

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**Сеньків Михайло Ярославович**

УДК 352.078(07)

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

Розвиток системи надання адміністративних послуг

(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Мосора Л. С., к.держ.упр., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

В.о. завідувача кафедри

професор І.П. Лопушинський

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доцент Б.В. Гречаник

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

**Івано-Франківськ - 2023**

## АНОТАЦІЯ

**Сеньків М. Я. Розвиток системи надання адміністративних послуг.**  
– Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2023.

У дослідженні висвітлено суть поняття адміністративна послуга, становлення системи надання адміністративних послуг в Україні. Проведено аналіз напрацьованих нормативних актів, які регламентують надання такого виду послуг в державі. Розкрито особливості функціонування центру надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську від 2010 року до сьогодення. Досліджено характерні риси надання публічних послуг у Республіці Польща та роботу осередків обслуговування мешканців у м. Любліні.

Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення діяльності владних органів, при розробці проектів нормативно-правових актів, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання державних службовців.

**Ключові слова:** сервісна держава, публічні послуги, адміністративні послуги, центр надання адміністративних послуг.

## ANOTATION

**Senkiv M. Ya. Development of the administrative services provision system. - Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2023.

The study highlights the essence of the concept of administrative service, the formation of the system of providing administrative services in Ukraine. An analysis of the developed normative acts regulating the provision of this type of services in the state was carried out. The peculiarities of the functioning of the center for the provision of administrative services in the city of Ivano-Frankivsk from 2010 to the present are revealed. The characteristic features of the provision of public services in the Republic of Poland and the work of service centers for residents in the city of Lublin were studied.

The materials of the work will be useful for improving the activities of the authorities, in the development of draft legal acts, and can also be used in the process of professional development or professional training of civil servants.

**Keywords:** service state, public services, administrative services, administrative services provision center.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ .....	8
1.1 Адміністративні послуги в теорії сервісної держави.....	8
1.2 Ознаки адміністративних послуг.....	19
1.3 Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні .....	23
РОЗДІЛ 2 РОЛЬ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....	38
2.1 Особливості діяльності ЦНАП.....	38
2.2 Функціонування ЦНАП м. Івано-Франківська до ухвалення Закону України “Про адміністративні послуги”.....	45
2.3 ЦНАП м. Івано-Франківська в процесі децентралізаційної реформи.....	55
РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	91

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Останні десятиліття тренд світових процесів у публічно-управлінській діяльності стійко зміщується у бік формули “держава – надавач послуг”. Такий підхід, будуючись на теорії New Public Management, є домінуючим у сучасних розвинених державах. В його основі розміщено людину-громадянина, який у сукупності власних прав-обов’язків і є ціллю та метою функціонування держави.

Україна наприкінці ХХ століття постала перед потребою вибору нових підходів у державному управлінні на зміну адміністративно-командним методам колишньої соціалістичної моделі. На жаль, їх пошуки затягнулися на два десятиліття. І тільки з 2010-х років, зокрема щодо реалізації сервісної функції держави, ми є свідками покрокового налаштування системи надання державних послуг. Центральне місце у їх структурі належить адміністративним послугам.

Практика показала, що реформа адміністративних послуг в Україні виявилася однією з найбільш успішних. До прикладу, кількість пунктів надання цих послуг з 2012 по 2022 роки зросла з кількох одиниць до 3000, створено та успішно розвивається портал “Дія”. Дана реформа стала додатковим мотиватором у проведенні іншої - децентралізації.

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Серед вчених, які у своїх працях піднімали питання вивчення сервісної складової публічного управління, зокрема надання державних послуг були Ч. Гудсел, Б. Гурне, Р. Денхардт, Б. Кожух, А. Кожух. Вітчизняна наука досліджувала проблеми адміністративних послуг в працях В. Авер'янова, Соловйова, І. Коліушка, В. Тимошука.

**Мета наукового дослідження** полягає в аналізі розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.

Для досягнення мети поставлено **завдання**:

- дослідити особливості організації сервісної держави, як надавача послуг;
- навести основні ознаки адміністративних послуг;
- проаналізувати чинну нормативно-правову базу щодо впорядкування системи надання адміністративних послуг;
- визначити роль Центру надання адміністративних послуг у наданні адміністративних послуг;
- провести аналіз особливостей становлення та розвитку Центру надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківськ;
- надати рекомендації щодо покращення функціонування системи надання публічних послуг в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Об'єкт дослідження** – сфера адміністративних послуг як атрибут сучасної держави.

**Предмет дослідження** – забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.

**Методи дослідження.** В процесі написання роботи використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняльний, описово-розповідний методи та метод аналізу. Методи аналізу та синтезу дозволили розкрити сутність поняття адміністративні послуги, особливості їх надання. Порівняльний метод допоміг провести зіставлення систем надання адміністративних послуг, які існують в Україні та Республіці Польща.

Для досягнення поставленої мети в роботі використовувалися також закони і категорії діалектики (єдності абстрактного і конкретного, загального й особливого, одиничного й унікального) і формально-логічні прийоми (аналіз і синтез, індукція і дедукція). На основі методу узагальнення сформовано загальні висновки щодо можливостей подальшого розвитку системи надання публічних послуг в Україні.

**Новизна отриманих результатів.** Оскільки реформа надання адміністративних послуг триває надалі, у дослідженні аналізували останні зміни у розвитку відповідної системи як на загальнодержавному рівні, так і у

громаді Івано-Франківська, а також відстежували майбутні тенденції її розвитку.

**Практичне значення одержаних результатів** відображається у можливості використання матеріалів дослідження у сфері аналізу національної системи надання адміністративних послуг, при написанні наукових статей та доповідей, підготовці до практичних та семінарських занять, укладанні довідкової, методичної літератури для поширення найкращих практик діяльності ЦНАП в Україні.

**Структура роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи складає 90 сторінок. Список використаних джерел містить 93 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

### 1.1 Адміністративні послуги в теорії сервісної держави

Теоретична думка на різних етапах вивчення особливостей функціонування держави, адміністративних інституцій, їх основних завдань та цілей змінювала свій фокус уваги, відповідно і бачення щодо розвитку механізмів та інструментів процесу здійснення влади. ХХ століття виявилось багатим на ідеї щодо пошуку оптимальних моделей управління. Одне з чільних місць зайняла теорія держави, як надавача послуг. У центрі уваги державних процесів опинилася людина. Відповідно однією з пріоритетних цілей функціонування державних механізмів стало задоволення прав, потреб та інтересів кожної особи. Зокрема, це стало можливим через механізм запиту-отримання різного роду послуг.

У своїх працях, зокрема “Господарство і суспільство”, Макс Вебер (Німеччина) прямо не згадував публічні послуги. Проте його соціологічні пошуки лягли в основу формування сучасної науки “Публічне управління”<sup>1</sup>. Ідеї Вебера стали фундаментом вивчення принципів та практик адміністративного менеджменту, включаючи розгляд діяльності різних органів, обов’язком яких є надання якісних публічних послуг.

Чарльз Гудсел (США), теоретик сучасних конструкцій менеджменту, у книгах “The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic”, “The New Case for Bureaucracy” підкреслював важливість бюрократії в процесі державного управління. Одним із інструментів втілення своїх функцій для

---

<sup>1</sup> Raczyńska Magdalena, Krukowski Krzysztof. Zarządzanie w administracji publicznej Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego. Kraków : Instytut Spraw Publicznych UJ. 2020. 136 s. 43 s.

чиновника є розвиток та реалізація державних сервісів. За Чарльзом Гудселом, публічні послуги – це важлива у сфері державного управління діяльність, яка здійснюється органами влади або організаціями, яким делеговані відповідні повноваження. Ці послуги покликані задовольняти потреби і очікування як окремих громадян, так і загалом суспільства. Публічні послуги охоплюють широкий спектр функцій, включаючи охорону здоров'я, освіту, транспорт, правоохоронну діяльність, соціальні послуги, регуляторну діяльність тощо. Ці послуги фінансуються за рахунок бюджетних ресурсів держави і надаються з метою сприяння добробуту, безпеці та якості життя населення.

В теорії публічного управління, яку розробляв француз Бернар Гурне (Франція), однієї з головних функцій влади є виконання прямого суспільного замовлення (захист – поліція, справедливість – суд, розвиток – освіта). Тобто мало місце акцентування уваги на державі, як наборі сервісів, спільною ознакою яких є те, “що вони мають на меті забезпечувати колективні потреби населення – і в тому випадку, коли вони виникають у всього суспільства (оборона, боротьба зі злочинністю), і в тому, коли йдеться про частину індивідів, які його складають”<sup>2</sup>. Тож публічні послуги є одним із сенсів існування сучасної держави, одним із ймовірних результатів здійснення влади.

Один із важливих внесків у галузь публічного управління належить Роберту Денхардту (США). Його концепція “The New Public Service: Serving, not Steering” (Новий публічний сервіс: служіння, а не керівництво) розвиває нову модель управління, що акцентує на необхідності залучення громадян до управління своїми громадами<sup>3</sup> (Таблиця 1.1).

Хоч теорія Денхардта більше скеровувалася на сектор громадських ініціатив, розвиток позаурядових організацій, проте засвідчила загальну тенденцію зміни підходів до управлінських процесів. Мова про

---

<sup>2</sup> Гурне Б. Державне управління / пер. з франц. В. Шовкуна. Київ : Основи, 2001. 165 с.

<sup>3</sup> Denhardt Robert. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *ResearchGate* : website. DOI: 10.1111/0033-3352.00117

трансформацію консервативної бюрократії на гнучкий та динамічний сервіс, який працює для інтересів громадян.

Таблиця 1.1 – Порівняння консервативного управлінського підходу, нового публічного управління та нового публічного сервісу в теорії Роберта Денхардта.

	Консервативний управлінський підхід	Нове публічне управління	Новий публічний сервіс
Для кого працюють публічні управлінці	Клієнти і виборці	Споживачі	Громадяни
Роль адміністрації	Ведення (розробка та впровадження політики, для виконання конкретного політично визначеного завдання)	Керування (діяти як каталізатор для пришвидчення процесів)	Обслуговування (узгодження інтересів громадян та спільнот, створення спільних цінностей)
Ймовірна організаційна структура	Бюрократичні організації, із внутрішньою владною вертикаллю та контролем з боку виборців	Децентралізовані організації із самоконтролем	Структура із високим рівнем розвитку співпраці та гнучким лідерством

За В. Авер'яновим, послуги є наріжним каменем сервісної держави, такої, в якій норми адміністративного права із виразно управлінської функції трансформуються у бік обслуговуючої. Зокрема, таким чином втілюється в життя людиноцентрична ідеологія публічного управління, що висуває на передній план “служіння” держави людині, діяння на благо людини<sup>4</sup>. І навіть принцип “верховенства права” В. Авер'янов окреслює як двоєдину вимогу: визнання прав людини пріоритетними перед усіма іншими цінностями демократичної правової держави; підпорядкування державних інститутів потребам ефективного втілення та захисту прав людини.

<sup>4</sup> Авер'янов В. Б. Нова доктрина українського адміністративного права на етапі становлення. *Право України*. 2006. №5. С. 11-17. URL: <http://www.apdp.in.ua/v35/03.pdf>

Теорія держави, як сервісу, говорить про такі загальні риси та принципи:

- спрямованість усіх дій та рішень державних служб на задоволення потреб та очікувань громадян і бізнесу;
- максимальне використання ресурсів для надання послуг швидко та ефективно;
- забезпечення доступу до інформації про послуги, їх якість, вартість і умови отримання;
- використання технологій для забезпечення громадської участі у процесі прийняття рішень та надання послуг;
- спрощення процедур і формальностей, пов'язаних з отриманням державних послуг;
- постійний моніторинг та оцінювання якості та ефективності наданих послуг з метою їх подальшого вдосконалення;
- співпраця державних органів з громадськими організаціями та підприємствами для спільного розв'язання проблем та надання послуг.

Сервісна держава прагне забезпечити ефективну і якісну взаємодію держави з її громадянами та підприємствами, покращити якість життя та бізнес-середовище, а також підвищити довіру до державних інституцій. Багато країн впроваджують реформи з метою переходу до сервісної моделі управління, щоб забезпечити більш гнучке та ефективне державне управління.

Ідею сервісної держави у національних нормативних документах можна відстежити в одному з перших Указів Президента, присвячених адміністративній реформі від 10.09.1998 року “Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні”. В документі, зокрема, йдеться про те, що метою адміністративної реформи “є також формування системи державного управління, яка стане близькою до потреб і запитів людей”<sup>5</sup>. Цей указ накреслював основні кроки, які слід зробити, щоб

---

<sup>5</sup> Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. №810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>

перейти від радянської спадщини держави-управлінця і держави-контролю до держави-гаранта прав і свобод громадянина.

Якраз сервісна доктрина публічного менеджменту, на відміну від односторонньої управлінської моделі, в якій держава є суб'єктом, а громадянин – об'єктом її впливу, передбачає двосторонню взаємодію. Мова йде про те, що суб'єкт владних повноважень має право вимагати від громадянина виконання конкретних обов'язків, так і громадянин може висувати зустрічні аналогічні вимоги<sup>6</sup>. У такий спосіб сервісний антропоцентризм державного управління розглядає владу як “постачальника послуг”, публічне управління – як “організацію з надання послуг”, громадянина – як замовника і споживача. Звідси можемо резюмувати, що серед основних принципів сервісної держави – спрощення доступу до послуг, підвищення їх якості та ефективності, а також зменшення бюрократії та надмірної адміністративного обтяження для громадян і бізнесу.

Саме ці тенденції структурував А. В. Соколов, аналізуючи сучасні адміністративні реформи у різних країнах світу. Дослідник виділив такі принципові напрямки модерної сервісної держави:

- споживач повинен мати можливість вибору: які саме послуги отримувати і найбільш якісного їх надавача;
- принцип конкуренції, коли приватний сектор може пропонувати свої послуги на рівні з державним за умови, що такі послуги будуть оплачені;
- оцінювати слід результати, а не наміри, відповідно до чого запроваджувати ринково-орієнтовані механізми та бюджетування;
- обов'язковою є децентралізація влади, що супроводжується перенесенням центру тяжіння прийняття рішень на нижчі рівні<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Авер'янов В. Б. Нова доктрина українського адміністративного права на етапі становлення. *Право України*. 2006. №5. С. 11-17. URL: <http://www.apdp.in.ua/v35/03.pdf>

<sup>7</sup> Соколов А. В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. *Державне управління. Удосконалення та розвиток*. 2013. №3. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=derzhavne-upravlinnya-udoskonallynnyata-rozvytok&s=ua&z=898>

Підсумовуючи, модель сервісної держави є віддзеркаленням сучасного стану розвитку теорії публічного управління, яка намагається розв'язати складну проблему. По-перше, держава повинна розвивати компетенції щодо надання послуг, тож уся система державного управління має орієнтуватися на новітні технології менеджменту. По-друге, державі варто максимально делегувати функції, котрі можуть ефективніше виконувати приватні структури. По-третє, послуги та їх надання повинні стати пріоритетними формами виконання функцій владою.

