

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, назва факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Гене́за розвитку технологій адміністративних послуг у Запорізькій області на прикладі ЦНАП

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕз-1814м

Спеціальності 281 «Публічне управління та

(код і найменування спеціальності)

адміністрування»

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

КОЗИК І.Д.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КОРОЛЬКОВ В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОЛДУЄВ М.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнес-технологій та економіки
 Кафедра «Менеджмент та адміністрування»
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Регіональне управління
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА
 «22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

КОЗИК Ігор Дмитрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Гене́за розвитку технологій адміністративних послуг у Запорізькій області на прикладі ЦНАП

керівник проєкту (роботи) Корольков Владислав Васильович, к.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від « 08 » жовтня 2025 року № 461

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 18.12.2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавча база України, Статистична інформація держкомстату, інформація Міністерства розвитку громад та територій України, Постанови і розпорядження КМУ, Рішення ЗМР, Фінансова звітність підприємства, Наукові публікації дослідників за темою дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи розвитку технологій надання адміністративних послуг. Генезис розвитку та стан системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області та місті Запоріжжя. Удосконалення системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області в умовах війни

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунків – 23, Таблиць – 14.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
II	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
III	КОРОЛЬКОВ В.В., проф. каф. менеджменту		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н.	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	
2	Вибір теми	14.03.2025	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	20.03.2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	30.06.2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.10.2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	28.11.2025	
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	

Студент(ка)

_____ Ігор КОЗИК
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

_____ Владислав КОРОЛЬКОВ
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота “Гене́за розвитку технологій адміністративних послуг у Запорізькій області на прикладі ЦНАП”: с. 131, рис. 23, табл. 14, 90 джерел.

Об’єктом дослідження є процес формування та організації технологій надання адміністративних послуг в Запорізькому регіоні в умовах війни. **Предметом дослідження** є методичні аспекти формування і реалізації технологій адміністративних послуг в ЦНАП Запорізької області. **Мета роботи** – розробка рекомендацій щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області в умовах війни.

Методи дослідження: Метод узагальнення й аналіз літератури з даної теми, метод дослідження нормативно-законодавчої бази, метод системного підходу; абстрактно-логічні методи, метод аналізу і синтезу, методи аналізу фінансової звітності, метод аналізу статистичної інформації.

Результати та їх новизна. Проведено аналіз нових викликів та ризиків для забезпечення надання адміністративних послуг в умовах війни. Проведено системний аналіз методів запобігання впливу ризиків. Запропоновано внесення змін до програми розвитку ЦНАП у Запорізькій області. Визначено шляхи удосконалення технології надання адміністративних послуг.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи розвитку технологій надання адміністративних послуг. Досліджено генезис розвитку та стан технологій надання адміністративних послуг в Запорізькій області. Підготовлено рекомендації щодо покращення технологій надання адміністративних послуг в умовах війни.

Значимість роботи та висновки. Рекомендації, що надані роботі, можуть бути включені в програму розвитку ЦНАП у Запорізькій області.

Ключові слова: АДМІНІСТРАТИВНА ПОСЛУГА, ТЕХНОЛОГІЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПОСЛУГИ, УМОВИ ВІЙНИ

ANNOTATION

Master's thesis: “The genesis of the development of administrative service technologies in Zaporizhzhia region, using the example of the ASC”: p. 131, fig. 23, tab. 14, 90 sources.

The object of the study - the processes of forming and organizing technologies for providing administrative services in the Zaporizhzhia region during wartime. **Subject** - the methodological aspects of forming and implementing technologies to provide administrative services in the ASC of the Zaporizhzhia region.. **Purpose** - to develop recommendations for improving the system of providing administrative services in the Zaporizhzhia region during wartime.

Research methods: Method of generalization and analysis of literature on this topic, method of research of the regulatory and legislative framework, method of systematic approach, method of analysis and synthesis.

Results and their novelty. An analysis of new challenges and risks for ensuring the provision of administrative services in wartime conditions was conducted. A systematic analysis of methods for preventing the impact of risks was conducted. Proposals to amend the ASC development program in the Zaporizhzhia region were submitted.

Main provisions of the work. The theoretical foundations of the development of technologies for providing administrative services are considered. The genesis of the development and the state of technologies for providing administrative services in the Zaporizhzhia region are investigated. Recommendations are prepared for improving technologies for providing administrative services.

Significance of the work and conclusions. The recommendations in the work can be incorporated into the ASC development program in the Zaporizhzhia region.

Keywords: ADMINISTRATIVE SERVICE, TECHNOLOGY OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICE, WAR CONDITIONS

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Annotation	
Перелік умовних позначень	
Вступ.....	9
Розділ 1 Теоретичні основи розвитку технологій надання адміністративних послуг.....	14
1.1 Дефініції поняття сутності публічних та адміністративних послуг і технологій їх реалізації.....	14
1.2 Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні...	24
1.3 Методологічні аспекти організації системи центрів надання адміністративних послуг	31
Висновки до розділу 1	40
Розділ 2 Генезис розвитку та стан системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області та місті Запоріжжя.....	43
2.1 Загальна характеристика та діяльність організації “Департаменту надання адміністративних послуг Запорізької міської ради”.....	43
2.2 Організація системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області та місті Запоріжжя	53
2.3 Генезис розвитку системи ЦНАП міста Запоріжжя.....	63
Висновки до розділу 2	74
Розділ 3 Удосконалення системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області в умовах війни.....	77
3.1 Нові виклики та ризики в умовах війни та пропозиції щодо оновлення програми розвитку ЦНАП у Запорізькій області	77
3.2 Особливості організації надання адміністративних послуг для	

обслуговування населення в умовах війни	86
3.3 Шляхи подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області.....	97
Висновки до розділу 3.....	105
Висновки.....	109
Список використаних джерел.....	113
Додатки.....	125
Додаток А Форма 1 Баланс.....	126
Додаток Б Форма 2 Звіт про фінансові результати.....	128
Додаток В Форма 3 Звіт про рух грошових коштів.....	131

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Слово/словосполучення/	Скорочення	Умови використання
Центр надання адміністративних послуг	ЦНАП	у тексті
Кабінет міністрів України	КМУ	у тексті
Закон України	ЗУ	у тексті
Лінія бойового зіткнення	ЛБЗ	у тексті
Запорізька міська рада	ЗМР	у тексті
Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України	ЄДРПОУ	у тексті
Класифікатор видів економічної діяльності	КВЕД	у тексті
Віддалено робоче місце	ВРМ	у тексті
Європейський союз	ЄС	у тексті

ВСТУП

Актуальність теми. Технологія Національної система надання адміністративних послуг з використанням послуг центра надання адміністративних послуг почала формуватись майже з перших років набуття державності України. Формування відбувалось послідовно від формування основ інституційного середовища і створення дозвільної системи до розробки положень, що регламентують технологію надання адміністративних послуг. В умовах децентралізації з'явилися нові можливості для розвитку технологій надання адміністративних послуг.

Прийняття нових законів України, постанов і розпоряджень КМУ, а також рішень органів місцевого самоврядування свідчить про те, що система продовжує свій розвиток, удосконалення і адаптацію до нових умов. На сьогодні визначається новий етап розвитку технологій надання адміністративних послуг в умовах війни. Цей етап характеризується високим рівнем невизначеності і швидкої зміни умов. Для пришвидшення адаптації системи до нових умов доцільним є дослідження генезису розвитку технологій надання адміністративних послуг. Враховуючи, що Запорізька область знаходиться у зоні бойових дій і саме у цьому регіоні у першу чергу потрібні швидкі зміни, то тема дослідження набуває особливої актуальності.

Закордонний досвід формування технологій надання адміністративних послуг, а також теоретичні аспекти цього питання досліджувались такими закордонними дослідниками як Галассо Е., Гіка Р. -І., Даскалю М. -Ю., Діпака М., Неагу А. -М., Пранаба Б., Пруд'омма Р., Равалліона М., Теодореску Ю. - Є., Шаха А., Ута Б. - Ю. і інші

Заслуговують уваги публікації вітчизняних науковців, які розглядають процеси формування технологій надання адміністративних послуг в Україні. Остання публікації вже зосереджують увагу на нових умовах, що складаються під час війни. Серед вітчизняних науковців роботи яких присвячені саме

особливостям розвитку системи надання адміністративних послуг можна визначити таких авторів як Бахарєва Я. В. Битяк Ю.П., Больботенко А., Бориславська О., Бондар, Г. Л., Буханевич О. М., Венедиктова І.В., Гавкалова Н. Л., Діденко С.В., Єсімов С.С., Жовнірчик Я. Ф. Жук Ю., Записний Д.Ю., Ілчанинова Н.І., Кравченко С.О., Краковська А., Кримчак Л., Лелеченко А.П., Ліпенцев А., Маматова Т.В., Опар Н. В., Павлович-Сенета Я.П., Пуліна Т. В., Розмаріцина Н., Сєдов, Г.Ю., Скочиляс-Павлів О. В., Слободенюк Т.О., Смазна Т. М., Соломко Ю. І., Сурай І., Тимошук В., Циганов О.Г., Чаусовська С., Шитікова Л.В. та інших.

Ці публікації розглядають аспекти формування технологій надання адміністративних послуг на різних етапах її формування. Але нові умови формують нові вимоги, а технології надання адміністративних послуг потребують адаптації до нових умов і ризиків. Тому, незважаючи на велику кількість публікацій багато питань залишаються не вирішеними.

Найбільший попит на вирішення таких питань формуються в регіонах, через які проходить лінія бойового зіткнення. Саме до таких регіонів відноситься Запорізька область.

Через Запорізьку область проходить лінія бойового зіткнення, яка знаходиться в динаміці. Це зумовлює проведення евакуації населення, релокації бізнесу, зміну статусу населених пунктів. Запоріжжя стає хабом для переселенців. Саме тут виникає більша частина запитів від суб'єктів звернення. Тому від системи потребується прозорість, швидкість надання послуг і якість послуг.

Враховуючи це технології надання адміністративних послуг в Запорізькій області динамічно змінюються. Зміни відбуваються в основному в організації і розміщенні пунктів надання послуг. Для покращення якості послуг і скорочення часу на обслуговування потребують нових змін. Саме пошуку таких змін присвячене дослідження.

Мета і завдання магістерської роботи. Мета роботи – розробка рекомендацій щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області в умовах війни.

Об’єктом дослідження є процеси формування та організації технологій надання адміністративних послуг в Запорізькому регіоні в умовах війни.

Предметом дослідження є методичні аспекти формування і реалізації технологій адміністративних послуг в ЦНАП Запорізької області.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких **завдань**:

- провести аналіз дефініції поняття сутності адміністративних послуг і технологій їх реалізації;
- розглянути розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні;
- розглянути методологічні аспекти організації системи центрів надання адміністративних послуг;
- провести аналіз та оцінювання загальної характеристики та діяльності організації “Департамент надання адміністративних послуг Запорізької міської ради;
- провести дослідження організації системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області та місті Запоріжжя;
- розглянути генезис розвитку системи ЦНАП міста Запоріжжя;
- провести систематизацію нових викликів та ризиків в умовах війни та надати пропозиції щодо оновлення програми розвитку ЦНАП у Запорізькій області;
- визначити особливості організації надання адміністративних послуг для обслуговування населення в умовах війни;
- запропонувати шляхи подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області.

Методи дослідження. Метод узагальнення й аналіз літератури з даної теми, метод дослідження нормативно-законодавчої бази, метод системного

підходу; абстрактно-логічні методи, метод аналізу і синтезу, методи аналізу фінансової звітності, метод аналізу статистичної інформації.

Інформаційною базою дослідження є законодавча база щодо формування інституційної складової системи надання адміністративних послуг. Нормативно-законодавча база щодо формування дозвільної системи. Постанови і розпорядження КМУ щодо організації технологій роботи ЦНАП. Статистичні матеріали щодо діяльності ЦНАП по наданню адміністративних послуг. Результати дослідження закордонних науковців щодо теоретичних аспектів формування системи надання адміністративних послуг. Публікації вітчизняних науковців, що призначені питанням організації системи надання адміністративних послуг в умовах війни. Також інформаційною базою є фінансова звітність Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради. Дискусії науково-практичних конференцій, матеріали наукових публікацій в наукових періодичних видань, інформація мережі Інтернет, нормативна і статистична інформація за темою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленому аналізі понять сутності адміністративної послуги, державної послуги, муніципальної послуги і публічної послуги, а також у дослідженні технологій надання адміністративної послуги, а також викликів і ризиків що виникають в умовах війни.

За підсумками дослідження отримані наступні результати:

- формалізовано етапи генезису технологій надання адміністративних послуг в Україні;
- проведено систематизацію нових викликів і ризиків в умовах війни та запропоновано методи їх врахування в організації надання послуг;
- визначено шляхи удосконалення технології надання адміністративних послуг.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження було підготовлено і опубліковано тези доповіді за темою “Особливості формування системи надання адміністративних послуг в

Україні” та прийнято участь в роботі III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», яка проходила в Національному університеті “Запорізька політехніка” 20-21 жовтня 2025 року в режимі он-лайн. За підсумками участі в роботі конференції опубліковано тези [27].

За результатами дослідження опубліковано статтю “Генезис розвитку технологій надання адміністративних послуг в Україні”. Статтю опубліковано у фаховому виданні “Публічне урядування”, №3 (447), 2025 [26].

Результати дослідження можуть бути рекомендовані для включення в програму розвитку ЦНАП у Запорізькій області.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділі, висновки, список використаної літератури, додатки. Повний обсяг роботи – 131 сторінка, включаючи 14 таблиць, 23 рисунки, 3 додатка. Список використаних джерел (90 найменувань) – 12 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1 Дефініції поняття сутності адміністративних послуг і технологій їх реалізації

Основними характеристиками будь якої держави є площа території з визначеними кордонами і чисельність населення. Для підтримки населення держава, відповідно до встановленого інституційного середовища, надає населенні різні послуги. Ці послуги мають державний характер, але за змістом різняться. Серед таких послуг можна визначити адміністративні послуги. При формуванні інституційного середовища у будь якої держави виникає питання організації системи надання таких адміністративних послуг. Навіть у історичних формах державності спостерігалась необхідність надання послуг населенню. Тому еволюція формування інституту надання послуг від держави проходила разом з розвитком суспільства. Все це удосконалювало систему публічного адміністрування. Елементи таких послуг визначаються ще у законодавчому кодексі стародавнього Вавилону: Зведення законів Хаммурапі. Також є звід законів Давнього Риму: Закони Дванадцяти таблиць [4, с.56]. Історія надає і інші приклади.

З демократизацією суспільства і підвищенням уваги до народу починає свою подальшу еволюцію дефініція поняття адміністративних послуг населенню. У країнах Західної Європи ще з XIX століття розвивалася концепція “public service”, яка означала обов’язок держави забезпечувати базові потреби громадян.

Згодом у правових системах з’явився термін “administrative services”, що позначав конкретні дії органів влади, спрямовані на надання дозволів, реєстрацію чи сертифікацію.

Ця практика стала основою для формування сучасних адміністративних процедур.

Наданню послуг державними службовцям народу в розвинутих країнах світу, до яких можна віднести такі країни як, Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Франція та інші, приділялось багато уваги, а саме підвищенню якості таких послуг.

Оцінювання якості надання послуг держслужбовцями здійснювалось за ініціативою урядів на основі очікувань та уподобаннях споживачів. Основними критеріями якості надання послуг від держави були своєчасність, професійність, компетентність службовців, доброзичливість, комфорт, справедливість, результат. За цими критеріями оцінювались як публічні так і адміністративні послуги.

Перші кроки систематизації і унормування процесів надання публічних послуг було зроблено у Великій Британії. Урядом Великої Британії було визначено, що для підвищення якості послуг необхідно встановлювати стандарти роботи публічних служб щодо надання послуг. Для цього було прийнято Хартію Громадянина. Це було дуже позитивним прикладом, який дозволив унормувати загальні процедури надання послуг. Пізніше було встановлено десятки національних (загальнодержавних) та більше ста тисяч місцевих хартій, які будувались на основі Хартії Громадянина. Органи врядування для унормування власних послуг затверджували власні хартії. Стандарти визначали цілі, які прагнуть досягти органи врядування. Також в стандартах визначалось, що оцінювання дотримання вимог хартій, насамперед, здійснюють споживачі. Формування і впровадження системи хартій фактично було початком упровадження доктрини “служіння” (“надання послуг”) [73, с32].

На початку формуванні дефініції адміністративні послуги взаємодія держава і громадян характеризувалась різними визначеннями таких послуг. Вони визначались як державні послуги, публічні послуги а згодом адміністративні послуги. Єдиного визначення таких послуг не існувало. З

часом серед послуг, які надаються державою почали відокремлюватися публічні послуги і адміністративні послуги.

Якщо розглядати поняття послуги, то система послуг, як вид господарської діяльності та вид економічної діяльності, передбачає для регламентації процедури надання послуг оформлення відповідних документів. Основним документом регламентації процедури надання послуги є договір. Суттєвими ознаками договору є визначення сторін договору: хто надає послугу і кому надає послугу, також серед учасників може бути визначено і третю сторону, на яку покладається або контроль за дотриманням умов договору, або здійснення фінансових розрахунків тощо. Договір має визначати термін виконання послуги, вартість послуги та умови та форму документу, який підтверджує завершення виконання послуг.

Якщо послуга надається державою, то ця послуга є державною. Державні послуги можуть надаватися як на безоплатній основі, так і на платній. Послуги на безоплатній основі здійснюються державними службами, при чому витрати на виконання послуги бере на себе держава за рахунок бюджету. Платні державні послуги виконуються на основі тарифів. Тариф формується на основі кошторису. Отримання послуги підтверджує документ. Такий документ може мати будь яку форму. Ця форма визначається в договорі, або в положенні про надання державної послуги. Це може бути акт виконаних робіт, або готовий документ: диплом, сертифікат, довідка, витяг з реєстру і т. і.

Надання державних послуг передбачає наявність суб'єкта, який надає послугу, для державних послуг це держслужбовець, та суб'єкта, який отримує послугу за своїм зверненням. Надавати послугу може як безпосередньо держслужбовець, який працює в системі державної адміністрації, так і працівник будь якої бюджетної установи яка утримується державою для надання визначених послуг населенню.

У світовій практиці частіше застосовується термін “публічна послуга”, який є більш широким. Адміністративна послуга у цьому випадку входить до складу публічних послуг (рис. 1.1).



*Примітка. побудовано автором

Рис. 1.1 Адміністративні послуги як окремих вид публічних послуг

Публічні послуги поєднують наступні види послуг:

- послуги, що надаються органами державної влади, місцевого самоврядування та підпорядкованими їм установами;
- задоволення суспільних потреб;
- соціальні, освітні, медичні та інші види послуг.

Адміністративні послуги поєднують наступні види послуг:

- набуття, зміна або припинення прав та обов’язків;
- реєстрація, видача ліцензій, дозволів;
- реєстрація або припинення бізнесу;
- видача паспорта, свідоцтва тощо.

На перетині кола публічних та адміністративних послуг види послуг що надаються державою або органами місцевого самоврядування.

Можна визначити наступні дефініції, що сформувались протягом розвитку суспільства.

Відповідно огляду публікацій і результатів досліджень багатьох науковців публічні послуги мають наступне загальне визначення. Публічні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади та місцевого самоврядування, їх посадовими особами, а також підприємствами, установами й організаціями, які перебувають у їхньому управлінні.

Сутність публічних послуг має наступні характеристики:

- спрямовані на задоволення суспільних потреб;
- мають соціально-правовий характер;
- охоплюють державні та муніципальні послуги;
- включають адміністративні, соціальні, освітні, медичні та інші послуги.

Адміністративні послуги мають законодавче визначення, яке наведено в Законі України “Про адміністративні послуги”.

Адміністративні послуги – це результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб’єктом за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов’язків такої особи відповідно до закону.

Сутність адміністративних послуг має наступні характеристики:

- надаються виключно уповноваженими органами (державними чи муніципальними);
- мають правовий наслідок (видача дозволів, ліцензій, реєстрація, сертифікація);
- є формою реалізації прав громадян у взаємодії з державою.

Можна зробити порівняння публічних та адміністративних послуг за суттєвими ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця публічних та адміністративних послуг

Ознака	Публічні послуги	Адміністративні послуги
Суб'єкт надання	Держава, муніципалітети, підпорядковані установи	Виконавчі органи влади, ЦНАПи, уповноважені органи
Мета	Задоволення суспільних потреб	Реалізація прав та обов'язків конкретної особи
Характер	Соціально-правовий, широкий спектр	Юридично-правовий, вузько спеціалізований
Приклади	Освітні, медичні, соціальні, транспортні послуги	Реєстрація бізнесу, видача паспорта, ліцензії, дозволи
Результат	Соціальний ефект (доступність, якість життя)	Юридичний акт (документ, дозвіл, реєстрація)

*Примітка. побудовано автором

Важливими аспектами є те, що публічні послуги — ширше поняття, що охоплює всі види послуг, які держава чи громада надає суспільству. Публічні послуги поєднують державні послуги і муніципальні послуги.

На світовому рівні більш розповсюдженим є поняття “публічні послуги”, яке поєднує державні послуги і муніципальні послуги.

Відповідно розвитку інституційної системи державотворення України і розвитку місцевого самоврядування, послуги для громадян України поділяються на ті що надає держава і ті, що надає місцеве самоврядування. З розширенням місцевого самоврядування кількість муніципальних послуг значно збільшується.

Не зважаючи на те, що поняття публічних послуг, державних послуг, муніципальних послуг і адміністративних послуг в загальному вигляді на світовому рівні вже визначено кожна країна може уточнювати ці терміни у своїй нормативно-законодавчій базі. В Україні такі визначення у перше були зроблені у нормативному документі “Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”, яка була затверджена розпорядженням КМУ [23].

В загальних положеннях концепції було надано однозначне визначення термінів “публічні послуги”, “адміністративні послуги”, “муніципальні

послуги”, “державні послуги” і надано роз’яснення цих понять (рис.1.2) [26, с.14].

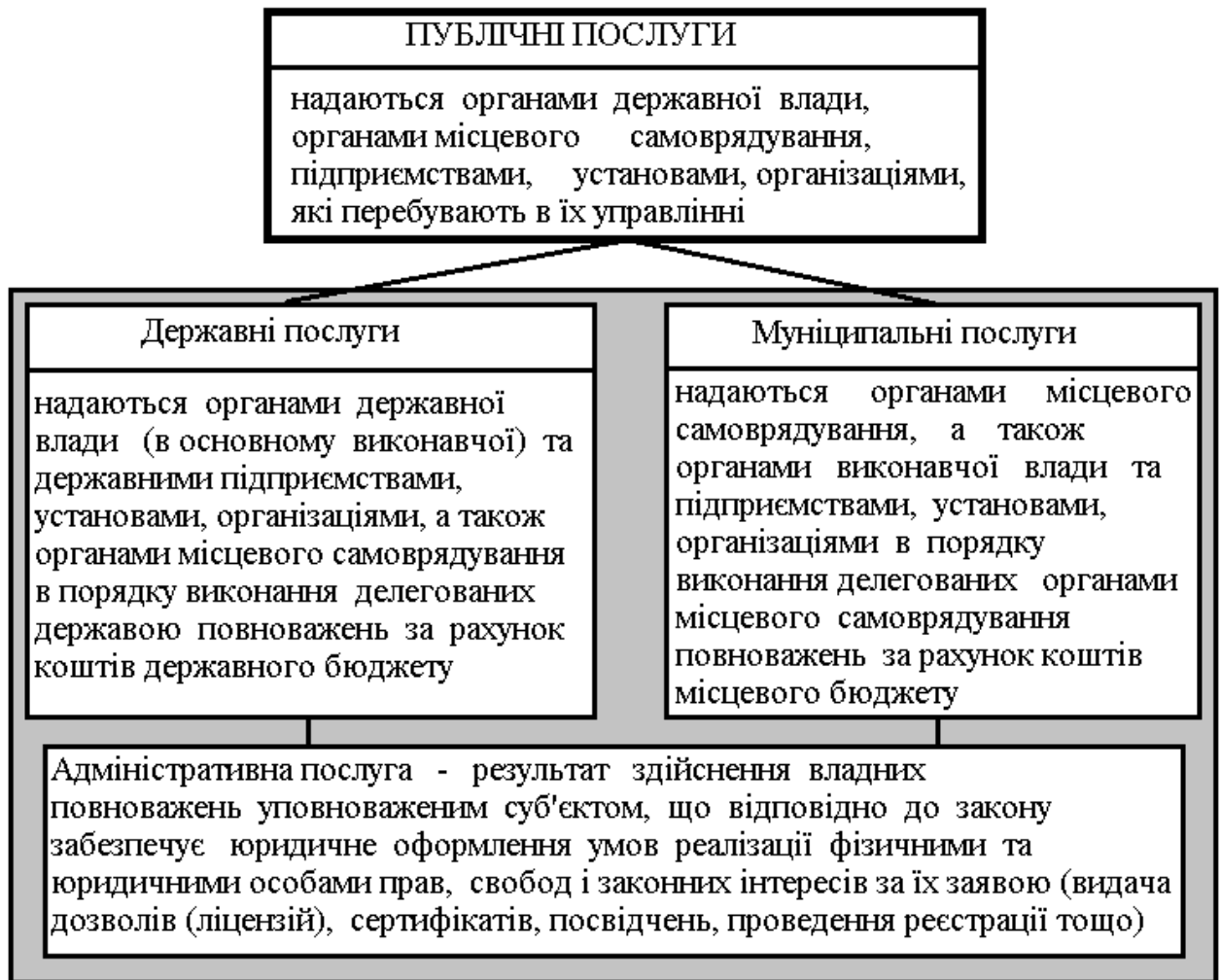


Рис. 1.2 Визначення місця поняття “адміністративна послуга” в системі публічних послуг

Отже, державні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади (в основному виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету [23].

Муніципальні послуги – послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами,

установами, організаціями в порядку виконання делегованих органами місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету. За суб'єктом, який несе відповідальність за надання публічної послуги та джерелом її фінансування (видом бюджету), до державних послуг можна віднести також послуги, які надаються органами місцевого самоврядування та недержавними установами, організаціями, підприємствами в порядку виконання делегованих державою повноважень тощо, а до муніципальних послуг – послуги, які надаються за рахунок місцевих бюджетів [23].

Адміністративні послуги є різновидом публічних, який має чітко визначений правовий результат.

В українському законодавстві адміністративні послуги регулюються спеціальним законом, тоді як публічні послуги охоплюють ширший спектр і часто визначаються доктринальне.

Адміністративна послуга – 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 їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [23].

Виходячи з цього до адміністративних послуг можна віднести звернення щодо виконання обов'язків фізичної або юридичної особи, а саме подача звітів до податкових і інших служб, та отримання від них підтвердження щодо прийому таких звітів. Ці процедури мають здійснюватись на тих самих засадах що і адміністративні послуги.

Зміни дефініції поняття “Адміністративні послуги” обумовлюються змінами підходів до реалізації адміністративних послуг. Ці підходи направлені на підвищення якості надання адміністративних послуг і розширення номенклатури послуг для задоволення потреб громадян. Система надання адміністративних послуг визначає технології їх виконання, а номенклатура визначається законодавчої базою і розвитком інституційного

середовища, яке визначає перелік об'єктів що підлягають обов'язковій реєстрації, а також форми документів, які регламентують ці дії.

Поняття публічних та адміністративних послуг сформувались поступово — від загального уявлення про державне обслуговування до чітко визначених правових категорій, особливо після адміністративної реформи в Україні.

Поняття «адміністративні послуги» є відносно новим у правовій системі України. Воно виникло як результат трансформації державного управління, спрямованої на забезпечення прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Історія становлення цього поняття відображає загальну еволюцію публічного управління — від бюрократичної моделі до сервісної держави.

В формуванні поняття адміністративних послуг на території України можна виділити окремий початковий етап – радянський період. В той час Україна як окрема республіка у складі СРСР мала дотримуватись законодавчої бази СРСР. В цій законодавчій базі поняття адміністративних послуг не існувало як окремої категорії. Взаємодія громадян з державою відбувалася через «управлінські дії», які часто були складними, непрозорими та бюрократизованими. Послуги розподілялись між різними відомствами, що ускладнювало процес отримання послуг. Всі операції з паспортом проводились через паспортні столи, які розміщувались в управліннях внутрішніх справ. Також в ЖЕКах працювали паспортистки, які контролювали прописку громадян за адресою. Враховуючі, що в той час житло було державним, то прописка мала велике значення. Операції з паспортами проводились різними відомствами. Прописку було закріплено за ЖЕК, відмітка про реєстрацію шлюбу здійснювали в РАГС і таке інше. Тобто була велика кількість відповідальних служб, кожна з яких відповідала тільки з звужену частку роботи. У СРСР основним завданням було забезпечення всіх роботою. Ефективність економіки контролювалась зарегульованою системою оплати праці, при якій всі отримували майже однакову заробітну плату.

Послуги надавалися без урахування принципу «сервісності», а громадянин в основному розглядався як об'єкт управління, а ні як клієнт держави, якому держава мала надавати якісну послугу. Все це створювало велику бюрократичну систему.

