні, були передані місцевим органам влади. Тобто, місцеві громади отримали більше автономії та відповідальності за надання послуг, що раніше здійснювалися лише через органи виконавчої влади.

Одним із ключових елементів децентралізації у сфері надання адміністративних послуг стало широке впровадження Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Відповідно до ст. 12 ЗУ «Про адміністративні послуги», центр надання адміністративних послуг – це постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації [13].

У центрах надання адміністративних послуг основні послуги надає адміністратор центру, який також взаємодіє із суб'єктами, що надають адміністративні послуги. Проте в особливих ситуаціях, коли адміністратор не може надати певну послугу або коли це може призвести до менш ефективного обслуговування для заявників чи негативно вплинути на публічні інтереси, деякі адміністративні послуги можуть надаватися безпосередньо через центр іншими посадовими особами, які представляють відповідні суб'єкти. Це здійснюється на підставі узгоджених рішень з органом, що заснував центр надання адміністративних послуг.

Утворений як постійно діючий робочий орган, Центр надання адміністративних послуг забезпечує надання таких послуг суб'єктам звернень, залучаючи до своєї роботи посадових осіб окремих виконавчих

органів (структурних підрозділів) органу, який прийняв рішення про утворення центру.

Концепція ЦНАПів полягає в створенні для громадян єдиного пункту прийому заявок на отримання більшості адміністративних послуг. Це передбачає об'єднання в одному місці представників великої кількості органів (підрозділів) публічної адміністрації, які раніше надавали ці послуги окремо. Цей процес не обмежується лише фізичним об'єднанням офісів у одній будівлі, але й передбачає створення єдиного «фронт-офісу», де громадяни зможуть отримати необхідну інформацію та оформити необхідні документи. Це включає реєстрацію актів цивільного стану, видачу різних дозволів і довідок, реєстрація місця проживання та багато іншого.

У вересні 2014 року мережа ЦНАПів в Україні охоплювала 11 регіонів (14 міст) [50]. З початком активної децентралізації та розширенням повноважень об'єднаних територіальних громад (ОТГ) процес створення ЦНАПів значно прискорився. Станом на липень 2017 року кількість ЦНАПів зросла до 713, охопивши як великі міста, так і невеликі ОТГ як показано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Мережа ЦНАПів в Україні станом на 2017 рік

Примітка. Джерело: [22].

Цей прогрес не зупинився: у грудні 2017 року Віце-прем'єр-міністр — Міністр регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ України Геннадій Зубко відкрив перший в Україні мобільний ЦНАП у Славутській громаді Хмельницької області. Цей проект став можливим завдяки підтримці програми «U-LEAD з Європою» [10].

Станом на 1 січня 2019 року в Україні функціонувало 778 ЦНАПів:

- 325 з них створено органами місцевого самоврядування (в тому числі 40 територіальних підрозділів), з яких 125 центрів утворено в об'єднаних територіальних громадах.
- 453 створено місцевими державними адміністраціями (в тому числі 10 районних у місті Києві та 5 територіальних підрозділи).

Крім того, органами місцевого самоврядування було створено 90 віддалених місць для роботи адміністраторів центрів, з яких 68 – у об'єднаних територіальних громадах, а також 3 мобільних центра [18].

Станом на квітень 2024 року, як показано на рисунку 1.2. в Україні вже діє 3861 ЦНАПів і їх філій.

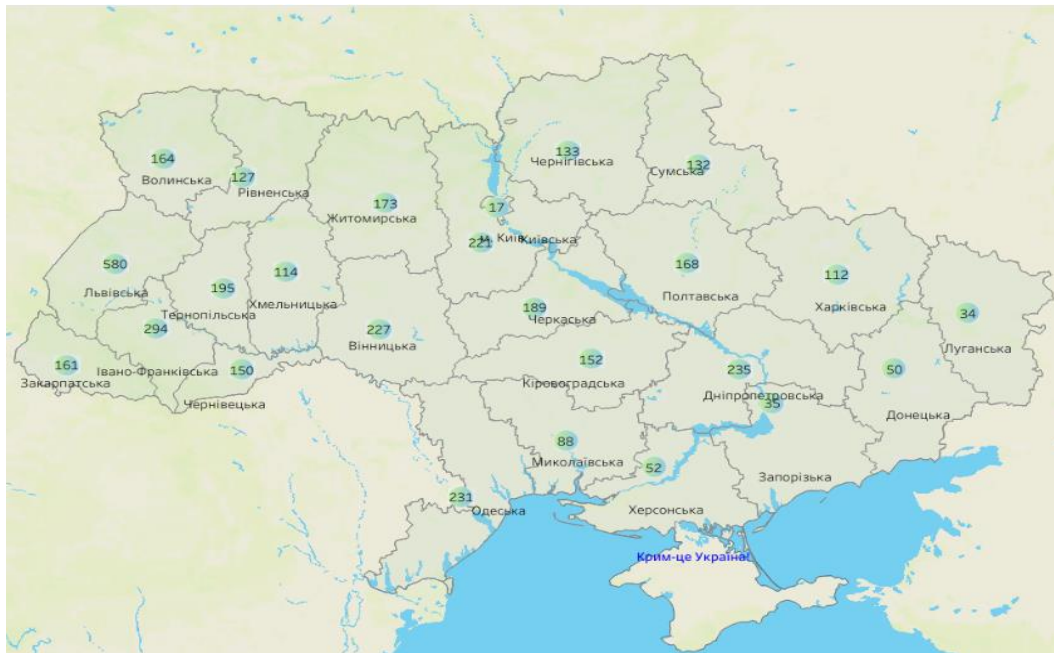


Рис. 1.2. Мережа ЦНАПів і їх філій в Україні станом на квітень 2024 року

Примітка. Джерело: [17].

ЦНАПи мають дві основні організаційно-правові форми: у вигляді окремої установи або як структурний підрозділ.

У випадку окремої установи, до посадових інструкцій працівників виконавчих органів додаються функції адміністратора. За згодою і на підставі відповідних рішень, в цей процес також можуть бути залучені працівники інших суб'єктів, які надають адміністративні послуги. Матеріально-технічне та організаційне забезпечення діяльності ЦНАПу здійснюється спеціальним або визначеним органом.

Якщо ЦНАП створюється як структурний підрозділ при виконавчому органі відповідної ради, всі працівники Центру де-юре є частиною штату цього підрозділу. Працівники з інших організацій, що надають адміністративні послуги, можуть долучитися до роботи в ЦНАП на підставі відповідних рішень.

Можна виділити такі форми ЦНАПу у місцевому самоврядуванні як:

- ЦНАП у складі одного населеного пункту;
- ЦНАП у складі декількох населених пунктів;
- філія ЦНАПу;
- віддалене стаціонарне робоче місце адміністратора;
- віддалене виїзне робоче місце адміністратора;
- мобільний офіс.

ЦНАП у складі одного населеного пункту розташовується в одному приміщенні, де надаються послуги. Однак, якщо населений пункт має протяжність понад 5 кілометрів, можна організувати філію або віддалене робоче місце адміністратора, щоб забезпечити зручність доступу до послуг.

ЦНАП для кількох населених пунктів зазвичай розташовується в адміністративному центрі громади. Однак за певних умов ЦНАП може розміщуватися в іншому населеному пункті, якщо там є відповідне приміщення, зберігається організаційна і є надійне транспортне сполучення,

зручне для більшості мешканців громади. Якщо це економічно доцільно, можуть бути створені філії або віддалені робочі місця для адміністраторів.

Філії ЦНАПів – це окремі офіси, де повинно бути щонайменше два робочі місця, і який рекомендується відкривати в населених пунктах з населенням не менше 1000 осіб. Її юридичний статус визначається організаційно-правовою формою ЦНАП, і створення такої філії здійснюється на підставі рішення органу, що заснував ЦНАП.

Віддалене стаціонарне робоче місце адміністратора – це офіс на території громади (в адміністративному центрі громади або в іншому населеному пункті), де працює або один адміністратор постійно, або декілька адміністраторів по черзі за розкладом, встановленим відповідним органом.

Віддалене виїзне робоче місце адміністратора передбачає надання послуг за визначеним розкладом адміністратором ЦНАПу, відвідуючи різні населені пункти громади, щоб приймати заяви та, за можливості, видавати результати послуг у пристосованих для цього приміщеннях.

Мобільний ЦНАП – це формат надання адміністративних послуг, який дає можливість жителям віддалених населених пунктів з малою кількістю населення отримати необхідні документи та консультації без виїзду до центру. Цей формат ЦНАПу є різновидом віддаленого місця для роботи адміністраторів. На відміну від стаціонарних ЦНАПів, які розташовані в одному місці, мобільний ЦНАП може переміщатися по території громади, роблячи адміністративні послуги максимально доступними для всіх жителів. Мобільний ЦНАП обладнаний усім необхідним для надання послуг: комп'ютерами, принтерами, сканерами, канцелярським приладдям, а також доступом до Інтернету.

Щоб запобігти корупції, у деяких областях ЦНАПи обладнали камерами для аудіо- та відеозапису, а також впровадили електронну систему керування чергою. Це допомагає ефективніше регулювати потік відвідувачів, що звертаються за адміністративними послугами, і заощаджує час [3].

Окремо слід розглянути можливості суб'єктів звернення, що бажають отримати адміністративні послуги щодо отримання інформації. Так у ч. 1 ст. 6 ЗУ «Про адміністративні послуги» сказано, що суб'єкти звернення мають право на безоплатне отримання інформації про адміністративні послуги та порядок їх надання, що забезпечується шляхом надання їм безоплатного доступу до Єдиного державного веб-порталу електронних послуг, функціонування телефонної довідки та інформування таких суб'єктів через медіа.

Крім того, ЦНАПи, зобов'язані розмістити інформаційні стенди у місцях прийому громадян. Ці стенди повинні містити всю необхідну інформацію, щоб суб'єкти звернення могли самостійно отримувати адміністративні послуги без сторонньої допомоги. Важливо розміщувати інформаційні стенди в доступному місці та забезпечувати їх актуальною інформацією щодо конкретних процедури надання послуг. На стендах розміщують інформаційні картки адміністративних послуг, зразки заповнення бланків та заяв, банківські реквізити для оплати послуг, а також відповіді на найбільш поширені запитання. Перевага інформаційних стендів полягає в тому, що на них можна розміщувати графічні зображення, такі як фотографії та схеми, наприклад, інструкції.