Виходячи із заключення, що сучасна сервісна держава будує свої політики на якісних, ефективних, людиноцентричних послугах, пропонуємо більш детально проаналізувати їх природу. Якщо розглядати етимологію терміну публічні послуги, то “публічний” – від латинського “publicus” – громадський, державний, всенародний, тобто призначений для широкого користування. Щодо “послуги”, то Академічний тлумачний словник української мови пояснює її, як “дію, вчинок, що має користь, допомогу іншому”<sup>8</sup>. Але найбільш повно її тлумачення розкривається в межах економічної категорії. Так, послуги охоплюють такі сфери, як діяльність промислового характеру, діяльність торгівельного характеру, ремісничу діяльність, виконання інших професійних обов'язків. Відповідно, послуга – сукупність корисних властивостей, спрямованих на задоволення певних потреб людини, що виникає (сукупність властивостей) в процесі продуктивної праці<sup>9</sup>.

Варто підкреслити, що підходи до обслуговування громадян у сфері державного менеджменту в рамках теорії нового публічного управління запозичені з бізнес-середовищ. І чітко прослідковується саме та схожість між економічними категоріями публічного управління у визначенні послуги, що вони (послуги) спрямовані на задоволення потреб людини. Тож, розглядаючи

---

<sup>8</sup> Академічний тлумачний словник української мови : веб-сайт. URL: <https://sum.in.ua/>

<sup>9</sup> Данилюк Т. І. Сутність поняття “послуга”: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка* : ел. наук. фах. вид. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3247>

питання послуги в межах функціоналу органів влади, можемо зробити висновок, що це є публічна діяльність надавача послуги на задоволення прав та потреб отримувача послуги. Або у деталізації В. Коваленка – “публічні послуги – це публічно-владна діяльність (або її результат), спрямована на реалізацію прав, свобод та законних інтересів фізичних та юридичних осіб, здійснювана публічною адміністрацією, а також альтернативними структурами, створеними з ініціативи органів влади у співпраці з громадськими організаціями, та фінансована, переважно, за рахунок коштів державного чи місцевого бюджетів і контрольована органами, які наділені державно-владними повноваженнями<sup>10</sup>.

Не можемо оминати увагою, що деякі вчені (І. Коліушко, В.Тимошук, Б. Савченко) вважають, що публічними слід вважати усі послуги, які надаються публічними органами, публічним коштом та за надання яких відповідальна публічна влада. За суб’єктністю вони поділяються на:

- державні послуги – це послуги органів державної влади та державних підприємств, установ та організацій. До них також варто віднести ті послуги, які надаються недержавними організаціями в порядку виконання делегованих повноважень;
- управлінські послуги – реалізація функцій державного органу щодо вироблення і реалізації державної політики із регулювання економічних чи соціальних питань;
- муніципальні послуги – надаються органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами та організаціями;
- соціальні послуги – система правових, економічних, психологічних, освітніх, медичних та інших заходів, спрямованих на окремі соціальні групи чи громадян, які потрапили у складні життєві ситуації та

---

<sup>10</sup> Курс адміністративного права України : підручник / В.К. Колпаков та ін. ; за ред.. В.В. Коваленка. Київ : Юрінком Інтер, 2012. 808 с.

потребують сторонньої допомоги з метою соціальної адаптації та повернення їх до повноцінного життя;

- адміністративні послуги – дія публічних органів щодо забезпечення прав, інтересів і свобод фізичних та юридичних осіб у контексті законодавчо визначених порядків і процедур реалізації своїх повноважень, що унормовані актами, зареєстрованими в законодавчо визначеному порядку<sup>11</sup>.

Одне з перших нормативних визначень публічних послуг міститься у “Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”, що її затвердив Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням від 15.02.2006 р. У цьому документі автори зазначили, що послуги, котрі надають державні органи, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації становлять сферу публічних послуг<sup>12</sup>. В концепції закріпили поділ послуг на державні та муніципальні, виходячи від суб’єкта, що забезпечує виконання відповідних сервісів: державу чи органи місцевого самоврядування, або простіше – від того, який рівень фінансує надання відповідних послуг.

У 2021 році в Законі України “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг” законодавець поглибив трактування терміну: “публічна послуга – юридично або соціально значуща дія суб’єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб’єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов’язки суб’єктом звернення,

---

<sup>11</sup> Мариняк Н. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями. вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2015. № 824. С. 60-64. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2131/vnulpurn201582412.pdf>

<sup>12</sup> Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>

надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення”<sup>13</sup>.

Німецький професор О. Люхтергандт проводить ототожнення адміністративних і публічних послуг, вважаючи, що поняття адміністративних (управлінських) послуг не розповсюджується на речові (оформлення паспорту) і фінансові послуги (приміром, матеріальна підтримка соціально незахищених осіб), розуміючи при цьому під управлінськими (адміністративними) послугами індивідуальні акти, які приймають із метою задоволення певних інтересів фізичних або юридичних осіб. Загалом склалася така тенденція, що західно-європейські дослідники адміністративні послуги відносять до публічних, а основною відмінністю їх від інших видів послуг вбачають у тому, що вони надаються органами державної влади та місцевого самоврядування<sup>14</sup>.

Вітчизняні вчені, котрі у своїх працях вивчають природу та особливості адміністративних послуг, схильні диференціювати їх від публічних. Адміністративну послугу слід описувати як таку, що надається владою за зверненням фізичної або юридичної особи, а її результатом є рішення чи юридично значуща дія адміністрації. Надання адміністративних послуг пов'язане із реалізацією суб'єктивних прав конкретної особи; їх надають винятково адміністративні органи шляхом вироблення адміністративного акту – рішення або дії органу влади<sup>15</sup>.

Щодо нормативного визначення адміністративних послуг, то одне з перших знайдемо у згаданій вище “Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”: “Адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень уповноваженим

---

<sup>13</sup> Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

<sup>14</sup> Тимченко Л.М. Проблемні питання теорії адміністративних послуг: вітчизняний і закордонний досвід. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. №6. С. 302-305. URL: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2019/74.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2019/74.pdf)

<sup>15</sup> Опанасюк Ю. А., Романченко Я. О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. №2. С. 163-173.

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)”<sup>16</sup>.

Звернемо увагу, що ключовим є слово “результат” (як наслідок певної дії). Тобто адмінпослуга авторами концепції окреслювалася як певний результативний наслідок здійснення влади уповноваженим суб'єктом за ініціативою (заявою) фізичних та юридичних осіб. У Законі України “Про адміністративні послуги” це визначення терміну викристалізувалося: “адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону”<sup>17</sup>.

Заслуговують на окрему увагу спроби пояснити етимологію визначення “адміністративні” щодо послуг. У монографії “Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади” під редакцією А.О.Чемериса, зокрема, автори нагадують, що “управлінську діяльність державних органів прийнято називати адміністрацією”<sup>18</sup>. Відповідно, абсолютно логічним є іменувати розпорядчу діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, яку ініціювали фізичні чи юридичні особи, і котра орієнтована на реалізацію їх прав та потреб, адміністративними послугами. Поряд з цим у згаданій монографії дискутується питання розмежування “державних” послуг через їх надання органами влади виконавчої вертикалі та “муніципальних” послуг, які локально закріплені за місцевою владою громади. Такий поділ може мати місце, якщо мова йде про послуги у

---

<sup>16</sup> Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

<sup>17</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

<sup>18</sup> Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А. О. Чемерис та ін. ; за заг. ред. А.О.Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2004. 152 с.

найширшому значенні. Тоді цілком логічно виглядає розрізнення, до прикладу, таких видів сервісів державної влади, як правоохоронна діяльність із захисту життя та майна громадян, і забезпечення обов'язку органів місцевого самоврядування із надання комунальних послуг із вивезення твердих побутових відходів на території відповідної громади. Але поняття “адміністративна послуга”, як різновид публічних послуг, наділена дещо іншим функціоналом та інструментарієм, які проте є близькими як державним органам, так і суб'єктам місцевих самоврядних влад.

Отже, адміністративна послуга не тотожна публічній, є її різновидом з певними властивими рисами. Якщо опиратися на аналіз Законів України “Про адміністративні послуги” та “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг”, то можна простежити чіткі відмінності між цими видами послуг. Для надання публічної послуги достатнім буде настання певної події та підтвердження згоди від отримувача послуги. Натомість розпочатися процедура адміністративної послуги без ініціативи фізичної чи юридичної особи, формалізованої через заяву, просто не може.

Наступний рівень – суб'єкт надання послуги. Для публічної послуги надавачами є широке коло уповноважених осіб та органів. У випадку адміністративної послуги перелік суб'єктів їх надання є чітко регламентованим: орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги<sup>19</sup>. Зауважимо, що тільки адміністративна послуга стає результатом реалізації владних повноважень суб'єктами її надання.

Якщо розглядати рівень результатів, то такими для публічної послуги є набуття, зміна чи припинення прав та/або обов'язків особи, надання їй матеріальних та/або нематеріальних благ. У випадку адміністративної послуги

---

<sup>19</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

ми говоримо тільки про набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків суб'єкта подання заяви. А зв'язку з отриманням певних благ в адміністративній процедурі нема.

Нарешті яскравою відмінністю між аналізованими послугами є їх результат. Він формалізується у випадку адміністративної послуги через адміністративний акт. За результатами надання публічної послуги такий акт не приймається.

## **1.2 Ознаки адміністративних послуг**

Для повного розуміння та науково обґрунтованого визначення поняття “адміністративні послуги” вважаємо за доцільне навести основні ознаки, притаманні цим послугам.

Адміністративна послуга надається за заявою (зверненням) фізичної або юридичної особи. У цьому аспекті важливою є саме ініціатива особи, яка виступає своєрідним каталізатором адміністративної процедури. А заява, як вид звернення, що містить прохання (вимогу) про вчинення певних дій, є формалізованим виявом згаданої ініціативи, і може бути скерована усно чи письмово. З іншого боку, органи публічної влади не можуть самостійно генерувати рішення на виникнення, зміну чи припинення прав чи реалізацію обов'язків особи.

Надання адміністративних послуг пов'язано із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи. Конституція України у статті 3 декларує, що “Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави”<sup>20</sup>. Основний Закон зобов'язує державу не просто реагувати на ініціативу суб'єктів отримання послуги, як наслідок виконання їхніх обов'язків чи виявлене бажання реалізації їхніх прав, а надати якісну послугу у найкоротший можливий строк.

---

<sup>20</sup> Конституція України : Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Звідси випливає наступна ознака – адміністративні послуги надаються органами влади. На думку вчених, у понятті «адміністративні послуги» прикметник «адміністративні» вказує на суб'єкт, який надає такі послуги та характеризує владно-публічну природу діяльності цих органів щодо надання таких послуг<sup>21</sup>. Такими суб'єктами можуть бути органи державної влади, чи органи місцевого самоврядування, або інші уповноважені органи, яким делеговано право надавати адміністративні послуги (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Основні суб'єкти надання адміністративних послуг

Реалізувати запит суб'єкта на отримання послуги може тільки носій відповідних компетенцій, наділений достатніми “монопольними” повноваженнями. Це виникає з особливого характеру послуги та способу її виконання. Адже тільки держава (органи місцевого самоврядування) володіє відповідними реєстрами та базами даних, має достатньо ресурсів, в тому числі кадрових, фінансових, методичних, щоб здійснити необхідні організаційні

<sup>21</sup> Кириченко Ю.М. Щодо питань визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2020. №2. С. 85-88. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/2\\_2020/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/2_2020/20.pdf)

заходи. І таким чином забезпечити процес надання послуг та відповідного рівня контроль за ним. Додатково законотворець описав вичерпний перелік суб'єктів, які залучені у процес надання адміністративних послуг: “орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги”<sup>22</sup>.

При цьому усі суміжні господарські послуги, що залучені у описаний процес, як то копіювання, роздрук, каталогізація документів тощо, не є адміністративними послугами.

Тільки законом визначається право на отримання особою конкретних адміністративних послуг та їх перелік. Ця ознака встановлює межі, за якими неможливе регулювання обсягу послуги різноманітними підзаконними актами. І навпаки, якщо дія, котру виконує орган виконавчої влади чи орган місцевого самоврядування, не має свого підтвердження на рівні закону, то вона перебуває поза правовим полем, а відтак не може ні надаватися, ні належати до категорії адміністративних послуг<sup>23</sup>.

Важливою ознакою адміністративної послуги є її результат. Ним може виступати адміністративний акт, що носить індивідуальний характер. Він ухвалюється щодо конкретної особи і породжує виникнення, зміну чи припинення її прав та/або обов'язків. Таке рішення може оформлятися у вигляді документа (свідоцтво, ліцензія), або мати характер реєстраційної дії (реєстрація нерухомості)<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

<sup>23</sup> Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В. П.Тимощука. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2013. 392 с.

<sup>24</sup> Мариняк Н. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями. вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2015. №824. С. 60-64. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2131/vnulpurn201582412.pdf>

Виходячи із перелічених ознак адміністративної послуги можемо укласти схему її виконання (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Схема надання адміністративної послуги

Окрім того, характерними ознаками, які відрізняють адміністративних послуги від інших видів товару є:

1) невідчутність – послуги є нематеріальними, вони виступають лише як дія та певний кінцевий продукт споживання;

2) не відокремленість від джерела – передбачається безпосередній контакт між клієнтом та надавачем, тобто послуга підлаштовується під конкретного клієнта і формується під надання відповідній особі, яка за нею звернулась;

3) незбереження – визначається неможливістю зберігання. Фактично повинно бути оперативне вироблення послуги, як реакція на звернення особи з метою задоволення термінової потреби;

4) мінливість якості – якість надання послуг не може бути завжди однаковою оскільки вона залежить від багатьох факторів, а оцінка якості може залежати як від об'єктивних, так і від суб'єктивних факторів, на якість можуть

вплинути складнощі у роботі надавача послуги та особисте відношення клієнта до ситуації;

5) відсутність володіння – клієнт може бути власником якогось певного майна, послуга тут другорядна.

### **1.3 Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні**

Після 1991 року наша держава отримала у спадок громіздку структуру публічних органів, яка з роками виявляла низьку ефективність та гостру потребу реформування відповідно до нових політичних реалій та розвитку сучасних поглядів на особливості функціонування держави у світі. Змін потребували практично усі аспекти державного життя: ідеологія та пріоритети, законодавство, процедури та механізми, підходи, принципи тощо.