Після набуття Україною державності починається пострадянський період. Цей період характеризується тим, що Україна вимушена була починати своє існування на основі законодавчої бази радянського союзу. Миттєво все змінити було не можливо.

Після здобуття незалежності Україна успадкувала радянську модель управління, що потребувала повного її реформування.

Терміни «державні послуги» та «управлінські послуги» вже почали використовувати у 1990-х роках перед розпадом СРСР, але вони не мали чіткого правового визначення.

Потреба у впорядкуванні процедур виникла через:

- високий рівень корупції;
- складність отримання документів через занадто великий бюрократичний апарат;
- відсутність єдиних стандартів обслуговування.

В цій системі людина, яка намагалась отримати послугу залежала від дій бюрократів, які погрузли в корупції.

Перше десятиліття розвитку України, як самостійної держави вимагали вирішення багатьох першочергових завдань. У перші роки Україна навіть на мала власної грошової одиниці. Приватний сектор був повністю відсутній, а державне управління вже не функціонувало. Потребувалась повна перебудова системи. Тому унормування системи надання державних послуг почалось тільки після 2000 року. Саме в цей період почалось формування поняття адміністративної послуги в Україні. В цей період починається розробка концепції адміністративної реформи, створення перших центрів надання послуг (ЦНАПів).

Вже у 2012 році: було прийнято Закон України «Про адміністративні послуги», який вперше закріпив офіційне визначення поняття. Відповідно термінів, що визначені в законі. адміністративна послуга — результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону.

Це стало ключовим етапом у становленні сервісної моделі держави.

Адміністративна послуга займає особливе місце серед інших послуг. Сутність поняття “адміністративна послуга” досліджувалась багатьма науковцями світу. Само до цих досліджень звертались науковці України для побудови національної системи організації надання адміністративних послуг.

Отже, аналіз термінології в системі надання послуг визначає широке застосування таких понять як “публічні послуги”, “адміністративні послуги”, “муніципальні послуги”, “державні послуги”. Всі ці поняття пов'язані з адміністративними послугами, але розрізняються за суттю. Для усунення помилкового вживання цих термінів виникла необхідність їх визначення на рівні державних документів. Крім того, саме після побудови дозвільної системи вже виникла необхідність в початку формування національної системи надання адміністративних послуг. Для розв'язання розбіжностей в термінології понять і подальшого просування в напрямку формування національної системи надання адміністративних послуг у 2006 році розпорядженням Кабінету Міністрів України було затверджено стратегічний документ “Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”

1.2 Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні

Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні визначає кілька етапів, кожний з яких охоплює деякий часовий період і визначає формування окремих елементів єдиної системи надання адміністративних

послуг. Таку систему побудувати одразу неможливо. Для побудови системи доцільним було застосування стратегії еволюційного розвитку з покроковим впровадженням окремих елементів. Процес формування системи супроводжується змінами в інституційному середовищі через зміни нормативно-законодавчої і законодавчо-правової системи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Послідовність Законів та постанов КМУ щодо побудови системи надання адміністративних послуг

Закони України та Постанови КМУ	Дата прийняття
Конституція України [22]	28 червня 1996
ЗУ “Про місцеве самоврядування в Україні” []	21.05.1997 № 280/97-ВР
ЗУ “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності” [55]	06.09.2005 № 2806-IV
Розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади” [58]	15.02.2006 №90-р
ЗУ “Про адміністративні послуги” [41]	06.09.2012 № 5203- VI
Постанова КМУ “Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги” [47]	30.01.2013 №44
Постанова КМУ “Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг” [53]	20.02.2013 №118
Розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року” [56]	24.07.2013 №614-р
Постанова КМУ “Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг” [54]	01.08.2013 №588
Постанова КМУ «Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої Влади»[24]	03.10.2019 №155-
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” [44]	03.11.2020 № 943-IX
ЗУ «Про адміністративну процедуру»[42]	17.02.2022 №2073-IX

*Примітка. побудовано автором

Перший етап охоплює період з 1991 року по 1997 рік. Це період становлення України як самостійної держави. Саме в цей період починається

формування інституційних основ системи надання адміністративних послуг. Основними подіями цього періоду є прийняття Конституції України і прийняття Закону України “Про місцеве самоврядування”. Саме органи місцевого самоврядування біль наближені до громадян. Тому саме органи місцевого самоврядування мають створювати умови для надання адміністративних послуг.

Другий етап охоплює період з 1997 року по 2005 рік. Більшість адміністративних послуг складається з надання документів дозвільного характеру. Найчастіше це реєстрація або внесення змін здійснюється шляхом надання дозволів. В цей період здійснюється розробка та формуванню дозвільної системи у сфері господарської діяльності. Завершується цей період прийняттям Закону України “Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”, який формує систему дозвільних органів, що супроводжують реєстри і виконують функції реєстрації. Посадові особи цих дозвільних органів набувають статусу реєстратора і відповідно закону в їх компетенцію входять процедури видачі документів дозвільного характеру. Закон визначає учасників процесу, а також перелік документів дозвільного характеру. Саме реєстратори стають суб’єктами надання адміністративних послуг. Цей закон створює базу системи надання адміністративних послуг.

Третій етап охоплює період з 2005 року по 2013 рік. Саме в цей період перше визначається пропозиція створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). З початку розробляється загальна концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, в якій визначаються терміни основних понять “публічна послуга”, “державна послуга”, “муніципальна послуга” і “адміністративна послуга” та визначається їх співвідношення. Також в концепції визначаються основні елементи системи надання адміністративних послуг. Розробляється тимчасовий порядок надання адміністративних послуг, а також умови оплати і підвищення їх якості. Ця концепція є програмним документом для побудови майбутньої

законодавчої бази для формування і розвитку системи надання адміністративних послуг.

Після апробації роботи перших ЦНАП для затвердження основ системи надання адміністративних послуг у 2012 році приймається Закон України “Про адміністративні послуги”, який визначає всі основні компоненти майбутньої системи надання адміністративних послуг через ЦНАП. Закон визначає всіх учасників процесу від суб’єктів звернення до суб’єктів надання адміністративних послуг. Також визначаються основні етапи усього процесу проходження документів від суб’єкту звернення до суб’єкту надання адміністративних послуг і надання результатів адміністративної послуги суб’єкту звернення. На завершення цього етапу КМУ закріплює і конкретизує формат роботи всіх учасників під час надання адміністративної послуги.

На цьому етапі визначається модель інформаційної взаємодії суб’єктів звернення і суб’єктів надання адміністративних послуг, яка суттєво зменшує кількість таких зв’язків і відповідно спрощує процедуру отримання адміністративної послуги для суб’єктів звернення [26, с.14].

Відповідно моделі можна розрахувати кількість інформаційних зв’язки безпосередньо між суб’єктами звернення і суб’єктами надання адміністративних послуг без ЦНАП, “варіант а” (рис.1.3). Якщо кількість суб’єктів надання адміністративних послуг буде дорівнювати n , а кількість суб’єктів звернення буде дорівнювати m , то загальна кількість зв’язків буде дорівнювати $n \times m$. [26,с.15].

При включені ЦНАП в систему організації інформаційних зв’язків між суб’єктами звернення і суб’єктами надання адміністративних послуг кількість зв’язків зменшується до $m \oplus n$. Враховуючі, що систему ЦНАП ще треба побудувати, закон залишає можливість надання адміністративних послуг не тільки через ЦНАП, а і через інші органи, що володіють інформацією відповідно запиту[26, с.15]. .

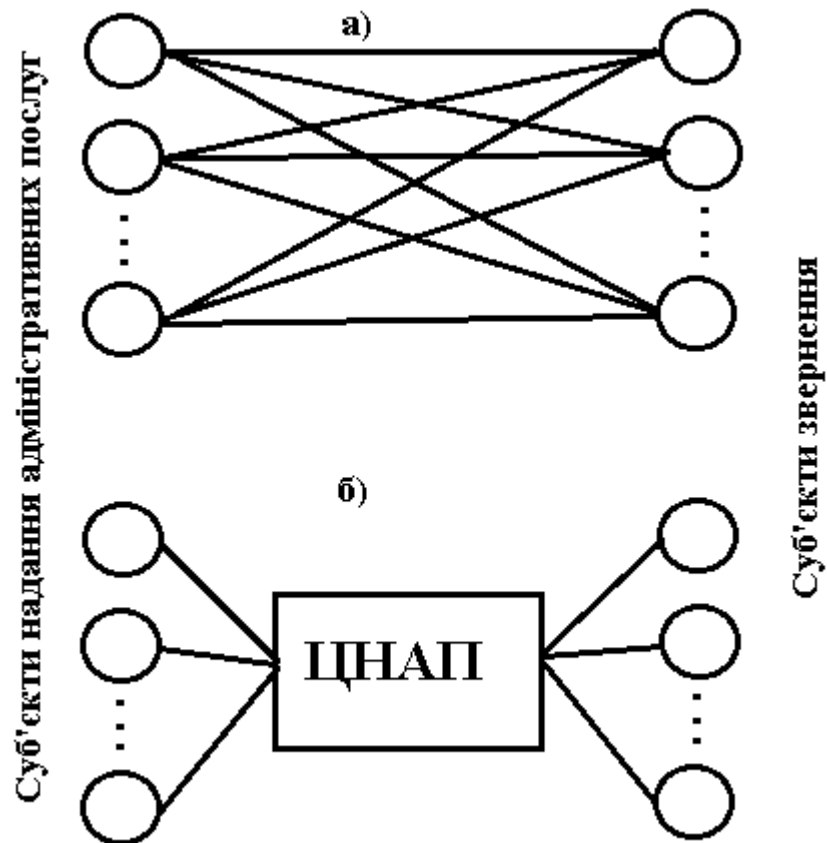


Рис.1.3 Модель інформаційних зв'язків між суб'єктами надання адміністративних послуг і суб'єктами звернення

Подальший розвиток системи на цьому етапі регламентується постановами і розпорядженнями КМУ, які доповнюють і конкретизують положення, що визначені в законі.

Першим кроком КМУ своєю постановою затверджує вимоги до підготовки технологічної карти адміністративної послуги, яку мають розробляти всі суб'єкти надання адміністративної послуги для кожного виду послуги за належністю. Ця постанова фактично надає додаткові роз'яснення до застосування закону про адміністративні послуги.

Наступним кроком є постанова КМУ "Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг". Цей документ є основою для формування положень кожного центру. Центр адміністративних послуг починають працювати у всіх регіонах. Для унормування роботи цих центрів, визначення їх місії і мети, а також визначення порядку їх роботи

кожен центр потрібен мати власне положення. Разом з тим робота центрів має бути побудована однотипне. Саме для цього було затверджено примірне положення, а для кожного центру у кожному регіоні на основі цього положення має бути затверджено власне положення.

Враховуючи великий обсяг інформаційної роботи в ЦНАП виникає необхідність впровадження інформаційної системи для автоматизації роботи в ЦНАП. Розпорядженням КМУ “Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року” визначаються вимоги до такої інформаційної системи. Ця концепція може розглядатись як технічне завдання для розробки такої інформаційної системи. Користуючись цим документом розробники програмного забезпечення підготували ряд інформаційних систем, які почали використовуватись в ЦНАП. Але єдиної інформаційної система для всіх центрів створено не було.

Наступним кроком є постанова КМУ “Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг”. Цей документ є основою для формування положень кожного центру. Центр адміністративних послуг починають працювати у всіх регіонах. Для унормування роботи цих центрів, визначення їх місії і мети, а також визначення порядку їх роботи кожен центр потрібен мати власне положення. Разом з тим робота центрів має бути побудована однотипне. Саме для цього було затверджено примірне положення, а для кожного центру у кожному регіоні на основі цього положення має бути затверджено власне положення.

Четвертий етап охоплює період з 2013 по 2022 рік. В цей період на основі нормативно-законодавчої бази проходить створення мережі ЦНАП по всій Україні. Етап характеризується збільшенням кількості центрів, які наближені до суб’єктів звернення, що надає додаткові умови для покращення обслуговування суб’єктів звернення. ЦНАПи формуються як підрозділи органів місцевого самоврядування. Для забезпечення роботи ЦНАП розробники програмного забезпечення створюють інформаційні системи у

відповідності до норм, що були визначені в концепції Державної цільової програми, тому що єдиного програмного продукту відповідно концепції створено не було.

За підсумками отриманого досвіду роботи у 2020 році приймається Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі”. Цей закон практично дозволив перенести процеси надання частини таких послуг в систему Дія, що скоротило кількість звернень від суб’єктів звернення до ЦНАП, тому що у суб’єктів звернення з’явилась можливість отримання таких послуг через віртуальну систему не звертаючись до ЦНАП. Така віртуальна система стала фактичним агентом ЦНАП в віртуальному середовищі.

П’ятий етап розпочався з початком війни. Війна, окупація територій, системні міграції населення, релокація бізнесу створили нові виклики, які мала забезпечити система надання адміністративних послуг. В цей період визначається не тільки релокація бізнесу. Центри надання адміністративних послуг також провели релокацію з окупованих територій. Наприклад ЦНАП міста Мелітополь переніс свій офіс в місто Львів. Також визначаються переміщення і інших центрів. В умовах війни збільшується кількість випадків втрат документів. Також збільшується кількість внутрішньо-переміщених осіб, які потребують особливої уваги. Виникає необхідність формування виїзних мобільних груп ЦНАП, які можуть охоплювати віддалені регіони. Нові виклики війни формують нові завдання, які на сьогодні виконуються оперативно. Для покращення роботи ЦНАП організовано системи навчання підвищення кваліфікації робітників ЦНАП та їх керівників. Регулярно у кожному регіоні проводиться моніторинг організації надання адміністративних послуг.

Тобто цей етап пов’язаний з адаптацією створеної системи надання адміністративних послуг до функціонування в умовах війни.

Якщо суб'єктом звернення може бути будь-яка особа, то суб'єктом надання послуги має бути досвідчена у відповідній галузі особа, яка має відповідні компетентності, що підтверджуються документом про освіту, кваліфікацію, стажування, досвід. Для надання послуг суб'єкт надання послуг має бути офіційним представником будь-якої організації, або навіть фізичною особою підприємцем відповідно до посади якої надаються компетенції. В повсякденному житті відношення з надання послуг можуть виникати без будь-якого оформлення перевірки компетентностей і компетенцій між будь-якими суб'єктами. У такому разі відповідальність за якість і сутність послуги беруть на себе учасники такої домовленості. Для усунення шахрайства де які види діяльності потребують наявності ліцензії і офіційного оформлення. Отримання визначених послуг без будь-якого оформлення є порушенням закону і відповідальність за порушення закону несуть як суб'єкт надання послуги, так суб'єкт звернення.

1.3 Методологічні аспекти організації системи центрів надання адміністративних послуг

Методологічні аспекти організації системи центрів надання адміністративних послуг містяться в нормативно-законодавчій базі України, а також уточнюються постановами і розпорядженнями КМУ та затвердженими положеннями і концепціями. Разом з тим конкретизацію організації системи центрів надання адміністративних послуг і методологічні аспекти її роботи здійснюють місцеві органи влади через затвердження положень, регламентів, формування системи управління, а також затвердження переліків послуг і визначення суб'єктів надання адміністративних послуг. Причому суб'єкти надання адміністративних послуг розробляють технологічні карти на кожну окрему послугу, які затверджує орган місцевого самоврядування. Центр надання адміністративних послуг включає до переліку послуг, що він надає та

формує інформаційні карти для підтримки внутрішньої технології обробки звернень.

Методологічні основи на державному рівні в основному були побудовані ще у 2013 році. Основними документами, які визначають методологічні аспекти можна вважати наступні:

- Закон України “Про адміністративні послуги” від 06.09.2012 № 5203-VI [41];
- Постанова КМУ “Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги” від 30.01.2013 №44 [47];
- Постанова КМУ “Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг” від 20.02.2013 №118 [53];
- Розпорядження КМУ “Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року” від 24.07.2013 №614-р [56];
- Постанова КМУ “Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг” від 01.08.2013 №588 [54].

Подальший розвиток методологічних аспектів організації центрів надання адміністративних послуг на державному рівні фактично долучив до цього процесу органи виконавчої влади, на які покладался подальша конкретизація і реалізація побудови системи центрів надання адміністративних послуг. Цим документом є Постанова КМУ «Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої Влади» від 03.10.2019 №155 [24].

Отже, у 2013 році було ухвалено Концепцію Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року. Цей стратегічний документ визначив основні напрями розвитку системи адміністративних послуг, зокрема впровадження сучасних інформаційних технологій та використання найкращих практик у сфері електронного врядування.

Того ж року, на основі аналізу практики роботи центрів надання адміністративних послуг, Кабінет Міністрів України прийняв постанову від 01.08.2013 № 588, якою було затверджено Примірний регламент ЦНАП. Він став базовим нормативним актом для органів місцевого самоврядування при розробці власних регламентів діяльності центрів.

Таким чином, 2013 рік можна вважати завершальним етапом формування ключових засад національної системи надання адміністративних послуг. Саме з цього часу розпочалося активне створення мережі ЦНАП по всій країні та поступове розширення переліку адміністративних і публічних сервісів, що надаються громадянам.

Систематизація методологічних аспектів організації ЦНАП може розглядатись за наступними складовими і аспектами:

- нормативно-правова методологія;
- організаційно-управлінські аспекти;
- технологічна методологія;
- соціально-комунікаційні аспекти;
- методологія оптимізації в умовах війни.

Запропонована систематизація методологічних аспектів дозволяє побудувати взаємозв'язок між методологічними аспектами, їх змістом, основними інструментами і очікуваними результатами (табл. 1.3).

Така схема дозволяє наочно побачити структуру методології: від правових основ до адаптивності в умовах війни.

Нормативно-правова методологія формується на основі:

- базових документів;
- документів регламентування процесів;
- документів, що визначають стандартизацію процесів і операцій.

Базові документи включають Постанову Кабінету Міністрів України від 2013 року про примірний регламент ЦНАП, закони про адміністративні послуги та місцеве самоврядування.

Таблиця 1.3

Методологічні аспекти організації ЦНАП

Методологічний аспект	Зміст	Основні інструменти	Очікуваний результат
Нормативно-правовий	Визначення правових засад діяльності ЦНАП	Закони, постанови КМУ, примірний регламент	Єдина правова база, стандартизація процедур
Організаційно-управлінський	Формування структури та управління процесами	Регламент роботи, розподіл секторів (прийом, інформування, обслуговування)	Чітка організація роботи, ефективна логістика
Технологічний	Визначення послідовності дій та операцій	Інформаційні та технологічні карти, нормування часу	Оптимізація процесів, скорочення строків надання послуг
Інформаційний	Забезпечення доступу до даних та прозорості	Інформаційні стенди, сайти, електронні системи	Доступність інформації, зменшення кількості звернень
Соціально-комунікаційний	Взаємодія з громадянами та зворотний зв'язок	Книги відгуків, QR-анкети, консультації	Підвищення довіри, врахування потреб громадян
Адаптивний (в умовах війни)	Гнучкість та стійкість системи	Мобільні ЦНАП, резервні бази даних, цифрові сервіси	Безперервність роботи навіть у кризових умовах

*Примітка. побудовано автором

Регламентування процесів визначає учасників процесів. Відповідно регламенту учасниками процесів є заявник, адміністратор та суб'єкт надання послуги. Також регламент визначає порядок оформлення документів та етапів їх опрацювання.

Стандартизація та уніфікація є обов'язковими елементами організації і систематизації будь-яких процесів. При реалізації послуг ЦНАП це процедури для забезпечення рівності та прозорості.

Організаційно-управлінські аспекти забезпечують використання мереженого принципу, побудову функціональної структури а також забезпечення логістики процесів.

Мережений принцип забезпечує можливість створення єдиної системи на регіональному рівні територіальних підрозділів та віддалених робочих місць для наближення послуг до громадян.

Функціональна структура визначає поділ приміщень на відкриту та закриту частини, визначення секторів прийому, інформування, очікування та обслуговування. Кожен сектор має своє призначення і вимоги до його облаштування відповідними засобами організаційної техніки та забезпечення наочності для виконання процедур щодо оформлення звернення і спостереження за його виконанням.

Логістика процесів передбачає оптимізацію комунікаційних зв'язків між адміністраторами та суб'єктами надання послуг для скорочення втрат часу на передачу інформації і загального часу виконання послуги.

Технологічна методологія визначає методологію застосування інформаційної карти, технологічної карти та інформаційної системи для виконання окремих операцій.

Інформаційні карти за структурою і змістом мають надавати загальний опис кожної послуги, а саме:

- виконавця послуги;
- перелік документів, що необхідні для виконання послуги;
- нормативну базу, яка є підставою для виконання послуги;
- час, що необхідний для виконання послуги для прогнозування строку

виконання і інформування суб'єкту звернення.

Технологічні карти є документом суб'єкту надання адміністративної послуги і визначають послідовність виконання операцій, нормування часу та ресурсів, закріплення відповідальних осіб.

Інформаційні системи є необхідними для автоматизації процесів виконання послуги. Інформаційні послуги починаються з формування і обслуговування електронної черги, яки регламентують час на обслуговування клієнтів. Безпосередньо при виконання послуги інформаційна система забезпечує електронну реєстрацію заяв, контроль строків виконання етапів,

використання QR-кодів та онлайн-опитувальників для зворотного зв'язку і інші операції.

Соціально-комунікаційні аспекти охоплюють вирішення питань прозорості, зворотного зв'язку і доступності.

Прозорість передбачає розміщення наочної інформації на стендах та офіційних сайтах для спрощення розуміння суб'єктам звернення порядку отримання послуги.

Зворотний зв'язок забезпечується наявністю книги відгуків, електронних анкет, забезпечення консультації через системи комунікаційного зв'язку.

Доступність передбачає врахування потреб маломобільних груп населення, осіб з інвалідністю, забезпечення перекладу жестовою мовою для можливості отримання послуги таким групам суб'єктів звернення.

Методологія оптимізації процесів надання послуг в умовах війни – це новий аспект, що визначений сьогоднішнім часом. Ця методологія залежить від наближення до лінії бойового зіткнення. Вона розглядає питання адаптивності, цифровізації та безпеки.

Адаптивність передбачає створення мобільних ЦНАП, підтримку резервних баз даних та процедури реалізації копіювання та дублювання інформації для уникнення її втрат за наслідками загроз воєнного часу.

Цифровізація передбачає розширення дистанційних сервісів, інтеграцію з платформою «Дія» та перенесення ряду послуг в віртуальне середовище для можливості виконання таких послуг без відвідування ЦНАП.

Безпека під час воєнних дій набуває особливої уваги. Ця складова методології не розглядалась в нормативно-законодавчій базі 2013 року. Необхідність побудови такої складової виникла після 2022 року. Досвід забезпечення безпекової ситуації формувався протягом всіх років війни. Причому він удосконалювався з часом, том що під час агресії загарбники використовують все нові технології нападу, руйнувань і військовому терору громадян за допомогою різного типу БПЛА. Тому безпекова складова

передбачає формування стандартів захисту та інформації, їх коригування і впровадження стандартів для захисту персоналу, відвідувачів та інформації.

Отже, Методологічні аспекти організації системи ЦНАП охоплюють нормативно-правові, організаційні, технологічні та соціальні складові. В умовах війни вони набувають особливого значення, адже саме від їхньої ефективності залежить стійкість державного управління та довіра громадян до влади. Сучасна методологія має бути спрямована на поєднання стандартизації, цифровізації та адаптивності, що забезпечить стабільність і розвиток системи адміністративних послуг навіть у кризових умовах.

Також можна побудувати блок-схему взаємозв'язків між методологічними аспектами організації системи ЦНАП (рис. 1.4).



*Примітка. побудовано автором

Рис.1.4 Схема взаємозв'язків між методологічними аспектами організації системи ЦНАП

Методологічні аспекти дозволяють побудувати комплексну системну модель інформаційних потоків при надання послуг суб'єктам звернення.

Така комплексна системна модель інформаційних потоків і розподілу технологічних операцій між ЦНАП і суб'єктом надання адміністративних послуг наведена на рис. 1.5 [26, с.17].

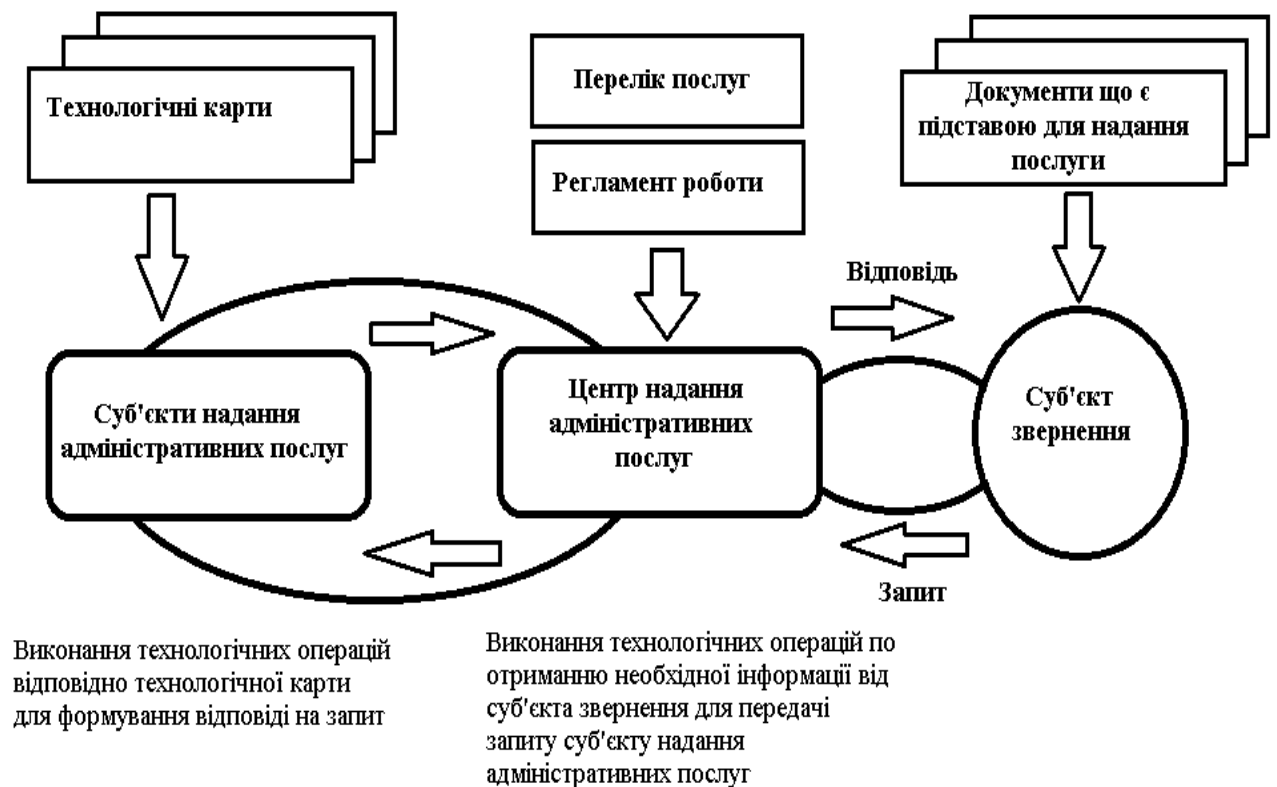


Рис.1.5 Комплексна системна модель інформаційних потоків і розподілу технологічних операцій між ЦНАП і суб'єктом надання адміністративних послуг

В ЦНАП технологічні операції виконуються за єдиною схемою відповідно регламенту роботи ЦНАП і переліку адміністративних послуг. ЦНАП безпосередньо взаємодіє з суб'єктом звернення. Інформаційна карта відповідно переліку послуг визначає суб'єкта надання адміністративних послуг а також перелік необхідних документів, які є підставою для надання послуги і форму результату звернення. На основі інформаційної карти ЦНАП

обирає суб'єкта надання адміністративних послуг. При цьому всі адміністративні послуги переліку розподіляються між суб'єктами надання адміністративних послуг за належністю.

Після отримання від ЦНАП інформаційного пакету для виконання адміністративної послуги, суб'єкт надання адміністративних послуг виконує технологічні операції відповідно технологічної карти.

Технологічна карта створюється окремо для кожного виду послуги. У період з 2013 по 2020 роки відбувалося накопичення практичного досвіду щодо організації системи надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Підсумком цієї роботи стали зміни, внесені Законом України від 3 листопада 2020 року № 943-ІХ, які спрямовані на оптимізацію мережі ЦНАП, удосконалення їх функціонування та розширення доступу до адміністративних послуг, зокрема тих, що надаються в електронному форматі.

З 2014 року активного розвитку набуває реформа децентралізації, що забезпечила ширшу участь органів місцевого самоврядування у формуванні мережі ЦНАП та розробленні регіональних нормативних положень.

До 2022 року було створено розгалужену мережу ЦНАП у всіх регіонах України. Паралельно розширювався перелік адміністративних послуг, які вони надають. ЦНАП поступово перетворилися на ключові центри інформаційного обслуговування населення, забезпечуючи доступ до максимальної кількості публічних сервісів. Відтепер фізичні та юридичні особи отримують адміністративні послуги безпосередньо через ЦНАП, а не звертаючись до окремих органів-виконавців таких послуг.