Останнім часом стає все популярнішим способом надання інформації через вебресурси безпосередньо ЦНАПу. Вони стають все більш важливими джерелами інформації. Організації, що надають адміністративні послуги, повинні створити та підтримувати веб-сайти, де розміщена інформація про порядок надання таких послуг, маршрути громадського транспорту, під'їзні шляхи та місця для паркування, контактні номери, електронна пошта, перелік послуг, що надаються, відомості про вартість адміністративних послуг, а також інформаційні картки в електронному вигляді. На цих сайтах також варто розміщувати архівовані файли у зручних для користувачів форматах.

Ще одним способом отримання інформації є інформаційні картки, які складаються до кожної адміністративної послуги окремо. Інформаційна картка адміністративної послуги повинна надавати корисну інформацію, уникати зайвих деталей і залишатися зручною у використанні. Важливо знайти баланс між інформативністю і компактністю, оскільки надмірна кількість інформації робить картку громіздкою і відштовхує відвідувачів від її читання. Якщо в інформаційних картках надто багато деталей, люди, швидше за все, звертатимуться за особистою консультацією до персоналу. Оптимальним розміром картки вважається формат А5, хоча допустимий і формат А4. Можна використовувати різні кольори паперу або інші візуальні елементи, щоб відрізнити картки для різних видів послуг.

Інформаційні картки адміністративних послуг мають бути розміщені на офіційному веб-сайті організації, що надає послуги, і в місцях, де проводиться прийом відвідувачів. Таким чином, картки стають публічним документом, і надавачі послуг або ЦНАП повинні вживати заходів для забезпечення легкого і широкого доступу до них. На веб-сайті варто прив'язувати картки безпосередньо до переліку адміністративних послуг, додаючи, за потреби, форму заяви для заповнення. Якісно підготовлена інформаційна картка зменшує потребу в особистих консультаціях і служить корисним джерелом інформації як для споживачів послуг, так і для персоналу, що працює з відвідувачами.

Якщо адміністративна послуга є комплексною і вимагає виконання кількох послідовних дій, у яких залучені інші суб'єкти, то для неї все одно створюється лише одна інформаційна картка. Іншими словами, незалежно від складності послуги, діє принцип: одна адміністративна послуга — одна інформаційна картка.

Відповідно до ч. 4 ст. 8 ЗУ «Про адміністративні послуги» інформаційна картка має містити інформацію про:

- дані про організацію або центр, який надає адміністративну послугу, включаючи їх назву, адресу, графік роботи, телефон, електронну адресу та веб-сайт;

- список документів, необхідних для отримання послуги, порядок їх подання та спосіб передачі, а також інформацію про умови або підстави для отримання послуги, якщо це потрібно;

- вказівки щодо того, чи є послуга платною або безоплатною, і якщо платна, то вказаний розмір плати та порядок її внесення (адміністративного збору);

- час, протягом якого надається адміністративна послуга;

- який очікується результат від надання цієї адміністративної послуги;

- способи, якими можна отримати відповідь або результат;

- перелік законів та нормативних актів, що визначають порядок та умови надання цієї адміністративної послуги [13].

Війна суттєво вплинула на функціонування центрів надання адміністративних послуг. Із початком повномасштабного вторгнення їхня робота практично зупинилася через необхідність доступу до державних реєстрів для більшості послуг. Однак, навіть у ці складні для країни часи, центри швидко знайшли нову важливу роль, ставши гуманітарними хабами та надаючи допомогу, насамперед, внутрішньо переміщеним особам [13].

Отже, у науковій літературі поняття «послуга» має різні тлумачення: це може бути дія або вчинок, що приносить користь іншій особі, або вид діяльності, що включає роботу чи особливий вид продукції. Послугу також можуть визначати як результат взаємодії між виконавцем і споживачем, як товар для продажу у вигляді певних дій, вигод або задовольень, як будь-який захід або вигода, а також як форму реалізації завдання.

Адміністративну послугу можна розглядати у двох аспектах. Перший аспект полягає в тому, що органи публічної влади, для виконання своїх

функцій, мають створити необхідні умови для реалізації прав суб'єктів, що відбувається на підставі звернень від цих осіб. Другий аспект полягає в тому, що органи публічної влади, для виконання своїх функцій, мають розробити чітку та дієву процедуру реалізації прав суб'єктів, що відбувається на підставі звернень від цих осіб.

Усі публічні послуги, що надаються органами влади можна поділити на дві основні категорії: державні та муніципальні. Державні надаються органами виконавчої влади на місцевому рівні, а також органами місцевого самоврядування, якщо державні інституції делегували їм таке завдання. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами та організаціями, які виконують делеговані їм місцевою владою повноваження за кошти місцевого бюджету. Адміністративні послуги є важливою частиною як державних, так і муніципальних послуг.

Концепція «послуг» у державній та муніципальній сфері має подібне значення, як і в приватному секторі – це діяльність, спрямована на задоволення конкретних потреб людини, яка зазвичай починається з її звернення. Оцінюючи якість публічних, зокрема адміністративних послуг, часто зважають на такі фактори, як ефективність, своєчасність, професіоналізм, компетентність, доброзичливість і зручність.

Усі ці критерії є взаємопов'язаними. Ефективність надання адміністративних послуг неможлива без дотримання принципу своєчасності. Професіоналізм та компетентність працівників адміністративного органу є запорукою якісного надання послуг. Доброзичливе ставлення до клієнтів сприяє створенню сприятливого іміджу адміністративного органу та підвищує рівень довіри до нього з боку громадян. Зручність та доступність адміністративних послуг роблять їх простішими для широкого кола осіб.

Реформа децентралізації в Україні була спрямована на передачу повноважень та відповідальності від центру до місцевих органів влади, з

метою зміцнення місцевого самоврядування, підвищення ефективності управління та надання послуг громадянам на місцевому рівні. Реформа почалася в 2014 році і стала одним із ключових елементів програми реформ в Україні, спрямованої на підвищення демократичності, прозорості та підзвітності влади.

З точки зору надання адміністративних послуг, реформа внесла значні зміни, дозволивши громадянам отримувати широкий спектр послуг на місцевому рівні, з мінімальними витратами часу та зусиль.

Одним із ключових елементів децентралізації у сфері надання адміністративних послуг стало широке впровадження Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Концепція ЦНАПів полягає в створенні для громадян єдиного пункту прийому заявок на отримання більшості адміністративних послуг. Це передбачає об'єднання в одному місці представників великої кількості органів (підрозділів) публічної адміністрації, які раніше надавали ці послуги окремо. Цей процес не обмежується лише фізичним об'єднанням офісів у одній будівлі, але й передбачає створення єдиного «фронт-офісу», де громадяни зможуть отримати необхідну інформацію та оформити необхідні документи. Це включає реєстрацію актів цивільного стану, видачу різних дозволів і довідок, реєстрація місця проживання та багато іншого.

ЦНАПи мають дві основні організаційно-правові форми: у вигляді окремої установи або як структурний підрозділ.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ УПРАВЛІННЯМ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

#### **2.1. Організаційно-правові засади діяльності управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради**

Управління адміністративних послуг організує надання публічних та інших необхідних послуг громадянам, підприємцям та компаніям, активно діє у сфері отримання дозволів та інших документів. Це мережа місць, де суб'єкти права мають можливість отримати адміністративні послуги, що їх цікавлять. Це важлива платформа для громадянської взаємодії з органами публічної влади, що забезпечує якісне, оперативне та зручне обслуговування.

Адміністративні повноваження цього органу — це набір законодавчо визначених прав і обов'язків, які гарантують ефективне виконання покладених на них завдань і функцій.

Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради створено за рішенням шістнадцятої сесії Хмельницької міської ради від 11.04.2012 р. за №10 [44]. Офіційне відкриття ЦНАП відбулось 29.09.2012 р.

Рішенням Хмельницької міської ради №52 від 26.08.2015 р. було вирішено припинити дозвільний центр Хмельницької міської ради та Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради шляхом ліквідації і утворити Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради [40].

Рішенням Хмельницької міської ради від 21.09.2016 р. № 7 «Про утворення філій управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та внесення змін та доповнень до рішень сесії міської ради» [43] було утворено Філію № 1 (вул. Грушевського, 86) та Філію № 2 (вул. Пилипчука) управління адміністративних послуг.

Основними завданнями Управління є поліпшення якості надання адміністративних послуг, зручні та комфортні умови обслуговування заявників, спрощення процедур отримання документів, економія часу, професіоналізм та ввічливе ставлення до кожного відвідувача.

Структура передбачає поділ Управління на:

- відділ дозвільних процедур;
- відділ надання адміністративних та інших послуг;
- сектор з оформлення біометричних даних;
- сектор з реєстрації об'єктів державного земельного кадастру;
- сектор опрацювання результатів адміністративних послуг;
- інформаційно-консультаційний сектор.

Юридичне забезпечення діяльності здійснюється великою кількістю загальнодержавних та місцевих нормативно-правових актів, що утворюють систему законодавчих та підзаконних документів, а також нормативних актів місцевого значення. Всі ці джерела правового регулювання можна розділити на дві категорії: перша включає нормативно-правові акти, які безпосередньо визначають діяльність центрів надання адміністративних послуг, а друга охоплює акти, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг.

При такому розподілі до першої групи слід віднести такі нормативно-правові акти:

- ЗУ «Про адміністративні послуги» [13];
- ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» [29];
- ЗУ «Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні» [38];

– ЗУ «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [39];

– Рішення сесії Хмельницької міської ради «Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, втрату чинності рішення міської ради №32» [26];

– Рішення сесії Хмельницької міської ради «Про припинення дозвільного центру Хмельницької міської ради та Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради шляхом ліквідації, утворення Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, затвердження Положення про нього, внесення змін та втрату чинності рішень сесії» [40];

– Постанова Кабінету Міністрів України № 44 «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» [33];

– Постанова Кабінету Міністрів України № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» [34];

– Постанова Кабінету Міністрів України № 588 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» [35].

ЗУ «Про адміністративні послуги» був покликаний для втілення ідей демократії та боротьби із корупцією. Він визначив такі терміни: «адміністративна послуга», «суб'єкт звернення», «суб'єкт надання адміністративних послуг» тощо, а також визначає правовий статус центру надання адміністративних послуг.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» рекомендовано органам місцевого самоврядування керуватися у своїй діяльності із забезпечення функціонування центрів надання адміністративних послуг затвердженим цією постановою Примірним положенням [27].

До другої групи нормативно-правових актів, які регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг можна віднести:

- ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [37];
- ЗУ «Про захист персональних даних» [36];
- ЗУ «Про Державний земельний кадастр» [30];
- ЗУ «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання» [41];
- ЗУ «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» [31];
- ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [32].