У 1995 році Верховна Рада прийняла Постанову “Про розробку проекту Закону України щодо структури виконавчої влади”, якою, зокрема, доручили постійній комісії Верховної Ради з питань правової політики і судово-правової реформи розробити проект концепції адміністративної реформи<sup>25</sup>. Першочергово мова йшла про визначення майбутньої моделі публічного управління, яку слід обрати Україні. А через її деталізацію та опис функціоналу планувалося опрацювати питання також управлінських та публічних послуг.

Один з перших документів, який містив структурований опис необхідних кроків для запровадження механізмів та процедур послуг, зокрема, адміністративних, став вже згадуваний Указ Президента “Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні” від 1998 року. Документ базувався на “Концепції адміністративної реформи в Україні”, яку розробила державна комісія з проведення в Україні адміністративної реформи.

---

<sup>25</sup> Про розробку проекту Закону України щодо структури виконавчої влади : Постанова Президії Верховної Ради від 13.06.1995 р. №362/95-ПВ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/362/95-%D0%BF%D0%B2#Text>

Розроблені зміни передбачали запровадження якісно нової ідеології функціонування виконавчої влади і органів місцевого самоврядування задля забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг. Увага також акцентувалася на потребі визначення переліку відповідних послуг, а також вироблення критеріїв оцінки якості та ефективності їх надання. Прозвучали вимоги ідентифікувати, стандартизувати та оприлюднити певні види державних послуг з метою спрощення процедури їх надання (дерегуляція), делегувати повноважень іншим управлінським рівням (децентралізація). Нарешті визначалася необхідність створення ефективного механізму надання населенню повноцінних державних та громадських послуг<sup>26</sup>.

Черговим кроком на шляху реформування адміністративних механізмів в Україні стала прийнята у 2006 році Кабінетом Міністрів “Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади”. Серед іншого, вона перераховувала критерії, за якими послугу слід визначати як адміністративну:

- через визначені законом повноваження адміністративного органу;
- послуги є результатом реалізації владних повноважень уповноважених органів;
- обов’язковість надходження звернення від фізичних та юридичних осіб;
- формальним результатом такої послуги є адміністративний акт індивідуального характеру (паспорт, свідоцтво, ліцензія, дозвіл тощо);
- фундаментом надання послуг є забезпечення умов для реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів.

Названий документ підняв ряд важливих питань, які, як засвідчувала практика, на тому етапі перешкоджав прозорості, ефективності,

---

<sup>26</sup> Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. №810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>

орієнтованості на споживача адміністративних послуг. Серед проблем, усунення яких дозволить забезпечити розвиток системи надання цих послуг називали:

- відсутність реєстру адміністративних послуг;
- необґрунтоване справляння плати, поділ однієї адміністративної послуги на кілька платних послуг, схиляння до отримання супутніх платних послуг;
- вимагання додаткових документів або не передбачених законодавством форм документів;
- строк надання послуг;
- незручний для громадян графік приймання;
- недостатня поінформованість про послуги;
- відсутність єдиних стандартів та процедур надання послуг<sup>27</sup>.

Для проведення реформи у цій сфері “Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг” містила ряд практичних рекомендацій, серед найважливіших з них – децентралізація надання, відрегулювання питання оплати за послуги, розроблення відповідних сучасних стандартів та наслідування вдалих практик. Серед критеріїв успішності надання адміністративних послуг документ акцентував увагу на результативності (задоволення потреб особи), своєчасності (дотримання строків), доступності (територіальна наближеність, наявність транспортного сполучення, легке одержання бланків), зручності (вибір способу звернення, запровадження “єдиного вікна”, удосконалення порядку оплати), відкритості (одержання усього масиву інформації у зручний для особи спосіб), уважному ставленні до особи та професійності (належна кваліфікація працівників адміністративного органу). Закономірно, що дана концепція передбачала розробку та прийняття

---

<sup>27</sup> Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>

профільного законодавства. Аналізований документ став основоположним для подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні.

Проте до часу ухвалення профільного закону в декількох обласних центрах України місцеві органи влади прийняли рішення самотужки реалізувати проекти надання адміністративних послуг. У 2008 році, до прикладу, у Вінниці розпочав свою роботу перший ЦНАП. Вартує уваги той факт, що нормативне підґрунтя для діяльності цієї установи органи самоврядування створювали самостійно за відсутності відповідної національної бази.

У 2009 році Президент України видав Указ “Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг”. В його преамбулі визначили, на захист прав яких суб’єктів спрямували цей акт: “З метою поліпшення умов реалізації конституційного права на підприємницьку діяльність, забезпечення належного функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності, запобігання проявам корупції під час надання адміністративних (державних) послуг”<sup>28</sup>. Очевидними будуть висновки про те, що, по-перше, на чолі суб’єктів отримання адміністративних послуг згаданий указ висунув підприємців, по-друге, адміністративні послуги згадувалися в рамках функціонування дозвільної системи, по-третє, адміністративні послуги згадувалися в рамках державних послуг.

Серед надавачів адміністративних послуг Указ Президента називав органи виконавчої влади, державні підприємства, установи і організації, а також органи місцевого самоврядування під час здійснення делегованих повноважень. Цим документом також доручалося Кабінету Міністрів України до 1 вересня 2009 року затвердити перелік адміністративних (державних) послуг.

---

<sup>28</sup> Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг : Указ Президента України від 3.07.2009 р. №508/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text>

Варто додатково звернути увагу, що у згаданому указі вперше прозвучала вимога створення єдиного інтернет-сайту (веб-порталу) з інформацією щодо надання адміністративних (державних) послуг, що можна розглядати як перші кроки у напрямку розвитку е-сервісів у цій сфері. Так само Президент в Указі підняв питання забезпечення інформування суб'єктами надання адміністративних послуг про перелік та зразки необхідних документів, про довідкові телефони, години прийому, порядок і розміри плати за одержання послуг через розміщення відповідних відомостей на стендах. Покращення сервісу вбачалося у таких кроках, як забезпечення достатності часу та його зручності для споживачів адміністративних послуг, зокрема, через запровадження “електронної черги”, альтернативних форм менеджменту чергою, створення умов у приміщеннях, призначених для прийому громадян. А, що найбільш вагоме, указом доручалося вивчити вітчизняний та іноземний досвід для організації роботи через єдині офіси з надання адміністративних послуг.

Зрештою у 2012 році Верховна Рада України прийняла Закон “Про адміністративні послуги”, який, серед іншого, вводив до національного законодавчого поля поняття ЦНАПу, визначаючи, що “послуги надаються суб'єктами надання... безпосередньо або через центри надання адміністративних послуг”<sup>29</sup>. Ми вже наводили визначення терміну “адміністративна послуга”, поданий у профільному законі, як і згадували про перелік суб'єктів її надання. Тому пропонуємо лише зосередитися на найбільш фундаментальних особливостях новоствореного механізму надання/отримання адміністративної послуги.

Закон запроваджував допоміжні інструменти для реалізації адміністративної процедури: інформаційну та технологічну картки. Передбачалося, що інформаційна картка адміністративної послуги, розміщена

---

<sup>29</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

надавачем на офіційному веб-сайті та у місці здійснення прийому фізичних та юридичних осіб, містить інформацію про:

- суб'єкта надання послуги та/або центр надання адміністративних послуг (найменування, місцезнаходження, режим роботи, телефон, адресу електронної пошти та веб-сайту);
- перелік необхідних документів, порядок та спосіб їх подання, інформацію про умови чи підстави отримання адміністративної послуги;
- плату (адміністративний збір) чи її відсутність за адміністративну послугу, розмір та порядок оплати;
- строк надання адміністративної послуги;
- результат надання адміністративної послуги та можливі способи його отримання;
- акти законодавства, що регулюють порядок та умови надання послуги.

Технологічну картку адміністративної послуги законодавці побачили інформуванням про порядок її надання, в якому зазначаються етапи опрацювання звернення про надання послуги та органи влади, котрі за них відповідають; відповідальна посадова особа; строки виконання етапів (дії, рішення).

Спеціальним місцем, де надаються адміністративні послуги, закон визначив центр надання адміністративних послуг. Його організаційно-правова форма – робочий орган чи структурний підрозділ органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації.

Центральною ланкою, через яку закон організував роботу у ЦНАП, стали адміністратори. “Адміністратор – це посадова особа органу, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг, яка надає адміністративні послуги або організує їх надання шляхом взаємодії з

суб'єктами надання адміністративних послуг"<sup>30</sup>. Серед його основних завдань законотворець прописав:

- вичерпне інформування суб'єктів звернень та консультацій щодо вимог та порядку надання послуг;
- прийняття необхідних для надання адміністративних послуг документів, їх реєстрація та подання документів (їх копій) відповідним суб'єктам надання адміністративних послуг;
- видача результатів надання адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в задоволенні заяви суб'єкта звернення);
- організаційне забезпечення адміністративних процедур;
- здійснення контролю за дотриманням термінів розгляду справ та прийняття рішень;
- надання адміністративних послуг за рішенням органу, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг;
- складення протоколів про адміністративні правопорушення у законодавчо визначених випадках;
- розгляд справ про адміністративні правопорушення та накладення стягнень.

В процесі розробки Закону “Про адміністративні послуги” експертне середовище визнавало проблему відсутності чіткого переліку таких послуг, тому автори законодавчого акту запровадили реєстр адміністративних послуг. Це питання було доручено опрацювати Кабінету міністрів України з тим, щоб реєстр містив інформацію про перелік адміністративних послуг, правові підстави їх надання, суб'єкта надання, розмір плати (адміністративний збір), у разі надання послуги на платній основі та інші відомості, визначені урядом.

Допрацьовуючи нормативну базу під діяльність ЦНАП, Кабінет Міністрів України у лютому 2013 року затвердив примірне положення про

---

<sup>30</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

центр надання адміністративних послуг<sup>31</sup>. Документ покликаний був полегшити роботу на місцях із запуску відповідних центрів. Того ж року уряд унормував вимоги до підготовки технологічної картки<sup>32</sup>. Зокрема, серед критеріїв вимог назвали мінімізацію як дій суб'єкта звернення, так і витрат часу та інших ресурсів суб'єкта надання адміністративної послуги, а також оперативність та своєчасність надання адміністративної послуги. Норми документа також наголошували на тому, що положення технологічної картки повинні бути зрозумілими та логічними, відповідати послідовності дій під час надання адміністративної послуги і супроводжуватися в разі потреби прикладами та схемами, що пояснюють порядок надання адміністративної послуги, а також відповідати вимогам законодавства щодо захисту інформації та персональних даних.

У первинній редакції прийнятого профільного закону у 2012 році серед суб'єктів створення центрів надання адміністративних послуг були названі районні державні адміністрації, що змінилося лише у процесі децентралізаційної реформи. Але в реаліях 2014 року норми закону “Про адміністративні послуги” передбачали до 1 січня утворити ЦНАП у містах обласного значення та на базі райдержадміністрацій. Результати цього завдання виявилися досить різними. Адже більшість РДА не володіли ресурсом, щоб створити належну інфраструктуру ЦНАП. Натомість для цього більше можливостей мало місцеве самоврядування. Це називають головним рецептом успіху усієї реформи ЦНАП<sup>33</sup>. І тут провідна роль належала не лише ресурсам, а й мотивації місцевого самоврядування. Влада на цьому рівні завжди є ближчою до свого місцевого виборця, має амбіцію демонструвати

---

<sup>31</sup> Про затвердження Примірнього положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 р. №118 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text>

<sup>32</sup> Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. №44 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text>

<sup>33</sup> Ковальський Віктор. 10 років Закону України “Про адміністративні послуги”. *Юридичний вісник України* : веб-сайт. 2022. URL: <https://yvu.com.ua/10-rokiv-zakonu-ukrayiny-pro-administrativni-poslugy/>

явні і швидкі результати, конкуренцію між громадами. У такий спосіб за досить короткий час була створена розгалужена мережа точок доступу до адміністративних послуг. Офіційна кількість ЦНАП на початок 2014 року становила 613 пунктів.

Наступним кроком у розгортанні реформи стало затвердження 16 травня 2014 року Кабінетом Міністрів України переліку адмінпослуг, які можуть надаватися у ЦНАП<sup>34</sup>. Важливо, що в реєстрі були відображені саме базові групи послуг, тобто найнеобхідніші для громадян. Це, зокрема, реєстрація місця проживання, нерухомості, бізнесу, землі, паспортні послуги.

Унормування переліку адміністративних послуг полегшило рівень їх інтегрованості у ЦНАП та стандартизувало ці послуги на території всієї України. Проте шлях розширення реєстру для ЦНАП тими послугами, які надавали різні державні структури, не був легким. До прикладу, Держгеокадастр, який на той час був у сфері координації Мінрегіону у короткий термін перемістив державних кадастрових реєстраторів у ЦНАП. З іншими органами, наприклад з Міністерством юстиції, було складніше. Можна зробити припущення про існування певного спротиву консервативної бюрократії щодо змін правил гри у сфері реформи адміністративних процедур.

Натомість щодо послуг, які були у сфері компетенції органів місцевого самоврядування, то їх інтеграція у ЦНАП відбулася відносно просто. Виходячи з такого досвіду, вирішили делегувати від держави до органів місцевої влади повноваження з надання найбільш масових базових адміністративних послуг.

Відтак, 2015 року були прийняті закони “Про внесення змін до Закону України “Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень” та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації

---

<sup>34</sup> Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. №523-2014-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80/ed20140516#Text>

повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень” та “Про внесення змін до Закону України “Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань” та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань”. Вони дозволили в містах обласного значення делегувати повноваження від Міністерства юстиції та його підрозділів до органів місцевого самоврядування (в районах – до райдержадміністрацій). Також впровадили принцип екстериторіальності. Це спричинило ріст числа державних реєстраторів, адже місцева влада мала високу мотивацію до задоволення попиту на відповідні послуги. Як наслідок, зникли черги та передумови до корупції. Наразі ці послуги інтегровані у більшість ЦНАП, до прикладу, у тих, що моніторилися експертами (дані 2021 року), реєстрацію нерухомості здійснювали 87% ЦНАП, утворених органами місцевого самоврядування<sup>35</sup>.

Подальші зміни щодо розширення переліку послуг, які делегувалися від державних органів до територіальних громад, лише утверджували успішність такого вектору реформи. 10 грудня 2015 року Законом “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг” повноваження з реєстрації місця проживання були передані органам місцевого самоврядування<sup>36</sup>. Вартує окремої уваги те, що реєстрація місця проживання входить до числа найбільш масової групи послуг, що, очевидно, полегшило її інтеграцію у ЦНАП. Строки надання послуги зменшилися з одного тижня до одного дня, а за якісної організації послуга могла надаватися невідкладно.