Для підвищення якості роботи за погодженням із Національним агентством з питань державної служби здійснюється професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників ЦНАП. Автоматизація процесів забезпечується за допомогою спеціалізованих інформаційних систем, серед яких найбільш поширеними стали програмні комплекси «Вулик», «ЦНАП –

SQS» та «e-ЦНАП Cloud». Це свідчить про відсутність єдиної уніфікованої системи.

Після початку відкритої агресії російської федерації 22 лютого 2022 року та окупації частини територій України умови діяльності ЦНАП суттєво змінилися. Центри, що залишилися на окупованих територіях, були релоковані на підконтрольні Україні території.

Отже, методологічні аспекти організації системи центрів надання адміністративних послуг стали основою та керівництвом до дій. Це дозволило створити принципово нову систему для задоволення потреб суб'єктів надання адміністративних послуг, що спростило для громадян України отримання всіх видів документів, що супроводжують людину протягом життя. Все це стало ще одним кроком генезису розвитку технологій адміністративних послуг.

Висновки до розділу 1

Генезис розвитку технологій адміністративних послуг починається визначення дефініції поняття сутності адміністративних послуг.

З розвитком історичних форм державності проходить еволюційний розвиток формування інституту надання послуг населенню від держави. Елементи таких послуг спостерігаються ще зі стародавніх часів Вавилону та Давнього Риму.

Прискорення розвитку демократизації суспільства сприяло розвитку публічного обслуговування населення. Черговим етапом розвитку дефініції стало формування концепції “public service” в країнах Західної Європи.

Перші кроки стандартизації процедур та унормування процесів надання публічних послуг було зроблено у Великій Британії при розробленні Хартії Громадянина.

Дефініція поняття послуги складає основу публічної послуги та адміністративної послуги. Їх конкретизація визначає характеристики публічних послуг та адміністративних послуг.

В Україні систематизацію термінів “публічні послуги”, “Державні послуги”, “Муніципальні послуги” та адміністративні послуги визначаються в Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, що була затверджена постановою КМУ.

Зміни дефініції поняття “Адміністративні послуги” обумовлюються змінами підходів до реалізації адміністративних послуг.

В Україні розвиток адміністративних послуг проходить кілька етапів. “Радянський”, “Пострадянський ” етапи практично не приділяли уваги організації надання адміністративних послуг населенню.

З набуттям Україною державності починає формуватись інституційна основа майбутньої системи надання адміністративних послуг з формуванням технологій.

Найбільш інтенсивно починає формуватись система технологій надання адміністративних послуг в період з 2009 по 2013 рік. В цей період формується нормативно-законодавча база та створюється принципово нова технологія з використанням центрів надання адміністративних послуг. ЦНАП стає центральною ланкою технологій. Суб’єкти звернення звертаються до ЦНАП з запитом на надання послуги. ЦНАП обслуговує процедуру отримання заявки і формує пакет документів для звернення до суб’єкту надання адміністративної послуги. Отримавши результат ЦНАП передає його суб’єкту звернення. Така технологія суттєво зменшує кількість інформаційних зв’язків в системі надання адміністративних послуг.

В 2013 році система в основному була сформована. Подальший розвиток технологій визначає ще два етапи генезису.

Наступний етап триває з 2013 по 2022 рік визначає впровадження запропонованої технології через створення ЦНАП по всіх регіонах України. Зворотний зв’язок за результатами впровадження визначив необхідність більш широкого підключення до технології формування системи органів виконавчої влади. Саме органи виконавчої влади є засновниками ЦНАПів, як юридичних одиниць.

Завершенням цього етапу було прийняття Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі”. Цей закон збагатив технологію можливістю надання адміністративних послуг в електронній формі.

Наступний етап генезису починається з 2022 року. Він визначається адаптацією технологій до умов війни.

Всі етапи генезису супроводжуються розвитком методологічних аспектів організації центрів надання адміністративних послуг.

Методологічні аспекти поєднують наступні складові:

- нормативно-правові;
- організаційно-управлінські;
- технологічні;
- інформаційні;
- соціально-комунікаційні;
- адаптивні.

Методологічні аспекти дозволяють побудувати комплексну системну модель інформаційних потоків при надання послуг суб’єктам звернення.

Така комплексна системна модель інформаційних потоків і розподілу технологічних операцій між ЦНАП і суб’єктом надання адміністративних послуг визначає технологічні операції, що виконуються за єдиною схемою відповідно регламенту роботи ЦНАП і переліку адміністративних послуг.

методологічні аспекти організації системи центрів надання адміністративних послуг стали основою та керівництвом до дій. Це дозволило створити принципово нову систему для задоволення потреб суб’єктів надання адміністративних послуг, що спростило для громадян України отримання всіх видів документів, що супроводжують людину протягом життя. Все це стало ще одним кроком генезису розвитку технологій адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 2

ГЕНЕЗИС РОЗВИТКУ ТА СТАН СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ ТА МІСТІ ЗАПОРІЖЖЯ

2.1 Загальна характеристика та діяльність організації “Департаменту надання адміністративних послуг Запорізької міської ради”

З метою формування ефективної системи надання адміністративних послуг у структурі Запорізької міської ради було створено структурну одиницю “Департамент надання адміністративних послуг та розвитку підприємництва Запорізької міської ради”, у подальшому - Департамент. Департамент, функціонально підпорядковується заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради. Департамент управляє центрами надання адміністративних послуг, які безпосередньо надають адміністративні послуги суб’єктам звернення.

Департамент засновано у 2016 році. Його ключове завдання полягає у забезпеченні надання адміністративних послуг населенню та сприянні розвитку підприємницької діяльності. На цей орган покладено функції робочої інституції, що відповідає за організацію процесів у сфері адміністративних послуг та координацію діяльності Центру надання адміністративних послуг м. Запоріжжя.

Надання адміністративних послуг у місті здійснюється через спеціалізовані відділи департаменту, які розташовані у територіальних підрозділах ЦНАП.

Засновником і власником Департаменту виступає Запорізька міська рада. Департамент адміністративних послуг має статус зареєстрованої юридичної особи відповідно до даних Єдиного державного реєстру (ЄДРПОУ

37573508). Основний вид діяльності визначено за класифікатором КВЕД – 84.11 «Державне управління загального характеру».

На сьогодні фінансові показники за останні роки є недоступними у зв'язку з військовим станом. Доступною є тільки інформація за станом на 2019-2020 роки. (табл.2.1) [18].

Таблиця 2.1

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва показника	Код	2020	2019
АКТИВ			
Основні засоби	1000	12187081	10406424
первісна вартість	1001	18147145	15389254
знос	1002	5960064	4982830
Запаси	1050	250802	97673
I.Всього нефінансових активів	1095	12437883	10504097
Поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування	1140	118898	74693
Поточна дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1145	20301	20301
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у: національній валюті, у тому числі в:	1160	96843	57168
Гроші в казначействі	1162	96843	57168
II.Всього фінансових активів	1195	236042	152162
III. Витрати майбутніх періодів	1200	4788	8580
БАЛАНС	1300	12678713	10664839
ПАСИВ			
Внесений капітал	1400	16854084	14322064
Фінансовий результат	1420	-4314570	-3752219
I.Всього власного капіталу і фінансового результату	1495	12539514	10569845
Поточні зобов'язання за платежами до бюджету	1540	23185	4768
Поточні зобов'язання за розрахунками із соціального страхування	1565	95713	69925
Поточні зобов'язання за внутрішніми розрахунками	1570	20301	20301
II.Всього зобов'язань	1595	139199	94994
БАЛАНС	1800	12678713	10664839

*Побудовано автором на основі інформації [18]

За цей період фінансовий аналіз можна провести на основі звітності підприємств та організацій, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних

Аналіз будемо проводити на основі витягу з бухгалтерської звітності за 2019-2020 роки. Бухгалтерська звітність формується за скороченою формою і визначає статті балансу бюджетних установ. Цифри в звітності наведені в гривнях.

Для уточнення динаміки зрушень по основним статтям активу та пасиву балансу будемо проводити вертикальний та горизонтальний аналіз.

Безпосередній аналіз активу балансу визначає зростання суми за статтею “Основні засоби”. Також зростання визначається по первісній вартості основних засобів. У 2020 році було придбано основних засобів на суму 2 млн. 757 тис. 891,00 грн. Також можна визначити зростання запасів на 56,78 відсотків.

За результатами вертикального аналізу балансу у структурі балансу за станом на кінець 2020 року основні засоби займають 96,12 відсотків, запаси займають частку 1,98 відсотка. Разом не фінансові активи складають 98,1 відсоток балансу. Фінансові активи займають тільки частку у 1,86 відсотка. Основну частку фінансових активів більш 50 відсотків займає поточна дебіторська заборгованість за розрахунками із соціального страхування, що свідчить про проблеми з нарахуванням і виплатою заробітної плати. Частка балансу, що приходить на витрати майбутніх періодів займає менш одного відсотку.

Вертикальний аналіз пасиву балансу визначає, що підсумками 2020 року частка власного капіталу і фінансового результату займає 98,9 відсотків балансу. Зобов’язання не значні і займають Фінансовий результат має суттєве від’ємне значення, що складає 34,03 відсотків суми балансу.

За результатами горизонтального аналізу активу балансу визначається зростання основних засобів, що свідчить про їх оновлення у 2020 році (табл.2.2).

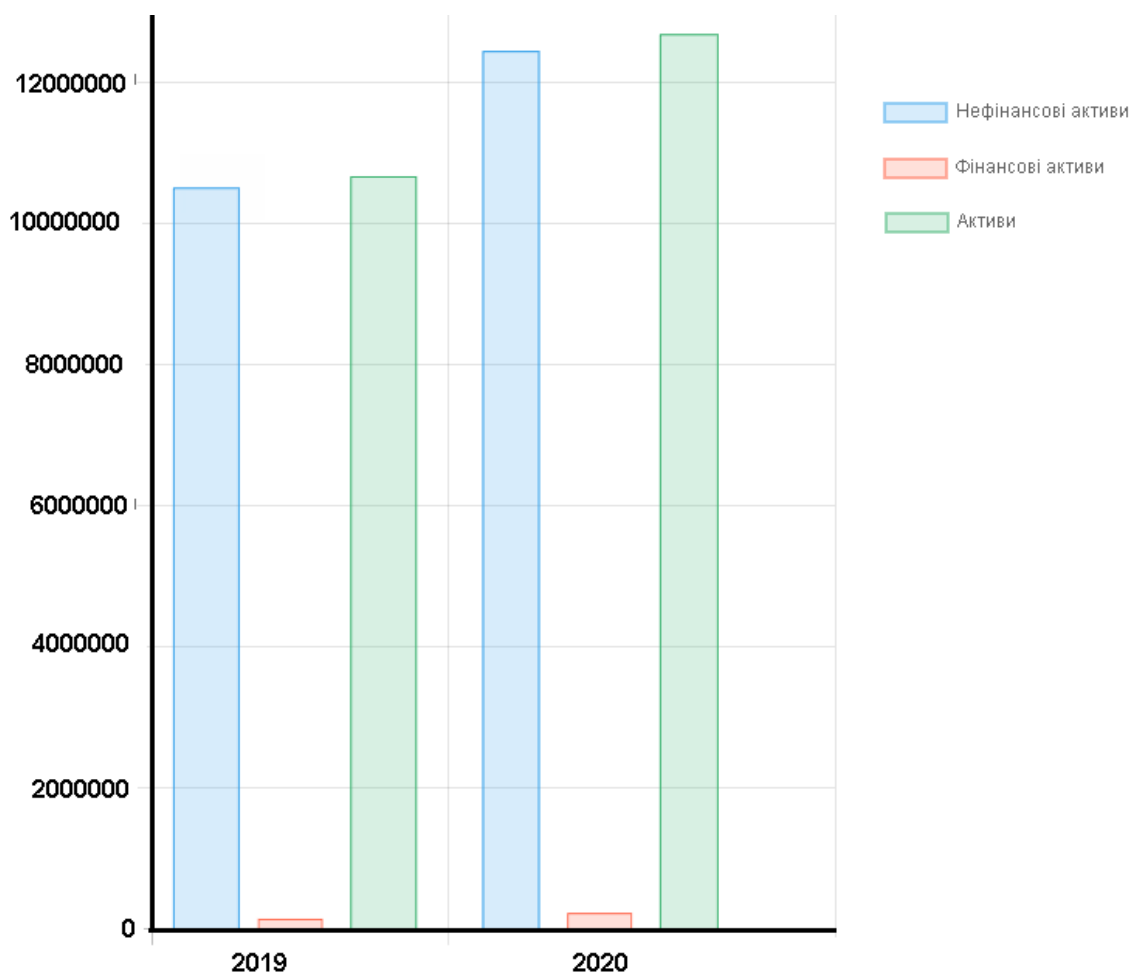
Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз основних статей активу балансу

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	10406424	12187081	1780657	17,11
НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ	10504097	12437883	1933786	18,41
ФІНАНСОВІ АКТИВИ	152162	236042	83880	55,13
АКТИВИ	10664839	12678713	2013874	18,88

*Побудовано автором на основі інформації [18]

Динаміку змін активів наведено на рис. 2.1 [18].



* Побудовано автором на основі аналізу звітності

Рис. 2.1 Динаміка активів організації “Департамент надання адміністративних послуг”

Також визначається збільшення суми балансу, що зумовлене зростанням фінансових активів на 55,13 відсотків і нефінансових активів на 18,41 відсоток. Це свідчить про те, що спостерігається посилення господарського потенціалу Департаменту надання адміністративних послуг та розвитку підприємництва Запорізької міської ради у 2019-2020 роках. Загальна валюта балансу департаменту збільшилась на 18,88 відсотків. В Департаменті збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

За результатами проведення горизонтального аналізу пасиву балансу можна провести оцінювання джерел фінансування (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз основних статей пасиву балансу

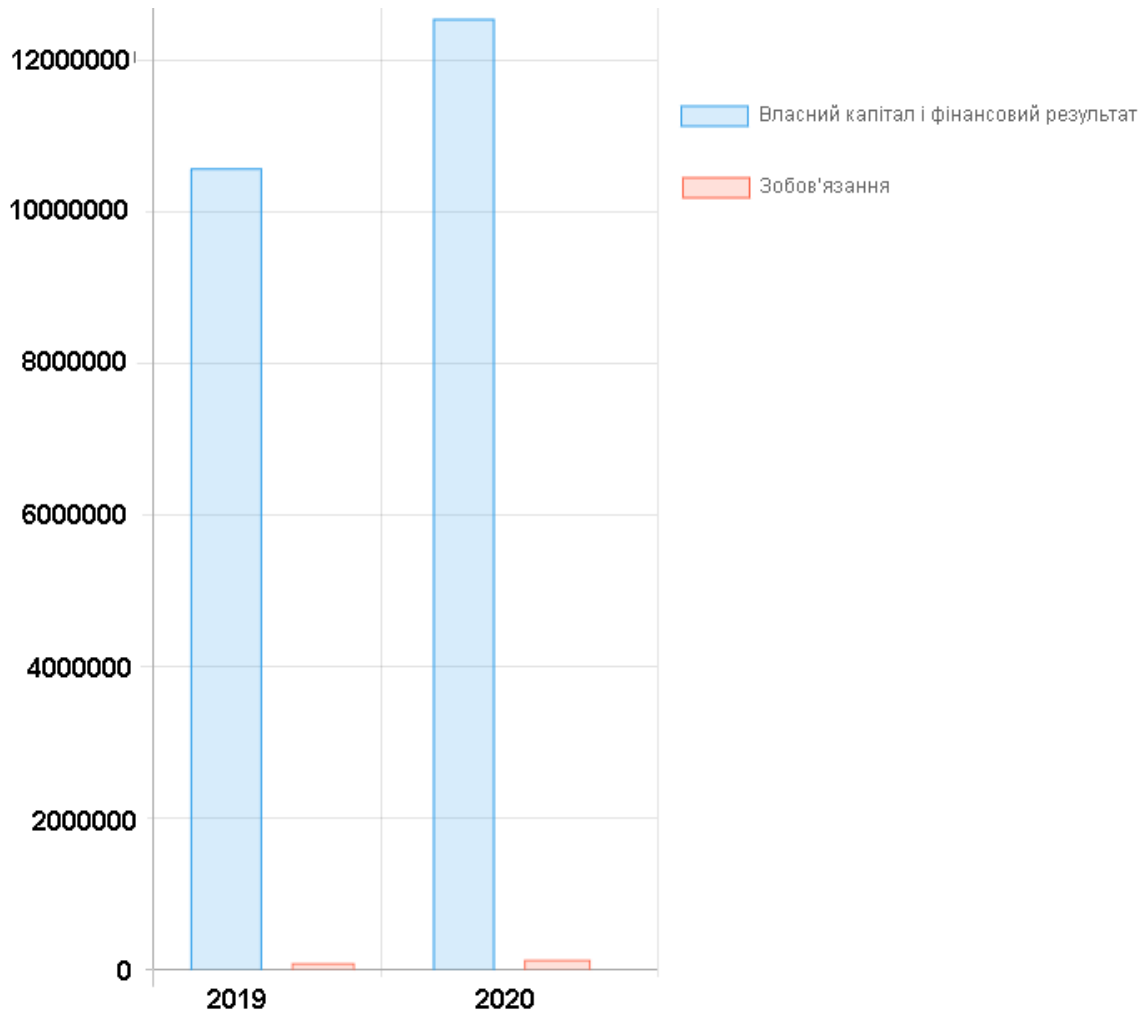
Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Внесений капітал	14322064	16854084	2532020	17,68
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	10569845	12539514	1969669	18,64
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	94994	139199	44205	46,54
БАЛАНС	10664839	12678713	2013874	18,88

*Побудовано автором на основі інформації [18]

Горизонтальний аналіз визначає приріст як власного так і внесеного капіталу. Внесений капітал набув приросту у 2020 році на 17,68 відсотків, а власний капітал зріс на 18,64 відсотки. Це свідчить про підвищення рівня благополуччя організації.

Разом з тим за результатами горизонтального аналізу визначається зростання у 2020 році загальної суми зобов'язань на 46,54 відсотка. Це забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу організації, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Аналіз пасиву визначає, що зобов'язання за результатами діяльності департаменту значно менші за власний капітал (рис.2.2). Це свідчить про високий рівень захисту від можливих ризиків.



* Побудовано автором на основі аналізу звітності

Рис.2.2 Джерела фінансування і зобов'язання

Отже, горизонтальний аналіз визначає, що збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів. Це зумовлено зростанням власного капіталу на 18,64 відсотків і зобов'язань на 46,54 відсотків.

Фінансовий результат діяльності департаменту на основі звітності наведено в табл. 2.4.

Динаміку змін основних статей фінансового результату наведено на рис. 2.3.

Результати аналізу визначають що активи зростають більш швидко ніж доходи. Це вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Таблиця 2.4

Фінансовий результат діяльності (грн.)

Назва показника	Код	2020	2019
Бюджетні асигнування	2010	21923990	20566058
Доходи від продажу активів	2030	78	0
Інші доходи від обмінних операцій	2050	40823	35941
Всього доходів від обмінних операцій	2080	21964891	20601999
Інші доходи від необмінних операцій	2130	254784	0
Всього доходів від необмінних операцій	2170	254784	0
Всього доходів	2200	22219675	20601999
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	22686336	21171015
Інші витрати за обмінними операціями	2250	16001	58847
Всього витрат за обмінними операціями	2290	22702337	21229862
Інші витрати за необмінними операціями	2310	52582	0
Всього витрати за необмінними операціями	2340	52582	0
Всього витрат	2380	22754919	21229862
ПРОФІЦИТ/ДЕФІЦИТ ЗА ЗВІТНИЙ ПЕРІОД	2390	-535244	-627863

*Побудовано автором на основі інформації [18]

Елементи витрат за обмінними операціями наведено в табл.2.5.

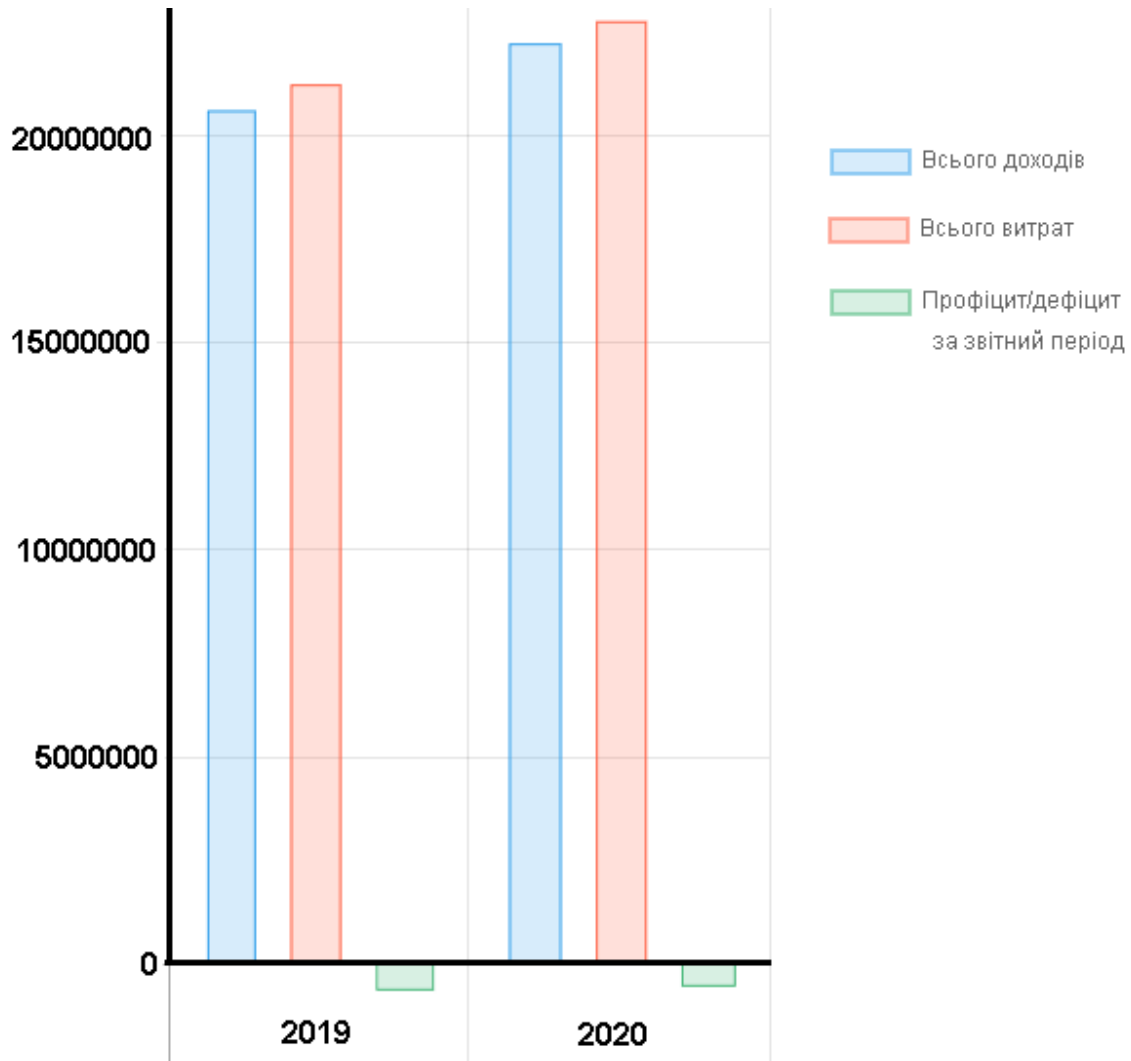
Таблиця 2.5

Елементи витрат за обмінними операціями

Назва показника	Код	2020	2019
Витрати на оплату праці	2820	15171188	13967433
Відрахування на соціальні заходи	2830	3409662	2555121
Матеріальні витрати	2840	3129940	4010994
Амортизація	2850	975546	637467
Інші витрати	2860	16001	58847
ВСЬОГО	2890	22702337	21229862

*Побудовано автором на основі інформації [18]

Горизонтальний аналіз фінансового результату визначає збільшення доходу на 7,85%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.



* Побудовано автором на основі аналізу звітності

Рис.2.3 Динаміка фінансових результатів Департаменту

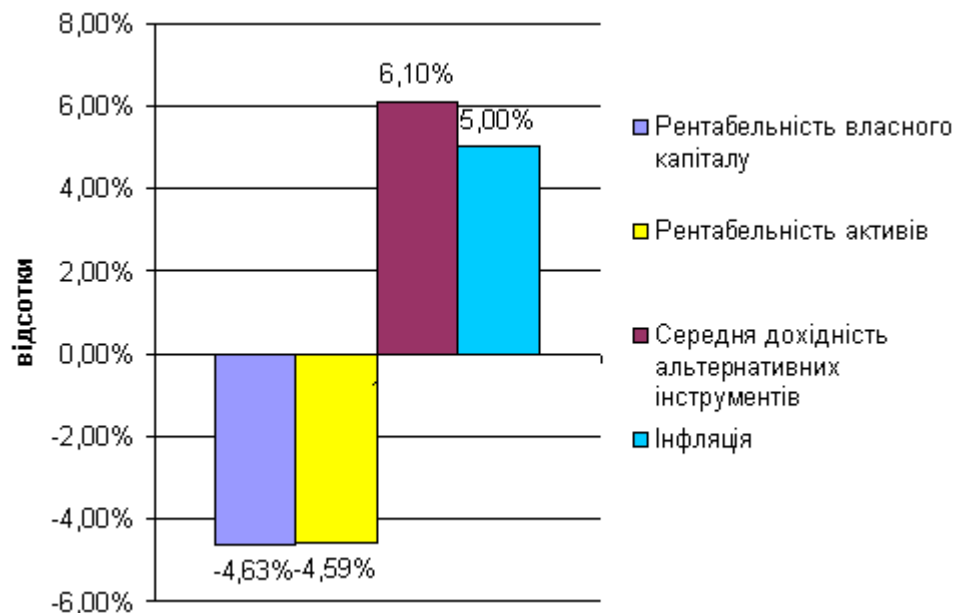
Сума чистого збитку організації становить 535244,00 грн. у 2020 році, що вказує на деградацію та недостатню якість поточної бізнес-моделі. Разом з тим сума дефіциту за підсумками 2019 року була ще більшою і складала 627863,00 грн. Тобто організація працює над проблемами, які формують дефіцит коштів.

Для подальшого оцінювання фінансового стану департаменту необхідним є проведення коефіцієнтного аналізу.

За результатами 2020 року Поточна ліквідність дорівнює 1,0. Фінансова автономія 0,99.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Результати порівняння рентабельності власного капіталу, рентабельності активів з середньою доходністю альтернативних інструментів і рівнем інфляції наведено на рис.2.4.



* Побудовано автором на основі аналізу звітності

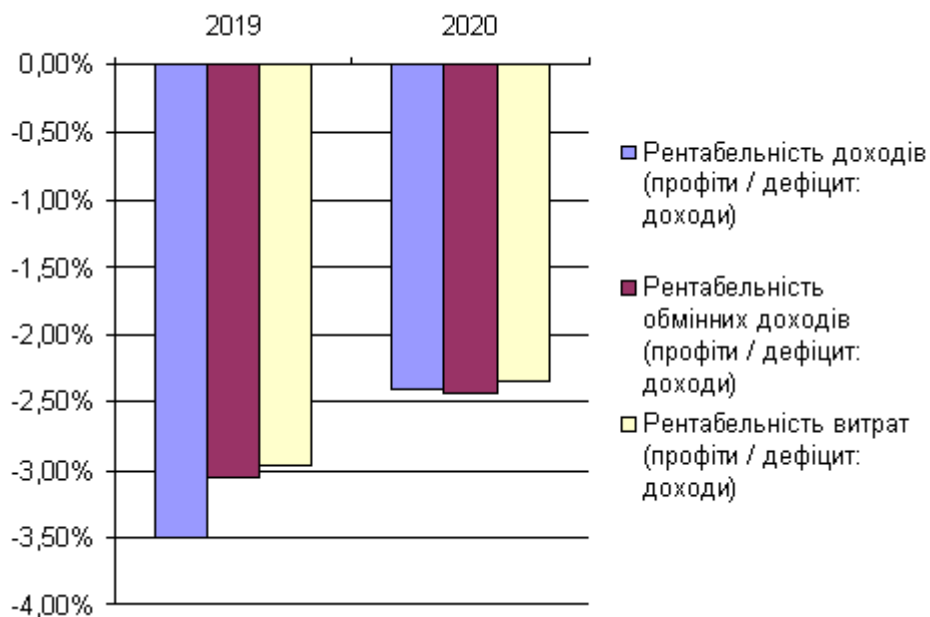
Рис.2.4 Порівняння рентабельності складових активу

Рентабельність активів у 2020р. нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. Для спрощення розрахунків використовуються дані Національного банку України щодо

середньої доходності депозитів за 2020р. Таким чином, перевищення доходності за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу вказує, що спостерігається значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки організації та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.

Для оцінювання фінансового стану Департаменту доцільним є проведення коефіцієнтного аналізу рентабельності доходів та витрат (рис.2.5).