Команда УАП складається з 39 адміністраторів, яка забезпечує доступність та якість надання адміністративних послуг. Адміністратори розподілені між відділами, секторами, а також 2 філіями. У перша філія відкрилась у липні 2016 року [49], а друга у вересні 2016 року [21]. Розподіл адміністраторів можна побачити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

## Розподіл адміністраторів в УАП ХМР

Начальник управління адміністративних послуг – адміністратор	
відділ дозвільних процедур	8 адміністраторів
відділ надання адміністративних та інших послуг	10 адміністраторів
сектор з оформлення біометричних документів відділу надання адміністративних та інших послуг	3 адміністратора
сектор з реєстрації об'єктів державного земельного кадастру відділу надання адміністративних та інших послуг	2 адміністратора
сектор опрацювання результатів адміністративних послуг відділу надання адміністративних та інших послуг	6 адміністраторів
інформаційно-консультаційний сектор	4 адміністратора
філія № 1	4 адміністратора
філія № 2	0 адміністраторів

Примітка. Складено автором.

Також у 2021 р. здійснювались заходи по запровадженню через управління адміністративних послуг можливості для консультацій відвідувачів у електронному вигляді за допомоги чат-боту твоєї громади “Smart Town Bot” (СВОІ).

Починаючи з 1 листопада 2021 року, адміністратори Управління розпочали діяльність у електронному кабінеті адміністратора на порталі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. За допомогою цього інструменту надається 22 різні адміністративні послуги.

У Стратегічному плані розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки, передбачається реалізація проекту впровадження електронного врядування для якісного надання адміністративних послуг який необхідний через наявність значної кількості баз даних (реєстрів) у державних і місцевих органах, які надають адміністративні послуги, виникає проблема обміну інформацією між цими реєстрами, що призводить до затримок у часі для суб'єктів господарювання при отриманні дозвільних документів [47].

В зв'язку з тим, що ЦНАП став для вимушених переселенців місцем, де можна отримати весь спектр послуг та отримати інші консультації за життєвими ситуаціями та за ініціативи ЦНАП 25.08.2023 в приміщенні ЦНАП по вул. Соборна, 16 облаштоване робоче місце для представників Благодійної Організації «Благодійний фонд «Право на захист», які надають інформаційну, консультаційну та юридичну допомогу особам, які покинули своє місце проживання у результаті негативних наслідків збройного конфлікту на території України.

Станом на 22.01.2024 всі впроваджені в 2022 році соціальні проекти для ВПО (комплексні послуги для ВПО, пільгові години прийому для отримання паспортів громадянина України) успішно реалізуються.

## 2.2. Динаміка надання адміністративних та інших послуг управлінням адміністративних послуг Хмельницької міської ради

УАП Хмельницької міської ради надає значну кількість найрізноманітніших послуг і бажає самовдосконалюватись, щоб отримання послуг для громадян стало ще зручніший кращим і якіснішим.

Законом України «Про адміністративні послуги» визначено, що Центр надання адміністративних послуг є постійно діючим робочим органом або структурним підрозділом місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг. Суб'єкт надання адміністративних послуг надає адміністративну послугу, а центр надання адміністративних послуг забезпечує організацію надання такої послуги у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктом звернення.

Рисунок 2.2. дає можливість вивити динаміку кількості послуг, що надавались через Управління. Так у 2021 році 288 видів послуг, у 2022 році – 327, що на 13,5 % більше, ніж за 2021 рік, а у 2023 році – 371, що на 13,5 % більше, ніж за 2022 рік.



Рис. 2.2. Динаміка кількості адміністративних послуг, що надавались через Управління за 2021-2023 роки

Примітка. Складено автором за даними: [6].

Проаналізувавши рис. 2.3., можна зробити висновок, що за 2021 р. Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради надало 53 502 адміністративних послуг. У 2022 р. було надано 41 724 адміністративні послуги, що на 22% менше, ніж за 2021 рік. У 2023 р. було надано 45 019 адміністративних послуг, що на 7,9 % більше, ніж за 2022 рік. Загалом з 2021 по 2023 рік було надано 140 259 адміністративні послуги, у середньому 46 753 послуги на рік.

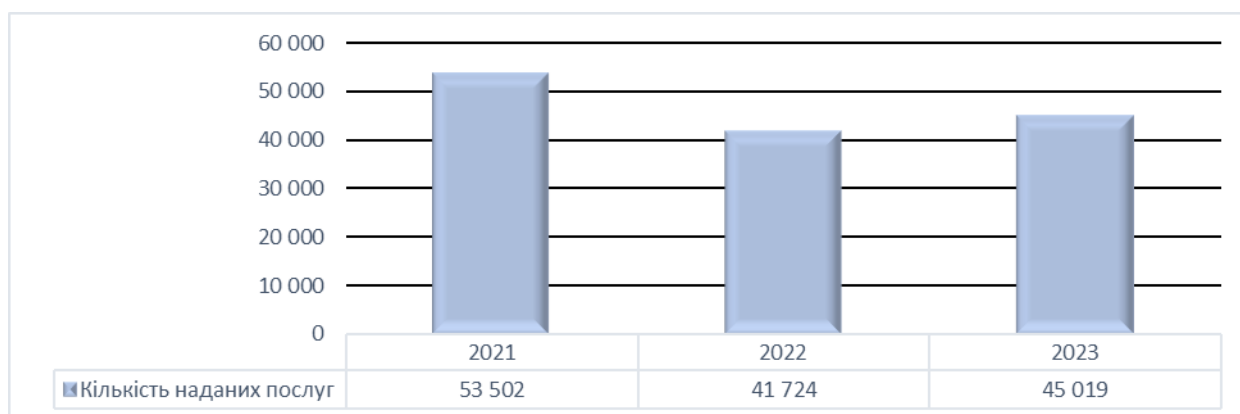


Рис. 2.3. Кількість наданих послуг адміністраторами Управління в порівнянні за 2021-2023 роки.

Примітка. Складено автором за даними: [6].

Також можна проаналізувати кількість звернень від різних суб'єктів. Так проаналізувавши рис. 2.4., можна зробити висновок, що за 2021 р. фізичні особи отримали 44 396 послуг, тобто це 83% від всіх наданих адміністративних послуг у 2021 р. У 2022 р. фізичним особам було надано 34 700 адміністративних послуг, що на 2 % менше, ніж за 2021 р., також це складає 83,1% від усіх наданих адміністративних послуг у 2022 р. У 2023 р. фізичним особам було надано 36 610 адміністративних послуг, що на 5% більше, ніж за 2022 р., також це складає 83,1% від усіх наданих адміністративних послуг у 2023 році. Загалом з 2021 по 2023 рік фізичним особам було надано 115 706 адміністративних послуг, у середньому 38 569 послуг на рік.

Що стосується юридичних осіб, то за 2021 р. їм було надано 7 412 адміністративних послуг, тобто це 13,9% від всіх наданих адміністративних послуг у 2021 р. У 2022 р. було надано 5 516 адміністративних послуг, що на 25,6 % менше, ніж за 2021 рік, також це складає 13,2% від усіх наданих адміністративних послуг у 2022 р. У 2023 р. було надано 6 253 адміністративні послуги, що на 13,4% більше, ніж за 2022 рік, також це складає 13,9 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2023 р. Загалом з 2021 по 2023 рік юридичним особам було надано 19 181 адміністративна послуга, у середньому 6 394 послуги на рік.

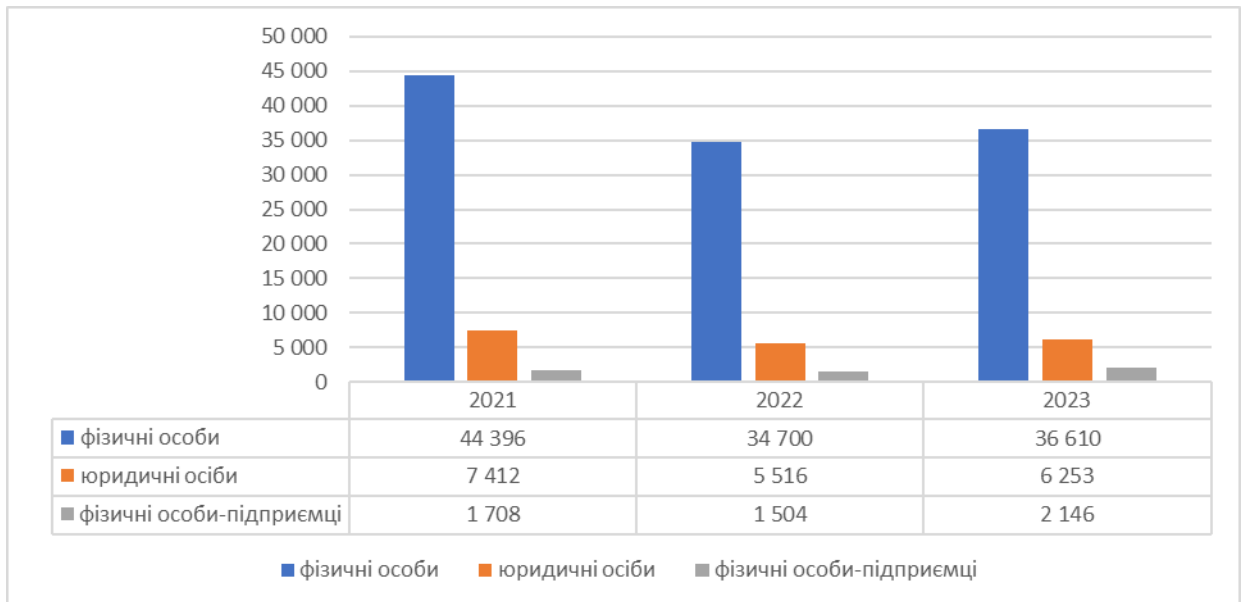


Рис. 2.4. Кількість наданих адміністративних послуг різним суб'єктам через Управління в порівнянні за 2021-2023 роки.

Примітка. Складено автором за даними: [6].

Слід згадати і про надані послуги фізичним особам-підприємцям. За 2021 рік їм було надано 1 708 адміністративних послуг, тобто це 3,2% від всіх наданих адміністративних послуг у 2021 році. У 2022 році було надано 1 504 адміністративні послуги, що на 11,9 % менше, ніж за 2021 рік, також це складає 3,6% від усіх наданих адміністративних послуг у 2022 році. У 2023 році було надано 2 146 адміністративних послуг, що на 42,7% більше, ніж за 2022 рік, також це складає 4,8 % від усіх наданих адміністративних послуг у

2023 році. Загалом з 2021 по 2023 рік фізичним особам-підприємцям було надано 5 358 адміністративних послуг, у середньому 1 786 послуг на рік.