---

<sup>35</sup> Ковальський Віктор. 10 років Закону України “Про адміністративні послуги”. *Юридичний вісник України* : веб-сайт. URL: <https://yvu.com.ua/10-rokiv-zakonu-ukrayiny-pro-administratyvni-poslugy/>

<sup>36</sup> Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 р. № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>

Орієнтуючись на життєвий цикл і потреби людини, на певному етапі з'ясувалося, що системно бракувало низки базових адміністративних послуг, серед яких реєстрація актів цивільного стану (народження, шлюб тощо), реєстрація транспортних засобів, адміністративних послуг соціального характеру. Тож 11 жовтня 2017 р. – Кабінет Міністрів України прийняв розпорядженням “Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523”, яким якісно розширили Перелік послуг органів виконавчої влади, які надаються через ЦНАП<sup>37</sup>.

Відповідно до сучасних тенденцій розвитку е-сервісів, Закон “Про адміністративні послуги” прописував норми існування Єдиного державного веб-порталу електронних послуг. За ним закріплювали роль офіційного джерела інформації про надання адміністративних послуг в Україні. Засоби веб-порталу забезпечували надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб'єктів звернення до інформації про послуги з використанням мережі Інтернет.

У 2016 році Згідно з дослідженням ООН (United Nations E-government Survey 2016) щодо розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) Україна посіла 62 місце серед 193 держав<sup>38</sup>. Такі показники, зокрема, прискорювали пошук шляхів для розвитку е-сервісів. “Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні”, затверджена урядом 2016 року, визначала сутність електронної послуги – “адміністративна та інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних,

---

<sup>37</sup> Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523 : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.10.2017 р. № 782-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/782-2017-%D1%80#Text>

<sup>38</sup> E-Government Development Index 2016. *United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Public Institutions* : web-site. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2016>

інформаційно-телекомунікаційних систем”<sup>39</sup> та була покликана вирішувати цілий комплекс завдань:

- зменшення кількості документів для суб’єкта звернення за рахунок запровадження міжвідомчої електронної взаємодії, відкриття доступу до державних інформаційних ресурсів;
- спрощення етапів, які передбачені порядком надання адміністративної послуги, автоматизація деяких з них;
- запровадження електронних форм взаємодії між суб’єктами звернення та суб’єктами надання адміністративних послуг;
- скорочення строку надання адміністративної послуги.

Відмітимо, що саме поєднання електронних та адміністративних послуг, формування та реалізацію щодо них державної політики, що лягли в основу компетенцій новоствореного Міністерства цифрової трансформації України (2019 р.) дало новий поштовх розвитку системи надання адміністративних послуг та е-сервісів.

“Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг” окреслювало першочергову мету нового порталу “Дія”, створеного для реалізації права кожного на доступ до електронних публічних послуг та інших послуг<sup>40</sup>. Проект показував постійну динаміку зростання кількісних показників. Як стверджував міністр Михайло Федоров, “станом на кінець 2021 року в Дії було загалом понад 80 послуг і вже майже 12 млн. користувачів”<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>

<sup>40</sup> Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 4.12.2019 р. №1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

<sup>41</sup> Куришко Діана, Ерман Георгій. Міністр Федоров: Дію постійно хочуть купити. *BBC News Україна* : веб-сайт. 16 грудня 2021 р. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-59672498>

Тож, якщо за 2020 рік Україна в згаданому рейтингу E-Government Development Index посідала 69 місце, то вже у 2022 році покращила свої позиції, піднявшись до 46 місця<sup>42</sup>.

Після завершення чергового етапу децентралізації і виборів до місцевих органів влади у листопаді 2020 року Верховна Рада прийняла 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”, котрим впорядкувала деякі питання функціонування системи надання адміністративних послуг. Зокрема, законодавці передбачили, що усі чи окремі завдання адміністратора ЦНАП можуть покладатися на старост та інших посадових осіб органу місцевого самоврядування, що утворив ЦНАП. Також з’явилося зобов’язання у кілька етапів утворити ЦНАП у всіх громадах до 1 січня 2024 року<sup>43</sup>. Щоправда, через російську агресію ці плани виявилися відтермінованими.

У перші дні повномасштабного вторгнення уряд постановою №165 від 28 лютого 2022 року зупинив надання адміністративних послуг<sup>44</sup>. Поновити зупинені строки планувалося у місячний термін після припинення чи скасування воєнного стану. Проте вже квітні урядовці поновили строки надання адміністративних послуг у сферах державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, строки державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, строки державної реєстрації актів цивільного стану, суб’єктами (особами), що провадять діяльність під час воєнного стану, адміністративних послуг суб’єктами їх надання та строки видачі дозвільними

---

<sup>42</sup> E-Government Development Index 2022. *United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Public Institutions* : web-site. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2016>

<sup>43</sup> Тимошук Віктор. Новели Закону щодо мережі ЦНАП. *Децентралізація*. 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12965>

<sup>44</sup> Деякі питання реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 р. №165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF/ed20220228#Text>

органами документів дозвільного характеру на час воєнного стану в Україні<sup>45</sup>. При цьому на період дії воєнного стану були встановлені особливості надання окремих адміністративних послуг.

Згідно з Наказом Міністерства охорони здоров'я України від 4 березня 2022 р. № 407 «Про забезпечення реєстрації новонародженої дитини в умовах воєнного стану», для забезпечення реєстрації народження дитини в органах державної реєстрації актів цивільного стану медичні працівники за умови відсутності можливості заповнення медичного свідоцтва зобов'язані виписати довідку довільної форми в двох примірниках. Така довідка також вважається документом, що підтверджує факт народження дитини. Один із двох екземплярів передається матері, а другий – на зберігання до медичного закладу<sup>46</sup>.

З'явилися також нововведення щодо правил державної реєстрації актів цивільного стану в Україні, що визначають загальний порядок реєстрації шлюбу. Вони стосуються державної реєстрації шлюбу, якщо один із наречених є військовослужбовцем ЗСУ, СБУ, Служби зовнішньої розвідки, Державної прикордонної служби, Управління державної охорони та Національної гвардії, а також поліцейським, працівникам ДБР, Державної кримінально-виконавчої служби, НАБУ, БЕБ та працівникам закладу охорони здоров'я, яка може проводитися відділами державної реєстрації актів цивільного стану без особистої присутності такого нареченого (нареченої). Крім того, факт реєстрації шлюбу між зазначеними вище особами може засвідчуватися актом про укладення шлюбу, який складається безпосереднім керівником нареченого (нареченої) та скріплюється гербовою печаткою

---

<sup>45</sup> Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо діяльності нотаріусів та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 № 480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2022-%D0%BF/ed20220428#n51>

<sup>46</sup> Про забезпечення реєстрації новонародженої дитини в умовах воєнного стану: Наказ МОЗ України від 04.03.2022 р. № 407. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-22#Text>

відповідного органу (військового формування). Такий акт надсилається до будь-якого відділу державної реєстрації актів цивільного стану для складення актового запису про шлюб у паперовій формі та внесення відомостей до Державного реєстру актів цивільного стану громадян<sup>47</sup>.

Розгортання системи надання адміністративних послуг в Україні є процесом, що триває поруч з іншими реформами. Національне законодавство з відповідних питань, опираючись на фундамент профільного закону “Про адміністративні послуги”, модифікується, підлаштовується до поточних вимог, виявляючи гнучкість та адаптивність. Відповідно, можемо визнати, що реформа надання адміністративних послуг продовжує розвиватися та вдосконалюватися.

Отже, серед публічних послуг вітчизняна наука окремо виділяє адміністративні послуги. Вони характеризуються рядом ознак: ініціюються особою, надаються органами влади, їхній перелік регламентований законом, своїм наслідком мають конкретний результат (документ чи реєстраційну дію). Національне законодавство щодо адміністративних послуг пройшло шлях від загальних декларацій намірів, до розробки профільних нормативних актів на чолі із Законом України “Про адміністративні послуги” (2012 р.).

---

<sup>47</sup> Соловйова О. М., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №5. DOI: DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/99>

## РОЗДІЛ 2

### РОЛЬ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1 Особливості діяльності ЦНАП

Створення центрів надання адміністративних послуг стало засадничим пунктом реформи системи адміністративних послуг, який мав комплексний вплив на різні аспекти державного управління. З одного боку, змінювалася якість дій влади щодо реалізації конституційних гарантій дотримання прав людини та реалізації відповідних норм законодавства. І ЦНАП судилося стати вдалим інструментом політики держави з надання якісних послуг. З іншого боку, громадяни побачили приклад дієвої реформи, коли публічна влада створила ефективний сервіс саме для них.

Закон України “Про адміністративні послуги” у ст. 9 визначив кілька способів надання послуг. В електронній формі адміністративні послуги надаються з використанням державного веб-порталу електронних послуг та інтегрованих ресурсів. На сьогодні функціонує всеукраїнський сервіс “Дія”. Локально на місцях також створені веб-ресурси, за посередництвом яких фізичні та юридичні особи мають можливість отримати відповідні послуги. З іншого боку, суб’єкти надання можуть працювати із суб’єктами звернення безпосередньо або через центри надання адміністративних послуг<sup>48</sup>.

Особисте спілкування (контакт) особи – споживача адміністративної послуги – з посадовою або службовою особою органу публічної влади задля отримання послуги становило один з найбільших корупційних ризиків у цій сфері. На противагу такій усталеній практиці нова процедура обслуговування у ЦНАП виглядала насправді революційно. Адже була покликана мінімізувати контакти з чиновниками, спростити і зробити максимально прозорими та

---

<sup>48</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

комфортними підбір та подання документів, встановити часові рамки їх опрацювання та зменшити ризики відмови. Запровадження схожого сервісу на рівні держави, як варто акцентувати, було однією з перших повноцінних вдалих реформ у секторі публічного управління із часів здобуття незалежності у 1991 році. За даними соціологічного дослідження, проведеного у перші місяці після ухвалення профільного закону у березні-квітні 2013 року на замовлення Центру політико-правових реформ (виконавці – Фонд «Демократичні ініціативи» ім. І. Кучеріва та КМІС) середня оцінка адмінпослуг споживачами суттєво відрізнялася: у 2,5 бали – в містах, де ЦНАП ще не було утворено, і 4,5 бали – у містах, де ЦНАП встигли запрацювати (оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою, де 5 є найвищою оцінкою)<sup>49</sup>.

Реалізована в Законі України “Про адміністративні послуги” концепція ЦНАП передбачала створення для споживачів єдиної приймальної щодо більшості адміністративних послуг. У такий спосіб реалізували об’єднання максимально великої кількості органів публічної адміністрації, котрі раніше самостійно контактували із громадянами та бізнесом. Як наслідок, під одним дахом нової структури сконцентрували певну сукупність існуючих адміністративних послуг. У процесі розгортання реформи обсяг послуг збільшували, делегуючи їх від органів державної влади на рівень місцевого самоврядування.

За організаційно-правовою формою ЦНАП є органом влади із усіма необхідними атрибутами: положенням та регламентом, що встановлюють правила роботи, субординованими зв’язками, фінансуванням та контролем з боку засновника. Правом утворювати ЦНАП наділені Київська, Севастопольська міська, районна у місті Києві, Севастополі державна адміністрація, міська, селищна, сільська ради. За суб’єктом утворення закріплений також обов’язок затверджувати Положення та регламент діяльності ЦНАП, визначати конкретний перелік адміністративних послуг,

---

<sup>49</sup> Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : збірник матеріалів / Тимошук В. П. та ін. ; за заг. ред. Тимошука В. П., Курінного О. В. Київ. 2015. 428 с.

який буде надаватися. Щодо графіку роботи, то законодавець зобов'язав усі центри надання адміністративних послуг працювати без обіду. Утворені сільськими радами центри повинні обслуговувати відвідувачів не менше п'яти днів на тиждень та семи годин на день, утворені селищними радами – не менше п'яти днів на тиждень та семи годин на день, але один день на тиждень – до двадцятої години, усі інші – не менше шести днів на тиждень та семи годин на день, але один день на тиждень – до двадцятої години<sup>50</sup>.

Зауважимо, що ЦНАП у простішому розумінні став великим офісом із усіма необхідними атрибутами, де здійснюється обслуговування споживачів послуг. При чому нова структура передусім виконувала роль посередника між надавачем та отримувачем послуги. А її винятковість полягала у створенні належної якості сервісу через формування кількох функціоналів: забезпечення зручності, деталізоване інформування, оптимізація документообігу, варіативність звернень, легкість отримання супутніх послуг, відрегульована внутрішня логістика документів.

Задля створення умов зручності у роботі інтегрованих офісів приміщення ЦНАП облаштували за принципом “open space”. Мова йде про відкритий простір, а не кабінетно-коридорну систему, яка притаманна бюрократичним традиціям командно-адміністративної моделі управління. До того ж, він повинен був враховувати і забезпечувати умови для відвідувачів з дітьми (дитячий куточок або кімната). А доступ до нього вартувало запроєктувати під потреби людей з обмеженими фізичними можливостями.

Відповідно до вимог законодавства ЦНАП повинен забезпечити:

- облаштування інформаційних стендів;
- створення та функціонування веб-сайтів з інформацією про адмінпослуги;
- прийом суб'єктів звернень за графіком (не менше 40 годин на тиждень);

---

<sup>50</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

- видання довідково-інформаційних матеріалів та безоплатне їх поширення;
- облаштування скриньки, встановлення зворотного зв'язку в електронній формі, проведення щорічного аналізу зауважень і пропозицій, вжиття відповідних заходів;
- безоплатне надання консультацій суб'єктам звернень.

Якщо говорити про ЦНАП, котрі працюють у густонаселених містах чи районах міста, тож обслуговують значне число громадян, то організацію роботи полегшувало впровадження систем “електронна черга” із варіантами дистанційного запису телефоном, через мережу Інтернет чи безпосередньо у центрі. І для завершення оформлення сервісних переваг до комплексу послуг вартувало додати супутні – банківські, ксерокопіювання, фотопослуги тощо.

Видима частина внутрішнього простору ЦНАП, у якій заплановано контакт споживачів послуг (заявників) із адміністраторами, позначена як “фронт-офіс”. Іншу частину ЦНАП, яка не є видимою для відвідувачів установи, називають “бек-офісом”. До неї належать спеціальні (фахові) структурні підрозділи/органи з опрацювання запитів по суті. Очікувано, що певна категорія справ потребує тривалого опрацювання (вивчення документів, витребування додаткових документів, погоджень тощо) та особливих фахових знань, тому для належного менеджменту цього процесу вимагала такого додаткового місця<sup>51</sup>.

Близькість розташування ЦНАП до потенційних споживачів адміністративних послуг стала одним з найбільш важливих критеріїв. Розроблені Кабінетом Міністрів методичні рекомендації територіальної доступності встановлюють норму відстані до центру у 14 кілометрів. Або за наявності розвинутої транспортної інфраструктури можна орієнтуватися на

---

<sup>51</sup> Жук Ю. Основні напрямки діяльності центрів із надання адміністративних послуг в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3 (48). Ч. 1. С. 153-161.

час, який витрачається на дорогу до ЦНАП, і він не повинен перевищувати 30 хвилин<sup>52</sup>.