* Побудовано автором на основі аналізу звітності

Рис.2.5 Динаміка показників рентабельності витрат та доходів

Результати розрахунків рентабельності доходів та витрат за 2019-2020 роки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності доходів та витрат

Найменування показника	2019	2020
Рентабельність доходів (профіти / дефіцит: доходи) %	- 3,50	- 2,41
Рентабельність обмінних доходів (профіти / дефіцит: доходи) %	- 3,05	- 2,44
Рентабельність витрат (профіти / дефіцит: доходи) %	- 2,96	- 2,35

* Побудовано автором на основі аналізу звітності [18]

Показник рентабельності доходів демонструє від'ємні значення у 2020р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для скорочення витрат на забезпечення функціонування організації.

Отже, проведений фінансовий аналіз дозволяє дійти до висновків, що Департамент має незадовільні показники по ряду коефіцієнтів, також має заборгованість по страховим внескам. Разом з тим зобов'язання значно менші ніж власний капітал. Крім того, від'ємні значення рентабельності доходів і витрат визначають покращення у 2020 році відносно 2019 року. Все це свідчить що Департамент знаходиться на стадії розвитку і має позитивну динаміку.

2.2 Організація системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області та місті Запоріжжя

У нових умовах, що склалися після початку збройної агресії Російської Федерації, значна частина території Запорізької області (приблизно 75 %) перебуває під окупацією. Через регіон проходить лінія бойових зіткнень (ЛБЗ) на якій точаться активні бойові дії. Як наслідок, на території Запорізької області можна визначити територіальні громади, які опинилися на окупованих територіях. Частина територіальних громад знаходиться в зоні бойових дій, частина — у зоні потенційної небезпеки, тоді як решта розташовані на відносно безпечній відстані від фронту. ЛБЗ знаходиться у стадії руху. Це приводить до розширення кількості територіальних громад, що знаходяться на ЛБЗ. Також збільшується кількість окупованих територіальних громад.

До початку повномасштабної агресії мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), включно з віддаленими робочими місцями (ВРМ), територіальними підрозділами та мобільними офісами, демонструвала динамічний розвиток у межах чинного законодавства. Станом на довоєнний

період вона охоплювала 117 точок доступу, серед яких: 47 ЦНАП, 59 ВРМ, 10 територіальних підрозділів та один мобільний ЦНАП.

На теперішньому етапі, в межах підконтрольних територій області, функціонує 75 точок доступу, що становить 63 % від довоєнної мережі та майже у 2,5 рази перевищує показник 2023 року (31 об'єкт). Зокрема, діють:

- 29 ЦНАП (у тому числі 14 релокованих);
- 7 територіальних підрозділів;
- 34 ВРМ (серед них 3 розташовані поза межами області);
- мобільні офіси (кросовер та мобільна валіза) і 2 мобільних ЦНАП (мікроавтобуси).

Адміністратори діючих ЦНАП області надали 276,8 тис. послуг, що на 20 % більше, ніж у 2023 році (231,9 тис.), проте майже удвічі менше довоєнного рівня 2021 року (541,5 тис.).

Не зважаючи на близькість до лінії фронту, система адміністративних послуг в Запорізькій області продовжує розширюватися. У період з 2022 року по 01.06.2025 реалізовано система адміністративних послуг було суттєво розширена.

В Запорізькому районі було відкрито 4 нових ЦНАП в Михайло-Лукашівській громаді, Новоолександрівській громаді, Петро-Михайлівській громаді та Таврійській громаді, які розташовані на підконтрольній Україні території.

Було відновлено роботу 14 релокованих ЦНАП громад Пологівського та Мелітопольського районів. Також було відновлено роботу одного мобільного ЦНАП Гуляйпільської громади. Ці центри почали функціонувати у м. Запоріжжя через безпекові обставини.

Створено 34 ВРМ, виключно з віддаленими робочими місцями ЦНАП. Від м. Мелітополь ВРМ створено у м. Запоріжжя, м. Київ та м. Львів. Від м. Енергодар ВРМ створено у м. Запоріжжя.

Організовано і розпочато діяльність двох мобільних офісів ЦНАП від Михайло-Лукашівський та Широківській громади. Організовано і розпочато роботу мобільного ЦНАП Кушугумської громади.

Завдяки впровадженню “Сервісу УТОГ” забезпечено доступність послуг для осіб із порушеннями слуху.

Укладено меморандуми про співпрацю з Південно-Східним міжрегіональним центром з надання безоплатної правничої допомоги, Міністерством у справах ветеранів України, Запорізькою обласною державною (військовою) адміністрацією, територіальними органами ЦОВВ, органами військового управління та місцевими радами.

Розширено спектр послуг, зокрема щодо оновлення даних військовозобов’язаних та соціального захисту ветеранів і членів їхніх сімей. У більшості ЦНАП створено «єдине вікно» відповідно до брендбуку Міністерства у справах ветеранів України.

Відновлено доступ усіх громад області до реєстрів територіальних громад, який було заблоковано під час воєнних дій.

Для оцінювання якості роботи ЦНАП було організовано опитування задоволеності отримувачів адміністративних послуг, які мали можливість надати оцінку роботи ЦНАП, а також залишити відгук з побажаннями для покращення роботи. Це зворотний зв’язок з суб’єктами звернення для оцінювання роботи ЦНАП. За результатами опрацювання понад 1,6 тис. відгуків, рівень задоволеності становить 87,9 %.

У квітні 2025 року, на базі соціальної мережі Facebook, запроваджено комунікаційну платформу «Єдина мережа ЦНАП Запорізької області» (рис. 2.6).

Для визначення стратегії подальшого розвитку розроблено Комплексну програму розвитку сфери надання адміністративних послуг у Запорізькій області на 2025–2027 роки. Програма затверджена розпорядженням голови облдержадміністрації від 27.03.2025 № 366. Проте через пріоритетність

фінансування оборонних заходів кошти обласного бюджету на її реалізацію наразі не виділені.



Рис.2.6 Єдина мережа ЦНАП Запорізької області

Програма передбачає визначення ключових напрямів розвитку системи надання адміністративних послуг. Для реалізації цих ключових напрямів передбачається залучення міжнародних партнерів. Серед ключових напрямів виокремлюються наступні, які потребують першочергового залучення міжнародних партнерів та залучення грантів.

По-перше, це оновлення матеріально-технічної бази ЦНАП. Наявне обладнання (комп'ютерна та офісна техніка, меблі) значною мірою застаріло й потребує модернізації для забезпечення належного рівня обслуговування.

Свого часу був запропонований проєкт створення у м. Запоріжжя Мультицентру надання адміністративних послуг для підвищення якості надання послуг. Цей проєкт був запропонований ще у 2017 році, але фінансування не отримав. Враховуючі, те, що зараз центри працюють на застарілому обладнанні оновлення матеріально-технічної бази ЦНАП є першочерговим завданням.

По-друге, це забезпечення інтеграції елементів безбар'єрності. Попри те, що більшість ЦНАП вже мають окремі елементи доступності, постійне підвищення стандартів вимагає додаткових заходів з облаштування приміщень. Обмеженість місцевих бюджетів зумовлює необхідність залучення зовнішніх ресурсів.

По-третє, це підвищення мобільності для надання адміністративних послуг. З огляду на безпекові виклики та зростання кількості маломобільних осіб з інвалідністю, актуальною є потреба у забезпеченні ЦНАП транспортними засобами (кросоверами) та мобільними валізами для організації роботи мобільних офісів.

По-четверте, це впровадження сучасних інформаційних систем. Хоча більшість ЦНАП відновили роботу в межах системи «Вулик», дефіцит ІТ-фахівців ускладнює її повноцінне і своєчасне обслуговування для зменшення втрат часу на усунення можливих проблем при використанні. Необхідним є впровадження більш зручних інформаційних платформ та проведення додаткових навчань для адміністраторів і співробітників, які є користувачами інформаційних систем

По-п'яте, це проведення ремонтів, реконструкцій та будівництво нових ЦНАП. Значна частина центрів розташована у приміщеннях, що не відповідають сучасним вимогам доступності. Наближеність до лінії фронту, кадровий дефіцит у будівельній сфері та обмежені фінансові ресурси громад ускладнюють розробку проєктно-кошторисної документації та реалізацію нових проєктів.

По-шосте, це забезпечення сертифікації паспортного обладнання у Вільнянській громаді. Хоча громада володіє відповідним обладнанням, його використання неможливе через високу вартість процедури сертифікації та облаштування каналу спецз'язку (орієнтовно вартість реалізації цього складає 600 тис. грн.).

По-сьоме, це організація освітніх та відновлювальних заходів для адміністраторів. Через близькість до лінії фронту більшість навчальних програм реалізуються онлайн, однак існує потреба у проведенні очних тренінгів, ретритів та програм з відновлення психічного здоров'я. Постійні обстріли та тривоги створюють стресові умови роботи, що потребує організації виїздів на більш безпечні території. Запорізька та Львівська обласні адміністрації вже апробували програму обміну досвідом на невеликій групі (12 осіб), яка може бути масштабована для інших учасників.

У разі визначення джерел фінансування цих заходів і включення їх до плану виконання цих пріоритетних напрямів співпраці Департамент протягом трьох робочих днів здійснить актуалізацію розрахунків, необхідних для реалізації обраних заходів.

Найбільшим в області є ЦНАП міста Запоріжжя. Початок війни створив нові виклики для ЦНАП міста Запоріжжя, яке знаходиться у 20 км від ЛБЗ і щоденно притерпає від КАБ, БПЛА, обстрілів РСЗВ і інших завад роботі. Щоденно лунає кілька тревов тривалістю від хвилин до кількох годин. Такі обставини зумовлюють необхідність адаптації системи надання адміністративних послуг до нових викликів. У 2023 році Запорізька міська рада, керуючись чинними законами України та постановами Кабінету Міністрів, що регламентують порядок організації адміністративних послуг, ухвалила низку положень, які започаткували формування оновленої системи їх надання.

Зокрема, рішенням міської ради від 17 березня 2023 року № 89 було затверджено «Положення про Центр надання адміністративних послуг м. Запоріжжя» [51]. Документ розроблено відповідно до законів України «Про

адміністративні послуги», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про місцеве самоврядування» з урахуванням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 року № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг». Усі зазначені нормативно-правові акти залишаються чинними з урахуванням внесених змін.

Організаційна структура системи надання адміністративних послуг в Запорізькому регіоні будується на основі Запорізької міської ради. Відповідно до положення, функції робочого органу Запорізької міської ради у сфері адміністративних послуг покладено на департамент адміністративних послуг, який було зареєстровано, як юридичну особу 01.03.2011 року (рис. 2.7) [68].

У 2016 році назву департаменту було змінено на “Департамент надання адміністративних послуг та розвитку підприємництва Запорізької міської ради”. У підпорядкуванні Департаменту знаходиться центр надання адміністративних послуг (ЦНАП). Згідно із Законом України «Про адміністративні послуги», ЦНАП м. Запоріжжя має власну офіційну символіку з позначенням «Центр надання адміністративних послуг». При цьому місце розташування центру, його територіальних підрозділів та робочих місць адміністраторів визначається з урахуванням принципу територіальної доступності в межах адміністративно-територіальної одиниці.

23.10.2024 року рішенням міської ради затверджено оновлене Положення про департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради [50].

В положенні визначено, що департамент адміністративних послуг ЗМР є виконавчим органом ЗМР. Він повністю підзвітний і підконтрольний ЗМР. Департамент реалізує повноваження виконавчих органів міської ради у сферах державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, державної реєстрації юридичних та фізичних осіб –підприємців, державної реєстрації фізичних осіб, забезпечує надання адміністративних послуг через адміністраторів ЦНАП.

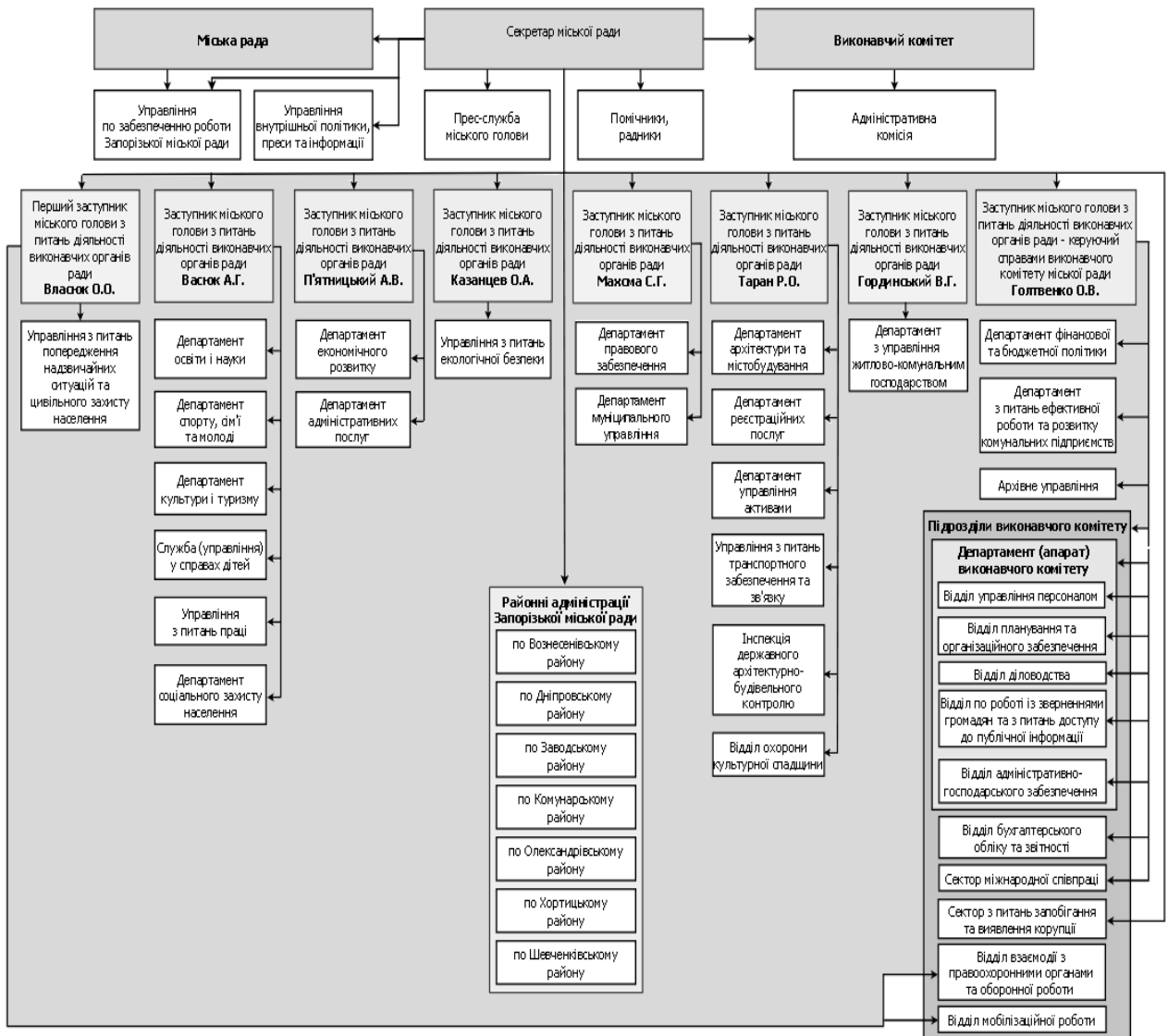


Рис.2.7 Організаційна структура Запорізької міської ради [68]

Основними завданнями департаменту є:

- забезпечення виконання повноважень та інших завдань у сфері організації надання адміністративних послуг;
- державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень
- офіційне визнання і підтвердження фактів набуття, зміни або припинення речових прав на нерухоме майно, обтяжень таких прав шляхом внесення відповідних записів до державного реєстру речових прав на нерухоме майно;
- державна реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб підприємців, фізичних осіб підприємців – офіційне визнання шляхом засвідчення факту

створення або припинення юридичної особи, факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб підприємців, а також проведення інших реєстраційних дій відповідно до законодавства;

– реалізація державної політики у сфері державної реєстрації місця проживання фізичних осіб, формування та ведення реєстру територіальної громади міста Запоріжжя, передача інформації в рамках міжвідомчої взаємодії до єдиного державного демографічного реєстру;

– організація виконання рішень органів державної влади, міської ради та її виконавчого комітету, розпоряджень міського голови в межах наданих повноважень.

Департамент є самостійною юридичною особою зі своїм бюджетом, засновником і власником якої є ЗМР і веде самостійний баланс та має рахунки відкриті в органах Державного казначейства України та банківських установах. Має печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, штамп та бланки встановленого зразку.

Майно департаменту належить йому на праві оперативного управління. Департамент в межах своїх повноважень має право укладати від свого імені угоди, договір и з юридичними та фізичними особами, набувати майнових прав, нести обов'язки, бути позивачем, відповідачем та третьою особою у судах усіх інстанцій.

Отже, враховуючі можливості, які з'явилися за наслідками проведення реформи децентралізації і створення нових можливостей місцевого самоврядування для формування системи надання адміністративних послуг у відповідності до законодавства Запорізькою міською радою засновано Департамент надання адміністративних послуг, який є юридичною особою. До структури Департаменту включено територіальні центри надання адміністративних послуг. Все це дозволило створити систему, яка має забезпечувати всіх суб'єктів звернення адміністративними послугами, а також надавати обмежені публічні послуги.

Основним нормативним документами місцевого рівня, які конкретизують норми законів України і постанов КМУ є:

- Положення про департамент надання адміністративних послуг;
- Положення про центр надання адміністративних послуг;
- Регламент роботи Центру надання адміністративних послуг.

Всі ці документи підготовлено з врахуванням норм і методичних рекомендацій затверджених КМУ.

Положення встановлює організаційну структуру, компетенцію та правові засади діяльності центру. На ЦНАП покладається обов'язок надавати не лише адміністративні, а й інші публічні послуги. Визначено, що послуги мають надаватися у максимально стислі строки та з мінімальною кількістю відвідувань заявників. При цьому центр зобов'язаний забезпечувати:

- спрощення процедури отримання адміністративних послуг та покращення якості їх надання;
- забезпечення інформування суб'єктів звернень про вимоги та порядок надання адміністративних послугу ЦНАПом;
- запобігання проявам корупції загроз під час надання адміністративних та інших публічних послуг;
- здійснення моніторингу якості надання адміністративних послуг, визначення та вжиття заходів щодо підвищення рівня якості їх надання, оприлюднення інформації про результати моніторингу;
- здійснення інших повноважень на основі та на виконання конституції, законів України, постанов КМУ та інших нормативно-правових актів;
- організація ефективної взаємодії між суб'єктами звернень та суб'єктами надання адміністративних та інших публічних послуг.

Таким чином в Запорізькій області та обласному центрі місті Запоріжжя організовано систему надання адміністративних послуг для суб'єктів звернення. Умови війни формують нові виклики. Як область система ЦНАП області так і ЦНАП міста Запоріжжя попри війни розвиваються і збільшують

обсяги обслуговування суб'єктів звернення. В умовах війни місто Запоріжжя стало хабом для розміщення ВПО під впливом масової міграції населення з населених пунктів області, які руйнуються щоденними бомбардуваннями та обстрілами, а також захоплюються загарбниками. Збільшення завдань потребує виконання ряду заходів, що викладені у програмі розвитку на 2025-2027 роки. Виконання цих завдань є вкрай необхідними для забезпечення роботи ЦНАП області і міста Запоріжжя.

2.3 Генезис розвитку системи ЦНАП міста Запоріжжя

Генезис розвитку системи ЦНАП міста Запоріжжя починається з реєстрації Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради, як неприбуткової організації з 01.03.2011 року. Власником і засновником організації є Запорізька міська рада. Після прийняття основних нормативно-правових і законодавчих актів, що регламентують порядок створення і організацію роботи з надання адміністративних послуг Запорізька міська рада (ЗМР) сформувала систему, здатну забезпечувати надання адміністративних послуг та задовольняти потреби громадян і суб'єктів звернень. Діяльність Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) організована відповідно до чинних нормативно-правових актів, які регламентують порядок застосування технологій у сфері адміністративного обслуговування. ЦНАП ЗМР має власну сторінку в Інтернет просторі, яка дозволяє:

- отримати інформацію про ЦНАП;
- отримати інформацію про контакти з ЦНАП для можливих звернень;
- ознайомитись з онлайн послугами, які здійснює ЦНАП;
- зробити е-запис для отримання послуг.

Додатково на сторінці ЦНАП є доступ до “Єдиного ветеранського вікна”. Є електронний гід з державних послуг. Також можна перевірити стан замовлення послуги, що є зручним для онлайн спостереження за виконанням послуги.

Для оцінювання роботи ЦНАП відвідувач сайту має можливість в онлайн режимі оцінити роботу ЦНАП і залишити свій відгук (рис. 2.8) [75].

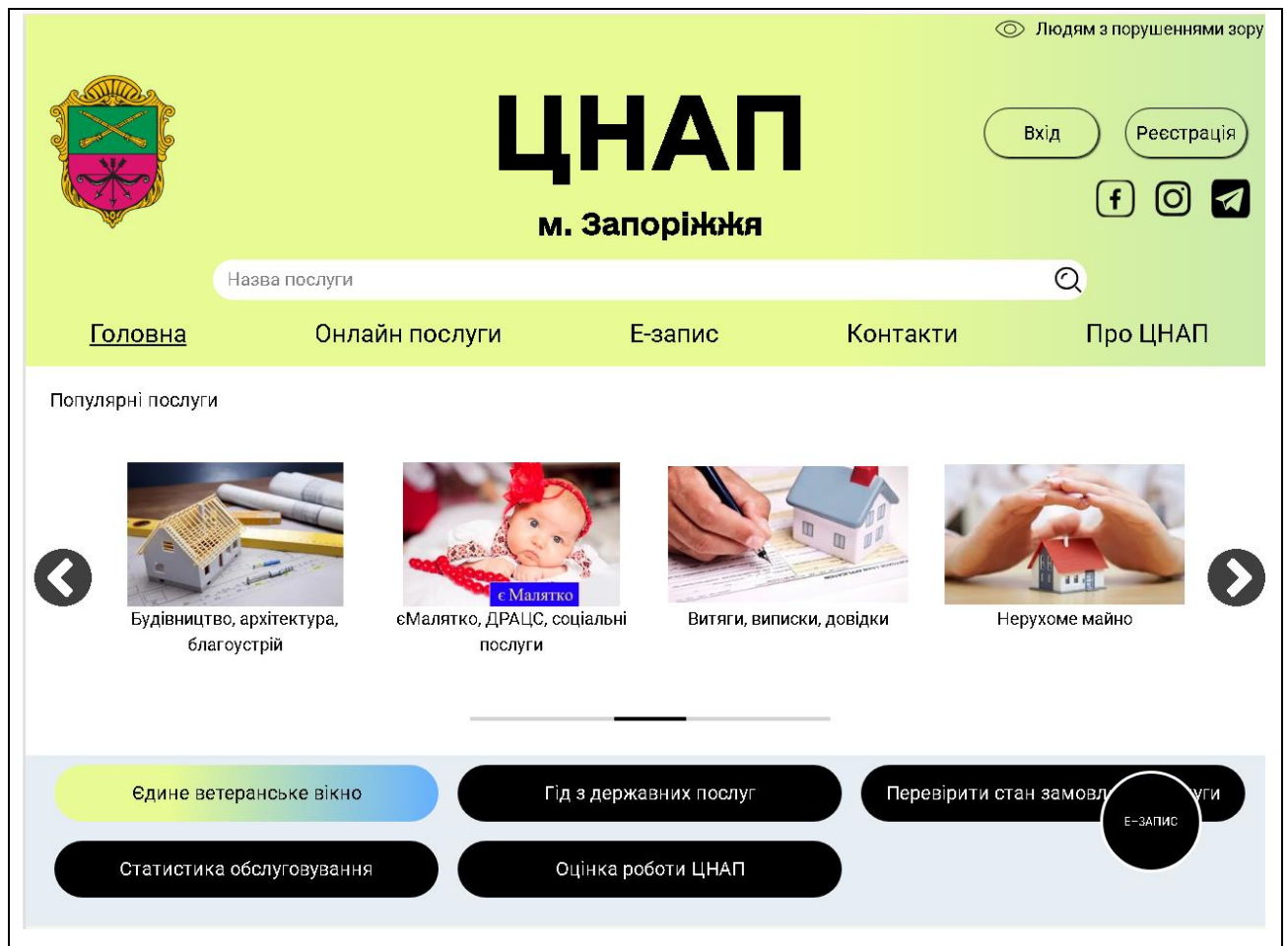


Рис.2.8 Структура ЦНАП м. Запоріжжя

Для людей з порушенням зору надається можливість роботи з сайтом в іншому форматі, більш зручному для цієї категорії клієнтів.

На сайті є можливість реєстрації для входу в управлінську геоінформаційну систему, яка надає додаткові можливості для суб'єктів звернення.

На сайті наводиться статистика обслуговування (рис. 2.9) [75].

За 2025 рік ЦНАП ЗМР надає наступну статистику:

- надано послуг – 70774;
- відмовлено – 4934;

- знято з розгляду – 723;
- роз’яснено – 15;
- на розгляді (в процесі виконання) 1565.

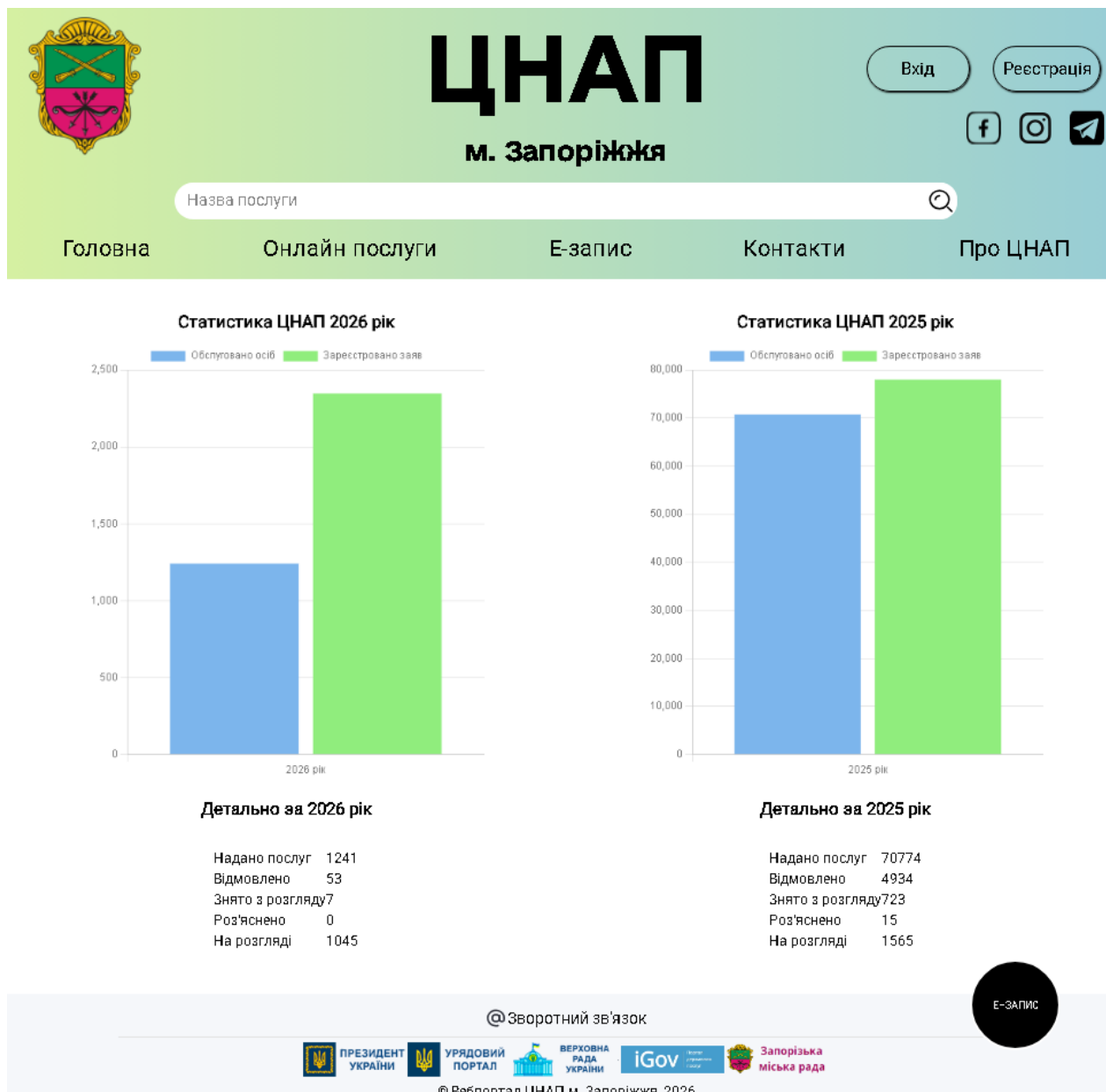
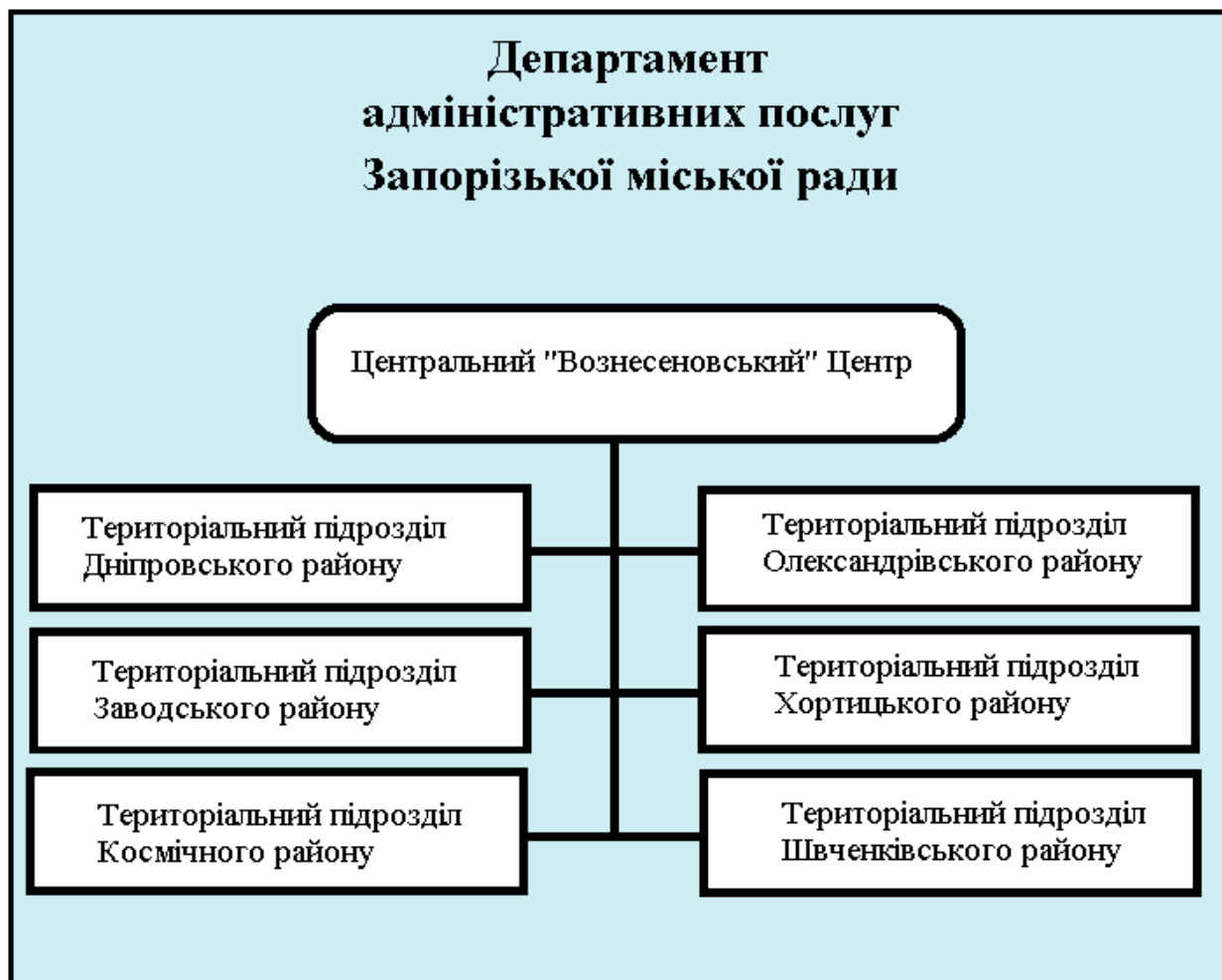


Рис.2.9 Статистика обслуговування ЦНАП м. Запоріжжя

Організаційна структура ЦНАП м. Запоріжжя побудована як єдина мережа, що охоплює територіальні відділення, розташовані у різних районах міста (рис. 2.10). Центральним елементом цієї системи є офіс «Вознесеновський», який обслуговує мешканців Вознесеновського району.