Також доцільним є аналіз надання конкретних адміністративних послуг по роках і почати можна з А-1-18.1-02 «Реєстрація місця проживання/перебування». Так проаналізувавши рисунок 2.5., можна зробити висновок, що за 2021 рік ця послуга надавалась 7 216 раз, тобто це 13,5% від всіх наданих адміністративних послуг у 2021 році. У 2022 році було надано 4 164 рази, що на 42,3 % менше, ніж за 2021 рік, також це складає 10% від усіх наданих адміністративних послуг у 2022 році. У 2023 році було надано 5 340 раз, що на 28,2% більше, ніж за 2022 рік, також це складає 11,9 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2023 році. Загалом з 2021 по 2023 рік цю послугу було надано 16 720 разів, у середньому 5 573 послуги на рік.

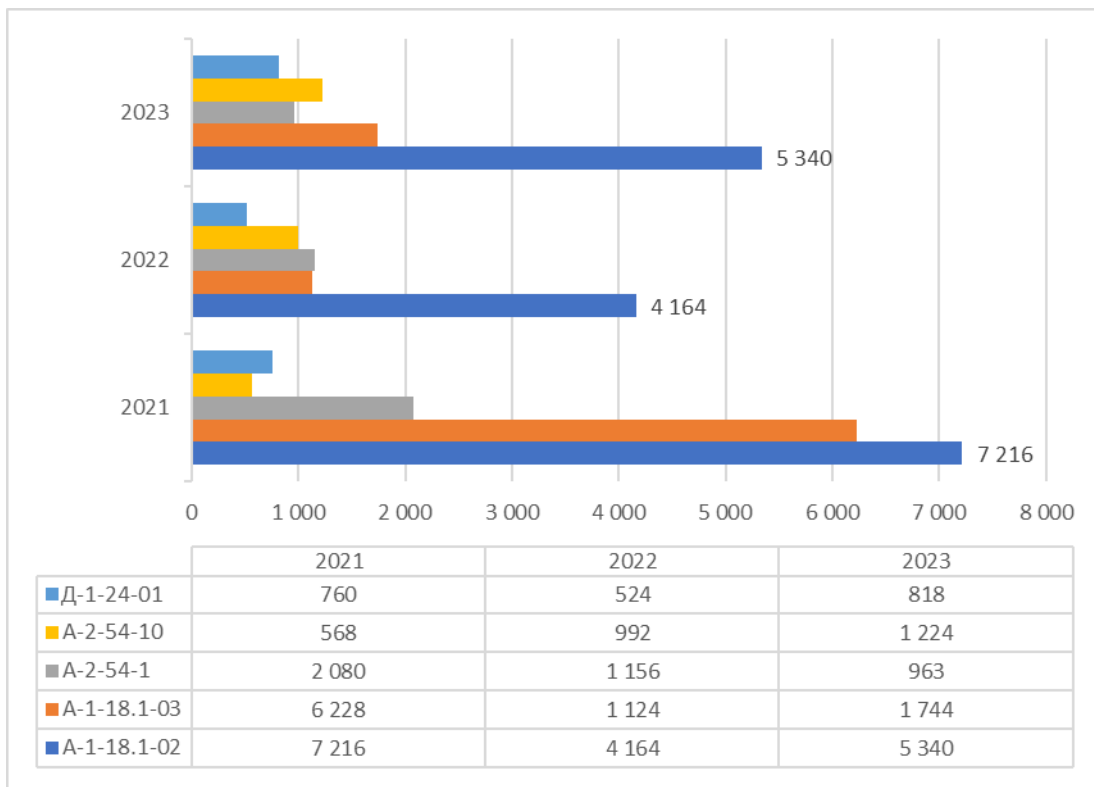


Рис. 2.5. Динаміка надання різних адміністративних послуг порівнянні за 2021-2023 роки.

Примітка. Складено автором за даними: [6].

Наступною можна проаналізувати надання адміністративної послуги А-1-18.1-03 «Зняття особи із задекларованого/зареєстрованого місця проживання (перебування)». Так за 2021 рік ця послуга надавалась 6 228 разів, тобто це 11,6 % від всіх наданих адміністративних послуг у 2021 році. У 2022 році було надано 1 124 рази, що на 82 % менше, ніж за 2021 рік, також це складає 2,7 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2022 році. У 2023 році було надано 1 744 раз, що на 55,2 % більше, ніж за 2022 рік, також це складає 3,9 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2023 році. Загалом з 2021 по 2023 рік цю послугу було надано 9 096 разів, у середньому 3 032 послуги на рік.

Наступною можна проаналізувати адміністративну послугу А-2-54-1 «Вклеювання до паспорта громадянина України фотокартки при досягненні громадянином 25 - і 45 – річного віку». Так за 2021 рік ця послуга надавалась 2 080 разів, тобто це 3,9 % від всіх наданих адміністративних послуг у 2021 році. У 2022 році було надано 1 156 разів, що на 44,4 % менше, ніж за 2021 рік, також це складає 2,8 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2022 році. У 2023 році було надано 963 рази, що на 16,7 % менше, ніж за 2022 рік, також це складає 2,1 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2023 році. Загалом з 2021 по 2023 рік цю послугу було надано 4 199 разів, у середньому 1400 разів на рік.

Слід згадати та проаналізувати адміністративну послугу А-2-54-10 «Оформлення і видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм (20 робочих днів)». Так за 2021 рік ця послуга надавалась 568 разів, тобто це 1 % від всіх наданих адміністративних послуг у 2021 році. У 2022 році було надано 992 рази, що на 74,6 % більше, ніж за 2021 рік, також це складає 2,3 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2022 році. У 2023 році було надано 1 224 рази, що на 23,4 % більше, ніж за 2022 рік, також це складає 2,7 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2023 році. Загалом з 2021 по 2023 рік цю послугу було надано 2 784 разів, у середньому 928 послуги на рік.

На кінець можна проаналізувати надання адміністративної послуги Д-1-24-01 «Дозвіл на порушення об'єктів благоустрою». Так за 2021 рік ця послуга надавалась 760 разів, тобто це 1,4 % від всіх наданих адміністративних послуг у 2021 році. У 2022 році було надано 524 рази, що на 31,1 % менше, ніж за 2021 рік, також це складає 1,3 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2022 році. У 2023 році було надано 818 рази, що на 56,1 % більше, ніж за 2022 рік, також це складає 1,8 % від усіх наданих адміністративних послуг у 2023 році. Загалом з 2021 по 2023 рік цю послугу було надано 2 102 рази, у середньому 701 послуга на рік.

Далі можна проаналізувати динаміку реєстрації звернень адміністраторами Управління в порівнянні за 2021-2023 роки на рисунку 2.6. Так за 2021 рік зареєстровано 86 380 звернень. У 2022 році було зареєстровано 85 565 звернень, що на 0,9 % менше, ніж за 2021 рік. У 2023 році було зареєстровано 115 132 звернень, що на 34,6 % більше, ніж за 2022 рік. Загалом з 2021 по 2023 рік зареєстровано 287 077 звернень, у середньому 95 692 звернень на рік.

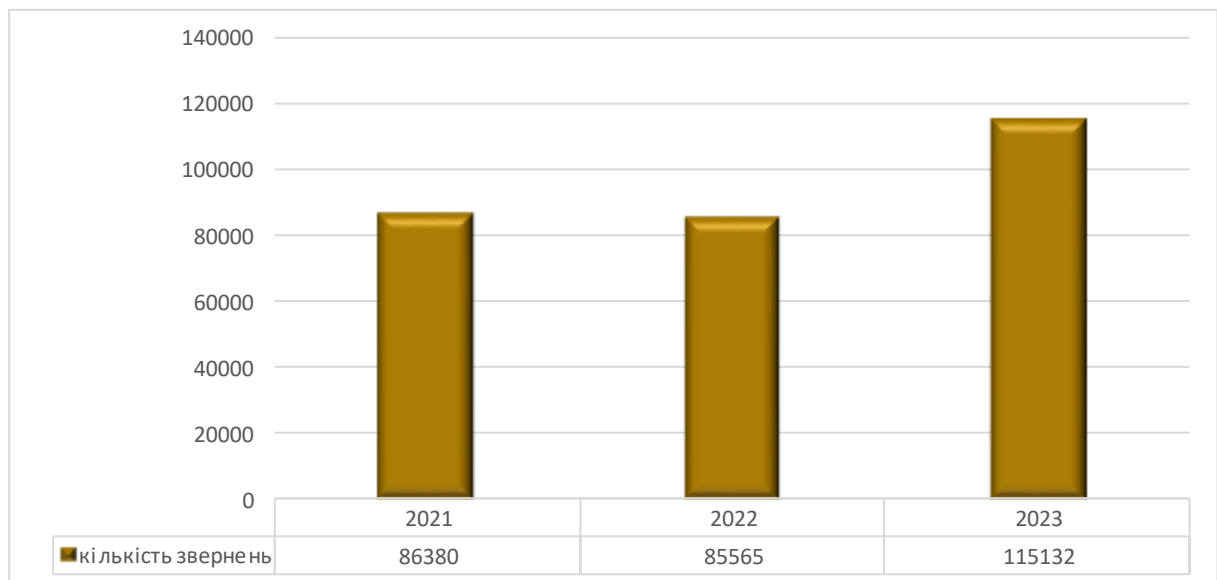


Рис. 2.6. Динаміка реєстрації звернень адміністраторами Управління в порівнянні за 2021-2023 роки.

Примітка. Складено автором.

Що стосується фінансового питання, то як видно із рисунку 2.7, у 2021 році надходження у місцевий бюджет за надані адміністративні послуги через Управління становили 2 117 442 грн, у 2022 році – 3 366 508 грн, що на 59 % більше, ніж за 2021 рік, у 2023 році – 3 236 340 грн, що на 3,9 % менше, ніж за 2022 рік.