Для надання якісних послуг у громадах, які охоплюють декілька населених пунктів, класичного офісу ЦНАП може не завжди вистачати. Законодавець у профільному законі передбачив: “З метою забезпечення належної доступності адміністративних послуг можуть утворюватися територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів центрів надання адміністративних послуг”<sup>53</sup>.

Відповідно в процесі реформи децентралізації, коли географія територіальних громад подекуди розширилася до меж колишніх районів, такі територіальні підрозділи та віддалені робочі місця стали необхідним інструментом із забезпечення прав мешканців на отримання адміністративних послуг.

Більше того, в Україні поступово розвинувся підвид віддалених робочих місць, який дозволяв сервіс послуг зробити ближчим і комфортнішим – мобільний ЦНАП. Серед його різновидів – спеціально обладнаний транспортний засіб, забезпечений технічними засобами, у якому облаштовані робочі місця для надання адміністративних послуг. Прийом громадян передбачений всередині транспортного засобу.

Мобільний ЦНАП може працювати у будь-яку пору року і будь-де. Передусім він корисний для тих громад, у складі яких є багато віддалених невеликих населених пунктів, де облаштування стаціонарних приміщень виглядає неефективним. До слова, мобільний ЦНАП є виправданим за умови, коли громада має якісний стаціонарний ЦНАП. Оскільки для роботи у

---

<sup>52</sup> Про схвалення методичних рекомендацій щодо критеріїв територіальної доступності центру надання адміністративних послуг, включаючи його територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2.06.2021 р. № 574-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/574-2021-%D1%80#Text>

<sup>53</sup> Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

мобільному центрі знадобиться кваліфікований персонал та продуктивний бек-офіс, що зможе опрацьовувати заяви на послуги будь-якої складності<sup>54</sup>.

Інший різновид мобільного ЦНАП, який дозволяє отримання необхідних послуг за місцем проживання чи тимчасового перебування, є “ЦНАП у валізі”. Відповідний проект реалізовували Європейський Союз (ЄС) та Програма розвитку ООН (ПРООН) у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України у 2023 році. 30 кейсів для надання послуги “мобільний адміністратор” передали віддаленим і постраждалим від війни громадам Дніпропетровської, Київської, Миколаївської, Полтавської, Сумської, Харківської та Чернігівської областей. Такий кейс виконує роль мобільного віддаленого робочого місця для адміністраторів центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та оснащений портативним обладнанням: ноутбуком із ліцензійним програмним забезпеченням, портативним принтером, ручним сканером, зчитувачем ID-карток, відеокамерою, мобільним 4G/3G інтернетом, Wi-Fi роутером та іншими необхідними матеріалами<sup>55</sup>.

За допомогою сервісу “ЦНАП у валізі” адміністратори можуть працювати з клієнтами напряму, спрощуючи процес і надаючи основні адміністративні послуги тим, хто їх потребує. Це особливо важливо для людей старшого віку, маломобільних і тих, хто має інвалідність, а також жителів віддалених населених пунктів, де приміщення ЦНАПу було пошкоджене або зруйноване внаслідок бойових дій.

Зауважимо, що найбільш розбудованою мережа ЦНАП в Україні була перед 24 лютого 2022 року. Вона нараховувала близько 3 тисяч пунктів. Серед них – 1027 ЦНАП, 1712 віддалених робочих місць, 124 територіальні підрозділи та 28 мобільних ЦНАП. Ще 2020 року їхня загальна кількість була

---

<sup>54</sup> Тимошук Віктор. Адміністративні послуги в машині: навіщо Україні мобільні ЦНАПи. *Економічна правда* : веб-сайт. 11 грудня 2011 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2017/12/11/632047/>

<sup>55</sup> ЄС і ПРООН наближують державні послуги до жителів громад. *Представництво Європейського Союзу в Україні* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/ofquf>

удвічі меншою. А в останньому кварталі 2021 року, до прикладу, розпочали роботу 200 пунктів. Лідерами за рівнем доступності адміністративних послуг стали Івано-Франківська, Дніпропетровська, Волинська та Черкаська області<sup>56</sup>.

Виходячи із вивчення особливостей функціонування ЦНАП як одного з головних суб'єктів надання адміністративних послуг, провівши аналіз способів та форм його функціонування, можемо спроектувати модель його організаційно-функціональних особливостей (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Модель організаційно-функціональних особливостей ЦНАП

Відповідно до представленої моделі можемо описати ЦНАП, як орган влади, котрий ефективно використовуючи інструменти та ресурси надає належний сервіс для суб'єктів отримання адміністративних послуг. На завершення варто також актуалізувати роль ЦНАП у процесі децентралізації, тобто у реформі об'єднання територіальних громад. Успішні ЦНАП слугували одним із способів агітації за нові політики громад у сфері якісних послуг для

<sup>56</sup> Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000. Урядовий портал : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000>

мешканців. В такій ролі, зокрема, ці установи стали важливим елементом реформи. Адже саме ЦНАП, з одного боку, дозволяли вирішувати питання територіальної доступності до якісний послуг, а з іншого боку, окрім власних послуг рівня громад, вони робили ближчими для пересічного мешканця послуги загальнодержавного рівня.

## **2.2 Функціонування ЦНАП м. Івано-Франківська до ухвалення Закону України “Про адміністративні послуги”**

Історія розвитку системи надання адміністративних послуг в Івано-Франківську почалася із затверджених виконавчим комітетом міської ради рішення “Про затвердження Реєстру адміністративних послуг виконавчого комітету міської ради”<sup>57</sup>, “Програми оптимізації надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську”<sup>58</sup> та “Регламенту Центру надання адміністративних послуг в місті Івано-Франківську”<sup>59</sup>. Ці напрацювання уможливили у 2010 році відкриття в Івано-Франківську одного із перших в обласних центрах України ЦНАП. Два роки перед тим “Прозорий офіс” (ЦНАП) розпочав свою роботу у Вінниці.

Авторам реформи у Івано-Франківську довелося долати цілий ряд проблем у сфері здійснення адміністративних процедур, які не мали розроблених прозорих та однозначних шляхів вирішення, серед яких:

- територіальна розпорошеність надавачів послуг, незручний час прийому;

---

<sup>57</sup> Про затвердження Реєстру адміністративних послуг виконавчого комітету міської ради : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 21.08.2008 р. №400. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/13173/>

<sup>58</sup> Про внесення на розгляд сесії міської ради проекту рішення “Про затвердження програми оптимізації надання адміністративних послуг в м.Івано-Франківську”: рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 24.02.2009 р. №89. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/11161/>

<sup>59</sup> Про затвердження Регламенту Центру надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 06.07.2010 р. №370. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/5632/>

- існування несинхронізованих баз даних, що ускладнювало замовнику послуги збору інформації;
- розбалансованість правових норм, відсутність правового регулювання процедурних питань;
- неналежне поінформування щодо порядку отримання адміністративних послуг, його часта зміна;
- необґрунтовано тривале надання деяких послуг;
- низька комунікаційна культура між структурними підрозділами та із заявниками;
- відсутність єдиної системи взаємодії різних підрозділів щодо надання адміністративних послуг;
- відсутність моніторингу якості надання послуг.

Зауважимо, що однією з найбільших проблем, які практично самотужки долала влада Івано-Франківська, як і інших міст, в яких до 2012 року відкривалися подібні центри, була відсутність структурованого профільного національного законодавства. “Регламент Центру надання адміністративних послуг в місті Івано-Франківську”, затверджений у 2010 році, містив посилення всього на два документи: Указ Президента України від 03 липня 2009 року “Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг”<sup>60</sup> та рішення XLII сесії міської ради від 04 червня 2009 року “Про затвердження Програми оптимізації надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську”<sup>61</sup>. Тут можемо говорити про той нетиповий випадок, коли проект, опрацьований на локальному рівні, із формуванням відповідної нормативної бази, розробкою механізмів та поведінкових моделей учасників

---

<sup>60</sup> Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг : Указ Президента України від 3.07.2009 р. №508/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text>

<sup>61</sup> Про затвердження Регламенту Центру надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 06.07.2010 р. №370. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/5632/>

процесу здійснення адміністративної процедури на кілька років випередив реформу в масштабах всієї держави, послуживши для неї ресурсною базою.

Отже, внутрішню архітектуру діяльності майбутнього ЦНАП в Івано-Франківську розробляли у “Програмі оптимізації надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську”. Її можна назвати “дорожньою картою” втілення реформи надання адміністративних послуг в Івано-Франківську.

Цілі такої реформи її автори описали достатньо точно: мінімізувати корупційні ризики та спростити адміністративні процедури. Серед пріоритетних завдань визначили: організація комфортних умов для отримувачів послуги, створення ефективного механізму надання послуги, якісний контроль за впровадженими змінами.

Першочергово автори програми опрацювали термінологічну базу. На чільному місці – визначення поняття “адміністративна послуга”. Її описали, як результат діяльності міської ради, виконавчого комітету, структурного підрозділу ради, а також окремих посадових осіб місцевого самоврядування (суб’єкти надання), яка (діяльність) пов’язана з реалізацією владних повноважень по виконанню законного запиту або вимоги замовника щодо визнання, встановлення, зміну або припинення його прав, встановлення юридичних фактів, в тому числі договірних відносин і, що виглядає найбільш суперечливим, отримання матеріальних і фінансових коштів для реалізації його прав<sup>62</sup>.

Замовниками адміністративних послуг називалися громадяни, особи без громадянства, іноземні громадяни, фізичні особи-підприємці та юридичні особи, в тому числі іноземні. У цьому випадку норми виходили за межі конституційних пріоритетів захисту прав і свобод саме громадян держави. Локацією, через яку замовники могли отримати відповідні послуги, визначили ЦНАП. Цей центр об’єднував під своїм дахом робочі місця координаторів,

---

<sup>62</sup> Про внесення на розгляд сесії міської ради проекту рішення “Про затвердження програми оптимізації надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську” : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 24.02.2009 р. №89. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/11161/>

Реєстраційну палату, Дозвільний центр, КП “Єдиний розрахунковий центр” і діяв за поєднання режимів “єдиного вікна” та “єдиного офісу”. “Єдине вікно” передбачало, що всі внутрішньо-організаційні процеси щодо надання адміністративних послуг відбуваються всередині суб’єктів надання або між ними без участі замовника. Під режимом “єдиного офісу” автори документу розуміли такий порядок роботи із замовниками, відповідно до якого представники суб’єктів надання послуги перебувають в одному приміщенні, забезпечуючи інформування, прийом, розгляд та видачу документів, які запитують замовники.

Поряд із переліком виконавчих органів міської ради, які розглядалися як надавачі адміністративних послуг, як то юридичний відділ, управління архітектури та містобудування, управління земельних відносин тощо (всього 18 структурних підрозділів), автори програми навели опис допустимих видів оформлення адміністративних послуг, якими назвали: копію документа (рішення міської ради, її виконавчого комітету, розпорядження міського голови); інформаційний лист; лист-відповідь на звернення; постановку на облік; довідку; витяг з рішення міської ради, витяг з рішення виконавчого комітету міської ради, витяг з розпорядження міського голови; витяг з рішення (протоколу тощо) засідання колегіального органу (комісії, опікунської ради тощо); дозвіл; висновок; погодження (підписання); свідоцтво про державну реєстрацію; витяг, довідку, виписку з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; акт; ордер; проект договору, договір, інше<sup>63</sup>.

Звертає на себе увагу опис структури ЦНАП, якою його запроектувала “Програма оптимізації надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську”. Передбачалося, що новоутворений центр буде працювати за трьома напрямками: реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;

---

<sup>63</sup> Про внесення на розгляд сесії міської ради проекту рішення “Про затвердження програми оптимізації надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську”: рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 24.02.2009 р. №89. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/11161/>

здійснення дозвільно-погоджувальних процедур з видачі документів для здійснення господарської діяльності, а також надання документів дозвільного та погоджувального характеру в сфері будівництва, земельних відносин тощо; надання адміністративних послуг для громадян в соціальній сфері, для юридичних осіб і громадян в інших сферах, що не мають економічного спрямування.

Відповідно до такого поділу елементами ЦНАП ставали:

- відділ державної реєстрації (Реєстраційна палата м. Івано-Франківська) для здійснення державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Попри те, що такий відділ розташовувався в приміщенні центру надання адміністративних послуг, у планах не було його підпорядкування відповідальному підрозділу;
- координатори ЦНАП для здійснення дозвільно-погоджувальних процедур та процедур, пов'язаних з вирішенням соціально-гуманітарних та інших питань, що не мають економічного спрямування;
- представники дозвільних органів, що перебували поза структурою виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради та здійснюють діяльність відповідно до порядку взаємодії представників місцевих дозвільних органів, які здійснюють прийом суб'єктів господарювання в одному приміщенні (Дозвільний центр) для здійснення дозвільно-погоджувальних процедур суб'єктам господарювання<sup>64</sup>.

Поза реєстраційними та дозвільними механізмами ключову роль у наданні інших адміністративних послуг, як можемо резюмувати, згадана програма надавала координаторам. Вони ставали ключовою ланкою здійснення адміністративної процедури. За координаторами, як посадовими особами виконавчих органів міської ради, закріпили функції інформування щодо надання адміністративних послуг, прийому вхідних документів, видачі

---

<sup>64</sup> Про внесення на розгляд сесії міської ради проекту рішення “Про затвердження програми оптимізації надання адміністративних послуг в м.Івано-Франківську” : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 24.02.2009 р. №89. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/11161/>

вихідних, внутрішньої взаємодії з муніципальними службами. Логіка внутрішніх процедур діяльності центру адмінпослуг підказувала авторам програми, що варто запровадити кількарівневу модель координаторів:

- координатор I контакту – з функцією “першого” контакту та максимально широкого інформування замовників (відвідувачів);
- координатор II контакту – вузькопрофільний фахівець в певній галузі діяльності, котрий приймає вхідні документи, взаємодіє з муніципальними службами;
- координатор III контакту – взаємодіє з координатором II контакту щодо отримання вихідного пакету, здійснює його реєстрацію в електронній базі даних та видає вихідний пакет замовнику.

Вартує додаткової уваги така деталь, що програма передбачала належність координаторів I та III контактів до числа працівників відповідального підрозділу, котрі працюють у ЦНАП на постійній основі. Натомість координатори II контакту повинні бути працівниками виконавчих органів міської ради та координувати свою діяльність з відповідальним підрозділом.

Програма визначала здійснення адміністративних процедур відповідно до адміністративних регламентів, обов’язок затверджувати які покладалася на виконавчий комітет міської ради. На тому етапі автори реформи також передбачили опцію облаштування в майбутньому електронної системи управління чергою, призначення якої – оптимізувати потік відвідувачів.