Крім того, функціонують шість територіальних підрозділів, що забезпечують доступність адміністративних послуг у всіх районах Запоріжжя.



*Примітка. Побудовано автором на основі “Положення про Центр надання адміністративних послуг м. Запоріжжя” та [75]

Рис.2.10 Структура ЦНАП м. Запоріжжя

Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, визначається рішеннями Запорізької міської ради. При цьому він обов’язково включає:

- послуги, суб’єктом надання яких є Запорізька міська рада;
- адміністративні послуги органів виконавчої влади, а також послуги, що здійснюються міською радою у межах делегованих повноважень. Їх

перелік затверджується Кабінетом Міністрів України та є обов'язковим для реалізації через ЦНАП.

До адміністративних послуг, які надає ЦНАП Запорізької міської ради відносяться також дії, передбачені законодавством, зокрема видача витягів і виписок із державних реєстрів, довідок, копій та дублікатів документів. У результаті таких процедур суб'єкт звернення або об'єкт, що перебуває у власності, користуванні чи володінні суб'єкту звернення, отримує або підтверджує певний юридичний статус чи факт.

Організація діяльності Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) здійснюється відповідно до положень Закону України «Про адміністративні послуги». Встановлені стандарти якості обслуговування гарантують, що умови надання послуг не можуть бути погіршені порівняно з вимогами чинного законодавства.

Запорізька міська рада здійснює контроль за якістю роботи ЦНАП шляхом моніторингу його діяльності. Для цього центр проводить опитування суб'єктів звернення, що обслуговуються ЦНАП. Результати опитування є основою для дослідження громадської думки щодо ефективності роботи територіальних відділень та рівня задоволеності заявників. З метою отримання зворотного зв'язку застосовуються такі інструменти:

- анонімні опитування відвідувачів у паперовій та електронній формах;
- збір відгуків і пропозицій на офіційній веб-сторінці ЦНАП;
- аналіз звернень, що надходять через скриньку зауважень і пропозицій;
- опрацювання записів у книзі відгуків та пропозицій.

Згідно з нормами законодавства, отримання адміністративної послуги здійснюється шляхом звернення до адміністратора ЦНАП. Адміністратор може залучати інших посадових осіб центру для виконання окремих функцій.

Кількість адміністраторів визначається рішенням Запорізької міської ради. Кожен адміністратор має особисту печатку із зазначенням прізвища, імені, по батькові та найменування ЦНАП.

Основні обов'язки адміністратора включають:

- надання консультацій щодо порядку отримання адміністративних послуг;
- прийом документів від заявників;
- складання заяв в електронній формі (у випадках, передбачених законодавством або на вимогу заявника), їх друк та передача для перевірки і підписання;
- забезпечення надсилання результатів послуг поштовим зв'язком або інформування про можливість їх отримання у центральному чи територіальних відділеннях ЦНАП.

Діяльність адміністратора регламентується посадовою інструкцією. Виконання запитів здійснюється відповідно до технологічних процедур, що гарантують якість послуг та мінімальні строки їх надання. У процесі роботи адміністратор взаємодіє з реєстраторами, організаціями та іншими відповідальними особами. Крім того, він організовує видачу документів дозвільного характеру з урахуванням положень Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності».

Керівником ЦНАП та його територіальних відділень є директор департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради, який призначається та звільняється розпорядженням міського голови. Керівник організовує роботу центру, координує діяльність адміністраторів, контролює якість та своєчасність виконання їхніх обов'язків, а також вживає заходів для підвищення ефективності та прозорості роботи. Він має право ініціювати клопотання перед заступником міського голови щодо забезпечення діяльності ЦНАП та подавати пропозиції з удосконалення його роботи, включно з поліпшенням матеріально-технічної бази.

Фінансування діяльності ЦНАП здійснюється департаментом адміністративних послуг у межах затвердженого бюджету, а також може доповнюватися іншими джерелами, не забороненими законодавством. Центр звільняється від плати за підключення та використання державних реєстрів і

інформаційних систем, необхідних для надання адміністративних послуг, а також від плати за обов'язкове навчання персоналу роботі з цими реєстрами.

Свою роботу ЦНАП здійснює застосовуючи принципи, що стають нормою якісного обслуговування клієнтів.

Перший принцип – це орієнтація на суб'єкта звернення, який звернувся до ЦНАП для отримання послуги. Цей принцип передбачає уважне відношення до клієнту і консультаційна допомога в оформленні документів.

Другий принцип визначає відкритість, прозорість та зрозумілість процедур. Цей принцип дозволяє клієнту спостерігати за оформленням і виконанням послуги. Через онлайн систему клієнт завжди може визначити на якому етапі знаходиться виконання його звернення.

Третій принцип орієнтований на запобігання корупційних дій, ліквідація посередницьких послуг.

Четвертий принцип передбачає забезпечення вільного доступу суб'єктів звернення до інформації про стан розгляду звернень. Суб'єкт звернення завжди може отримати таку інформацію як безпосередньо у відділенні ЦНАП, так і онлайн.

П'ятий принцип зосереджується на забезпеченні оперативності у вирішенні питань. В ЦНАП проходить моніторинг термінів виконання звернень. Кожен вид послуг має чітко визначений час на виконання. В ЦНАП реєструється проходження кожного етапу з визначенням витраченого часу.

Шостий принцип визначає забезпечення рівності прав всіх суб'єктів звернення.

Основні завдання ЦНАП визначені з врахуванням застосування принципів роботи.

ЦНАП забезпечує організацію надання адміністративних послуг у найкоротший строк та за мінімальної кількості відвідувань суб'єктів звернень.

ЦНАП працює над спрощенням процедури отримання адміністративних послуг та поліпшення якості їх надання.

При кожному зверненні обов'язковим завданням є надання суб'єктам звернень вичерпної інформації та консультацій щодо вимог та порядку надання адміністративних послуг.

Завданням ЦНАП є прийняття від суб'єктів звернень документів, необхідних для надання адміністративних послуг, їх реєстрація та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг не пізніше наступного робочого дня після їх отримання.

ЦНАП забезпечує видачу суб'єктам звернень результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення), повідомлення щодо можливості отримання адміністративних послуг, оформлених суб'єктами надання адміністративних послуг.

Обов'язковим завданням ЦНАП є формування організаційного забезпечення надання адміністративних послуг суб'єктами надання адміністративних послуг.

ЦНАП має здійснювати контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг термінів розгляду справ та прийняття рішень.

Виконання основних завдань з дотриманням визначених принципів формується чіткими технологіями виконання робіт. При виконання будь якої послуги технологія передбачає перелік типових операцій що здійснюється адміністратором ЦНАП. Час на виконання таких операцій чітко нормований.

Для організації роботи ЦНАП рішенням ЗМР затверджений регламент роботи Центру надання адміністративних послуг у м. Запоріжжя то його територіальних підрозділів.

Відповідно регламенту при організації діяльності ЦНАП основна увага має приділятися дотриманню ключових принципів надання адміністративних послуг, серед яких:

верховенство права, включно із законністю та юридичною визначеністю;

– рівність усіх суб'єктів перед законом;

- стабільність процедур;
- неупередженість та справедливість;
- оперативність і своєчасність;
- відкритість та прозорість діяльності;
- доступність інформації щодо послуг;
- захист персональних даних;
- мінімізація кількості документів та процедурних дій;
- зручність і доступність для заявників.

Надання послуг здійснюється через взаємодію заявника з адміністратором ЦНАП. У виняткових випадках, коли адміністратор не може забезпечити своєчасне обслуговування, послуги можуть надаватися посадовими особами інших органів за погодженням із Запорізькою міською радою. Такі ситуації негативно впливають на якість обслуговування, тому їх кількість має контролюватися, а причини – аналізуватися керівництвом ЗМР спільно з адміністраторами для подальшого усунення.

Територіальні підрозділи ЦНАП розміщуються у приміщеннях із зручним транспортним доступом, обладнаних для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення. Для цього використовуються тактильні елементи та контрастні позначки.

Вхід до приміщення позначається вивіскою «Центр надання адміністративних послуг», яка дублюється шрифтом Брайля. Якщо є сходи, облаштовуються пандуси та поручні, а також місця для дитячих колясок.

У приміщенні передбачено санітарну кімнату для осіб, що пересуваються на кріслах-колясках, а також можливість залучення перекладача жестової мови для заявників із вадами слуху.

На прилеглій території облаштовуються безкоштовні паркувальні місця, включно зі спеціальними місцями для автомобілів, якими користуються особи з інвалідністю.

Для всіх підрозділів встановлюється єдиний графік прийому та видачі документів, що передбачає один день на тиждень із подовженим часом роботи

до 20:00. Центральний (Вознесенський) ЦНАП здійснює прийом у четвер, інші підрозділи – у вівторок. Інформація про графік розміщується при вході та в соціальних мережах.

Приміщення ЦНАП поділяється на відкриту та закриту частини. Відкрита частина (перший поверх) включає: сектор прийому, сектор інформування, сектор очікування та сектор обслуговування. Закрита частина призначена для опрацювання документів, пошти, ведення архіву та реєстраційних журналів. Доступ заявників сюди заборонений.

Сектор прийому забезпечує консультування та інформування громадян. У секторі інформування розміщується наочна інформація, що містить:

- дані про ЦНАП та його підрозділи;
- графік роботи;
- перелік послуг та інформаційні картки;
- строки надання послуг;
- зразки заяв та реквізити для оплати зборів;
- відомості про керівництво;
- положення та регламент ЦНАП.

Послуги групуються за життєвими ситуаціями, сферами правовідносин та суб'єктами надання. У секторі інформування забезпечується доступ до Інтернету, столи та канцелярські матеріали для оформлення документів, а також скринька для відгуків і QR-коди для електронного оцінювання якості послуг.

Сектор очікування розрахований на кількість відвідувачів, що одночасно звертаються, і обладнаний меблями для заповнення документів. Для сплати адміністративних зборів встановлюються банкомати та термінали.

Сектор обслуговування містить робочі місця адміністраторів, які нумеруються та розподіляються за функціями прийому і видачі документів.

Для реєстрації та контролю послуг використовуються інформаційні та технологічні картки. Адміністратор складає опис вхідного пакета документів у двох примірниках, один з яких передається заявнику.

У описі зазначається спосіб повідомлення про результат та варіант отримання вихідного пакета (особисто, поштою, кур'єром).

Документи реєструються у журналі, справі присвоюється номер. Ведеться лист проходження справи із зазначенням послідовності дій та залучених суб'єктів.

Передача справ у паперовій формі між ЦНАП та суб'єктами надання послуг здійснюється щонайменше один раз на день.

Після отримання справи суб'єкт надання адміністративної послуги зобов'язаний зробити відповідний запис у листі проходження справи. У ньому зазначаються дата та час отримання, а також прізвище, ім'я та по батькові посадової особи, яка відповідає за її розгляд.

Дотримання встановлених строків розгляду справ контролюється керівництвом та адміністраторами ЦНАП. У випадку виникнення перешкод у своєчасному розгляді чи прийнятті рішення суб'єкт надання послуги має оперативно інформувати ЦНАП, а також надавати адміністратору інформацію про хід розгляду на його усний чи письмовий запит. Якщо адміністратор виявляє порушення вимог законодавства, він невідкладно повідомляє про це керівника центру.

Після завершення розгляду справи та оформлення результату суб'єкт надання адміністративної послуги формує вихідний пакет документів і передає його до ЦНАП. Відповідна відмітка робиться у листі проходження справи.

Адміністратор, отримавши вихідний пакет, повідомляє заявника у визначений спосіб про виконання послуги. Документи передаються заявникові особисто під підпис. Якщо результат отримує інша особа за довіреністю, це також фіксується. Дата отримання вихідного пакета зазначається в описі вхідних документів і зберігається у матеріалах справи.

Відповідальність за несвоєчасне або неналежне надання адміністративних послуг несуть суб'єкти їх надання, а також адміністратори

та керівники ЦНАП у межах своїх повноважень. Усі матеріали справи зберігаються у суб'єкта надання адміністративної послуги.

Заявник має право відкликати свою заяву до моменту ухвалення рішення у справі.

Регламент роботи ЦНАП м. Запоріжжя та його територіальних підрозділів передбачає використання інформаційної та технологічної карт. У типовому регламенті, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 №588, визначено, що адміністратор перевіряє відповідність вхідного пакета документів інформаційній картці послуги, а за потреби допомагає заявникові у заповненні бланків. У випадку помилок чи неточностей адміністратор повідомляє заявника та сприяє їх виправленню [54].

Водночас у регламенті, затвердженому Запорізькою міською радою, не визначено порядок використання та призначення інформаційної й технологічної карт. Проте саме ці документи є ключовими для забезпечення технологічного процесу опрацювання заяви та гарантують належну організацію надання адміністративних послуг.

Висновки до розділу 2

Центр надання адміністративних послуг Запорізької міської ради є підрозділом Департаменту надання адміністративних послуг та розвитку підприємництва Запорізької міської ради Центр зареєстровано як юридичну особу, яка має власний код ЄДРПОУ. Основним видом економічної діяльності є державне управління загального характеру.

За результатами аналізу фінансової звітності визначається зростання основних засобів через придбання нового обладнання. Разом з тим визначається дефіцит коштів, що вказує на деградацію та недостатню якість поточної бізнес-моделі. Разом з тим сума дефіциту за підсумками 2019 року

була ще більшою і складала 627863,00 грн. Тобто організація працює над проблемами, які формують дефіцит коштів

Рентабельність активів у 2020р. нижча інфляції, що свідчить про реальне знецінення вартості наявних у компанії активів

Показник рентабельності доходів також має від'ємне значення у 2020 року, що вказує на необхідність пошуку можливостей для скорочення витрат на забезпечення функціонування організації.

Загалом фінансовий аналіз визначає, що Департамент має незадовільні показники по ряду коефіцієнтів, також має заборгованість по страховим внескам. Разом з тим зобов'язання значно менші ніж власний капітал. Все це свідчить що Департамент знаходиться на стадії становлення та розвитку і не зважаючи на від'ємне значення показників має позитивну динаміку їх покращення.

Організація системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області та місті Запоріжжя проходить в умовах війни. Лінія бойового зіткнення проходить по території Запорізької області, вже 75 відсотків території знаходиться в окупації. Суттєво змінився контингент населення частини Запорізької області, що знаходиться на підконтрольній Україні території. Збільшилась як кількість звернень до ЦНАП, так і характер звернень.

В цих умовах частина пунктів надання адміністративних послуг була релокована з окупованої території. Крім того організовано роботу віддалених робочих місць, а також мобільні офіси.

У більшості ЦНАП створено «єдине вікно» відповідно до брендбуку Міністерства у справах ветеранів України.

У квітні 2025 року, на базі соціальної мережі Facebook, запроваджено комунікаційну платформу «Єдина мережа ЦНАП Запорізької області»

Визначено стратегію розвитку сфери надання адміністративних послуг і розроблено програму розвитку на 2025-2027 роки. Програма передбачає сім

першочергових завдань, які потребують першочергового залучення міжнародних партнерів. та грантів.

Найбільшим в області є ЦНАП міста Запоріжжя включаючи районі відділення. ЦНАП має власне положення.

Свою роботу ЦНАП м. Запоріжжя формує відповідно затвердженого регламенту. І має власний сайт в Інтернеті для представлення інформації і надання онлайн послуг.

Технології забезпечення суб'єктів звернення послугами ЦНАП здійснюються відповідно регламенту, який визначає основні принципи та завдання роботи. ЦНАП м. Запоріжжя також має власний сайт, який забезпечує зручний доступ до послуг.

Технології забезпечення суб'єктів звернення послугами ЦНАП здійснюються відповідно регламенту, який визначає основні принципи та завдання роботи. ЦНАП м. Запоріжжя також має власний сайт, який забезпечує зручний доступ до послуг.

ЦНАП має центральний офіс і шість територіальних підрозділів.. Перелік адміністративних послуг, що надаються в ЦНАП визначається рішенням ЗМР. Кожна окрема послуга має свою технологічну карту і інформаційну карту. Якщо інформаційна карта визначає перелік необхідних документів для формування пакету і суб'єкта надання адміністративної послуги, то Технологічна карта знаходиться у суб'єкта надання адміністративної послуги і визначає перелік технологічних операцій.

Для оцінювання якості роботи ЦНАП є можливість підтримки зворотного зв'язку зі всіма відвідувачами ЦНАП.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Нові виклики та ризики в умовах війни та пропозиції щодо оновлення програми розвитку ЦНАП у Запорізькій області

На території Запорізької області проходять активні бойові дії. Російські загарбники багато разів на добу запускають КАБи на населені пункти, що наближені до лінії бойового зіткнення і практично повністю руйнують населені пункти, що знаходяться на ЛБЗ. Проводять обстріли з РСЗВ, а також здійснюють терор за допомогою БПЛА типу “Молнія” і квадрокоптерів “Мавік”.

Це призводить до руйнування житла місцевих громадян, знищення цивільних автівок. Також руйнуються крамниці інфраструктура і інші пункти забезпечення умов життя. Все це з початку заганяє місцевих громадян до життя в підвалах.

Від таких умов життя і постійних загроз місцеві громадяни покидають своє житло і евакуюються в основному до Запоріжжя, як до найближчого, відносно безпечного міста.

Армія РФ просувається на Запорізькому напрямі. Якщо 2023 році було окуповано близько 70 відсотків території Запорізької області, то на сьогодні ця цифра досягла вже 75 відсотків. Ситуація не покращується. Громади, які раніше мали можливість приймати ВПО, зараз вже самі знаходяться в зоні постійних руйнувань і під загрозою захоплення.

Під впливом цих умов місто Запоріжжя і частка Запорізької області, що підконтрольна Україні стають загальним пунктом відносної безпеки і захисту. Саме сюди евакуюються сім’ї з дітьми, а також цивільні громадяни, які не мають можливості евакуюватись далі. Запоріжжя стає їх другим домом.

В Запоріжжі також залишаються багато військових, які отримали інвалідність, або демобілізувались за віком.

В цих умовах до системи надання адміністративних послуг Запорізький області висуваються дуже відповідальні завдання. Система центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим елементом сучасної моделі публічного управління в Україні. Її завдання полягає у забезпеченні громадян доступними, прозорими та якісними адміністративними послугами. Проте війна, що охопила Запорізьку область, створила нові виклики та ризики для функціонування ЦНАП, які потребують глибокого аналізу та вироблення адаптивних рішень.

Якщо до початку війни у 2022 році в області функціонувало понад 117 об'єктів мережі ЦНАП, включно з віддаленими робочими місцями адміністраторів, то сьогодні їх кількість зменшилась, а діяльність відбувається в умовах постійних ризиків та обмежень. Тому система ЦНАП Запорізького регіону знаходиться в зоні необхідності постійного оновлення і адаптації до змін. На сьогодні в Запорізькій області працює 75 точок доступу До ЦНАП, що складає 63 відсотки від довоєнної мережі об'єктів ЦНАП в області та майже в 2,5 рази більше відповідного показника 2023 року. На території Запорізької області працює 29 ЦНАП, у тому числі 14 релокованих з окупованих територій. Також функціонує 7 територіальних підрозділів, виїзні робочі місця та мобільні офіси. Але цього потенціалу недостатньо для обслуговування всіх нових запитів від громадян, що втратили житло документи, а також мають інші проблеми, для вирішення яких потребуються послуги ЦНАП.

За наслідками військових дій, особливо для мережі ЦНАП, що наближені до лінії бойового зіткнення, виникають нові виклики та ризики функціонування. Нові виклики та ризики можна розглядати за наступними напрямками:

- інфраструктурні виклики;
- безпекові ризики;

- організаційні та кадрові проблеми;
- цифровізація та доступність;
- соціальні та психологічні аспекти.

Інфраструктурні виклики визначають зміни, яких зазнала інфраструктура під час війни. Крім того, що вже стало реальністю, залишаються ризики продовження впливу на інфраструктуру (рис.3.1).

Інфраструктурні виклики насамперед пов'язані з фізичними руйнуваннями. Частина приміщень ЦНАП опинилася на тимчасово окупованих територіях або була пошкоджена внаслідок бойових дій. Це призвело до втрати доступу до архівів, обладнання та робочих місць. Доступ залишається лише до електронних копій документів, ведення яких почалось за різними напрямками відносно не так давно. Тому, якщо для задоволення адміністративної послуги потрібним є оригінал документу, який зберігався в архіві, то таку адміністративну послугу виконати не можливо.

В умовах війни є дуже багато прикладів втрати документів і неможливості їх поновити на основі копії, якщо ця копія зберігалася в архіві, який знаходиться на окупованій території. Для здійснення таких процедур потрібно розробляти варіанти задоволення суб'єктів звернення без погіршення якості життя.

Наступною складовою інфраструктурних викликів є логістичні проблеми: переміщення громадян у безпечніші райони. Масові міграції населення приводять до перевантаження окремих регіонів. Місто Запоріжжя фактично стало хабом для розміщення переселенців з регіону активних бойових дій. Також в Запоріжжя релокували освітні заклади та офіси громад. Також спостерігається релокація бізнесу, який не жорстко прив'язаний до землі і побудов, які залишились на окупованій території. Навіть релокували деякі центри надання адміністративних послуг. Разом з тим, таке масове переміщення людей, організацій і бізнесу суттєво збільшило кількість звернень за адміністративними послугами до ЦНАП. Цей виклик створив нерівномірне навантаження на діючі центри, особливо у Запоріжжі. Відповідь

на цей виклик з боку місцевого публічного адміністрування також має бути адекватною.



*Примітка. Побудовано автором

Рис.3.1 Структура викликів до ЦНАП в умовах війни

Наступний виклик організації роботи ЦНАП складається з безпекових ризиків. Насамперед це загроза життю і здоров'ю. Робота ЦНАП здійснюється в умовах постійних повітряних тривог та обстрілів. Це потребує визначення нових стандартів безпеки для персоналу та відвідувачів. Приміщення ЦНАП

не є захищеним. Припинення прийому відвідувачів під час повітряної тривоги тільки переносить відповідальність за життя на самих відвідувачів, тому що після припинення прийому відвідувачі залишаються у черзі біля входу до приміщення ЦНАП і знаходиться ще більшій зоні ризику. Цей виклик також потребує вирішення.

Загрозливою є також процедура передачі персональних даних громадян каналами зв'язку, які можуть знаходитися під кібератакою зловмисників. Викрадення персональних даних може бути використано за злим умислом кібернетичних зловмисників. Для протидії цьому мають використовуватися захищені канали передачі інформації. Особливо в зоні підвищеного ризику знаходяться персональні дані які передаються при виконанні послуги онлайн.

Не менш важливими є організаційні та кадрові проблеми. Насамперед це втрата кваліфікованих кадрів, які змінюють місце свого проживання через евакуацію в інші регіони України і навіть за кордон.

Визначається також підвищення навантаження на адміністраторів що залишилися і працюють у складних умовах. Враховуючи збільшення звернень і зменшення кадрового потенціалу підвищення навантаження може призводити до професійного вигорання. Підготовка досвідченого адміністратора у короткі терміни є неможливою. Крім того кількість робочих місць в приміщенні ЦНАП обмежується площею, а кількість звернень зростає.

Наступним викликом є цифровізація та доступність. Війна показала критичну важливість цифрових сервісів, які дозволяють отримувати послуги дистанційно. Сайт ЦНАП значно покращився і розширив можливості онлайн послуг. Крім того кожне територіальне відділення має власний сайт, або сторінку. Все це розширює онлайн можливості.

Разом з тим нові технології важко сприймаються літніми громадянами, які не мають достатньої цифрової грамотності, а також не мають пристроїв, які дозволяють користуватися послугами онлайн. Цифрова нерівність громадян створює додаткові виклики.

Наступними викликами є соціальні та психологічні аспекти. Насамперед це зниження довіри. У кризових умовах громадяни очікують максимальної прозорості та швидкості. Особливо чутливим до цього є громадяни що вже постраждали, втратили житло та майно, знаходяться у тимчасовому притулку і не можуть повернутися до повноцінного життя. Тим складніші умови, якщо на їх піклуванні ще знаходяться діти. Тому будь-які затримки у наданні адміністративних послуг можуть викликати недовіру до влади.

Війна суттєво збільшила кількість звернень щодо соціального захисту, реєстрації статусу внутрішньо переміщених осіб, оновлення військових даних, даних Функціонування ЦНАП у Запорізькій області в умовах війни супроводжується інфраструктурними втратами, кадровими проблемами, кіберзагрозами та соціальними викликами. Водночас ці ризики відкривають можливості для реформування системи:

- розвиток цифрових сервісів;
 - створення резервних баз даних;
 - впровадження нових стандартів безпеки;
 - підтримка персоналу та підвищення їхньої кваліфікації.
- про освіту і інших.

Війна в Запорізькій області створила для системи ЦНАП нові виклики: руйнування інфраструктури, загрози безпеці персоналу та громадян, проблеми з цифровізацією та доступом до послуг, а також ризики втрати довіри населення.

Таким чином, війна стала каталізатором переосмислення ролі ЦНАП як інституції, що має забезпечувати не лише доступність адміністративних послуг, а й стійкість державного управління в умовах кризових викликів.