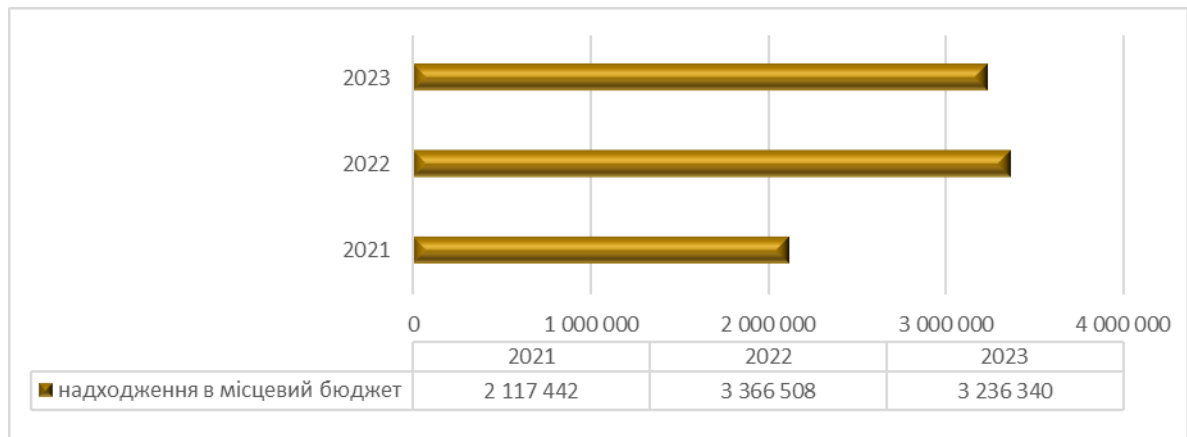


Рис. 2.7. Динаміка надходження коштів у місцевий бюджет за надані адміністративні послуги через Управління за 2021-2023 роки.

Примітка. Складено автором.

Загалом з 2021 по 2023 рік Управління, за надані адміністративні послуги, отримало 8 720 290 грн. надходжень, з них:

- 455122 грн. – за паспорт громадянина України у формі картки у разі термінового оформлення (протягом 10 робочих днів);
- 251730 грн. – за паспорт громадянина України у формі картки (протягом 20 робочих днів);
- 2753274 грн. – за паспорт громадянина України для виїзду за кордон у разі термінового оформлення (протягом 7 робочих днів);
- 1682263 грн. – за паспорт громадянина України для виїзду за кордон (протягом 20 робочих днів);
- 9736 грн. за державне мито, яке сплачується у разі втрати паспорта громадянина України.

Отже, Управління адміністративних послуг організує надання публічних та інших необхідних послуг громадянам, підприємцям та компаніям, активно діє у сфері отримання дозволів та інших документів. Це мережа місць, де суб'єкти права мають можливість отримати адміністративні послуги, що їх цікавлять. Це важлива платформа для громадянської взаємодії з органами публічної влади, що забезпечує якісне, оперативне та зручне обслуговування.

Адміністративні повноваження цього органу — це набір законодавчо визначених прав і обов'язків, які гарантують ефективне виконання покладених на них завдань і функцій.

Основними завданнями Управління є поліпшення якості надання адміністративних послуг, зручні та комфортні умови обслуговування заявників, спрощення процедур отримання документів, економія часу, професіоналізм та ввічливе ставлення до кожного відвідувача.

Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради створено за рішенням шістнадцятої сесії Хмельницької міської ради від 11.04.2012 року за №10.Офіційне відкриття ЦНАП відбулось 29.09.2012 року.

Структура передбачає поділ Управління на:

- відділ дозвільних процедур;
- відділ надання адміністративних та інших послуг;
- сектор з оформлення біометричних даних;
- сектор з реєстрації об'єктів державного земельного кадастру;
- сектор опрацювання результатів адміністративних послуг;
- інформаційно-консультаційний сектор.

Команда УАП складається з 39 адміністраторів, яка забезпечує доступність та якість надання адміністративних послуг. Адміністратори розподілені між відділами, секторами, а також філіями.

Юридичні основи регулюються великою кількістю національних та місцевих нормативно-правових актів, що утворюють систему законодавчих

та підзаконних документів, а також нормативних актів місцевого значення. Всі ці джерела правового регулювання можна розділити на дві категорії: перша включає нормативно-правові акти, які безпосередньо визначають діяльність центрів надання адміністративних послуг, а друга охоплює акти, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг.

З 01 листопада 2021 адміністратори Управління розпочали роботу в електронному кабінеті адміністратора центру надання адміністративних послуг на порталі Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, за допомогою якого надається 22 адміністративні послуги.

В зв'язку з тим, що ЦНАП став для вимушених переселенців місцем, де можна отримати весь спектр послуг та отримати інші консультації за життєвими ситуаціями та за ініціативи ЦНАП 25.08.2023 в приміщенні ЦНАП по вул. Соборна, 16 облаштоване робоче місце для представників Благодійної Організації «Благодійний фонд «Право на захист», які надають інформаційну, консультаційну та юридичну допомогу особам, які покинули своє місце проживання у результаті негативних наслідків збройного конфлікту на території України.

Станом на 22.01.2024 всі впроваджені в 2022 році соціальні проекти для ВПО (комплексні послуги для ВПО, пільгові години прийому для отримання паспортів громадянина України) успішно реалізуються.

Якщо узагальнювати статистику, то з 2021 по 2023 рік Управлінням адміністративних послуг:

- надано 140 259 адміністративні послуги;
- зареєстровано 287 077 звернень;
- отримало 8 720 290 грн надходжень.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### **3.1. Заходи щодо підвищення ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг**

Підвищення ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг є ключовим завданням для покращення якості обслуговування громадян та забезпечення прозорості державних процесів. У цьому контексті розглядаються різноманітні заходи, які можуть значно поліпшити роботу ЦНАП.

Одним з таких кроків є постійне збільшення переліку адміністративних послуг, що надаються ЦНАПами. Розширення переліку послуг, що надаються через ЦНАПи, має значну важливість з кількох причин. По-перше, це підвищує доступність послуг для громадян, дозволяючи отримати більше необхідних послуг в одному місці, що значно економить час та зусилля. Громадяни можуть скористатися різними видами послуг без потреби відвідувати різні установи, що спрощує взаємодію з органами влади. По-друге, розширення переліку послуг сприяє підвищенню ефективності роботи ЦНАП. Завдяки цьому центри можуть надавати комплексні послуги, що дозволяє більш оперативно вирішувати питання громадян і підвищує загальну якість обслуговування. Це також допомагає уникнути дублювання функцій різних установ, що оптимізує використання ресурсів.

Кожен центр справляється із цією задачею по-різному і показовим у цьому питанні є порівняння кількості видів послуг, що надаються ЦНАПами і списку адміністративних послуг, що були законодавчо затверджені у розпорядженні Кабінет Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» [8] із внесеними змінами на той час.

Наприклад, Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради станом на 2022 рік надавав 327 видів послуг, у той же рік постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо стимулювання меліорації земель» перелік послуг, що можуть надаватись ЦНАПами було розширено до 412 послуг [28]. У 2023 році Управлінням адміністративних послуг Хмельницької міської ради надавалось вже 371 вид послуг, але на кінець 2023 року постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо ведення державних реєстрів отримувачів житлових субсидій та осіб, які мають право на пільги» було законодавчо затверджено уже список із 445 видів адміністративних послуг [27]. А плани щодо надання послуг через ЦНАПи ще амбітніші. Так на вебінарі «Розширення переліку адмінпослуг у ЦНАП» організованим Міністерством цифрової трансформації України 7 вересня 2021 року говорилось для міст обласного значення буде можливість надавати 593 послуги [45].

Тобто, на цьому прикладі можна зробити висновок, що кількість послуг, постійно збільшується і буде збільшуватись, тому питання розширення надання різних адміністративних послуг є ключовим у розвитку ЦНАПів.

Наступним логічним напрямком удосконалення є підвищення кваліфікації та розвиток працівників Центрів надання адміністративних послуг. Постійне збільшення кількості адміністративних послуг вимагає від працівників ЦНАП глибоких знань та навичок у різних галузях права, адміністративних процедур і новітніх технологій, тому регулярне навчання і підвищення кваліфікації є необхідними для того, щоб працівники могли успішно виконувати свої обов'язки і надавати громадянам якісні послуги.

Що стосується підвищення кваліфікації, то воно здійснюється закладами освіти, установами, організаціями, які мають право надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності [19]. Що сточуються

розвитку працівників, то важливим є організація спеціалізованих тренінгів і семінарів, які охоплюють нові законодавчі зміни, впровадження нових адміністративних процедур, а також використання сучасних інформаційних систем та технологій. Це дозволяє працівникам бути в курсі останніх тенденцій та вимог, що підвищує їхню професійну компетентність. Також важливо забезпечити можливість обміну досвідом між працівниками різних ЦНАПів. Організація конференцій, форумів та інших заходів сприяє обговоренню актуальних питань, обміну кращими практиками та вирішенню спільних проблем. Це допомагає не лише підвищити рівень професійних знань, але й створити єдину мережу фахівців, яка працює задля підвищення якості адміністративних послуг. Окрім цього, слід впроваджувати системи мотивації та заохочення працівників, які успішно підвищують свою кваліфікацію та демонструють високий рівень професійної компетентності. Це може включати як матеріальне стимулювання, так і визнання на рівні установи. Розвиток працівників також повинен включати навчання ефективним комунікаційним навичкам та навичкам роботи з громадянами. Це допомагає забезпечити високий рівень обслуговування, сприяти створенню позитивного іміджу ЦНАП та підвищувати довіру громадян до державних органів.

Також слід згадати про оновлення технічного забезпечення. Технічне оновлення спрямоване на оптимізацію процесів надання послуг, підвищення ефективності та зручності обслуговування громадян. Одним з аспектів розвитку технічного забезпечення є впровадження сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення. Це може включати в себе покращення дизайну і зручності веб-порталів та створення і оновлення мобільних додатків, які дозволяють громадянам зручно отримувати інформацію про доступні послуги, записуватися на прийом онлайн та виконувати інші адміністративні процедури без візиту до ЦНАПу. До того ж, технічне оновлення може включати в себе автоматизацію процесів обробки

документів та надання послуг. Використання спеціалізованих програмних систем дозволяє значно прискорити обробку заяв та документів, уникнути помилок та забезпечити високу якість надання послуг. Крім того, розвиток технічного забезпечення може передбачати впровадження електронних систем чергування та керування потоками відвідувачів. Це дозволяє оптимізувати робочий процес, уникнути перевантажень та забезпечити швидке та зручне обслуговування. Крім того, оновлення технічного забезпечення може включати в себе модернізацію інфраструктури та обладнання ЦНАП, зокрема, створення комфортних умов для очікування відвідувачів, забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями, а також забезпечення безпеки та конфіденційності даних.