Підкреслимо, що “Регламент Центру надання адміністративних послуг”, ухвалений 6 липня 2010 року, містив кілька важливих зауваг, котрі підкреслювали новий характер відносин на лінії орган влади – споживач послуги. Першим принципом, задекларованим у регламенті, став принцип орієнтації на замовника. Тобто основою діяльності ЦНАП публічна влада назвала найважливіший елемент у теорії сервісної держави – людину у сукупності її прав та потреб. Похідними від цієї першооснови, проте не менш важливими принципами надання адміністративних послуг, стали:

інформованості замовників, гнучкості і делегування повноважень, “зворотного зв’язку” та найменшої дії. Останній проголошував ідею максимального спрощення організації та процедури надання послуг задля мінімізації втрат трудових, матеріальних, часових ресурсів. Регламент прописав найбільш загальну послідовність дій, за якою можна було отримати адміністративну послугу: консультація – подання/отримання/реєстрація/скерування за належністю документів – контроль термінів – видача результату<sup>65</sup>.

Організаційно-правовою формою для функціонування ЦНАП обрали структурний підрозділ міського виконавчого комітету – відділ дозвільно-погоджувальних процедур (Дозвільний центр м. Івано-Франківська). Відповідно, керівник відділу очолював центр надання адмінпослуг. Цифровий документообіг організували через програмне забезпечення “універсам послуг”.

З 7 жовтня 2010 року в м. Івано-Франківську за адресою вул. Незалежності, 9 (колишній переговорний пункт) запрацював Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) для мешканців міста. Як говорилося у першому звіті про його роботу, “Мотивацією відкриття такого центру є прагнення створити максимально сприятливі умови для швидкого вирішення проблем громадян, скоротити і спростити процедури отримання усіх необхідних документів, унеможливити будь-які корупційні дії з боку посадових осіб”<sup>66</sup>.

На кожен послугу згідно системи управління якістю розробили інформаційні і технологічні картки з вичерпним переліком документів, платністю послуги, порядком надання та можливими причинами відмови в

---

<sup>65</sup> Про затвердження Регламенту Центру надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 06.07.2010 р. №370. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/5632/>

<sup>66</sup> Про діяльність Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська за перші 5 місяців роботи : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 15.03.2011 р. №154. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/3048/>

наданні послуги. ЦНАП першочергово об'єднав під своїм дахом 10 структурних підрозділів та підприємств виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради: управління архітектури та містобудування, управління Держкомзему в місті, управління земельних відносин, управління житлово-комунального господарства, відділ обліку та розподілу житла, служба у справах дітей, управління торгівлі, юридичний відділ, Дозвільний центр та Реєстраційну палату, комунальні підприємства “Муніципальна інспекція з благоустрою” та “Рекламно-інформаційний центр”. Вони надавали адміністративні послуги згідно затвердженого Реєстру адміністративних послуг.

Для координаторів облаштували 14 робочих місць першого поверху ЦНАП. Серед техніки – комп'ютери, принтери з розрахунку один на два робочі місця, принтер-сканер. Для зручності осіб, які зверталися за адміністративною послугою, передбачили кавомат, кулер з водою, послуги по копіюванню.

Кількість адміністративних послуг, з якими працювали суб'єкти їх надання, сягала 85. В процесі роботи реєстр послуг змінювався. Скажімо, за розпорядженням міського голови від 18.02.2011 р. №86-р внесено зміни в Реєстр адміністративних послуг. Зокрема, приведено у відповідність до чинного законодавства перелік послуг, які надаються управлінням архітектури і містобудування, додано шість послуг відділом обліку і розподілу житла, вилучено дві послуги в управлінні житлово-комунального господарства, додано одну послугу в управлінні Держкомзему<sup>67</sup>.

У короткий час на офіційному сайті виконавчого комітету створили розділ “ЦНАП”, на якому розмістили актуальну інформацію про роботу Дозвільного центру, Реєстраційної палати та муніципальних служб, перелік послуг, бланки заяв та нормативну базу, звіти, оголошення.

---

<sup>67</sup> Про внесення змін до Реєстру адміністративних послуг : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 18.02.2011 р. №86-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/2149/>

Підбиваючи перші підсумки, керівництво ЦНАП звітувало, що станом на березень 2011 року до новоствореної установи надійшли 5634 вхідних пакетів документів. Всього за звітний період видано 4595 вихідних пакетів, з яких погоджено – 4212, відмовлено – 383, надано 1688 консультацій.

В Дозвільному центрі прийняли 803 пакети документів, видано 515 дозволів та погоджень, надали 1192 консультації. В Реєстраційній палаті здійснили 7125 реєстраційних дій, надали 3980 запитів з єдиного державного реєстру.

Із загальної кількості поданих вхідних пакетів 4254 (75,5%) були від фізичних осіб, 817 (14,5%) – від юридичних осіб, 563 (10,0%) – від фізичних осіб-підприємців.

Найбільша кількість вхідних пакетів надійшла в управління Держкомзему в місті (32,5%). Така велика кількість звернень зумовлена тим, що в ході ліквідації Центру державного земельного кадастру повноваження по видачі довідок з державного реєстру земель передані управлінню Держкомзему. На другому місці по кількості прийнятих вхідних пакетів знаходиться управління земельних відносин (22,2%), наступними були юридичний відділ (14,8%) і управління архітектури і містобудування (12,3%).

Перші кілька місяців роботи відкрили також найбільш актуальні проблемні питання, які вимагали уваги та коректування. Зокрема, як сказано у звіті, такими виявилися: несвоєчасна підготовка результатів надання адміністративних послуг – з порушенням термінів, передбачених адміністративними регламентами; видача результатів надання адміністративних послуг безпосередньо за місцем розташування структурних підрозділів попри те, що реєструвалися вхідні пакети в ЦНАП<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Про діяльність Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська за перші 5 місяців роботи : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 15.03.2011 р. №154. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/3048/>

За підсумками того ж 2011 року перед керівниками дозвільних органів сесія міськради ставила завдання забезпечити якісну роботу процесу надання послуг через:

- дотримання вимог, обумовлених в регламентах (інформаційних картках);
- прийом і видачу документів дозвільно-погоджувального характеру виключно в Дозвільному центрі м. Івано-Франківська;
- дотримання передбачених чинним законодавством строків підготовки документів дозвільно-погоджувального характеру та надання адміністративних послуг;
- надання суб'єктам господарювання мотивованих відмов у видачі документів дозвільного характеру<sup>69</sup>.

03 січня 2012 року в рамках реалізації спільного проекту між виконавчим комітетом Івано-Франківської міської ради та Івано-Франківською облдержадміністрацією, відповідно до Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» в ЦНАП розпочав роботу обласний дозвільний центр.

І вже за підсумками 2012 року загальна кількість послуг, наданих в Центрі надання адміністративних послуг, становить 67650, з яких:

- координатори 1-го поверху ЦНАП надали 30178 адміністративних послуг;
- Дозвільний центром прийняв 6262 вхідних пакетів документів;
- Реєстраційна палата здійснила 31210 реєстраційних дій і запитів з Єдиного державного реєстру<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Про діяльність Дозвільного центру м. Івано-Франківська за II півріччя 2011 року та Центру надання адміністративних послуг за IV квартал 2011 року : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 08.02.2012 р. №81. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/1213/>

<sup>70</sup> Про діяльність Центру надання адміністративних послуг за 2012 рік : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 13.02.2013 р. №77. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/5215/>

Івано-Франківськ показав добрий приклад реформування сфери надання адміністративних послуг через створення ЦНАП. За відсутності загальнодержавних процедур і правил довелося пройти складний шлях створення власної нормативної бази. До прийняття профільного закону “Про адміністративні послуги” у 2012 році Івано-Франківськ вже мав успішний досвід роботи у цій сфері.

### **2.3 ЦНАП Івано-Франківська в процесі децентралізаційної реформи**

Десятирічна реформа сфери надання адміністративних послуг продовжує залишатися живою та динамічною. За цей період також відбулися належні зміни в роботі івано-франківського ЦНАП.

Після виборів до органів місцевого самоврядування у 2015 році, щоб зробити адміністративні послуги ближчими для івано-франківців, оновлена міська влада взяла курс на розширення мережі ЦНАП. 17 травня 2016 року міський голова Івано-Франківська своїм розпорядженням утворив територіальний підрозділ ЦНАП у мікрорайоні “Пасічна” (вул. Галицька, 124 А)<sup>71</sup>. Наступними 17 серпня і 20 жовтня того ж року відповідними рішеннями створили територіальні підрозділи по вул. Гетьмана Івана Мазепи, 185<sup>72</sup> та вул. Івана Павла II, 4<sup>73</sup>. Цей процес можна назвати першою хвилею розширення ЦНАП.

Поруч з цим відбувалося розширення переліку послуг, що надавалися у центрі, на делеговані від держави до органів місцевого самоврядування. Скажімо, 6 квітня 2017 року у ЦНАП м. Івано-Франківська відбулося офіційне відкриття сектору з оформлення та видачі паспорта громадянина України у

---

<sup>71</sup> Про надання адміністративних та дозвільних послуг у мікрорайоні «Пасічна» : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 17.05.2016 р. №229-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/38410/>

<sup>72</sup> Про надання адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 17.08.2016 р. №510-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/46244/>

<sup>73</sup> Про надання адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 20.10.2016 р. №693-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/52960/>

формі ID-картки та паспорта громадянина України для виїзду за кордон. Для цього за кошти міського бюджету закупили чотири станції для оформлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон та паспорта громадянина України у формі ID-картки. І вже на жовтень місяць 2017 року прийняли 7 038 заяв для оформлення паспортів громадянина України для виїзду за кордон, 86 заяв для оформлення паспортів громадянина України у формі ID-картки при досягненні 14-річного віку, 49 заяв для оформлення паспортів громадянина України у формі ID-картки. Як наслідок, до міського бюджету надійшло близько 4 млн. грн. (70% адміністративного збору за оформлення паспортів надходили до міського бюджету)<sup>74</sup>.

У травні 2022 року стала доступною послуга одночасного оформлення паспорта громадянина України та паспорта громадянина України для виїзду за кордон, що зменшило кількість відвідувань ЦНАП м. Івано-Франківська.

З метою забезпечення доступності івано-франківців для отримання адміністративних послуг розпорядженням міського голови “Про надання послуги мобільний адміністратор” запустили реалізацію послуги “Мобільний адміністратор” за принципом віддаленого робочого місця адміністратора ЦНАП м.Івано-Франківська<sup>75</sup>. Першочергово її завданням стало обслуговування за місцем проживання суб’єктів звернення з обмеженими можливостями, які обмежені у пересуванні. Послуга “Мобільний адміністратор” стала доступною для замовлення з 4 вересня 2017 р.

Згідно правил, для отримання послуги “Мобільний адміністратор” слід попередньо звернутися до Центру надання адміністративних послуг м.Івано-Франківська чи його територіальних підрозділів з письмовою заявою, через телефонний зв’язок або через електронну форму на сайті “<http://www.cnar.if.ua>”, вказавши свої контактні дані і назву адміністративної

---

<sup>74</sup> Про діяльність Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 03.11.2017 р. №914. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/169704/>

<sup>75</sup> Про надання послуги «Мобільний адміністратор» : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 12.08.2017 р. №477-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/140270/>

послуги, яку бажає отримати особа, яка не здатна самотійно пересуватись. Протягом трьох днів працівник ЦНАП зв'язується із заявником та узгоджує дату та час візиту.

Для надання послуги “Мобільний адміністратор” міська рада закріпила за працівниками ЦНАП автомобіль “ЗАЗ SENS” з державним реєстраційним номером АТ5703ВХ, який відповідно забрендувала. Транспортний засіб забезпечили всім необхідним обладнанням для надання послуг за принципом віддаленого робочого місця. Працівник ЦНАП, який надає послугу “Мобільний адміністратор”, зобов'язаний бути одягнений у формений з іменним бейджем та посвідченням посадової особи. За 2021 рік через “Мобільного адміністратора” надали 385 адміністративних послуг.

Для зручності мешканців у 2017 році запустили мобільний додаток “Мобільний Івано-Франківськ”, де у режимі реального часу можна перевірити стан виконання послуги, завантажити бланк заяв чи отримати всю необхідну інформацію для отримання адміністративних та дозвільних послуг.

Щодо послуг, які користувалися найбільшою популярністю, то зріз інформації станом на 2017 говорить, що найбільше заяв надійшло в управління реєстраційних процедур (реєстрація/зняття з місця проживання) – 14 945. На другому місці по кількості прийнятих вхідних пакетів перебував Івано-Франківський міський відділ управління державної міграційної служби України в Івано-Франківській області – 11 827, і тільки на третьому місці фінішував відділ Держгеокадастру в м. Івано-Франківську – 6 334<sup>76</sup>.

З 2018 року змінили графік роботи ЦНАП, зокрема, час прийому відвідувачів збільшено на годину щоденно: понеділок, вівторок, середа з 09.00 до 17.00 год. без перерви; п'ятниця, субота з 09.00 до 16.00 год. без перерви;

---

<sup>76</sup> Про діяльність Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 03.11.2017 р. №914. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/169704/>

четвер з 09.00 до 20.00 год. без перерви<sup>77</sup>. У неділю, вихідні та святкові дні прийом громадян не здійснюється.

З 2 квітня 2018 року запровадили систему зчитування даних електронних паспортів громадян України з безконтактних електронних носіїв (БЕН) паспорта громадянина України у формі картки. Систему зчитування ID карток встановили на всіх робочих місцях головного офісу ЦНАП м. Івано-Франківська та його територіальних підрозділах.

Зазначимо, що на безконтактний чіп у електронному паспорті громадянина України, записані дані про власника документа та біометричні дані: назва держави, назва документа, прізвище, ім'я та по батькові особи, стать, громадянство, дата народження, унікальний номер запису в Реєстрі, номер документа, дата видачі документа, дата закінчення терміну дії документа, уповноважений орган, що видав документ (код органу), місце народження, оцифроване зображення обличчя фізичної особи, оцифрований підпис.

Нова система дозволила зчитати всю інформацію, яку містить ID-паспорт. На основі отриманих даних вносилися відомості до програмного забезпечення “Універсам послуг” та проводилася реєстрація адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг. Як наслідок, зменшився час на реєстрацію адміністративної послуги, мінімізовано кількість помилок при внесенні даних в облікову систему, підвищилась продуктивність роботи персоналу та якість обслуговування.

ЦНАП м. Івано-Франківська має тривалу практику моніторингу якості надання адміністративних послуг. Відвідувачі після обслуговування за допомогою талону електронної черги вкидали його у дві ємності “Задоволені якістю обслуговування” та “Не задоволені якістю обслуговування”. Приміром, з 01.01.2018 по 31.10.2018 року якість надання адміністративних та дозвільно-

---

<sup>77</sup> Про графік роботи Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 14.12.2017 р. №690-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/185214/>

погоджувальних послуг оцінило 27 357 відвідувачів. Позитивно оцінило якість надання послуг 25 661 відвідувачів, що становить 93,8%, негативно – 1 696 відвідувачів (6,2%).