Узагальнюючи виклики та ризики функціонування ЦНАП у Запорізькій області в умовах війни їх можна систематизувати по категоріям з визначенням основної проблеми, потенційних ризиків і можливими напрямками реагування (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Виклики та ризики функціонування ЦНАП у Запорізькій області

Категорія викликів	Основні проблеми	Потенційні ризики	Можливі напрями реагування
Інфраструктурні	Руйнування приміщень, втрата архівів, пошкодження обладнання	Неможливість надання послуг у частині територій; втрата даних	Відновлення приміщень; створення резервних баз даних; мобільні ЦНАП
Безпекові	Постійні обстріли, загроза життю персоналу та відвідувачів	Зупинка роботи центрів; психологічний тиск на працівників	Облаштування укриттів; нові стандарти безпеки; дистанційні консультації
Кадрові	Міграція працівників в інші регіони, нестача кадрів	Зниження якості обслуговування; перевантаження персоналу	Підготовка резервних кадрів; підтримка та мотивація співробітників
Цифровізація	Потреба у дистанційних сервісах; цифрова нерівність	Обмежений доступ до послуг для частини населення	Розвиток онлайн-послуг; навчання громадян цифровим навичкам
Соціальні	Зростання кількості звернень (ВПО, військовозобов'язані)	Перевантаження системи; зниження довіри до влади	Оптимізація процесів; прозорість та відкритість комунікації
Психологічні	Стрес та вигорання персоналу; недовіра громадян	Зниження ефективності роботи; конфлікти	Психологічна підтримка працівників; створення каналів зворотного зв'язку

*Примітка. Побудовано автором

За підсумками проведеного аналізу викликів і ризиків для запобігання негативним впливам та для упередження ризиків функціонування мережі ЦНАП у Запорізькій області в умовах війни можна запропонувати комплекс програм реагування і стабілізації.

По-перше, це програма резервного функціонування ЦНАП. Ця програма має передбачати створення мобільних ЦНАП на базі автобусів і контейнерів з необхідними документами у захищеному варіанті від можливих обстрілів. Доцільним є розгортання тимчасових пунктів обслуговування у громадах, що приймають ВПО. Розробка алгоритмів швидкого переміщення архівів та обладнання.

По-друге, це програма цифрової трансформації та доступності. Програма має передбачати розширення онлайн платформи ЦНАП з її інтеграцією з системою ДіЯ, застосування чат-ботів, відео консультацій. Доцільним є проведення навчання громадян, а особливо ВПО та пенсіонерів, цифровим навичкам через систему центрів зайнятості з підключенням закладів освіти. Програма має також передбачати забезпечення точок безкоштовного Wi-Fi біля ЦНАП.

По-третє, це програма кіберзахисту та інформаційної безпеки. Програма має передбачати впровадження резервного копіювання баз даних, захист каналів передачі персональних даних, навчання персоналу основам кібергігієни.

По-четверте, це програма підтримки персоналу. Програма має передбачати надання психологічної допомоги працівникам ЦНАП. Доцільним є формування гнучкого графіку роботи та ротації кадрів. В умовах плинності кадрів важливим є створення резервного кадрового реєстру для швидкого заміщення працівників, що вибули.

По-п'яте, це формування програми антикризового управління і моніторингу. Програма має передбачати впровадження системи оцінювання навантаження на ЦНАП у реальному часі. Доцільним є створення кризових штабів при ОВА для координації роботи ЦНАП. Також програма має передбачати впровадження регулярного аудиту ризиків та оновлення планів реагування.

По-шосте, це програма соціального діалогу і зворотного зв'язку. Ця програма має передбачати впровадження QR-анкет для оцінки якості послуг. Відповідно програмі має бути запропоновано проведення регулярних онлайн-форумів з громадами для отримання зворотного зв'язку від громад. Також в програму мають бути включені заходи щодо залучення громадських організацій до моніторингу роботи ЦНАП.

Всі ці окремі напрями можна використати для формування єдиної стратегії розвитку ЦНАП у Запорізькій області (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Єдина стратегія розвитку ЦНАП у Запорізькій області

Стратегічний напрям	Об'єднані програми	Основні цілі	Очікувані результати
Стійкість інфраструктури	Програма резервного функціонування ЦНАП	Відновлення пошкоджених приміщень, створення мобільних ЦНАП, резервне зберігання даних	Безперервність надання послуг навіть у кризових умовах
Безпека та захист даних	Програма кіберзахисту та інформаційної безпеки + стандарти фізичної безпеки	Захист персональних даних, створення укриттів, безпечні канали комунікації	Зниження ризику втрат даних та загроз життю персоналу
Кадрова стабільність	Програма підтримки персоналу	Психологічна допомога, ротація кадрів, резервний кадровий реєстр	Збереження професійного потенціалу та мотивації працівників
Цифрова трансформація	Програма цифрової доступності	Розвиток онлайн-послуг, інтеграція з «Дія», навчання громадян цифровим навичкам	Розширення доступу до послуг незалежно від місця перебування
Антикризове управління	Програма моніторингу та управління ризиками	Системи оцінки навантаження, кризові штаби, регулярний аудит	Гнучке реагування на виклики та оптимізація роботи
Соціальний діалог	Програма зворотного зв'язку та комунікації	QR-анкетування, онлайн-форуми, співпраця з громадськими організаціями	Підвищення довіри населення та прозорості роботи ЦНАП

*Примітка. Побудовано автором

Кожна запропонована програма стає частиною єдиної стратегії, яка охоплює інфраструктуру, безпеку, кадри, цифровізацію, управління та комунікацію.

Кожен напрям визначає основні цілі та очікувані результати. Поєднання всіх напрямів в одну програму збагачує їх. Так можна визначити наступний взаємозв'язок:

- цифровізація зменшує навантаження на інфраструктуру;

- кадрова підтримка забезпечує якість послуг;
- соціальний діалог підвищує довіру до системи.

Як результат формується стійка, гнучка та орієнтована на громадян система ЦНАП, здатна працювати навіть у надзвичайних умовах війни у безпосередній близькості до лінії бойового зіткнення.

Запропонована програма може бути доповненням і конкретизацією окремих елементів існуючої програми розвитку ЦНАП на період з 2025 по 2027 роки. Враховуючи, що за результатом моніторингу змін зовнішнього середовища програми мають переглядатися і коригуватися надана пропозиція є доцільною.

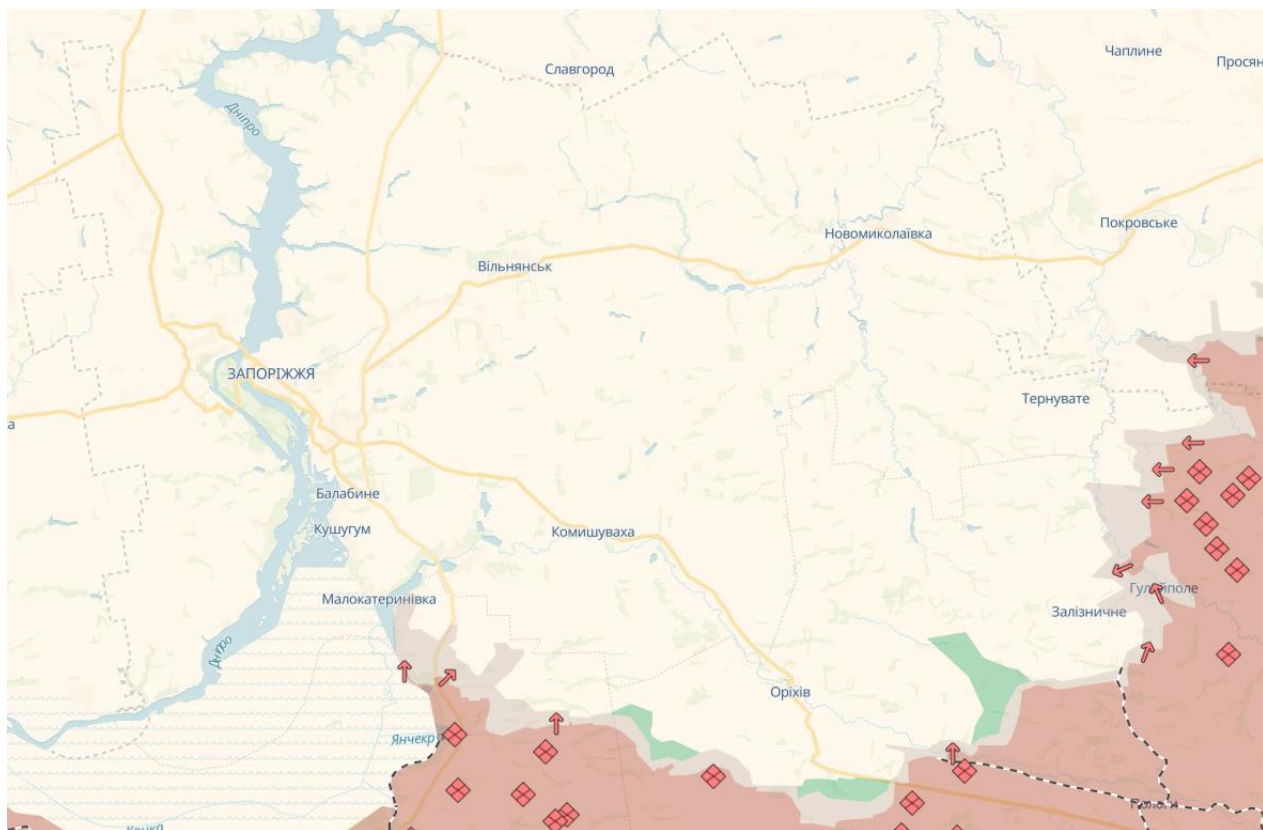
3.2 Особливості організації надання адміністративних послуг для обслуговування населення в умовах війни

Ведення бойових дій на території Запорізької області суттєво вплинуло на організацію надання адміністративних послуг. Лінія бойового зіткнення проходить по території Запорізької області. Загарбники з великими втратами, але, на жаль, мають подальші просування в Запорізькій області. Змінюється статус населених пунктів від території можливих бойових дій до повної окупації. Навіть в середині громади, яка знаходиться на лінії бойового зіткнення населені пункти мають градацію з точки зору можливості надання адміністративних послуг:

- окуповані населені пункти, які є частиною території України, але на їх території тимчасово діє окупаційна влада;
- населені пункти, в яких точаться бойові дії і немає можливості надання будь-яких послуг;
- населені пункти, що знаходяться на території активних бойових дій, але на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси;
- населені пункти, що знаходяться в зоні можливих бойових дій;

– населені пункти, що знаходяться на підконтрольній Україні території і віддалені від зони бойових дій.

За інформацією DeepStateMap лінія бойового зіткнення наближається до Запоріжжя (рис.3.2).



*Примітка. Побудовано автором на основі інформації [35]

Рис.3.2 Фрагмент карти Запорізької області з визначенням лінії бойового зіткнення

Нажаль в Запорізькій області вже майже немає територій, які не знаходяться під впливом бойових дій. Це основна завада організації надання адміністративних послуг. Перелік громад з визначеним статусом визначається наказом Міністерства розвитку громад та територій України (табл.3.3) [48].

В Запорізькій області повністю окупованими є Бердянський і Мелітопольський райони. В інших районах є громади, які окуповані повністю або частково, є громади по території яких проходять бойові дії. На території

цих громад надання адміністративних послуг є неможливим. Василівський район теж майже весь знаходиться в окупації.

Таблиця 3.3

**Перелік
територіальних громад Запорізької області,
які розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій
або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні)
станом на 23 грудня 2025 року**

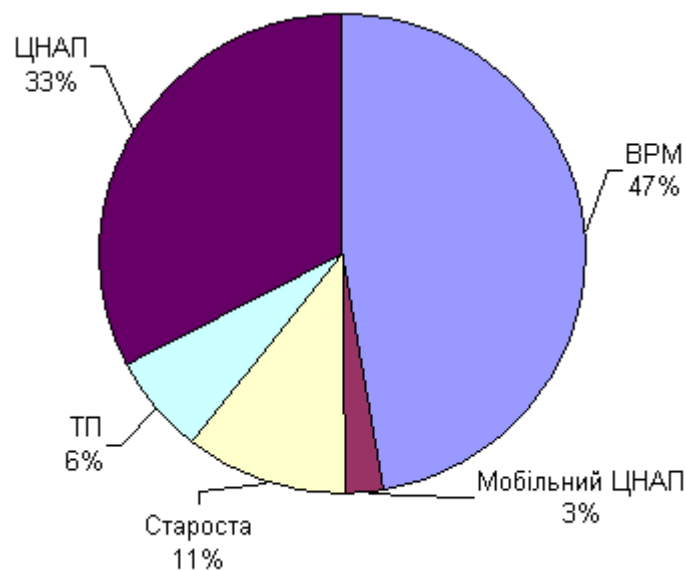
(витяг з переліку за винятком Бердянського та Мелітопольського районів)

<p>1. Василівський район:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Благовіщенська сільська територіальна громада; 2) Василівська міська територіальна громада; 3) Великобілозерська сільська територіальна громада; 4) Водянська сільська територіальна громада; 5) Дніпрорудненська міська територіальна громада; 6) Енергодарська міська територіальна громада; 7) Кам'янсько-Дніпровська міська територіальна громада; 8) Малобілозерська сільська територіальна громада; 9) Михайлівська селищна територіальна громада; 10) Роздольська сільська територіальна громада; 11) Степногірська селищна територіальна громада. <p>3. Запорізький район:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Біленьківська сільська територіальна громада 2) Вільнянська міська територіальна громада; 3) Долинська сільська територіальна громада 4) Запорізька міська територіальна громада; 5) Комишуваська селищна територіальна громада; 6) Кушугумська селищна територіальна громада; 7) Матвіївська сільська територіальна громада; 8) Михайло-Лукашівська сільська територіальна громада; 9) Новомиколаївська селищна територіальна громада; 10) Новоолександрівська сільська територіальна громада <p>;</p>	<ol style="list-style-type: none"> 11) Павлівська сільська територіальна громада 12) Петро-Михайлівська сільська територіальна громада 13) Степненська сільської територіальна громада; 14) Таврійська сільська територіальна громада; 15) Тернуватська селищна територіальна громада; 16) Широківська сільська територіальна громада. <p>4. Пологівський район:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Більмацька селищна територіальна громада 2) Воздвижівська сільська територіальна громада; 3) Воскресенська сільська територіальна громада; 4) Гуляйпільська міська територіальна громада; 5) Кам'янська селищна територіальна громада; 6) Комиш-Зорянська селищна територіальна громада; 7) Малинівська сільська територіальна громада; 8) Малотокмачанська сільська територіальна громада; 9) Молочанська міська територіальна громада; 10) Орхівська міська територіальна громада; 11) Пологівська міська територіальна громада; 12) Преображенська сільська територіальна громада; 13) Розівська селищна територіальна громада; 14) Смирновська сільська територіальна громада; 15) Токмацька міська територіальна громада; 16) Федорівська сільська територіальна громада.
---	--

*Примітка. Побудовано автором на основі інформації [48]

Отже, на сьогодні за інформацією Департаменту економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації наводиться статистика по стану організації надання адміністративних послуг. Загальна кількість

центрів, що були засновані в Запорізькій області і зараз надають послуги 155 (рис. 3.3).



*Примітка. Побудовано автором за наданою статистикою

Рис.3.3 Типи ЦНАП, що засновані в Запорізькій області

Найбільша частка 47 відсотків приходить на відділенні робочі місця. Їх кількість дорівнює 73, Кількість повноцінних стаціонарних ЦНАП складає 33 відсотків. Загальна їх кількість дорівнює 51. Територіальні підрозділи займають 6%, а мобільні ЦНАП усього 3 відсотки. Також надання адміністративних послуг в деяких громадах здійснюють старости. Їх кількість 17, що відповідно визначає 11 відсотків від загальної кількості. Прикладом надання адміністративних послуг за такою формою є організація віддаленого робочого місця адміністратора відділу «Центр надання адміністративних послуг» виконавчого комітету Матвіївської сільської ради у селі Дружелюбівка. Фактично це віддалене робоче місце, яке організовано в сільській раді.

Частина пунктів надання адміністративних послуг релоковані на підконтрольну Україні територію у м. Запоріжжя, м. Київ, м. Львів і інші. Так віддалене робоче місце адміністратора Центру надання адміністративних послуг м. Мелітополь знаходиться у місті Львів. Інше віддалене робоче місце

адміністратора Центру надання адміністративних послуг м. Мелітополь знаходиться у місті Києві. Ще одне віддалене робоче місце адміністратора Центру надання адміністративних послуг м. Мелітополь працює у місті Запоріжжя. Аналогічно проходить релокація і інших центрів надання адміністративних послуг с окупованих територій.

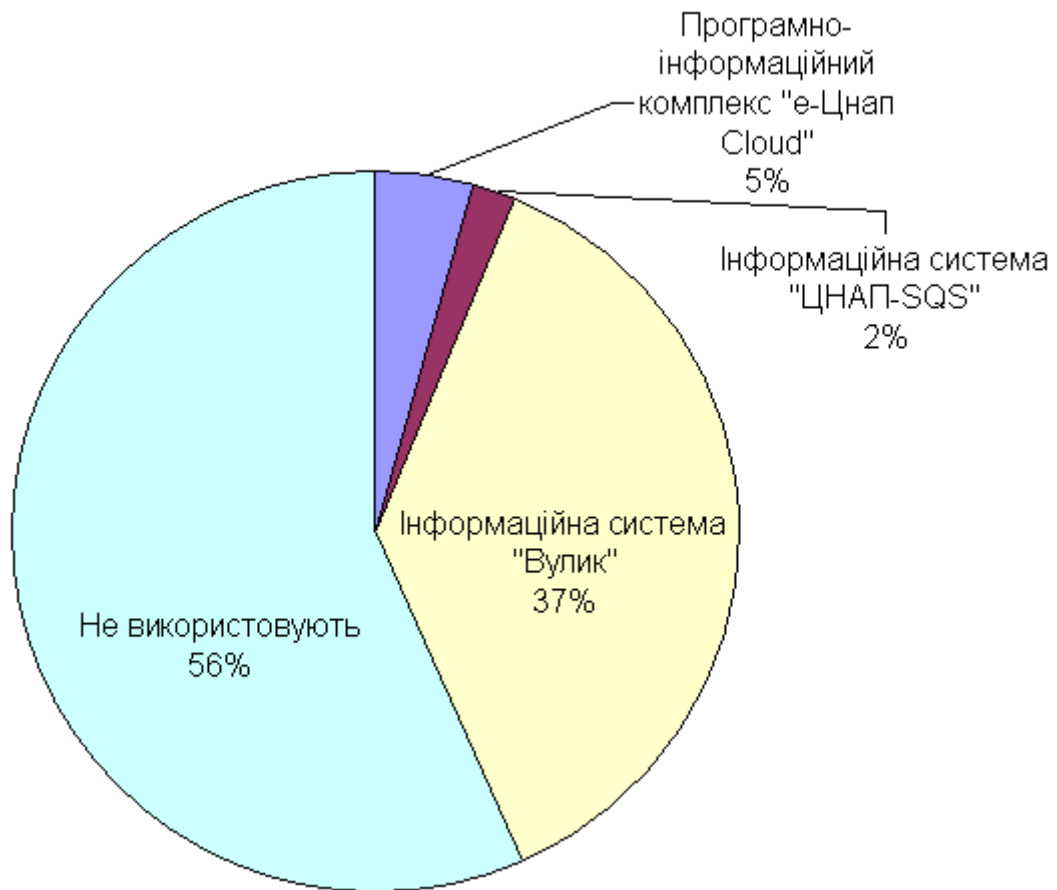
За станом на кінець 2025 року у 32 центрах за штатним розписом не працює жодна людина. Практично ці пункти надання адміністративних послуг зареєстровані, але не працюють. Прикладом є відділ “Центр надання адміністративних послуг” виконавчого комітету Оріхівської міської ради “Віддалене робоче місце адміністратора у с. Мирне”.

Отже, на сьогодні на підконтрольних територіях області діє 75 точок доступу мережі ЦНАП

Не всі пункти надання адміністративних послуг використовують інформаційні системи для автоматизації робіт. Це зумовлено відсутністю єдиного державного підходу. Не зважаючи на те, що ще у 2013 році розпорядженням КМУ було схвалення Концепцію Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року такої системи створено не було. Замість цього приватні розробники програмного забезпечення користуючись концепцією як технічним завданням запропонували свої інформаційні продукти для використання на комерційній основі.

В ЦНАП Запорізький області використовуються три різновиди інформаційних систем (рис.3.4.):

- інформаційна система “e-ЦНАП Cloud”;
- автоматизована система формування та ведення реєстру територіальної громади в електронному вигляді “ЦНАП-SQS”;
- інформаційна система “Вулик”.



*Примітка. Побудовано автором за наданою статистикою

Рис.3.4 Типи інформаційних систем, що використовуються для надання адміністративних послуг

Слід відзначити, що 56 відсотків центрів серед 155, що зареєстровані в Запорізькій області, не використовують жодної інформаційної системи. Інформаційну систему «Вулик» використовує 57 центрів, що складає 37 відсотків. Якщо брати відсоток тільки для 75 точок доступу, то відсоток використання інформаційної системи «Вулик» буде значно вищим.

«ІС «Вулик» – інформаційна система, яка забезпечує автоматизацію роботи адміністраторів ЦНАП/Дія центрів. Зокрема, процесів оброблення заявок на надання адміністративних послуг, формування звітів, контролю термінів. Система надає можливість дієвої співпраці ЦНАП зі СНАП, СНПП через СЕВ ОБВ. «ІС «Вулик» допомагає підвищити доступність та якість послуг ЦНАП через автоматизацію їх роботи та покращення комунікаційних та робочих процесів, а також – підвищення точності оброблення даних.

Система реалізує необхідні функції щодо автоматизації робочих процесів ЦНАП [21].

Інформаційну систему “e–ЦНАП Cloud” використовують всі територіальні відділення Запорізького ЦНАП. Ця інформаційна система є авторською розробкою комунального підприємства “Міськоформлення” м. Кременчука. "e–ЦНАП Cloud" забезпечує оптимізацію роботи адміністраторів ЦНАП, швидке обслуговування громадян та якісне надання адміністративних послуг, і головне, прийом населення здійснюється без ручного заповнення громадянами паперових бланків кульковими ручками [12]

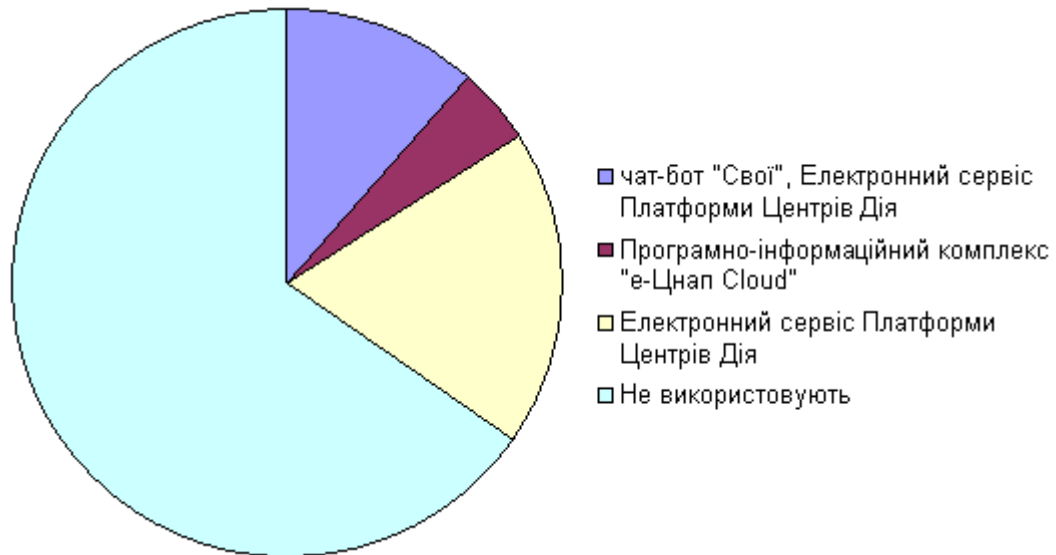
Інформаційну систему "ЦНАП-SQS" використовують тільки три віддалених робочих місця адміністратора Центру надання адміністративних послуг м. Мелітополь у м. Запоріжжя, м. Київ і м. Львів.

ЦНАП-SQS – Автоматизована система формування та ведення реєстру територіальної громади в електронному вигляді.

Система ЦНАП-SQS розроблена з метою оптимізації процесів, збільшення кількості громадян, які отримали послуги, та зменшення навантаження на працівників. Її використання надає багатофункціональні можливості для ефективного виконання повноважень органів місцевого самоврядування у сфері реєстрації/зняття з реєстрації місця проживання/перебування осіб, створення та видачі різних форм довідок, а також збирання, накопичення, захисту, зберігання, обліку, обробки, використання, поширення інформації про особу та про документи, до яких вносяться відомості [76].

Серед всіх інформаційних систем єдина система «ІС «Вулик» Реалізується Міністерством цифрової трансформації України за підтримки Європейського Союзу в межах проекту DT4UA, що впроваджуються Академією електронного управління Естонії. Саме ця система має найбільшу кількість впроваджень.

Наступне питання по інформаційним системам і технологіям, це використання електронної черги. Для організації цього сервісу також використовуються різні системи (рис. 3.5).



*Примітка. Побудовано автором за наданою статистикою

Рис.3.5 Типи інформаційних систем, що використовуються для формування електронної черги

Програмне забезпечення е-ЦНАП Cloud разом з інформаційною системою ЦНАП дозволяє підтримувати сервіс електронної черги. Цей сервіс використовують сім територіальних центрів ЦНАП міста Запоріжжя. Електронний сервіс Платформи Центрів Дія використовують 29 центрів. Чат-бот "Свої", Електронний сервіс Платформи Центрів Дія використовується у 18 центрах.

Для уніфікації використання доцільним є на державному рівні провести оцінювання цих систем і їх сертифікацію. Якщо на підтримку і супроводження використовуються гроші з бюджету, то системи мають розглядати при оцінюванні вартість володіння інформаційною системою. Це дозволить оптимізувати витрати бюджетних коштів на супроводження.

Відповідно технології отримавши документи від суб'єкту звернення відповідно замовленої послуги адміністратор ЦНАП звертається до суб'єкту

надання адміністративних послуг. Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП м. Запоріжжя та його територіальні підрозділи затверджується рішенням міської ради. Аналогічні переліки затверджуються органами самоврядування всіх районів. В перелік включаються послуги які готові надавати суб'єкти надання адміністративних послуг. На кожен таку послугу на затвердження до органу місцевого самоврядування має надаватись відповідна технологічна карта з визначенням переліку операцій, часу, що витрачається на їх виконання, потрібної інформації і відповідальної особи. На основі затверджених технологічних карт формується перелік послуг. Зведений перелік суб'єктів надання адміністративних послуг з визначенням кількості послуг наведений в табл. 3.4

Найбільшу кількість видів послуг надає безпосередньо Департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради (69 послуг) та Південне Міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Одеса) (66 послуг) і Департамент соціального захисту населення Запорізької міської ради (48 послуг).

Кількість видів послуг, які закріплені за суб'єктом надання адміністративних послуг є характеристикою суб'єкту надання адміністративних послуг, яка свідчить про широту круга його обов'язків. Чим більш видів послуг забезпечує суб'єкт надання адміністративних послуг, тим більш ефективні комунікації мають бути налагоджені з таким суб'єктом для передавання йому пакетів документів прийнятих адміністратором ЦНАП від суб'єкту звернення.

Також має бути налагоджена технологія обробки таких пакетів суб'єктом надання адміністративних послуг з метою скорочення часу на обробку таких завдань. Саме технологія визначає час, що потрібен на виконання послуги. Для прискорення процедури обробки доцільним є налагодження передачі електронних документів засобами комунікаційного зв'язку. Передача фізичних документів може виконуватись кур'єром кілька разів на день.