Ще одним напрямком для покращення є розвиток системи електронного документообігу. Цей процес передбачає використання сучасних інформаційних технологій для обробки, передачі та збереження документів та інформації. Зараз цей процес теж використовується, але досить часто паралельно із паперовим документообігом, що призводить до додаткового витрачання ресурсів. Натомість електронний документообіг у ЦНАПах дозволяє значно зменшити час, необхідний на обробку документів та внутрішніх процедур, що раніше вимагали багато часу та ресурсів. Використання електронного документообігу дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій, що полегшує роботу працівників та зменшує ймовірність помилок. Одним із ключових переваг розвитку електронного документообігу є можливість швидкого та безпечного обміну інформацією між різними підрозділами ЦНАПу та іншими публічними органами. Це сприяє покращенню координації роботи, зменшенню втрат часу на передачу документів та забезпечує більш ефективне вирішення завдань. Крім того, розвиток системи електронного документообігу дозволяє забезпечити високий рівень захисту конфіденційної інформації та персональних даних

громадян. Застосування сучасних методів шифрування та захисту даних гарантує їхню безпеку під час обробки та передачі через мережу.

Ще одним напрямком, який виділити для підвищення ефективності ЦНАПів, особливо у період воєнного стану, є забезпечення їх автономної роботи в умовах відсутності електропостачання та інтернет зв'язку. ЦНАПи є важливим органом, що працює на благо різних суб'єктів права, отже зупинки у їх роботі через відсутність електропостачання та інтернету призведе до затримок у наданні послуг. Зимою 2022/23 року уже були відключення, що значно заважало роботі органів публічної влади, зокрема, ЦНАПів [15]. Уже зараз є попередження, що зимою 2024/25 року знову можуть бути довгострокові відключення [4]. У цих обставинах, забезпечення автономної роботи стає критично важливим завданням для ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг. Одним з ключових напрямків підвищення ефективності роботи ЦНАПів у таких умовах є забезпечення їхньої автономності за рахунок встановлення електрогенераторів. Електрогенератори дозволяють забезпечити постійне електропостачання ЦНАПу навіть у випадку відключення центральної мережі. Це забезпечує неперервну роботу і дозволяє працівникам надавати адміністративні послуги незалежно від зовнішніх обставин. Крім того, для забезпечення зв'язку із зовнішнім світом, важливим є доступ до супутникового інтернету. Умови воєнного стану можуть призвести до перерв у звичайних мережах зв'язку, тому встановлення супутникового зв'язку є критично важливим для забезпечення надійного зв'язку з центральними владними структурами, а також для отримання необхідної інформації та зв'язку з іншими ЦНАПами у разі потреби. Частково це питання уже обговорювалось на форумі «Синергія Півдня», оскільки однією із тем було «забезпечення безперебійної роботи», однак це стосувалось лише ЦНАПів Одеської, Миколаївської та Херсонської областей, однак відключення електроенергії стаються по всій території України [51].

### **3.2. Громадський моніторинг якості надання адміністративних послуг у ЦНАПах**

Громадський моніторинг якості надання адміністративних послуг у ЦНАПах відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та підвищенні ефективності роботи цих установ. Такий моніторинг передбачає активну участь громадян і громадських організацій у спостереженні та оцінюванні якості послуг, що надаються. Він допомагає виявляти недоліки та проблемні моменти в роботі ЦНАПів, зокрема затримки у наданні послуг, неналежне ставлення до відвідувачів або недоліки в інфраструктурі.

Основна мета громадського моніторингу полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між користувачами послуг і керівництвом публічних органів влади. Це дає змогу оперативно реагувати на скарги та пропозиції громадян, а також впроваджувати необхідні зміни для покращення якості обслуговування. Без залучення громадян до процесу вкрай важко досягти покращення у системі надання адміністративних послуг. Органи та посадові особи місцевого самоврядування, як представники територіальної громади, зобов'язане враховувати думку суспільства щодо надання адміністративних послуг. Головна увага в цих змінах спрямована на покращення взаємодії між місцевою владою та громадянами.

Громадський моніторинг надання послуг є одним із найважливіших напрямів у сфері надання адміністративних послуг. Громадська оцінка результатів сприяє підвищенню прозорості та доступності послуг для громадян. Врахування цих результатів дозволяє покращити управлінські рішення і зробити публічні органи більш адаптованими до потреб і очікувань населення. Головна мета громадської оцінки полягає у постійному розвитку системи надання адміністративних послуг, що сприяє покращенню рівня життя. Громадський нагляд виконує одразу декілька завдань, а саме: мінімізує зловживання владою публічних управлінців, враховує громадську думку щодо актуальних проблем у сфері адміністративних послуг, допомагає

у проведенні об'єктивного аналізу роботи органів публічного управління та наближенні адміністративних послуг до розуміння суспільних потреб. Підсумки громадського моніторингу є важливим джерелом інформації для коригування діяльності органів місцевого самоврядування. Ці дані використовуються при розробці стратегії розвитку, визначенні ключових напрямків роботи та організації їхньої діяльності.

Одним із способів громадського моніторингу є проведення опитування. Опитування - це один із видів громадського моніторингу щодо надання адміністративних послуг у Центрах надання адміністративних послуг. Цей метод включає збір думок, вражень та оцінок громадян щодо різних аспектів роботи ЦНАПів. Опитування може проводитися як особисто, так і за допомогою електронних форм анкет. Під час опитування у громадян можна взяти їх ставлення до якості надання послуг, доступності та зручності процедур, часу очікування, якості обслуговування, а також про пропозиції щодо покращення роботи ЦНАПу. Результати опитувань дозволяють зрозуміти потреби та очікування громадян від ЦНАПів, виявити проблемні питання та визначити напрямки подальшого вдосконалення роботи цих установ.

Існує 5 способів опитування: анкетування, інтерв'ю, соціометрія, експертиза, тести, але для моніторингу громадської думки щодо надання адміністративних послуг доцільно використовувати анкетування, інтерв'ю, експертизу.

Анкетування є ефективним засобом збору даних у громадському моніторингу щодо надання адміністративних послуг у ЦНАПах. Воно дозволяє отримати широкий огляд думок та поглядів громадян на різні аспекти роботи цих установ. Ця форма опитування полягає у розповсюдженні стандартних анкет серед представників громадськості, які відвідують ЦНАПи. Анкети містять питання щодо рівня задоволеності наданими послугами, якості обслуговування, доступності та ефективності

роботи працівників, а також пропозиції щодо можливих покращень. Збір інформації через анкетування дозволяє отримати статистично обґрунтовані дані, які можна аналізувати та порівнювати для виявлення тенденцій та проблем у роботі ЦНАПів. Результати анкетування можуть бути використані для розробки стратегій покращення якості надання послуг, а також для визначення пріоритетів у сфері оптимізації процесів адміністративного обслуговування громадян.

Анкетування в рамках громадського моніторингу щодо надання адміністративних послуг у ЦНАПах може включати різноманітні питання, спрямовані на оцінку різних аспектів обслуговування. Наприклад:

1. Якість обслуговування: Чи були ви задоволені якістю обслуговування у ЦНАПі? Чи відповідали приміщення та обладнання сучасним стандартам?

2. Час очікування: Чи були прийнятні терміни очікування на отримання адміністративних послуг?

3. Зручність процедур: Чи були процедури отримання послуг зрозумілими та зручними для вас?

4. Пропозиції щодо покращення: Які конкретні аспекти роботи ЦНАПу ви б хотіли побачити покращеними?

5. Задоволення від результату: Чи відповідали результати отриманих послуг вашим очікуванням?

Ці питання дозволяють зібрати важливу інформацію про досвід взаємодії громадян із ЦНАПом та визначити конкретні напрямки для подальшого покращення роботи установи.

Метод інтерв'ювання дозволяє отримати глибше розуміння поглядів, думок та досвіду окремих осіб, які безпосередньо користуються послугами цих установ. Під час інтерв'ю можна ставити питання, спрямовані на розкриття різних аспектів роботи ЦНАПів, таких як задоволеність наданими послугами, сприйняття якості обслуговування, ідентифікація проблем та

можливостей для покращення. Крім того, інтерв'ю дозволяє відстежувати індивідуальні відмінності в думках та переживаннях громадян щодо роботи ЦНАПів. Важливою перевагою інтерв'ю є можливість вирішення питань, які виникають під час бесіди, і глибше розуміння контексту та деталей відповідей. Інтерв'юер може також виявити нові аспекти аналізу, які можуть бути включені до дослідження для отримання більш повного уявлення про ситуацію.

Експертиза громадського моніторингу надання адміністративних послуг у ЦНАПах є найважливішим інструментом для отримання глибокого аналізу та оцінки якості обслуговування та виявлення проблемних аспектів у роботі ЦНАПів. Щоб успішно провести експертне опитування, важливо чітко визначити цілі та завдання, вибрати компетентних експертів, підготувати запитання та забезпечити надійний збір даних. Проведення такої експертизи дозволяє залучити широке коло експертів та громадськості для оцінки рівня задоволеності громадян наданими послугами, ідентифікації можливих проблем та запропонування шляхів їх вирішення. Це сприяє підвищенню відкритості та прозорості у діяльності цих установ, а також активізує взаємодію між громадськістю та владою. Експертна оцінка громадського моніторингу може включати аналіз якісних та кількісних показників роботи ЦНАПів, враховуючи різноманітні аспекти надання адміністративних послуг, такі як доступність, якість обслуговування, швидкість видачі документів, рівень задоволеності громадян тощо. Крім того, експертні оцінки можуть бути використані для формування рішень на різних рівнях управління та для планування подальших заходів. Під час проведення експертного опитування важливо враховувати об'єктивність, компетентність та репрезентативність обраної експертної групи. Також слід уникати впливу факторів, що можуть спотворити результати, і забезпечити конфіденційність відповідей для збереження незалежності думки експертів.

Ще одним можливим способом громадського моніторингу є використання методу «таємний клієнт». Суть методу полягає в тому, що спеціально найняті особи виступають в ролі звичайних громадян, які приходять до центру отримати певні послуги. Їх метою є перевірка якості обслуговування, ефективності процесів та дотримання стандартів. Ці «таємні клієнти» виконують певні завдання або сценарії, які дозволяють оцінити різні аспекти роботи ЦНАПу. Після візиту «таємний клієнт» складає звіт або заповнює анкету, в якій фіксує свої спостереження та враження від візиту. Ці дані потім аналізуються з метою виявлення недоліків у роботі ЦНАПу та розробки заходів щодо покращення якості обслуговування. Переваги цього методу полягають у його об'єктивності та можливості виявлення недоліків у роботі ЦНАПу, які можуть залишитися непоміченими звичайними клієнтами. Також цей метод дозволяє збирати конкретні дані для подальшого аналізу та розробки стратегій удосконалення обслуговування. Однак важливо враховувати етичні аспекти цього методу та його обмеження у виявленні певних аспектів якості обслуговування.