До міського бюджету за 10 місяців 2018 року за надання адміністративних послуг надійшло близько 23 млн. грн. (сплата адміністративного збору)<sup>78</sup>.

Загалом, за підсумками 2018 року найпопулярнішою послугою ЦНАП стала реєстрація місця проживання. Сума адміністративного збору склала 20000 грн. Видача закордонного паспорта стала другою за популярністю і першою за дохідністю послугою ЦНАП. У 2018-му році нею скористалися понад 14 тис. разів. У бюджет надійшло 2,86 мільйона гривень. І тільки після цього щодо частоти надання розташувалися послуги, пов'язані із земельними питаннями або будівництвом<sup>79</sup>.

Постановою КМУ від 10 липня 2019 року “Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини” вводилося експериментальну програму “єМалятко”<sup>80</sup>. Батькам новонародженої дитини пропонувалося одноразово отримати комплекс послуг. Вони склалися з такого переліку:

- державна реєстрація народження дитини та її походження;
- реєстрація місця проживання дитини;
- призначення державної допомоги при народженні дитини;
- призначення допомоги на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях;
- внесення відомостей про дитину до Реєстру пацієнтів, що ведеться у центральній базі даних електронної системи охорони здоров'я;

<sup>78</sup> Про затвердження програми розвитку системи надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську на 2019-2022 роки : рішення Івано-Франківської міської ради від 14.12.2018 р. №339-22. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/305166/>

<sup>79</sup> 10 послуг івано-франківського ЦНАПу. *texty.org.ua* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/ofrqp>

<sup>80</sup> Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 691. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2019-%D0%BF#Text>

- реєстрація дитини у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків;
- видача посвідчень батьків багатодітної сім'ї та дитини з багатодітної сім'ї;
- визначення належності новонародженої дитини до громадянства України;
- внесення інформації про новонароджену дитину до Єдиного державного демографічного реєстру з присвоєнням унікального номера запису в ньому.

20 травня 2020 року до реалізації програми “єМалютко” приєднався ЦНАП м.Івано-Франківська. 17 грудня 2019 року виконавчий комітет міської ради затвердив бренд ЦНАП<sup>81</sup>.

Із початком приєднання сіл та формування Івано-Франківської ОТГ стартувала друга хвиля розширення мережі надання адміністративних послуг. У грудні 2019 року утворили територіальні підрозділи у селах Підлужжя<sup>82</sup> та Черніїв<sup>83</sup>. У січні 2020 року роботу схожих підрозділів вирішили запустити в селах Підпечари<sup>84</sup>, Добровляни<sup>85</sup>, Березівка<sup>86</sup>, Колодіївка<sup>87</sup>. Нарешті у червні-липні 2020 року міський голова підписав розпорядження про відкриття

---

<sup>81</sup> Про затвердження бренду Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 17.12.2019 р. №1552. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/417900/>

<sup>82</sup> Про надання адміністративних послуг в с.Підлужжя : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 09.12.2019 р. №542-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/412323/>

<sup>83</sup> Про надання адміністративних послуг в с.Черніїв : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 09.12.2019 р. №543-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/412332/>

<sup>84</sup> Про надання адміністративних послуг у с.Підпечери : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 17.01.2020 р. №26-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/423540/>

<sup>85</sup> Про надання адміністративних послуг у с.Добровляни : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 23.01.2020 р. №40-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/425158/>

<sup>86</sup> Про надання адміністративних послуг у с.Березівка : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 23.01.2020 р. №41-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/425158/>

<sup>87</sup> Про надання адміністративних послуг у с. Колодіївка : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 23.01.2020 р. №42-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/425217/>

підрозділів ЦНАПу у селах Братківці<sup>88</sup> та Узин<sup>89</sup>. Після завершення процесу створення Івано-Франківської ОТГ, одним із перших рішень виконавчого комітету міської ради стало затвердження оновленої мережі ЦНАП із територіальних підрозділів (с. Черніїв, вул. Стасюка, 4; с. Підлужжя, вул. Шевченка, 3; с. Підпечери, вул. Січових Стрільців, 2; с. Березівка, вул. Шевченка, 24; с. Крихівці, вул. Двір; с. Драгомирчани, вул. Шкільна, 15; с. Тисменичани, вул. Грушевського, 54; с. Радча, вул. Бандери, 26; с. Хриплин, вул. Берегова, 4-В; с. Микитинці, вул. Грицишина, 10; с. Угорники, вул. Просвіти, 4; с. Вовчинець, вул. Вовчинецька, 39; с. Братківці, вул. Шевченка, 30; с. Чукалівка, вул. Клубна, 1-А; м. Івано-Франківськ, Івана Павла II, 4; м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 124-А; м. Івано-Франківськ, вул. Гетьмана Мазепи, 185<sup>90</sup> та віддалених робочих місць (ВРМ): с. Добровляни, вул. Шевченка, 26; с. Колодіївка, вул. Чорновола, 1; с. Узин, вул. Молодіжна, 16-А; с. Камінне, вул. Мазепи, 4-А.

В березні 2021 року ЦНАП підключили до автоматизованої системи Державного земельного кадастру. Це дало змогу адміністраторам оперативно формувати витяги та видавати заявникам. Така процедура займає 15 хвилин часу. Того ж 2021 року Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська запровадив ще одну оперативну послугу – “Отримання інформації з Муніципального реєстру Івано-Франківської міської територіальної громади”. Таким чином довідки довідки про зареєстрованих в житлі осіб можна отримати протягом п’яти хвилин.

---

<sup>88</sup> Про надання адміністративних послуг у с.Братківці : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 12.06.2020 р. №205-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/460705/>

<sup>89</sup> Про надання адміністративних послуг у с.Узин : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 02.07.2020 р. №236-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/465968/>

<sup>90</sup> Про утворення територіальних підрозділів Центру надання адміністративних послуг м.Івано-Франківська в Івано-Франківській міській територіальній громаді : Розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 26.01.2021 р. №32-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/531987/>

У вересні 2021 року ЦНАП одним з перших в Україні підключився до Порталу Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва<sup>91</sup>. А вже наступного місяця у головному офісі на Незалежності, 9 розпочав один з численних міських пунктів вакцинації від COVID-19<sup>92</sup>.

6 травня 2022 року розпорядженням міського голови утворили віддалене робоче місце адміністратора Центру надання адміністративних послуг м.Івано-Франківська за адресою м.Івано-Франківськ, вул.Отця І.Блавацького, 1 (ВРМ Опришівці)<sup>93</sup>.

У перші дні широкомасштабного наступу в приміщенні ЦНАП розгорнув роботу волонтерський пункт збору допомоги та допомоги ВПО. Адміністративні та дозвільно-погоджувальні послуги із 24 лютого до 21 березня 2022 року у ЦНАП не надавалися. У рамках співпраці з Львівським ІТ кластером та обласною військовою адміністрацією ЦНАП у 2022 році отримав комплект для підключення до супутникового інтернету “Starlink”.

В головному офісі ЦНАП також створили Центр психологічної допомоги, де з людьми, котрі потребували психологічної підтримки чи консультації, працювали психологи.

За 2022 рік найбільше адміністративних послуг надали такі п'ять суб'єктів: управління реєстраційних процедур (прийняли 21776 документів), івано-франківський міський відділ управління державної міграційної служби в Івано-Франківській області (14293), Департамент адміністративних послуг (13152), департамент інфраструктури, житлової та комунальної політики (11476), відділ у місті Івано-Франківську головного управління Держгеокадастру в Івано-Франківській області (3605). За 2022 рік кількість

---

<sup>91</sup> Звіт про роботу Департаменту адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська) Івано-Франківської міської ради за 2021 рік. *Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська* : веб-сайт. URL: [https://cnap.if.ua/doc/Zvit\\_CNAP\\_2021.pdf](https://cnap.if.ua/doc/Zvit_CNAP_2021.pdf)

<sup>92</sup> В Івано-Франківську в головному офісі ЦНАПУ відкрили пункт масової вакцинації. *Бріз* : веб-сайт. URL: <http://briz.if.ua/68727.htm>

<sup>93</sup> Про утворення віддаленого робочого місця адміністратора Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 06.05.2022 р. №80-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/710401/>

адміністративних послуг в розрізі територіальних підрозділів становила: с. Крихівці (ТП) – 943, с. Микитинці (ТП) – 402, с. Угорники (ТП) – 853, с. Хриплин (ТП) – 894, с. Вовчинець (ТП) – 798, с. Підпечери (ТП) – 719, с. Підлужжя (ТП) – 798, с. Узин (ВРМ) – 168, с. Добровляни (ВРМ) – 98, с. Колодіївка (ВРМ) – 94, с. Березівка (ТП) – 597, с. Черніїв (ТП) – 894, с. Братківці (ТП) – 795, с. Тисменичани (ТП) – 989, с. Камінне (ВРМ) – 385, с. Радча (ТП) – 805, с. Чукалівка (ТП) – 698, с. Драгомирчани (ТП) – 735, “Опришівці” (ТП) – 798, “Каскад” (ТП) – 2156, “Бам” (ТП) – 1891, “Пасічна” (ТП) – 2942<sup>94</sup>.

5 жовтня 2023 року віддалене робоче місце адміністратора ЦНАП м. Івано-Франківська утворили за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Побутова, 3<sup>95</sup>.



Рис. 2.2 – Фотоскрін сайту <https://cnap.if.ua>.

<sup>94</sup> Звіт про роботу Департаменту адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська) Івано-Франківської міської ради за 2022 рік. *Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська* : веб-сайт. URL: [https://cnap.if.ua/doc/Zvit\\_CNAP\\_2022.pdf](https://cnap.if.ua/doc/Zvit_CNAP_2022.pdf)

<sup>95</sup> Про віддалене робоче місце Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська в Івано-Франківській міській територіальній громаді : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 05.10.2023 р. №377-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/913611/>

Із 2014 року працює сайт ЦНАП – <https://cnap.if.ua>. Сьогодні - це сучасна платформа, яка є ефективним інструментом із інформування мешканців громади про норми, особливості, деталі та графіки надання послуг (Рис. 2.2). На сайті передбачено створення особистого кабінету за допомогою механізмів цифрової ідентифікації. Центральна сторінка містить вкладки, де групи послуг розміщені за популярністю. Відповідно опис кожної послуги забезпечений інформаційною карткою. Передбачена можливість замовити електронну послугу, оплатити адміністративний збір, перевірити стан виконання замовленої послуги. Бібліотека нормативних актів на порталі є зібранням законів, підзаконних актів, рішень міської ради, виконавчого комітету міської ради, розпоряджень міського голови, які описують правила, процедури надання послуг та відтворюють хронологію еволюції ЦНАП івано-франківської громади. Блок новин покликаний інформувати про зміни, успіхи та поточну роботу центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська.

Сьогодні головний офіс ЦНАП м. Івано-Франківська проводить свою діяльність за адресою м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 9. Займає два поверхи приміщення. Розміщення робочих зон центру можна побачити на рис. 2.3<sup>96</sup> та 2.4<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> План приміщення I поверху. ЦНАП : веб-сайт. URL: <https://www.cnap.if.ua/webcam>

<sup>97</sup> План приміщення II поверху. ЦНАП : веб-сайт. URL: <https://www.cnap.if.ua/webcam>

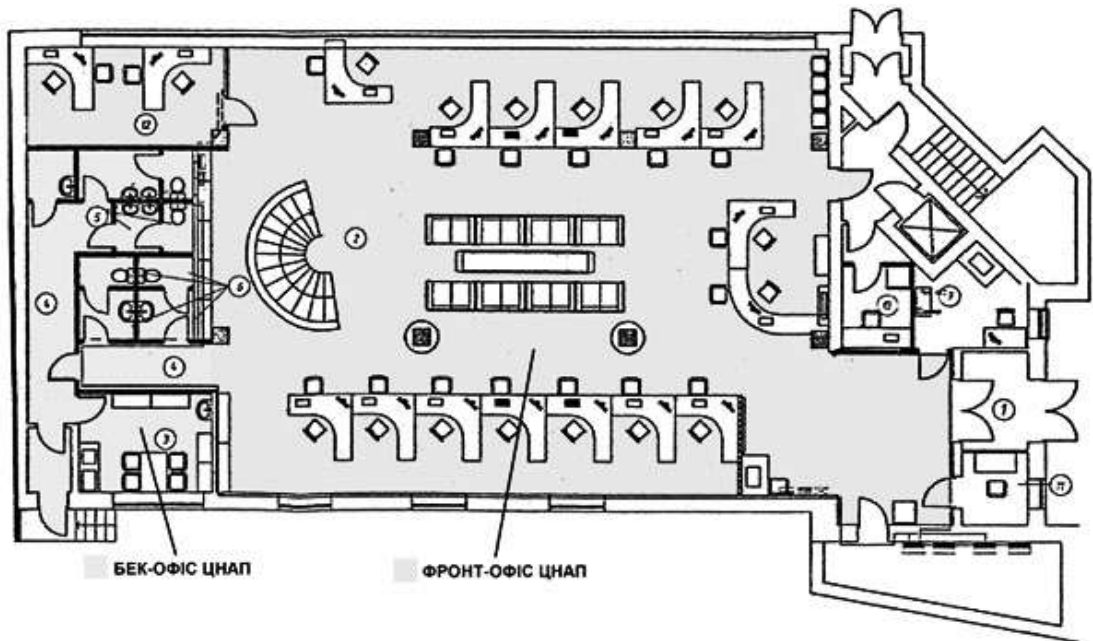


Рис. 2.3 – План приміщень I поверху ЦНАП.