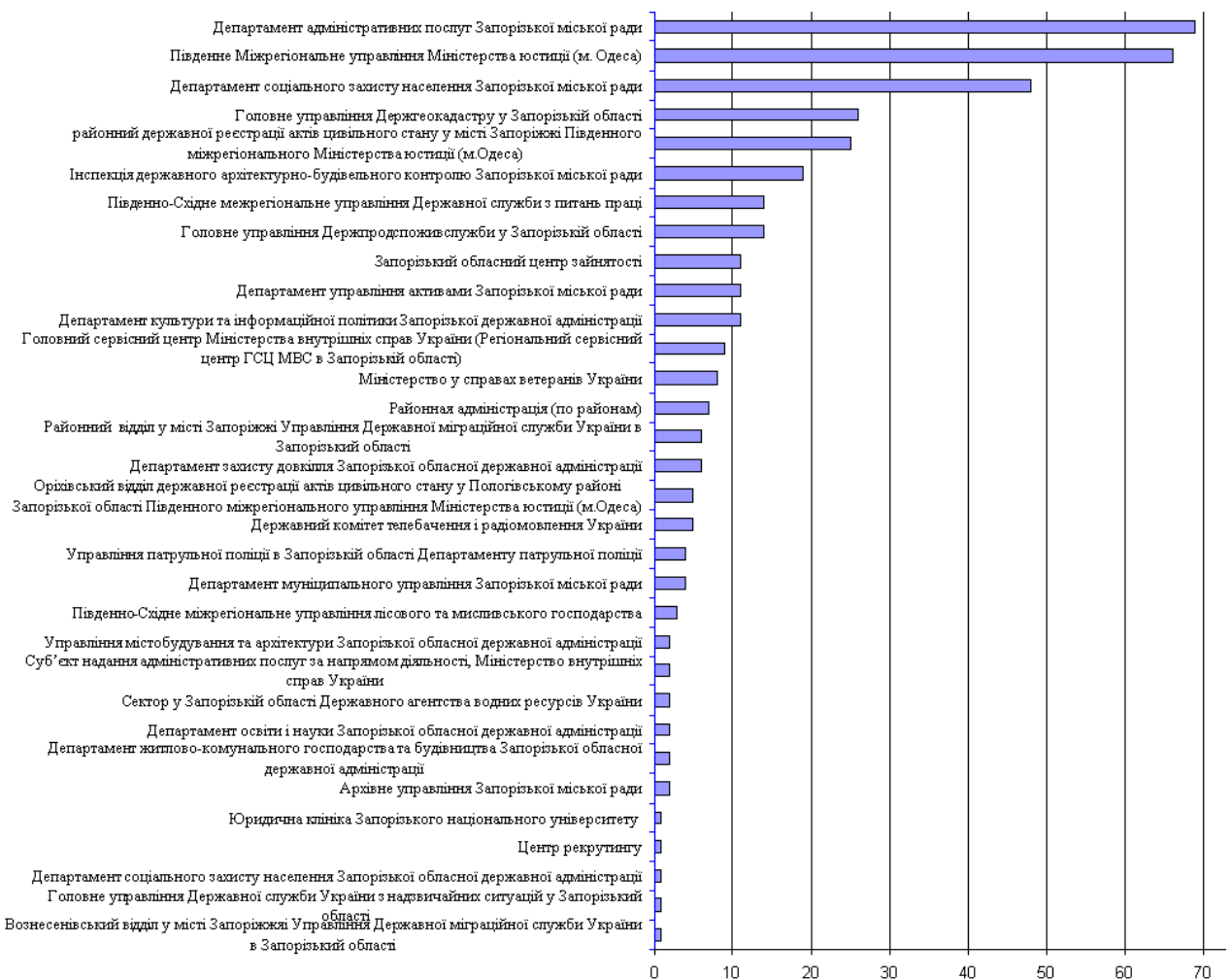
Таблиця 3.4

**Зведений перелік суб'єктів надання адміністративних послуг
м. Запоріжжя**

№	Суб'єкт надання адміністративної послуги	К-ть видів
1	Архівне управління Запорізької міської ради	2
2	Вознесенівський відділ у місті Запоріжжя і Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області	1
3	Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Запорізькій області	1
4	Головне управління Держгеокадастру у Запорізькій області	26
5	Головне управління Держпродспоживслужби у Запорізькій області	14
6	Головний сервісний центр Міністерства внутрішніх справ України (Регіональний сервісний центр ГСЦ МВС в Запорізькій області)	9
7	Департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради	69
8	Департамент житлово-комунального господарства та будівництва Запорізької обласної державної адміністрації	2
9	Департамент захисту довкілля Запорізької обласної державної адміністрації	6
10	Департамент культури та інформаційної політики Запорізької державної адміністрації	11
11	Департамент муніципального управління Запорізької міської ради	4
12	Департамент освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації	2
13	Департамент соціального захисту населення Запорізької міської ради	48
14	Департамент соціального захисту населення Запорізької обласної державної адміністрації	1
15	Департамент управління активами Запорізької міської ради	11
16	Державний комітет телебачення і радіомовлення України	5
17	Запорізький обласний центр зайнятості	11
18	Інспекція державного архітектурно-будівельного контролю Запорізької міської ради	19
19	Міністерство у справах ветеранів України	8
20	Оріхівський відділ державної реєстрації актів цивільного стану у Пологівському районі Запорізької області Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса)	5
21	Південне Міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Одеса)	66
22	Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці	14
23	Південно-Східне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства	3
24	Районна адміністрація (по районам)	7
25	Районний відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області	6
26	районний державної реєстрації актів цивільного стану у місті Запоріжжі Південного міжрегіонального Міністерства юстиції (м. Одеса)	25
27	Сектор у Запорізькій області Державного агентства водних ресурсів України	2
28	Суб'єкт надання адміністративних послуг за напрямом діяльності, Міністерство внутрішніх справ України	2
29	Управління містобудування та архітектури Запорізької обласної державної адміністрації	2
30	Управління патрульної поліції в Запорізькій області Департаменту патрульної поліції	4
31	Центр рекрутингу	1
32	Юридична клініка Запорізького національного університету	1

*Примітка. Побудовано автором на основі затвердженого переліку послуг

Розподіл за рейтингом по кількості послуг, які надають суб'єкти надання послуг наведено на рис. 3.6.



* Побудовано автором на основі інформації Департаменту

Рис.3.6 Розподіл кількості видів послуг по суб'єктах надання адміністративних послуг.

Отже, якість послуг, що надаються суб'єкту звернення формується не тільки підрозділом ЦНАП, а і безпосередньо суб'єктами надання адміністративних послуг. Причому, якщо операції що закріпленні за ЦНАП жорстко регламентовані і однотипні, то операції що виконує безпосередньо суб'єкт надання адміністративних послуг відповідно технологічної карти визначаються видом послуги і мають різну кількість операцій і різний час їх виконання.

Але суб'єкт звернення може оцінювати тільки кінцевий результат. І враховуючі технологію він не може оцінювати роботу суб'єкту надання адміністративних послуг. При аналізі результатів оцінювання слід

враховувати, що це загальна оцінка всієї системи і вона комплексно оцінює і ЦНАП і суб'єкта надання адміністративних послуг.

3.3 Шляхи подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області

Організаційні засади технології надання адміністративних послуг, порядок виконання дій та етапи їх реалізації визначаються регламентом роботи центру надання адміністративних послуг. Регламент окреслює учасників процесу, правила оформлення документів та перелік операцій, що здійснюються під час надання послуги.

Згідно з регламентом, ключовими учасниками є:

- суб'єкт звернення — особа, яка замовляє адміністративну послугу;
- адміністратор — працівник ЦНАП, що організовує процес;
- суб'єкт виконання послуги — орган чи посадова особа, відповідальна за її реалізацію.

Регламент роботи ЦНАП у кожній громаді базується на типовому регламенті, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України у 2013 році [49]. Він визначає основні документи, що супроводжують процес надання послуг.

Перелік адміністративних послуг затверджується міською радою. Так, рішенням Запорізької міської ради від 23.10.2024 № 34 [43] було ухвалено відповідний список (див. Додаток А). Для кожної послуги створюється інформаційна карта, яка містить:

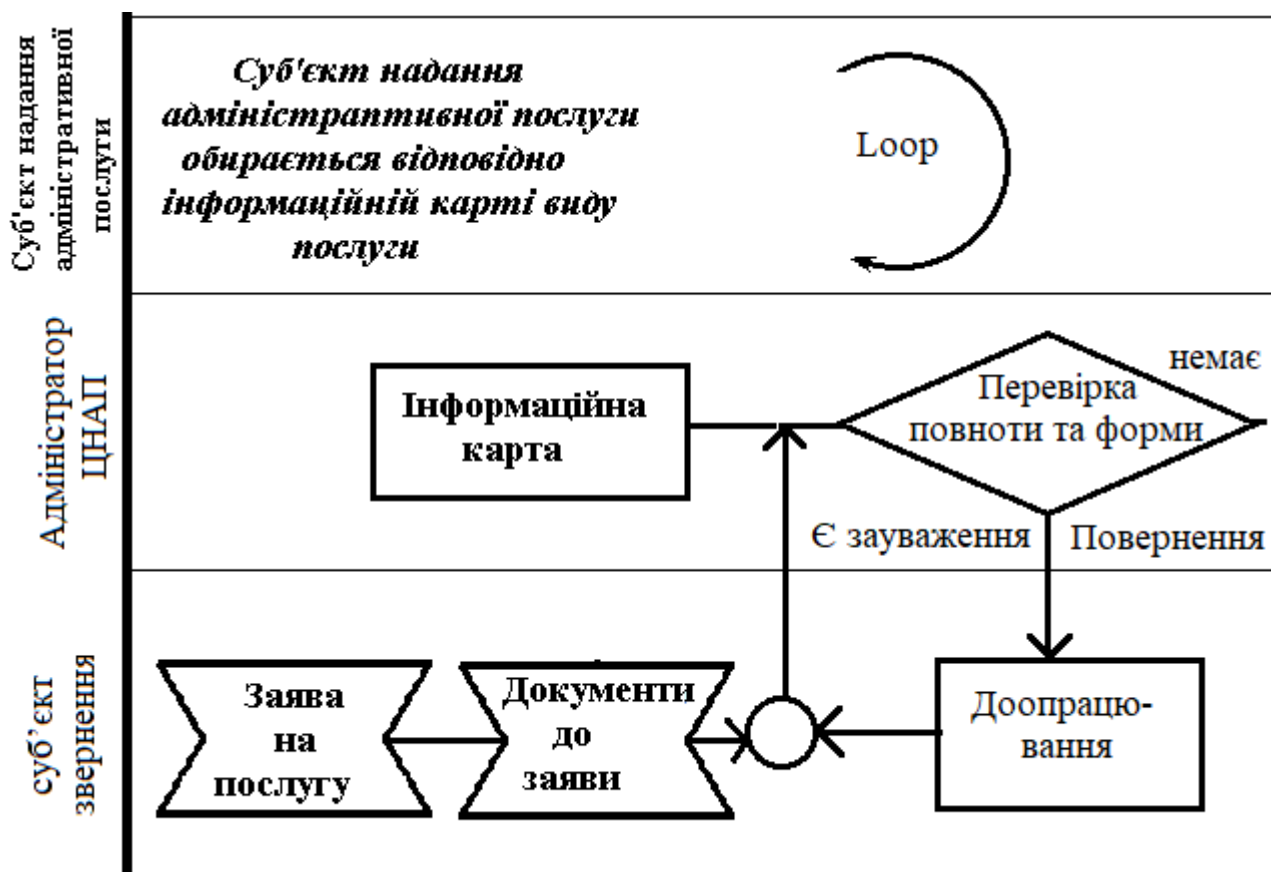
- опис сутності послуги;
- перелік необхідних документів;
- нормативно-правову базу;
- дані про суб'єкта надання послуги.

В інформаційній карті зазначаються:

- місцезнаходження органу;

- спосіб та місце подання документів;
- режим роботи;
- контактні дані (телефон, факс, електронна пошта, вебсайт);
- нормативні акти, що регулюють послугу;
- умови отримання (підстави, перелік документів, спосіб подання, платність, строки, підстави для відмови, результат та спосіб його отримання).

Інформаційні карти розміщуються на офіційному сайті ЦНАП. Для аналізу інформаційних процесів можна побудувати структурну інформаційно-часову схему. Узагальнену структурну інформаційно-часову схему процесу взаємодії адміністратора і суб'єкта звернення при наданні адміністративної послуги наведено на рис. 3.7.



* Побудовано автором на основі положення про ЦНАП

Рис.3.7 Узагальнена структурна інформаційно-часова схема процесу взаємодії адміністратора із суб'єктом звернення

Адміністратор обирає суб'єкта надання послуги відповідно до інформації, що зазначена в інформаційній карті. Крім інформаційної карти, для кожної послуги складається технологічна карта, яка є обов'язковою умовою її виконання. Вимоги до технологічних карт визначені постановою КМУ [47].

Технологічна карта встановлює перелік операцій і порядок надання послуги та затверджується відповідним органом місцевого самоврядування. Основні критерії її формування (див. Додаток В):

- мінімізація дій заявника та витрат часу;
- оперативність і своєчасність виконання.

Технологічна карта визначає послідовність операцій відповідно до вимог законодавства, строки та умови їх проведення. У ній також зазначаються відповідальні особи та структурні підрозділи, що здійснюють окремі етапи. При складанні технологічної карти проводиться нормування часу на кожну операцію та визначається загальний термін виконання послуги. ЦНАП виконує тільки ті послуги на які є технологічні і відповідні інформаційні карти. Для включення послуги до переліку послуг ЦНАП ці карти мають бути попередньо підготовлені і затверджені.

Після отримання замовлення на виконання послуги від суб'єкта звернення адміністратор починає взаємодію з суб'єктом виконання адміністративної послуги. Структурна інформаційно-часова схема такої взаємодії наведена на рис. 3.8.

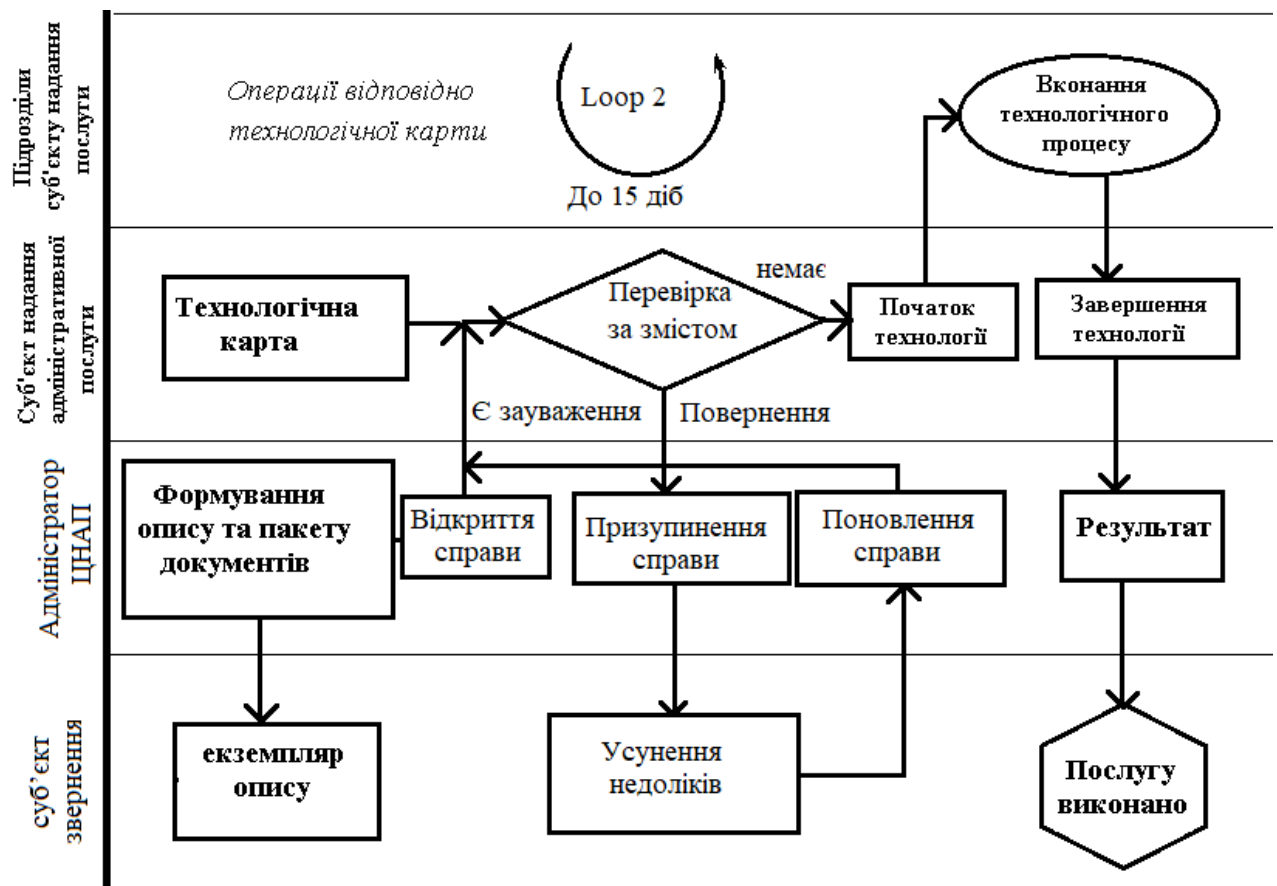
Для аналізу взаємодії між адміністратором та суб'єктом надання адміністративних послуг необхідно враховувати не лише різноманітність послуг, але й кількість фактичних звернень громадян щодо їх отримання. З метою оптимізації такої взаємодії може застосовуватися модель зв'язків, що базується на підрахунку загальної кількості інформаційних пакетів, які передаються між сторонами. У цьому контексті сумарний обсяг пакетів визначається за спеціальною формулою:

$$N_k = \sum_i S_{ki} * W_{ki}, \quad (3.1)$$

Де N_k - загальна кількість пакетів, що передаються протягом робочого дня k - суб'єкту надання адміністративних послуг від адміністратора;

S_{ki} - послуга - i , k - суб'єкту надання адміністративних послуг від адміністратора;

W_{ki} - щоденна кількість послуг - i , k - суб'єкту надання адміністративних послуг від адміністратора.



* Побудовано автором на основі положення про ЦНАП

Рис.3.8 Узагальнена структурна інформаційно-часова схема процесу взаємодії адміністратора із суб'єктом надання адміністративної послуги.

Знаючи кількість пакетів можна побудувати і оптимізувати логістичну схему зв'язків між адміністратором і суб'єктом надання адміністративних

послуг.

Витяг з інформації по кількості фактично отриманих звернень за видами послуг наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витяг інформації про кількість звернень за видами послуг

Суб'єкт виконання адміністративних послуг	Вид послуги	К-ть
Департамент надання адміністративних послуг	з реєстрації місця проживання	49957
Міграційна служба	паспортні послуги	1266
Департамент надання адміністративних послуг	довідки про взяття на облік ВПО	3488
Департамент надання адміністративних послуг	повідомлення про пошкоджене майно	865
Департамент соціального захисту населення Запорізької міської ради	оформлення житлових субсидій	1307
Департамент соціального захисту населення Запорізької міської ради	послуги для ветеранів війни, учасників бойових дій та членів їх сімей, визначені розпорядженням КМУ від 16.05.2014 №523	624
Департамент надання адміністративних послуг	послуги, пов'язані з державною реєстрацією нерухомого майна	32124
Департамент надання адміністративних послуг	послуги, пов'язані з державною реєстрацією бізнесу та громадських формувань	4858

Згідно з наведеними даними, Департамент адміністративних послуг забезпечує надання п'яти основних видів послуг. Кількість звернень за кожною з них становить:

- перша послуга — 49 957 звернень;
- друга — 3 488;
- третя — 865;
- четверта — 32 124;
- п'ята — 4 858.

Сумарний обсяг інформаційних пакетів, що надходять до Департаменту, дорівнює 91 292. Відповідно до визначеної методики, цей показник може бути деталізований у розрізі щоденного навантаження, що дозволяє визначити середньостатистичний рівень комунікаційного зв'язку між адміністраторами та суб'єктами надання послуг.

Отримані дані виступають базою для побудови логістичних моделей взаємодії між адміністраторами та виконавцями адміністративних процедур. Варто підкреслити, що за відсутності системи ЦНАП кількість звернень була б значно більшою, адже кожен заявник змушений був би контактувати безпосередньо з органом, який надає послугу. Наявна система вже виходить за межі суто адміністративних функцій, охоплюючи ширший спектр публічних сервісів.

Аналіз трансформації структури послуг у воєнний період демонструє суттєве зростання попиту на такі напрями:

- перереєстрація місця проживання;
- реєстрація нерухомості;
- державна реєстрація та перереєстрація бізнесу й громадських організацій;
- реєстрація внутрішньо переміщених осіб;
- фіксація пошкодженого майна;
- оформлення житлових субсидій;
- паспортні послуги.

Зміна структури попиту має враховуватися при оптимізації бізнес-процесів, зокрема у напрямі скорочення часу між моментом звернення громадянина до адміністратора та фактичним отриманням результату послуги.

Отже, суб'єкт звернення при отриманні послуги взаємодіє тільки з адміністратором ЦНАП. Це створює ілюзію у суб'єкта зверненню що послугу виконує тільки ЦНАП. Враховуючі це слід розглядати оцінювання ЦНАП при отриманні послуги, яку надає суб'єкт звернення, а також особа, що взаємодіє з ЦНАП через сайт, як загальну оцінку адміністратора ЦНАП разом зі всім

суб'єктами надання адміністративних послуг. Внесок кожного суб'єкту виконання адміністративної послуги може визначатись відповідно кількості послуг, що виконує суб'єкт надання адміністративних послуг. Тобто оцінювання, яке здійснив суб'єкт звернення також відноситься і до суб'єкту надання адміністративної послуги.

Іншим критерієм оцінювання роботи ЦНАП є час, який витрачається на виконання послуги. Відповідно наведених інформаційно-часових схем цей час поділяється між операціями, що виконуються адміністратором і операціями, що виконуються безпосередньо суб'єктом надання адміністративної послуги. Операції, які виконує адміністратор є константою і майже не залежать від виду послуг. Час може бути збільшений тільки, якщо суб'єкт звернення не якісно і не в повному обсязі підготував документи для отримання послуги відповідно інформаційної карти.

Операцій, які виконує суб'єкт надання адміністративних послуг визначаються технологічною картою. Так як кожна технологічна карта визначає свій набір операцій у відповідності до виду послуги, то час, який витрачає суб'єкт надання адміністративної послуги значно перевищує час, який витрачає адміністратор.

Це надає підстави для визначенні шляхів скорочення часу на виконання послуги. Так як кожна послуга має свій регламентований час на виконання, то доцільним є аналіз всіх послуг за часом виконання. На сьогодні суб'єкти надання адміністративної послуги сам визначає цей час. Тому є ризик того, що суб'єкт надання послуг може навмисно вказати значно більший час на виконання послуги.

Для визначення адекватного часу на виконання послуги можна запропонувати кілька методів нормування операцій. Це можуть бути розрахункові методи, дослідно-статистичні методи, методи спостереження за роботою виконавця.

Для використання розрахункового методу можна визначити кількість документів, на основі яких виконується надання послуги. Можна визначити

норму на часу на обробку одного документу. У такому разі загальний час на виконання роботи буде визначатись добутком кількості документів на норму щодо обробки одного документу.

Дослідно-статистичний метод передбачає фіксацію часу на виконання даного виду послуги. При достатньо великої кількості послуг такого виду можна розрахувати середній час на виконання послуги. Цей середній час буде визначений як час на виконання послуги.

Метод спостереження передбачає безпосереднє оцінювання часу, який витрачає виконавець на кожну операцію. Сумарний час витрат на кожну операцію має ще враховувати додатковий час на між операційну паузу, а також час на можливі перерви і інші втрати часу.

Для всіх цих розрахунків має додаватись час на логістичні переміщення документів.

Проведення оптимізації часу, який закладено суб'єктом надання послуг доцільним є встановлювати план оцінювання. Для отримання більшого результату по втратам часу спочатку треба розглядати послуги, які запитуються суб'єктами звернення найчастіше. Навіть невеличка економія часу на такої послуги дозволить суттєво зменшити кількість послуг які знаходяться на розгляді одночасно.

Після оцінювання часу на виконання операцій суб'єктами надання адміністративних послуг можна сконцентрувати увагу на найбільш важких і тривалих операціях. Таки операції можуть повторюватись при здійсненні багатьох різних послуг одним суб'єктом надання послуг. Таки операції мають бути ретельно розглянуті на предмет використання засобів оргтехніки для скорочення часу на виконання таких операцій. Це ще один крок до оптимізації часу, що витрачається суб'єктами надання адміністративних послуг. Ці організаційно-технічні заходи також дозволять скоротити час на обслуговування суб'єкта звернення.

Отже, шляхи подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг мають бути зосереджені ще на оптимізації роботи суб'єктів надання

адміністративних послуг. З одного боку така оптимізація має фокусуватись на підвищенні якості робіт, а з іншого на витратах часу на виконання операцій. Причому також слід звертати увагу на між операційні втрати часу. Можна застосовувати методи реінжинірінгу процесів для поєднання окремих операцій і зменшення загальної кількості операцій для виконання адміністративної послуги.

Висновки до розділу 3

Нові виклики та ризики функціонування системи центрів надання адміністративних послуг у Запорізькій області у першу чергу пов'язані інтенсивним веденням бойових дій і просуванням загарбників по всій лінії бойового зіткнення. Населені пункти, що наближені до ЛБЗ руйнуються всіма засобами військової техніки і потім поступово захоплюються. Основна тенденція змін - це евакуація населення з територій, на яких жити вже неможливо і вихід з під контролю України захоплених населених пунктів. Також змінюються і умови ведення бойових дій, які торкаються не тільки населених пунктів де проходить ЛБЗ, а і розповсюджуються на всю зону досяжності ворожих засобів руйнування.

Це створює нові виклики і ризики функціонування пунктів надання адміністративних послуг.

Таки виклики і ризики умовно можна визначати за наступними напрямками:

- інфраструктурні виклики;
- без пекові ризики;
- організаційні та кадрові проблеми;
- цифровізація та доступність;
- соціальні та психологічні аспекти.

Кожен з цих напрямів потребує розробки програми адаптаційних змін в функціонуванні ЦНАП для продовження надання адміністративних послуг, потреба в яких не тільки зберігається а і збільшується в умовах війни.

В Запорізькій області вже прийнята програма розвитку ЦНАП на 2025-2027 роки, але нові виклики та ризики вимагають коригування цієї програми. За результатами аналізу нової ситуації можна підготувати пропозиції щодо формування єдиної стратегії розвитку ЦНАП у Запорізькій області, яка може бути доповненням і конкретизацією окремих елементів існуючої програми розвитку ЦНАП на 2025-2027 роки.

Більш детальний аналіз особливостей організації надання адміністративних послуг для обслуговування населення в умовах війни дозволяє визначити особливості в залежності від статусу населеного пункту. Статус населених пунктів відносно ЛБЗ можна визначити за наступною градацією:

- окуповані населені пункти, які є частиною території України, але на їх території тимчасово діє окупаційна влада;
- населені пункти, в яких точаться бойові дії і немає можливості надання будь-яких послуг;
- населені пункти, що знаходяться на території активних бойових дій, але на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси;
- населені пункти, що знаходяться в зоні можливих бойових дій;
- населені пункти, що знаходяться на підконтрольній Україні території і віддалені від зони бойових дій.

В залежності від статусу кожен населений пункт потребує особливостей функціонування системи надання адміністративних послуг.

Статус населених пунктів змінюється при просуванні ЛБЗ і захопленні нових територій.

Функціонування існуючої системи надання адміністративних послуг забезпечується різними формами організації пунктів:

- звичайний повноцінний ЦНАП;

- територіальний підрозділ ЦНАП;
- мобільний ЦНАП;
- віддалене робоче місце (ВРМ);
- старости (віддалене робоче місце, що організовано в сільській раді).

Для автоматизації робіт при наданні адміністративних послуг застосовуються інформаційні системи. Всі інформаційні системи дозволені до використання, але мають різний функціональний набір. Доцільним є подальша уніфікація програмного забезпечення.

Безпосереднє надання послуг здійснюється суб'єктами надання адміністративних послуг. За кожним суб'єктом закріплюється перелік послуг. В Запоріжжі надання послуг здійснює 32 суб'єкти, які надають близько 400 різних послуг. Перелік послуг постійно поповнюється.

Подальший розвиток системи надання адміністративних послуг має не тільки зосередитись на мережі пунктів і їх організаційних формах, а також на удосконаленні технологій, забезпечення підвищення якості послуг і зменшення часу на їх виконання.

Більш детальний розгляд технології визначає учасників процесу і документи що формують технологічний процес.

В цьому процесі замовником адміністративної послуги є суб'єкт звернення, який взаємодіє з адміністратором. Суб'єкт звернення сприяє всю процедуру отримання послуги через адміністратора. Тому він має помилкове уявлення, що всю роботу по наданню послуг здійснює саме адміністратор. Це треба враховувати при отриманні оцінювання від суб'єкту звернення і інших відвідувачів ЦНАП.

Разом з тим робота адміністратора регламентована відповідно інформаційної карти, яка визначає суб'єкта надання адміністративних послуг, а кількість операцій адміністратора зведена тільки для приймання документів, їх направлення суб'єкту надання адміністративних послуг, отримання результату і передача його суб'єкту звернення.

Аналіз трансформації структури послуг у воєнний період демонструє суттєве зростання попиту на такі напрями:

- перереєстрація місця проживання;
- реєстрація нерухомості;
- державна реєстрація та перереєстрація бізнесу й громадських організацій;
- реєстрація внутрішньо переміщених осіб;
- фіксація пошкодженого майна;
- оформлення житлових субсидій;
- паспортні послуги.

Зміна структури попиту має враховуватися при оптимізації бізнес-процесів, зокрема у напрямі скорочення часу між моментом звернення громадянина до адміністратора та фактичним отриманням результату послуги.

Відповідно такої технології основна частка роботи виконується суб'єктом надання адміністративної послуги.

Зменшити час на виконання послуги і відповідно зменшити кількість звернень, що знаходяться в роботі у адміністратора можна за рахунок чіткого нормування операцій і їх реінжинірингу у суб'єкта надання адміністративної послуги

Перегляд організації робіт у суб'єкта надання адміністративної послуги також дозволяє підвищити якість послуг.

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного дослідження розглянуто генезис розвитку технологій адміністративних послуг у Запорізькій області на прикладі ЦНАП.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим інструментом реалізації державної політики у сфері публічного управління. Їхня діяльність спрямована на забезпечення громадян якісними, доступними та прозорими адміністративними сервісами. Методологічні аспекти організації системи ЦНАП визначаються нормативно-правовою базою, управлінськими підходами та технологічними рішеннями, що формують основу ефективного функціонування цієї інституції.

Для вирішення визначених для досягнення мети питань було виконано наступні завдання.