Отже, підвищення ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг є ключовим завданням для покращення якості обслуговування громадян та забезпечення прозорості державних процесів. У цьому контексті розглядаються різноманітні заходи, які можуть значно поліпшити роботу ЦНАП.

Одним з таких кроків є постійне збільшення переліку адміністративних послуг, що надаються ЦНАПами. Розширення переліку послуг, що надаються через ЦНАПи, має значну важливість з кількох причин. По-перше, це підвищує доступність послуг для громадян, дозволяючи отримати більше необхідних послуг в одному місці, що значно економить час та зусилля. По-друге, розширення переліку послуг сприяє підвищенню ефективності роботи ЦНАП. Завдяки цьому центри можуть надавати комплексні послуги, що дозволяє більш оперативно вирішувати питання громадян і підвищує

загальну якість обслуговування. Це також допомагає уникнути дублювання функцій різних установ, що оптимізує використання ресурсів.

Наступним логічним напрямком удосконалення є підвищення кваліфікації та розвиток працівників Центрів надання адміністративних послуг. Постійне збільшення кількості адміністративних послуг вимагає від працівників ЦНАП глибоких знань та навичок у різних галузях права, адміністративних процедур і новітніх технологій, тому регулярне навчання і підвищення кваліфікації є необхідними для того, щоб працівники могли успішно виконувати свої обов'язки і надавати громадянам якісні послуги.

Також слід згадати про оновлення технічного забезпечення. Технічне оновлення спрямоване на оптимізацію процесів надання послуг, підвищення ефективності та зручності обслуговування громадян. Одним з аспектів розвитку технічного забезпечення є впровадження сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення. Це може включати в себе покращення дизайну і зручності веб-порталів та створення і оновлення мобільних додатків, які дозволяють громадянам зручно отримувати інформацію про доступні послуги, записуватися на прийом онлайн та виконувати інші адміністративні процедури без візиту до ЦНАПу. До того ж, технічне оновлення може включати в себе автоматизацію процесів обробки документів та надання послуг.

Ще одним напрямком для покращення є розвиток системи електронного документообігу. Цей процес передбачає використання сучасних інформаційних технологій для обробки, передачі та збереження документів та інформації. Зараз цей процес теж використовується, але досить часто паралельно із паперовим документообігом, що призводить до додаткового витрачання ресурсів. Натомість електронний документообіг у ЦНАПах дозволяє значно зменшити час, необхідний на обробку документів та внутрішніх процедур, що раніше вимагали багато часу та ресурсів.

Ще одним напрямком, який виділити для підвищення ефективності ЦНАПів, особливо у період воєнного стану, є забезпечення їх автономної роботи в умовах відсутності електропостачання та інтернет зв'язку. ЦНАПи є важливим органом, що працює на благо різних суб'єктів права, отже зупинки у їх роботі через відсутність електропостачання та інтернету призведе до затримок у наданні послуг.

Громадський моніторинг якості надання адміністративних послуг у ЦНАПах відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та підвищенні ефективності роботи цих установ. Такий моніторинг передбачає активну участь громадян і громадських організацій у спостереженні та оцінюванні якості послуг, що надаються. Він допомагає виявляти недоліки та проблемні моменти в роботі ЦНАПів, зокрема затримки у наданні послуг, неналежне ставлення до відвідувачів або недоліки в інфраструктурі.

Одним із способів громадського моніторингу є проведення опитування. Опитування - це один із видів громадського моніторингу щодо надання адміністративних послуг у Центрах надання адміністративних послуг. Цей метод включає збір думок, вражень та оцінок громадян щодо різних аспектів роботи ЦНАПів. Опитування може проводитися як особисто, так і за допомогою електронних форм анкет.

Ще одним можливим способом громадського моніторингу є використання методу «таємний клієнт». Суть методу полягає в тому, що спеціально найняті особи виступають в ролі звичайних громадян, які приходять до центру отримати певні послуги.

## ВИСНОВКИ

Детально дослідивши теоретичні та практичні аспекти надання адміністративних послуг на місцевому рівні ми можемо зробити такі висновки.

1. У науковій літературі поняття «послуга» має різні тлумачення: це може бути дія або вчинок, що приносить користь іншій особі, або вид діяльності, що включає роботу чи особливий вид продукції. Послугу також можуть визначати як результат взаємодії між виконавцем і споживачем, як товар для продажу у вигляді певних дій, вигод або задоволень, як будь-який захід або вигода, а також як форму реалізації завдання.

Усі публічні послуги, що надаються органами влади можна поділити на дві основні категорії: державні та муніципальні. Державні надаються органами виконавчої влади на місцевому рівні, а також органами місцевого самоврядування, якщо державні інституції делегували їм таке завдання. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами та організаціями, які виконують делеговані їм місцевою владою повноваження за кошти місцевого бюджету. Адміністративні послуги є важливою частиною як державних, так і муніципальних послуг.

2. Реформа децентралізації в Україні була спрямована на передачу повноважень та відповідальності від центру до місцевих органів влади, з метою зміцнення місцевого самоврядування, підвищення ефективності управління та надання послуг громадянам на місцевому рівні. Реформа почалася в 2014 році і стала одним із ключових елементів програми реформ в Україні, спрямованої на підвищення демократичності, прозорості та підзвітності влади.

Одним із ключових елементів децентралізації у сфері надання адміністративних послуг стало широке впровадження Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Концепція ЦНАПів полягає в створенні для громадян єдиного пункту прийому заявок на отримання більшості адміністративних послуг. Це передбачає об'єднання в одному місці представників великої кількості органів (підрозділів) публічної адміністрації, які раніше надавали ці послуги окремо. Цей процес не обмежується лише фізичним об'єднанням офісів у одній будівлі, але й передбачає створення єдиного «фронт-офісу», де громадяни зможуть отримати необхідну інформацію та оформити необхідні документи. Це включає реєстрацію актів цивільного стану, видачу різних дозволів і довідок, реєстрація місця проживання та багато іншого.

3. Управління адміністративних послуг організує надання публічних та інших необхідних послуг громадянам, підприємцям та компаніям, активно діє у сфері отримання дозволів та інших документів. Це мережа місць, де суб'єкти права мають можливість отримати адміністративні послуги, що їх цікавлять. Це важлива платформа для громадянської взаємодії з органами публічної влади, що забезпечує якісне, оперативне та зручне обслуговування.

Основними завданнями Управління є поліпшення якості надання адміністративних послуг, зручні та комфортні умови обслуговування заявників, спрощення процедур отримання документів, економія часу, професіоналізм та ввічливе ставлення до кожного відвідувача.

Команда УАП складається з 39 адміністраторів, яка забезпечує доступність та якість надання адміністративних послуг. Адміністратори розподілені між відділами, секторами, а також філіями.

Юридичні основи регулюються великою кількістю національних та місцевих нормативно-правових актів, що утворюють систему законодавчих та підзаконних документів, а також нормативних актів місцевого значення. Всі ці джерела правового регулювання можна розділити на дві категорії:

перша включає нормативно-правові акти, які безпосередньо визначають діяльність центрів надання адміністративних послуг, а друга охоплює акти, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг.

4. Якщо узагальнювати статистику, то з 2021 по 2023 рік Управлінням адміністративних послуг:

- надано 140 259 адміністративні послуги;
- зареєстровано 287 077 звернень;
- отримало 8 720 290 грн надходжень.

5. Підвищення ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг є ключовим завданням для покращення якості обслуговування громадян та забезпечення прозорості державних процесів. У цьому контексті розглядаються різноманітні заходи, які можуть значно поліпшити роботу ЦНАП.

Одним з таких кроків є постійне збільшення переліку адміністративних послуг, що надаються ЦНАПами. Розширення переліку послуг, що надаються через ЦНАПи.

Наступним логічним напрямком удосконалення є підвищення кваліфікації та розвиток працівників Центрів надання адміністративних послуг. Постійне збільшення кількості адміністративних послуг вимагає від працівників ЦНАП глибоких знань та навичок у різних галузях права, адміністративних процедур і новітніх технологій, тому регулярне навчання і підвищення кваліфікації є необхідними для того, щоб працівники могли успішно виконувати свої обов'язки і надавати громадянам якісні послуги.

Також слід згадати про оновлення технічного забезпечення. Технічне оновлення спрямоване на оптимізацію процесів надання послуг, підвищення ефективності та зручності обслуговування громадян.

Ще одним напрямком для покращення є розвиток системи електронного документообігу. Цей процес передбачає використання сучасних інформаційних технологій для обробки, передачі та збереження

документів та інформації. Зараз цей процес теж використовується, але досить часто паралельно із паперовим документообігом, що призводить до додаткового витрачання ресурсів. Натомість електронний документообіг у ЦНАПах дозволяє значно зменшити час, необхідний на обробку документів та внутрішніх процедур, що раніше вимагали багато часу та ресурсів.

Ще одним напрямком, який виділити для підвищення ефективності ЦНАПів, особливо у період воєнного стану, є забезпечення їх автономної роботи в умовах відсутності електропостачання та інтернет зв'язку.

6. Громадський моніторинг якості надання адміністративних послуг у ЦНАПах відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості та підвищенні ефективності роботи цих установ. Такий моніторинг передбачає активну участь громадян і громадських організацій у спостереженні та оцінюванні якості послуг, що надаються. Він допомагає виявляти недоліки та проблемні моменти в роботі ЦНАПів, зокрема затримки у наданні послуг, неналежне ставлення до відвідувачів або недоліки в інфраструктурі.

Одним із способів громадського моніторингу є проведення опитування. Опитування - це один із видів громадського моніторингу щодо надання адміністративних послуг у Центрах надання адміністративних послуг. Цей метод включає збір думок, вражень та оцінок громадян щодо різних аспектів роботи ЦНАПів. Опитування може проводитися як особисто, так і за допомогою електронних форм анкет.

Ще одним можливим способом громадського моніторингу є використання методу «таємний клієнт». Суть методу полягає в тому, що спеціально найняті особи виступають в ролі звичайних громадян, які приходять до центру отримати певні послуги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Оновлення доктринальних засад українського адміністративного права у світлі євроінтеграційних вимог. Юридична Україна. 2010. № 3 (дата звернення: 06.05.2024)
2. Афанасьєв К. Адміністративні послуги: навчальний посібник. Луганськ : Луган. держ. ун-т внутр. справ ім. Едуарда Олексійов. Дідоренка, 1010. 175 с.
3. Бондар Г.Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. Центральноукраїнський вісник права та публічного управління. 2023. № 1. URL: <https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/3/1> (дата звернення: 02.06.2024)
4. Галущенко: буде складно втримати енергосистему без відключень українців, особливо взимку. LIGA. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/tek/novosti/halushchenko-bude-skladno-vtrymaty-enerhosystemu-bez-vidkliuchen-ukraintsiv-osoblyvo-vzymku> (дата звернення: 02.06.2024)
5. Голосніченко І. П. Правове регулювання надання адміністративних послуг потребує системного підходу. Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2012. № 4. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=VKPI\\_soc\\_2012\\_4\\_8](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VKPI_soc_2012_4_8) (дата звернення: 06.05.2024)
6. Дані про надані адміністративні послуги - Набори даних - Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/de1d4a7b-8ed7-41ed-93ee-1626118d42e1> (дата звернення: 12.05.2024)

7. Демський Е. Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа. 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/309396133\\_Administrativni\\_poslugi\\_ta\\_ih\\_uridicna\\_priroda](https://www.researchgate.net/publication/309396133_Administrativni_poslugi_ta_ih_uridicna_priroda) (дата звернення: 06.05.2024).
8. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.05.2014 р. № 523-р : станом на 23 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-p#Text> (дата звернення: 01.06.2024)
9. Зварич М., Рач В., Репецька Т., Операційне визначення терміну «адміністративні послуги». Вісник державної служби України. 2010. № 4 (дата звернення: 06.05.2024)
10. Інновації в децентралізації: перший в Україні мобільний ЦНАП почав працювати в Славутській громаді за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/news/7724> (дата звернення: 09.05.2024)
11. Камардіна Ю. В. Особливості регулювання процесу надання адміністративних послуг. Актуальні питання вдосконалення національного законодавства: матер. II всеукр. наук.-практ. конф. : матеріали II всеукр. науково-практ. конф., м. Маріуполь, 13 трав. 2021 р. 2021. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2902> (дата звернення: 02.06.2024).
12. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади : монографія. Київ : АМУ, 2014. 408 с. (дата звернення: 06.05.2024).
13. Кожушко О. О. Щодо питання адміністративно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2023. № 1. URL:

[http://apnl.dnu.in.ua/1\\_2023/1\\_2023.pdf#page=125](http://apnl.dnu.in.ua/1_2023/1_2023.pdf#page=125) (дата звернення: 02.06.2024).

14. Коліушко І. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні : монографія. Київ : Факт, 2002. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/problems-admin-reformy-koliushko-2002.pdf> (дата звернення: 06.05.2024).
15. Львівська міськрада. ЦНАП не припиняє роботу за відсутності електроенергії: надають консультації та видають готові результати послуг Львівська міська рада: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/tsnap/294522-tsnap-ne-prypyniaie-robotu-za-vidsutnosti-elektroenerhii-nadaiut-konsultatsii-ta-vydaiut-hotovi-rezultaty-poslugh>. Львівська міська рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/tsnap/294522-tsnap-ne-prypyniaie-robotu-za-vidsutnosti-elektroenerhii-nadaiut-konsultatsii-ta-vydaiut-hotovi-rezultaty-poslugh> (дата звернення: 02.06.2024).
16. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8, № 6. URL: [https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162949/Mamatova\\_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162949/Mamatova_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 03.06.2024).
17. Мапа Центрів, що працюють під час війни. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diaa.gov.ua/mapa-centriv-so-pracuut-pid-cas-vijni-2> (дата звернення: 09.05.2024).
18. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Звіт про діяльність. Київ, 2019 (дата звернення: 09.05.2024).
19. Національне агентство України з питань державної служби - Підвищення кваліфікації. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/pidvishchennya-kvalifikaciyi> (дата звернення: 03.06.2024).

20. Ніколаєнко К. В. Заходи щодо вдосконалення організації надання управлінських послуг. Харків : Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президент. України, 2005 (дата звернення: 06.05.2024).
21. Нова філія ЦНАПу відкриється незабаром у Хмельницькому – новини Хмельницького. [www.depo.ua](http://www.depo.ua). URL: <https://khn.depo.ua/rus/khn/nova-filiya-tsnapu-vidkrietsya-nezabarom-u-hmelnitskomu-26092016112100> (дата звернення: 03.06.2024).
22. Оплата послуг держави в центрах надання адмінпослуг: бути чи не бути? – Портал реформи адміністративних послуг. Портал реформи адміністративних послуг. URL: <https://cnap.in.ua/оплата-послуг-держави-в-центрах-надан/> (дата звернення: 09.05.2024).
23. Ославський М. І. Аналіз новел закону «Про адміністративні послуги». 2012. № 30. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=apvchzu\\_2012\\_30\\_8](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=apvchzu_2012_30_8) (дата звернення: 06.05.2024).
24. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук. Одеса : Од. нац. юрид. акад., 2006. (дата звернення: 07.05.2024).
25. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 09.05.2024).
26. Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, втрату чинності рішення міської ради : Рішення міськради від 21.12.2023 р. № 32. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-vyznachennya-pereliku->

administratyvnyh-poslug-yaki-nadayutsya-cherez-upravlinnya-3 (дата звернення: 11.05.2024).

27. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо ведення державних реєстрів отримувачів житлових субсидій та осіб, які мають право на пільги : Постанова Каб. Міністрів України від 22.12.2023 р. № 1351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2023-п#Text> (дата звернення: 01.06.2024).
28. Про внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України щодо стимулювання меліорації земель : Постанова Каб. Міністрів України від 27.09.2022 р. № 1077. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2022-п#Text> (дата звернення: 01.06.2024).
29. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 03.11.2020 р. № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> (дата звернення: 11.05.2024).
30. Про Державний земельний кадастр : Закон України від 07.07.2011 р. № 3613-VI : станом на 19 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text> (дата звернення: 12.05.2024).
31. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 01.07.2004 р. № 1952-IV : станом на 25 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15#Text> (дата звернення: 12.05.2024).
32. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 12.05.2024).

33. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова від 30.01.2013 р. № 44. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246012120> (дата звернення: 11.05.2024).
34. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 20.02.2013 р. № 118 : станом на 13 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п#Text> (дата звернення: 11.05.2024).
35. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 01.08.2013 р. № 588 : станом на 1 лют. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п#Text> (дата звернення: 11.05.2024).
36. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI : станом на 27 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 12.05.2024).
37. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 12.05.2024).
38. Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні : Закон України від 05.11.2021 р. № 1871-IX : станом на 2 черв. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20#Text> (дата звернення: 11.05.2024).
39. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX : станом на 31 берез. 2023 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 11.05.2024).

40. Про припинення дозвільного центру Хмельницької міської ради та Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради шляхом ліквідації, утворення Управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради, затвердження Положення про нього, внесення змін та втрату чинності рішень сесії : Рішення міськради від 26.08.2015 р. № 52. URL: [http://khmelnysky.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27450:52-q-q&catid=615:---26082015&Itemid=251](http://khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=27450:52-q-q&catid=615:---26082015&Itemid=251) (дата звернення: 09.05.2024).
41. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні : Закон України від 11.12.2003 р. № 1382-IV : станом на 10 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15#Text> (дата звернення: 12.05.2024).
42. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-p#Text> (дата звернення: 09.05.2024).
43. Про утворення філій управління адміністративних послуг Хмельницької міської ради та внесення змін та доповнень до рішень сесії міської ради : Рішення міськради від 21.09.2016 р. № 7. URL: [http://khmelnysky.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33052:07-q-q&catid=676:---21092016-&Itemid=251](http://khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=33052:07-q-q&catid=676:---21092016-&Itemid=251) (дата звернення: 11.05.2024).
44. Про утворення Центру надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради, про затвердження Положення про Центр надання адміністративних послуг Хмельницької міської ради та про внесення змін в рішення сесії міської ради № 20 від 02.12.2010 р. : Рішення

- міськради від 11.04.2012 р. № 10. URL: [http://khmelnysky.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10736:10-n-20-02122010-&catid=396:--6---11042012-&Itemid=251](http://khmelnysky.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10736:10-n-20-02122010-&catid=396:--6---11042012-&Itemid=251) (дата звернення: 09.05.2024).
45. Розширення переліку адмінпослуг у ЦНАП. Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.diia.gov.ua/library/rozsirennia-pereliku-adminposlug-u-snar> (дата звернення: 01.06.2024).
46. Сороко В. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості. Київ, 2008. 105 с. URL: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac\\_finan/Soroko-V.M.--Nadannya-publichnykh-posluh.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Soroko-V.M.--Nadannya-publichnykh-posluh.pdf) (дата звернення: 06.05.2024).
47. Стратегічний план розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки : Дод. до рішення сесії міськради від 14.07.2021 р. № 11. URL: <https://khm.gov.ua/uk/file/113152/download?token=RGXvs5x1> (дата звернення: 03.06.2024).
48. Тимошук В. Адміністративні послуги : навч. посіб. Київ : Софія-А, 2012. 104 с. URL: <https://pravo.org.ua/books/administratyvni-poslugy-navchalnyj-posibnyk/> (дата звернення: 06.05.2024).
49. У Хмельницькому запрацювала перша філія ЦНАПу. Новини Хмельницького "Є" | ye.ua. URL: [https://ye.ua/syvspilstvo/25635\\_U\\_Hmelnickomu\\_zapracyivala\\_persha\\_filiya\\_CNAPu.html](https://ye.ua/syvspilstvo/25635_U_Hmelnickomu_zapracyivala_persha_filiya_CNAPu.html) (дата звернення: 03.06.2024).
50. Центри надання адміністративних послуг – шлях подолання бюрократії та корупції. Wayback Machine. URL: <https://web.archive.org/web/20140922023539/http://gazeta.dt.ua/internal/centri-nadannya-administrativnih-poslug-shlyah-podolannya-byurokratiyi-ta-korupsiyi-.html> (дата звернення: 09.05.2024).

51. Як ефективніше надавати адміністративні послуги в ЦНАПах в умовах війни – обговорили на форумі «Синергія Півдня». Дія. Платформа Центрів. URL: <https://center.dii.gov.ua/blog/ak-efektivnise-nadavati-administrativni-poslugi-v-snapah-v-umovah-vijni-obgovorili-na-forumi-sinergia-pivdna> (дата звернення: 03.06.2024).