1. Проведено аналіз дефініції поняття сутності адміністративних послуг і технологій їх реалізації. Визначено що поняття “адміністративні послуги” є відносно новим у правовій системі України. Воно виникло як результат трансформації державного управління, спрямованої на забезпечення прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Історія становлення цього поняття відображає загальну еволюцію публічного управління — від бюрократичної моделі до сервісної держави.

2. Розглянуто розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні. Визначено етапи розвитку. На першому етапі з 1991 по 1997 рік починається формування інституційних основ системи надання адміністративних послуг. На другому етапі з 1997 по 2005 рік формується дозвільна система. Третій етап з 2005 року по 2013 рік визначає всі основні компоненти майбутньої системи надання адміністративних послуг через ЦНАП. На цьому етапі визначається модель інформаційної взаємодії суб’єктів звернення і суб’єктів надання адміністративних послуг, яка суттєво зменшує кількість таких зв’язків і відповідно спрощує процедуру отримання

адміністративної послуги для суб'єктів звернення. Четвертий етап охоплює період з 2013 по 2022 рік. В цей період на основі нормативно-законодавчої бази проходить створення мережі ЦНАП по всій Україні. П'ятий етап розпочався з початком війни.

3. Розглянуто методологічні аспекти організації системи центрів надання адміністративних послуг. Проведено систематизацію методологічних аспектів. Визначено, методологічні аспекти поєднують нормативно-правову методологію, організаційно - управлінські аспекти, технологічну методологію, соціально-комунікаційні аспекти. Окремо виділяється методологія оптимізації процесів надання адміністративних послуг в умовах війни. Методологічні аспекти дозволяють побудувати комплексну системну модель інформаційних потоків при надання послуг суб'єктам звернення.

4. Проведено аналіз та оцінювання загальної характеристики та діяльність організації “Департаменту надання адміністративних послуг Запорізької міської ради”. Досліджено фінансовий стан, проведено вертикальний і горизонтальний аналіз балансу. За результатами коефіцієнтного аналізу господарчої діяльності Департаменту визначено, що показники діяльності мають від'ємні значення. Проведений фінансовий аналіз дозволяє дійти до висновків, що Департамент має незадовільні показники по ряду коефіцієнтів, також має заборгованість по страховим внескам. Разом з тим зобов'язання значно менші ніж власний капітал. Крім того, від'ємні значення рентабельності доходів і витрат визначають покращення. Все це свідчить що Департамент знаходиться на стадії розвитку і має позитивну динаміку

5. Досліджено організацію системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області та місті Запоріжжя. За результатами дослідження визначено що в запорізькому регіоні побудовано єдину мережу ЦНАП. Для визначення стратегії подальшого розвитку розроблено Комплексну програму розвитку сфери надання адміністративних послуг у Запорізькій області на

2025–2027 роки. Проте через пріоритетність фінансування оборонних заходів кошти обласного бюджету на її реалізацію наразі не виділені.

6. Розглянуто генезис розвитку системи ЦНАП міста Запоріжжя. Визначено, що генезис розвитку системи ЦНАП міста Запоріжжя починається з реєстрації Департаменту адміністративних послуг Запорізької міської ради, як неприбуткової організації з 01.03.2011 року. Власником і засновником організації є Запорізька міська рада. Організаційна структура ЦНАП м. Запоріжжя побудована як єдина мережа, що охоплює територіальні відділення, розташовані у різних районах міста. Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, визначається рішеннями Запорізької міської ради.

7. Проведено систематизацію нових викликів та ризиків в умовах війни та надано пропозиції щодо оновлення програми розвитку ЦНАП у Запорізькій області. Війна в Запорізькій області створила для системи ЦНАП нові виклики: руйнування інфраструктури, загрози безпеці персоналу та громадян, проблеми з цифровізацією та доступом до послуг, а також ризики втрати довіри населення. За підсумками проведеного аналізу викликів і ризиків для запобігання негативним впливам та для упередження ризиків функціонування мережі ЦНАП у Запорізькій області в умовах війни запропоновано комплексну програму, яка передбачає запобігання інфраструктурним викликам, безпековим викликам, кадровим викликам, цифровізації, соціальні виклики, психологічні виклики. Запропонована програма може бути доповненням і конкретизацією окремих елементів існуючої програми розвитку ЦНАП на період з 2025 по 2027 роки.

8. Визначено особливості організації надання адміністративних послуг для обслуговування населення в умовах війни. Основною особливістю є наближення до ЛБЗ, яка проходить по території Запорізької області. Статус населених пунктів залежить від наближення до ЛБЗ. В залежності від статусу кожен населений пункт потребує особливостей функціонування системи

надання адміністративних послуг. Статус населених пунктів змінюється при просуванні ЛБЗ і захоплені нових територій.

9. Запропоновано шляхи подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг в Запорізькій області. Більш детальний розгляд технології визначає учасників процесу і документи що формують технологічний процес. Замовником адміністративної послуги є суб'єкт звернення, який взаємодіє з адміністратором. Тому він має помилкове уявлення, що всю роботу по наданню послуг здійснює саме адміністратор. Це треба враховувати при отриманні оцінювання від суб'єкту звернення і інших відвідувачів ЦНАП. Відповідно такої технології основна частка роботи виконується суб'єктом надання адміністративної послуги. Тому зменшити час на виконання послуги і відповідно зменшити кількість звернень, що знаходяться в роботі у адміністратора можна за рахунок чіткого нормування операцій і їх реінжиніринг у суб'єкта надання адміністративної послуги. Це також дозволяє підвищити якість послуг.

Отже, розвиток технологій надання адміністративних послуг у Запорізькій області демонструє поступовий перехід від фрагментарного документообігу до інтегрованої цифрової системи. Від моменту затвердження Примірного регламенту ЦНАП у 2013 році область активно формувала мережу центрів, впроваджуючи інформаційні та технологічні карти, електронні реєстри, системи моніторингу та онлайн-сервіси.

Особливої динаміки розвиток набув у період війни, коли виникла потреба в мобільних ЦНАП, резервних базах даних, дистанційних консультаціях та адаптації технологій до умов безпеки. Запорізький досвід свідчить про здатність системи трансформуватись у кризових умовах, зберігаючи доступність, оперативність і довіру громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Академічний курс: підручник: у 2-х Т., Т. 2. Особлива частина / В.Б. Авер'янов та ін. Київ: Юрид. думка, 2005. 624 с.
2. Бахарєва Я. В. Тенденції розвитку інформаційних технологій в сфері надання державних публічних послуг в Україні. *Ефективна економіка*. №6. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.204 URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/206.pdf (дата звернення 02.12.2025).
3. Битяк Ю.П., Гаращук В.М., Дьяченко О.В. та ін. Адміністративне право України: підручник / за ред. Ю.П. Битяка. Київ: Юрінком Інтер, 2007. 69с.
4. Ботьботенко А. Історико-правовий аспект становлення інституту адміністративних послуг. *Публічне право*. № 1 (41) 2021. С.55-62. <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2021-41-5> URL: <https://www.publichnepravо.com.ua/files/41/pdf/5.pdf> (дата звернення 02.12.2025).
5. Бориславська О. Місцеве самоврядування як форма децентралізації та гарантія демократичного політичного режиму. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 2021. Випуск 52. С. 40-45.
6. Бондар Г. Л., Воронова Л. В. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Державне управління*, 2019. № 1 (65). С. 32-37.
7. Буханевич О. М. Класифікація адміністративних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2015. Вип. 33(2). С. 7-10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_33\(2\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_33(2)__3) (дата звернення 02.12.2025).
8. Венедиктова І.В. Юридична природа публічних послуг. *Вісник Харківського національного університету*. 2009. №841 С.88-91.

9. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А., Гордієнко Л.Ю. та ін. Вступ до публічного адміністрування : навчальний посібник / за заг. ред. Гавкалової Н. Л. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С Кузнеця, 2016. 382 с.

10. Департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради. Оpendатабот. Офіційний сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/37573508> (дата звернення 10.12.2025).

11. Діденко С.В., Мкртчян Р.С. Теорія та історія адміністративних послуг в Україні. *Юридичний вісник* 2 (51) 2019. С.70-76 URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/13781/19235> (дата звернення 10.12.2025).

12. e-ЦНАП Cloud. Офіційний сайт. URL: <https://снар.ua.gov.ua/> (дата звернення 10.12.2025).

13. Єсімов С.С. Розвиток системи надання електронних адміністративних послуг: нормативно-правовий аспект. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Випуск 4, Номер 861 (13), 2017. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/may/12811/263-270.pdf> (дата звернення 10.12.2025).

14. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_3_3 (дата звернення: 06.12.2025).

15. Жук Ю. Основні напрямки діяльності центрів із надання адміністративних послуг в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. вип. 3 (48). Ч. 1 С.153-161.

16. Жук Ю., Тимощук В. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг. URL: <http://fmd.kh.ua/administratyvni-poslugy/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html> (дата звернення: 06.12.2025).

17. Записний Д.Ю. Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні, *АПУ*, вип. 4, вип. 8, с. 16-24, Вер 2016.

URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/282/277> (дата звернення 10.12.2025).

18. Звітність українських підприємств. Офіційний сайт. Департамент надання адміністративних послуг та розвитку підприємництва запорізької міської ради URL: https://zvitnist.com/37573508_DEPARTAMENT_NADANNYA_ADMINISTRATYVNYH_POSLUH_TA_R (дата звернення 10.12.2025).

19. Ілачанінова Н.І. Механізм надання адміністративних послуг у контексті децентралізації. URL: <http://ra.stateandregions.zp.ua/> (дата звернення 10.12.2025).

20. Інклюзивне надання публічних послуг. Рекомендації для ЦНАП та інших сервісних установ. SALAR International. Polaris. 2025. 62с.

21. Інформаційна система “Вулик”. Офіційний сайт. URL: <https://vulyk.gov.ua/widget-pages/1> (дата звернення 10.12.2025).

22. Конституція України. прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.12.2025).

23. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Кабінет міністрів України. Розпорядження від 15 лютого 2006 р. №90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.12.2025).

24. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Постанова КМУ від 03.10.2019 №155 URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/29277890> (дата звернення 10.11.2025).

25. Корольков В.В., Дейкун О.М. Система державного адміністрування національної економічної безпеки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8422> (дата звернення: 15.10.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.92](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.92)

26. Корольков В. В., Козик І. Д. Генезис розвитку технологій надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне урядування*, 2025. (3 (44), 13-21. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-2) URL:

<https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/5249/5565> (дата звернення: 06.12.2025).

27. Корольков В.В., Козик І.Д. Особливості формування системи надання адміністративних послуг в Україні» . *Збірник тез III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», приуроченої до 125-ї річниці із часу заснування Національного університету «Запорізька політехніка», що відбудеться 20-21 жовтня 2025 року.* НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 330-333.

28. Кравченко С.О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71), №4 2021 DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/09> URL: https://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/11.pdf (дата звернення: 06.12.2025).

29. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право* № 70 (2022) DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52> URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976> (дата звернення: 06.12.2025).

30. Кримчак Л., Віхтюк Л., Рудніченко Є. Цифровізація адміністративних послуг: законодавчі та теоретичні аспекти їх реалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2), 55-59. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-10)

31. Лахижа М.І., Червчатий О.І. Використання вітчизняного і зарубіжного досвіду під час впровадження системи управління якістю в

роботу державної служби Полтавської області. *Світ якості України*. 2006. № 1–2. С. 31–34.

32. Лелеченко А.П., Дерун Т.М. Організаційно-правовий механізм державного управління системою надання адміністративних послуг у столичному мегаполісі. *Державне управління: удосконалення та розвиток* 2025. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.5>

33. Ліпенцев А., Жук Ю. Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 140–148.

34. Маматова Т.В., Гладка О.М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2020, вип. 1(44).С.86-91 doi 10.33287/102011

35. Мапа війни в Україні. Офіційний сайт. DeepState. <https://deepstatemap.live/> (дата звернення 10.12.2025).

36. Опар Н. В. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 2 (33), 2022. С. 5-9 DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.1> URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/2/1.pdf> (дата звернення 10.12.2025).

37. Павлович-Сенета Я.П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО*. 2024. Випуск 83: частина 2. С.327-331 URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/07/50-1.pdf> (дата звернення 10.12.2025).

38. Пахомова Т. Забезпечення якості та управління нею в органах публічної влади. *Право України*. К., 2003. № 8. С. 33–67.

39. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг. Постанова КМУ від 11.08.2021 №864 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.12.2025).

40. Порядок інформаційної взаємодії між системою он лайн-моніторингу та оцінки якості послуг та електронними інформаційними ресурсами суб'єктів моніторингу якості надання адміністративних послуг та органів, які беруть участь у проведенні моніторингу. Наказ Міністерства цифрової трансформації України. від 11.11.21 року №145 URL: https://center.diia.gov.ua/uploads/0/951-pakaz_145_poradok.pdf (дата звернення 10.12.2025).

41. Про адміністративні послуги. Закон України від 6 вересня 2012 року №5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення 18.11.2025).

42. Про адміністративну процедуру. Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення 18.11.2025).

43. Про визначення переліку адміністративних послуг, які надаються через Центр надання адміністративних послуг м.Запоріжжя та його територіальні підрозділи. Рішення міської ради від 23.10.2024 року № 34 URL: <https://zp.gov.ua/documents/176667-pro-viznacennia-pereliku-administrativnix-poslug-iaki-nadaiutsia-cerez-centr-nadannia-administrativnix-poslug-mzaporizzia-t> (дата звернення 18.11.2025).

44. 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 № 943-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>(дата звернення 18.11.2025).

45. Про деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг . Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523-р, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80> (дата звернення: 06.12.2025).

46. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності. Закон України від 6 вересня 2005 № 2806-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> (дата звернення 18.11.2025).

47. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги. Постанова КМУ від 30.01.2013 р. №44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.11.2025).

48. Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією. Наказ. Міністерство розвитку громад та територій України. від 28.02.2025 № 376. Редакція від 23.12.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text> (дата звернення: 20.12.2025).

49. Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. № 57 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/57-2013-п> (дата звернення 18.11.2025).

50. Про затвердження Положення про департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради в новій редакції. Рішення міської ради від 23.10.2024 № 35 URL: <https://zp.gov.ua/documents/176669-pro-zatverdzenia-polozenia-pro-departament-administrativnix-poslug-zaporizkoyi-miskoyi-radi-v-novii-redakcii> (дата звернення 10.12.2025).

51. Про затвердження Положення про Центр надання адміністративних послуг м.Запоріжжя в новій редакції. Рішення міської ради від 17.03.2023 № 89 URL:<https://zp.gov.ua/documents/80403-pro-zatverdzenia-polozenia-pro-centr-nadannia-administrativnix-poslug-mzaporizzia-v-novii-redakcii> (дата звернення 10.12.2025).

52. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 № 1313. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF> (дата звернення: 06.12.2025).

53. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг. Постанова КМУ від 20 лютого 2013 р. № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.11.2025).

54. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг. Постанова КМУ від 01.08.2013 року №588 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/588-2013-%D0%BF> (дата звернення 18.11.2024).

55. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 6 вересня 2005 № 2806-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 18.11.2025).

56. Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року. Розпорядження КМУ від 24.07.2013 №614-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/614-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.12.2025).

57. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.12.2025).

58. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Розпорядження КМУ 15.02.2006 №90-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text> (дата звернення 18.11.2025).

59. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80> (дата звернення: 06.12.2025).

60. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1844>. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.4 (дата звернення 11.11.2025).

61. Регламент роботи Центру надання адміністративних послуг у м.Запоріжжя та його територіальних підрозділів. Рішення 17 сесії міської ради

від 17.03.2023 URL:
https://zp.gov.ua/upload/content/o_1gs9od40r15v61l6obgbc2flrl71b7.pdf (дата
 звернення 11.11.2025).

62. Розмаріцина Н. Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне урядування*, (5 (25), 196-209. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-196-209](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-196-209) (дата звернення 11.11.2025).

63. Сєдов, Г.Ю. 2023. «Розвиток механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації». *Публічне урядування*, вип. 1 (34) 2023, С. 41-48. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-5). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2678> (дата звернення 18.11.2025).

64. Скочиляс-Павлів О. В. Поняття суб'єкта владних повноважень в адміністративному судочинстві України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2014. № 801 : Юридичні науки. С. 19–23.

65. Слободенюк Т.О. Удосконалення механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні. № 9 (2024). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4618/4657> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.19> (дата звернення 11.11.2025).

66. Смазна Т. М. Системи надання адміністративних послуг в Україні Адміністративне право. Європейські перспективи № 1, 2021 С.40-45 DOI 10.32782/EP.2021.7 https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2021/03/40-_Smazna.pdf (дата звернення 18.11.2025).

67. Соломко, Ю. І. Розвиток системи надання адміністративних послуг як умова забезпечення ефективності впровадження електронних послуг. *Ефективність державного управління*, (56). 2018. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.56.2018.164405> URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/200> (дата звернення 18.11.2025).

68. Структура Запорізької міської влади. Офіційний сайт Запорізької міської ради. URL: <https://zp.gov.ua/uk/page/struktura-zaporizkoi-miskoi-vladi> (дата звернення 11.11.2025).

69. Сурай І. Тенденції щодо надання публічних адміністративних послуг в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2024 (8), 116–125. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-116-125> (дата звернення 18.11.2025).

70. Теоретичні засади та організаційні механізми реформування державної служби в Україні : монографія / за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. Харків. : Вид. ХНЕУ, 2012. 312 с.

71. Тимощук В. Адміністративні послуги. Швейцарсько-український проект “Підтримка децентралізації в Україні DESPRO”. Київ. ТОВ “Софія-А”, 2012. 104 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/06_book_blok.pdf (дата звернення 11.11.2025).

72. Тимощук В. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг URL: <http://fmd.kh.ua/administratyvni-poslugy/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html> (дата звернення 11.11.2025).

73. Тимощук В.П., Кірмач А.В. Оцінка якості адміністративних послуг Київ: Факт, 2005. 88 с.

74. Циганов О.Г. Класифікація адміністративних послуг. *Наука і правоохорона*. 2013. № 1(19). С. 60–66.

75. ЦНАП м. Запоріжжя. Офіційний сайт. URL: <https://snaр.zp.gov.ua/statistic> (дата звернення 18.11.2025).

76. ЦНАП-SQS. Офіційний сайт. URL: <https://renomesmart.com/%D1%86%D0%BD%D0%B0%D0%BF-sqs/> (дата звернення 18.11.2025).

77. Чаусовська С. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава та регіони*. 2017. № 1. С.102-108.

78. Bardhan P., Mookherjee D. Capture and Governance at Local and National Levels. *American Economic Review*. 2000. Vol. 90(2). Pp. 135-139. URL: <http://people.bu.edu/dilipm/ec722/papers/BardhanMookherjee2000%20AER.pdf> (дата звернення 07.11.2025).

79. Dascalu, M.-I. *Knowledge Testing in E-learning Systems, with Applications in Project Management*. PhD Thesis, Bucharest Academy of Economic Studies. 2011.

80. Decentralization and Local Governance in South Eastern Europe and Southern Caucasus. URL: <http://www.alda-europe.eu/plus/public/publications/72-decentralization-and-local-governance-in-see-web-30062011.pdf> (дата звернення 07.11.2025).

81. Galasso E., Ravallion M. Decentralised Targeting of an Anti-Poverty Program / Development Research Group, World Bank, 2001. URL: <http://www.iadb.org/res/files/decentralized%20targeting%20mravallion.pdf> (дата звернення 07.11.2025).

82. Guică, R.-I., Trifan, E.L., & Micu, C.A. *Innovation management and technology transfer within a model of innovation center at the University Politehnica of Bucharest*. *Problems of Management in the 21st Century*, 4, 2012. 74–82.

83. Prud'homme R. The dangers of decentralization. *The World Bank Research Observer*. 1995. Vol. 10(2). Pp. 201-220. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/602551468154155279/pdf/770740JRN0WBRO0Box0377291B00PUBLIC0.pdf> (дата звернення 07.11.2025).

84. Shah A. Fiscal Decentralization in Developing and Transition Economies. Progress, Problems, and the Promise. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2004. Vol. 3282. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/127931468764991332/118518322_20041117173539/additional/wps3282decentralization.pdf (дата звернення 07.11.2025).

85. Tkachova, N., Tokareva, V., Shumliaieva, I., Korolkov, V., Rysin, M. Institutional stability of public administration in conditions of sustainable development: geopolitical aspect. *AMAZONIA INVESTIGA*, Vol. 11, issue 57, pp/ 82-91. DOI 10.34069/AI/2022.57.09.9

86. Neagu, A.-M. (2013). *Intercultural Dialogues and Higher Education: Prerequisites for Strengthening the Europe-Asia Relationships*. Journal of e-Learning & Higher Education, IBIMA Publishing. DOI: 10.5171/2013.906281

87. Novikova, I., Zabarna, E., Volkova, O., Fedotova, I., & Korolkov, V. (2023). Economic prospects of post-war recovery: challenges and opportunities for sustainable development in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 298–307. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4091>

88. Teodorescu, I.-E. Спiвавтор у статтi: *Supporting Educational Administration via Emergent Technologies* 2026.

89. United Nations E-government Survey 2018 E-Government for the Future We Want. United Nations. New York, 2018. URL: http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/EGovSurveyWebinar_Version4.pptx.pdf (дата звернення 07.11.2025).

90. Uta, B.-I., Dascalu, M.-I., Neagu, A.-M., Guica, R.-I., & Teodorescu, I.-E. (2026). *Supporting Educational Administration via Emergent Technologies: A Case Study for a Faculty of Engineering in Foreign Languages*. *Education Sciences*, 16(1), 29. <https://doi.org/10.3390/educsci16010029>

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік адміністративних послуг

Додаток
до рішення міської ради
23.10.2024 № 34

Перелік
адміністративних послуг, які надаються через
Центр надання адміністративних послуг м. Запоріжжя та його територіальні підрозділи

№ з/п	Код послуги	Назва адміністративної послуги	Суб'єкт надання адміністративної послуги
1	2	3	4
1	00-01	Комплексна послуга «сМалятко»	Південне Міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Одеса)
2	01-01	Вклеювання до паспорта громадянина України (зразка 1994 року) фотокартки при досягненні 25 і 45- річного віку	Вознесенівський відділ у місті Запоріжжі Управління Державної міграційної служби України в Запорізькій області
3	02-01	Надання архівних довідок, витягів, копій за документами Національного архівного фонду	Архівне управління Запорізької міської ради
4	02-02	Надання архівних довідок, витягів, копій за документами ліквідованих юридичних осіб	
5	03-01	Видача будівельного паспорту забудови земельної ділянки	Департамент архітектури та містобудування Запорізької міської ради
6	03-02	Внесення змін до будівельного паспорту забудови земельної ділянки	
7	03-03	Надання дубліката будівельного паспорту забудови земельної ділянки	
8	03-04	Надання містобудівних умов та обмежень для проєктування об'єкта будівництва (МБУ)	

Продовження додатка

1	2	3	4
369	63-01	Надання юридичних консультацій військовослужбовцям, мешканцям міста та внутрішньо переміщеним особам в приміщеннях ЦНАП м. Запоріжжя	Юридична клініка Запорізького національного університету (прийом відвідувачів у ЦНАП та його територіальних підрозділах здійснюється безпосередньо суб'єктом за окремо визначеним графіком)
370	64-01	Надання консультацій з питань залучення громадян до військової служби	Центр рекрутингу (прийом відвідувачів у Вознесенівському (Центральному) ЦНАП м. Запоріжжя здійснюється безпосередньо суб'єктом)
371	65-01	Державна реєстрація народження	Оріхівський відділ державної реєстрації актів цивільного стану у Пологівському районі Запорізької області Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Одеса)
372	65-02	Державна реєстрація смерті	
373	65-03	Державна реєстрація розірвання шлюбу	
374	65-04	Державна реєстрація зміни імені	
375	65-05	Внесення змін до актових записів цивільного стану, їх поновлення та анулювання	

Секретар міської ради



Регіна ХАРЧЕНКО

Додаток Б
Приклад інформаційної карти

ЗАТВЕРДЖЕНО:
Наказ департаменту
адміністративних послуг
Запорізької міської ради
від 09.04.2024 № 16-1Р

ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
адміністративної послуги з видачі довідки про наявність у фізичної особи земельних ділянок

Департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради

Інформація про суб'єкта надання адміністративної послуги / центр надання адміністративних послуг		
1	Місцезнаходження суб'єкта надання адміністративної послуги/центру надання адміністративних послуг	<p>Департамент адміністративних послуг Запорізької міської ради</p> <p>Юридична адреса: 69005, м. Запоріжжя, бульвар Центральний, 27</p> <p>Вознесенівський (Центральний) ЦНАП: бульвар Центральний, буд. 27</p> <p>Територіальні підрозділи ЦНАП:</p> <p>Заводський район: вул. Мирослава Симчича (Лізи Чайкіної), буд. 56,</p> <p>Дніпровський район: (тимчасово не працює) вул. Кияшка, буд. 22,</p> <p>Хортицький район: вул. Світла, 2/просп. Інженера Преображенського, 1,</p> <p>Комунарський район: вул. Чумаченка, буд. 32,</p> <p>Шевченківський район: просп. Моторобудівників, буд. 34.</p>
2	Інформація щодо режиму роботи	<p>Понеділок – четвер: з 8-00 до 17-00</p> <p>П'ятниця: з 8-00 до 15-45</p> <p>Перерва: з 12-00 до 12-45</p> <p>Субота, неділя: вихідний.</p>
3	Телефон/факс (довідки), адреса електронної пошти та веб-сайт	<p>Тел. (061)280-75-04</p> <p>Адреса електронної пошти: reception.dap@zp.gov.ua</p> <p>Адреса веб-сайту: https://cnap.zp.gov.ua</p> <p>Вознесенівський (Центральний) ЦНАП: тел. (061)280-75-05</p> <p>Територіальні підрозділи ЦНАП:</p> <p>Заводський район: тел. (061)280-75-19;</p> <p>Дніпровський район: (тимчасово не працює) тел. (061)280-75-21;</p> <p>Хортицький район: тел. (061)280-75-23;</p> <p>Комунарський район:</p>

Продовження додатка

		тел. (061)280-75-15; Шевченківський район: тел. (061)280-75-17 Загальний для ЦНАП 067-280-75-05
Нормативні акти, якими регламентується надання адміністративної послуги		
4	Акти центральних органів виконавчої влади	Рішення Запорізької міської ради від 31.05.2017 №45 «Про видачу довідки про наявність у фізичної особи земельних ділянок», згідно з наказом Міністерства доходів і зборів України № 32 від 17.01.2014 «Про затвердження Порядку видачі довідки про наявність у фізичної особи земельних ділянок та її форми».
Умови отримання адміністративної послуги		
5	Підстава для отримання адміністративної послуги	Заява заявника до центру надання адміністративних послуг.
6	Вичерпний перелік документів, необхідних для отримання адміністративної послуги	Документ, що посвідчує особу (паспорт або ID картка) власника сільськогосподарської продукції та представника за довіреністю (у випадку його звернення), місце проживання (область, район, населений пункт, вулиця, будинок, корпус, квартира); Реєстраційний номер облікової картки фізичної особи - платника податків власника сільськогосподарської продукції та представника за довіреністю (у випадку його звернення) згідно з Державним реєстром фізичних осіб - платників податків або серія та номер паспорта/номер ID картки (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовилися від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті/ ID картці).
7	Спосіб подання документів, необхідних для отримання адміністративної послуги	Заява подається особисто заявником або його уповноваженою особою.
8	Платність (безоплатність) надання адміністративної послуги	Безоплатно.
9	Строк надання адміністративної послуги	Довідка про наявність у фізичної особи земельних ділянок видається протягом п'яти робочих днів з дня отримання письмової заяви. Інформація про видачу такої довідки, протягом 10 днів з дати видачі довідки власнику сільськогосподарської продукції, направляється центром надання адміністративних послуг контролюючому органу за місцем розташування земельної ділянки.
10	Перелік підстав для відмови	У разі відсутності відомостей про запитовану земельну ділянку

Продовження додатка

11	Результат надання адміністративної послуги	Довідка про наявність у фізичної особи земельних ділянок, або у разі відсутності відомостей про земельну ділянку, відмова в наданні довідки
12	Способи отримання відповіді (результату)	Особисто заявником або через уповноважену особу; В електронній формі через Єдиний державний вебпортал електронних послуг чи інші інформаційні системи *

Додаток В
Приклад Технологічної карти
ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТКА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ПОСЛУГИ
Державна реєстрація народження

№ п/п	Етапи опрацювання звернення про надання адміністративної послуги	Відповідальна посадова особа суб'єкта надання адміністративної послуги	Дія В - виконує, У - бере участь, П - погоджує, З - затверджує	Термін виконання (днів)
1	Прийом та перевірка відповідності документів	Заступник начальника Центру надання адміністративних послуг	В	При зверненні
2	Складання актового запису, виписка та реєстрація свідоцтва про народження	Заступник начальника Центру надання адміністративних послуг	В	Протягом 1 робочого дня
3	Видача свідоцтва про народження та довідки для отримання допомоги при народженні дитини	Заступник начальника Центру надання адміністративних послуг	В	Протягом 1 робочого дня
Загальна кількість днів надання послуг				1 робочий день
Загальна кількість днів (передбачена законодавством)				30 календарних днів