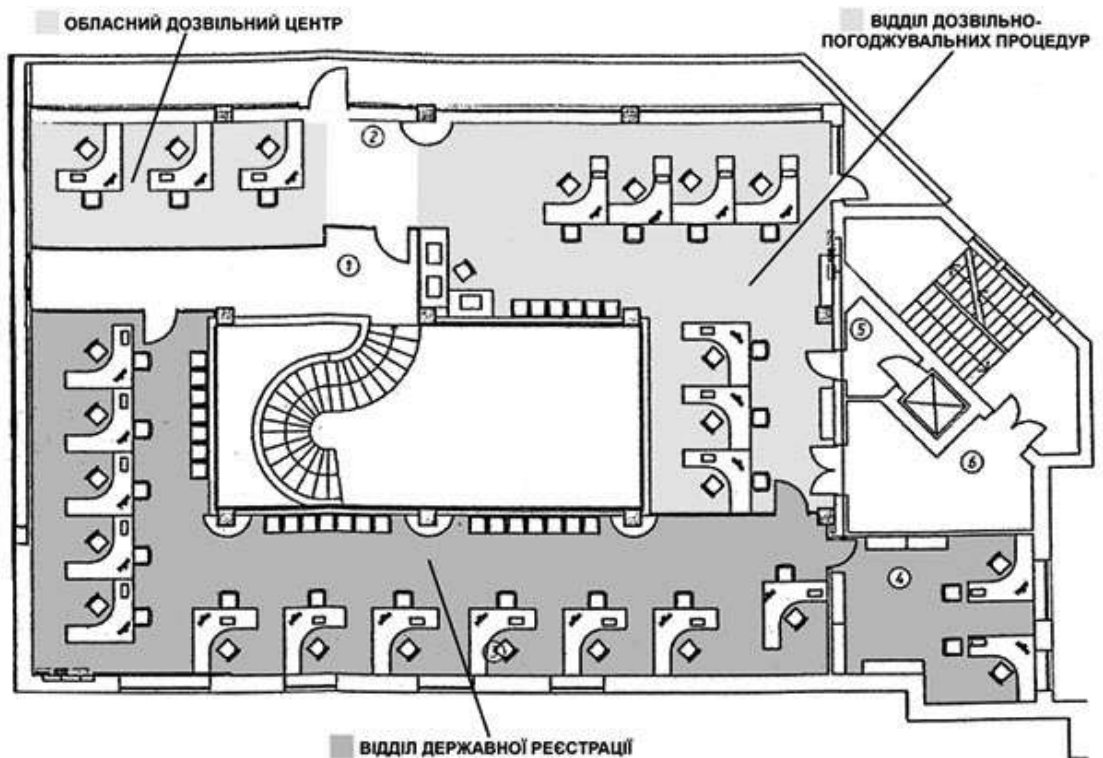


Рис. 2.4 – План приміщень II поверху ЦНАП.

Розпочавши свою роботу у 2010 році як один із перших в Україні, ЦНАП Івано-Франківська сьогодні становить розгалужену структуру центрального та територіальних підрозділів, віддалених робочих місць, в тому числі мобільного, забезпеченого автотранспортом. Свідченням успішності роботи

аналізованого нами центру є зростання з року в рік кількості послуг, які він надає, постійна розбудова його структури, загальнодержавне визнання через посідання високих позицій у проведених конкурсах та рейтингах.

Як показала практика виконання Закону України “Про адміністративні послуги”, однією із найбільш вдалих реформ стало запровадження ЦНАП. Такі центри задумувалися із метою мінімізувати безпосередні контакти із чиновниками, як надавачами адміністративних послуг, з одного боку. Інше важливе завдання ЦНАП – зібрати під одним дахом максимум сервісів, забезпечити доступність та зручність для відвідувачів, спростити всі процедури та зробити їх прозорими. Якщо на першому етапі створювати центри доручали як органам виконавчої влади, так і органам місцевого самоврядування, то перебіг реформи виявив, що останні суб’єкти мають більше ресурсів та мотивації для налагодження ефективної роботи ЦНАП.

Прикладом цьому може слугувати ЦНАП м. Івано-Франківська, який бере свій початок з 2010 року. Перший етап роботи цього центру позначився вирішенням питання створення правил і процедур роботи за відсутності відповідної нормативної бази національного рівня. А вже перші роки роботи виявили той результат, що новостворений центр показав успішну динаміку розвитку і щодо кількості наданих послуг, і щодо якості обслуговування суб’єктів отримання послуг.

Сьогодні ЦНАП м. Івано-Франківська має таку структуру: головний офіс, 17 територіальних підрозділів, 6 віддалених робочих місць адміністратора, сервіс “Мобільний адміністратор”, веб-портал [www.cnar.if.ua](http://www.cnar.if.ua).

### РОЗДІЛ 3

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Впроваджуючи реформу надання адміністративних послуг, Україна орієнтувалася в тому числі на світовий досвід. Наш близький сусід і стратегічний партнер, Польща, почала реформувати сектор публічного управління ще у 1990-му році. Пройшовши шлях формування органів влади різних рівнів і розмежування між ними функціонального навантаження, зміну адміністративно-територіального устрою, внутрішніх економічних та державних управлінських змін, сьогодні наші сусіди випереджають нас у напрацюванні теоретичної бази та глибині практичного досвіду в різних сферах публічного управління. Тому вбачаємо доречність розглянути в роботі механізм надання публічних (адміністративних) послуг, що діє в Польщі.

В найзагальнішому розумінні теорія державного управління у Польщі розглядає публічну адміністрацію, як систему дій, які вчиняються на користь суспільного інтересу різними суб'єктами у межах визначених правових норм. Лаконічне визначення публічної адміністрації – діяльність держави, яка не носить законотворчого чи судового характерів<sup>98</sup>.

В “Кодексі адміністративної діяльності” Республіки Польща органами публічної адміністрації назвали міністрів, центральні органи урядової адміністрації, воєвод, територіальні органи урядової адміністрації, органи місцевого самоврядування<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Gajewska Anna. Administracja publiczna: definicja i funkcje administracji publicznej. *eventis.pl* : strona internetowa. URL: <https://eventis.pl/artukul/zadania-i-funkcje-administracji-publicznej-id17>

<sup>99</sup> Kodeks postępowania administracyjnego : Ustawa. z dnia 14 czerwca 1960 r. Nr 30 poz. 168. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19600300168/U/D19600168Lj.pdf>

Загалом органи публічної адміністрації у Польщі можна поділити на 3 групи: самоврядна адміністрація – із наступним дробленням на гмінну, повітову і воєводську (її функцією є втілення чітко визначених завдань на певній території з метою задоволення потреб мешканців); урядова адміністрація поділяється на центральну (уряд, міністерства, центральні адміністраційні органи) і місцеву (воєвода, регіональні служби); державна адміністрація – не підпорядковується урядові, діє від нього незалежно: Національний Банк Польщі, Вища Контрольна Палата, Президент Республіки Польща.

Пріоритетними завданнями публічної адміністрації Польщі називають: виконання правових норм, регулювання правопорядку, виконання необхідних публічних послуг, виконання прав власників, контроль чи нагляд за громадянами, управління розвитком<sup>100</sup>.

Найбільший інтерес для нас становить сфера публічних послуг. Вони покликані задовольняти суспільний інтерес та потреби. Публічні послуги є однією з ознак сучасної демократії, адже їх мають право отримувати рівнозважено усіх члени суспільства, без огляду на статус, рівень доходів, вік, стать тощо. На низовому рівні гмін (аналог територіальних громад в Україні) польським законодавством передбачено приблизний перелік послуг:

- планування простору, управління нерухомістю, охорона навколишнього середовища і природи, а також водні ресурси.
- будівництво та утримання місцевих доріг, вулиць, мостів, площ та організація дорожнього руху.
- водопостачання та постачання води, каналізація, видалення і очищення комунальних стічних вод, підтримка чистоти та порядку, санітарні установи, полігони для відходів та їх обробка, постачання електроенергії та тепла, а також газу.

---

<sup>100</sup> Gajewska Anna. Administracja publiczna: definicja i funkcje administracji publicznej. *eventis.pl* : strona internetowa. URL: <https://eventis.pl/artykul/zadania-i-funkcje-administracji-publicznej-id17>

- телекомунікаційна діяльність.
- місцевий громадський транспорт.
- охорона здоров'я.
- соціальна допомога, включаючи центри та заклади догляду.
- підтримка сім'ї та системи піклування.
- місцеве житлове будівництво.
- освіта.
- культура, включаючи місцеві бібліотеки, а також інші культурні установи, а також охорону пам'яток і догляд за ними.
- фізична культура і туризм, включаючи рекреаційні зони та спортивні споруди.
- ринки та ярмарки.
- озеленення і насадження.
- міські цвинтарі.
- громадський порядок і безпека громадян, а також протипожежний і протиповеневий захист.
- обслуговування міських об'єктів і установ загального користування та адміністративних об'єктів.
- сімейна політика, включаючи забезпечення жінкам під час вагітності соціальної, медичної та юридичної підтримки <sup>101</sup>.

Щоб звузити питання публічних послуг до аналізу саме адміністративних, звернемо увагу на одну з найбільш вдалих спроб їх класифікації, яку зробили Барбара та Антоній Кожух (таблиця 3.1)<sup>102</sup>:

Ми вже згадували, що одним із пріоритетних завдань публічної адміністрації є надавати послуги. Оскільки вони напряму стосуються процесів

<sup>101</sup> Raczyńska Magdalena, Krukowski Krzysztof. Zarządzanie w administracji publicznej Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego. Kraków : Instytut Spraw Publicznych UJ. 2020. 136 s. 23-24 s

<sup>102</sup> Kożuch Barbara, Kożuch Antoni. Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie. Kraków. 2011. 146 s. URL:

<https://isp.uj.edu.pl/documents/2103800/139368467/Us%C5%82ugi+publiczne.+Organizacja+i+zarz%C4%85dzanie/9135644f-7e13-4a7b-908f-e840390470c1>

управління та функціонування держави, такі послуги називають адміністративними. В реаліях польського законодавства на найнижчий рівень публічного адміністрування, до гмін, делеговане надання десятків послуг, які покликані задовольнити базові потреби сучасного громадянина.

Таблиця 3.1 – Класифікація публічних послуг

Категорії публічних послуг	Види послуг
Адміністративні	Видача документів, які не потребують окремих рішень Внесення до баз даних інформації, яку отримують безпосередньо від громадян Видача дозволів та прийняття рішень Видача дозволів, що стосуються підприємницької діяльності
Суспільні	Охорона здоров'я, освіта, культура, соціальна допомога, безпека, фізична культура і рекреація
Технічні	Транспортні, водопостачання та водовідведення, ритуальні (утримання кладовищ), озеленення, забезпечення енергоносіями, менеджмент ТПВ

Для аналізу системи надання адміністративних послуг у конкретній гміні Польщі ми вибрали місто Люблін. Варто акцентувати, що польське законодавство не вводило для всієї держави уніфіковану установу із надання адмінпослуг, як ЦНАП в Україні. Натомість кожне місто чи село у власних організаційних урядових регламентах визначали структурний підрозділ, якого наділяли відповідним функціоналом. Тому, скажімо, серед польських громад спостерігається мінімальна різниця у іменуванні осередків надання адміністративних послуг: центр обслуговування мешканців у Вроцлаві, пункт обслуговування мешканців у Кракові, відділ обслуговування мешканців у Варшаві, бюро обслуговування мешканців у Любліні. Проте сенс їхньої діяльності у своїх загальних рисах залишається незмінним - представляти органи муніципальної влади у районах компактного проживання мешканців, зокрема, надаючи певний обсяг послуг <sup>103</sup>.

<sup>103</sup> Gierak Joanna. Komu są potrzebne biura obsługi mieszkańców? *Jawny Lublin* : strona internetowa. URL: <https://jawnylublin.pl/komu-sa-potrzebne-biura-obslugi-mieszkancow/>

У Любліні на сьогодні працює п'ять бюро обслуговування мешканців. Треба зазначити, що в історичній перспективі ця кількість локацій не була сталою, і змінювалася. У 2015 році люблінців обслуговувало вісім таких осередків. Крайнє зафіксоване зменшення числа бюро припало на часи пандемії та запровадження строгих протиепідемічних заходів, таких як зменшення безпосередніх соціальних контактів, надання послуг дистанційно, розвиток електронного врядування тощо.

Приблизний перелік публічних послуг та органи влади в адміністрації Любліна, які є фактичними суб'єктами їх надання, наведено у Додатку А. Як бачимо, місцевому самоврядуванню делегований дуже широкий спектр послуг, що і відображається на масштабності функціонування системи надання публічних послуг у Польщі. Підкреслимо, що до компетенцій польських гмін належать адміністрування податків, видача податкового коду, комплекс дій реєстраційного та дозвільного характеру щодо автотранспортних засобів, видачі прав на керування авто.

Бюро обслуговування мешканців входить по структурі органів міста Люблін до Департаменту організації та адміністрації, що підпорядкований секретарю міста. Бюро обслуговування мешканців виконує завдання, зокрема, у наступних областях:

- надання інформаційної, мериторичної та канцелярської підтримки клієнтам у справах, що належать до компетенції організаційних підрозділів та посадових осіб у відділах;
- надання інформаційної підтримки клієнтам у справах, що належать до компетенції організаційних одиниць;
- співпраця з організаційними підрозділами та посадовими особами відділів у справах поточної роботи для забезпечення інформаційного, мериторичного та канцелярського обслуговування клієнтів;
- співпраця з організаційними одиницями в справах поточної роботи для забезпечення інформаційного обслуговування клієнтів;

- обслуговування клієнтів у справах приймання та видачі заявок та документів у відповідності з чинними процедурами в офісі;
- управління процесом обслуговування інформаційних карт;
- визначення та впровадження стандартів обслуговування клієнтів<sup>104</sup>.

Ще одним важливим функціоналом бюро обслуговування мешканців є той, що вони працюють для містян як осередки прийому та реєстрації вхідної кореспонденції. У бюро можна залишити скарги, заяви, прохання, скеровані до муніципальної влади<sup>105</sup>. На нашу думку, такий підхід значно підвищує сервісну цінність бюро та їхні коефіцієнти корисної дії, як органів взаємодії з мешканцями.

Як свідчать дані, загалом протягом 2021 року бюро обслуговування мешканців у Любліні надали послуги 230 тисячам суб'єктам отримання послуг<sup>106</sup>. Цікавим є підхід до вибору конкретних місць розташування цих бюро. Скажімо, від початку 2021 року у торговому центрі “Color Park” на вулиці Вольська, 11 розпочало роботу один з таких пунктів. Його перевагами називали можливість безкоштовного користування з великого підземного паркінгу (до 30 хв), зручності щодо поєднання вирішення побутових та адміністративних питань в межах одного приміщення, територіальна доступність. Щоправда, з 6 листопада 2023 р. дане бюро перенесли на вул. Новий Світ, 38<sup>107</sup>.

---

<sup>104</sup> Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Lublin. *Lublin* : strona internetowa. URL: [https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/\\_public/import/urząd-miasta-lublin/regulaminy\\_urzedu\\_miasta\\_lublin/regulamin\\_organizacyjny\\_urzedu\\_miasta\\_lublin/tekst\\_jednolity\\_regulaminu\\_uml\\_2022/pz\\_2018\\_12\\_32\\_regulamin\\_organizacyjny\\_urzedu\\_miasta\\_lublin\\_20\\_pazdziernika\\_2022\\_r.\\_j.t..pdf](https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/_public/import/urząd-miasta-lublin/regulaminy_urzedu_miasta_lublin/regulamin_organizacyjny_urzedu_miasta_lublin/tekst_jednolity_regulaminu_uml_2022/pz_2018_12_32_regulamin_organizacyjny_urzedu_miasta_lublin_20_pazdziernika_2022_r._j.t..pdf)

<sup>105</sup> Lublin: BOM pod nowym adresem. Mieszkańcy tych dzielnic dowód odbiorą gdzie indziej. *Dziennik wschodni* : strona internetowa. URL: <https://www.dziennikwschodni.pl/lublin/lublin-bom-pod-nowym-adresem-mieszkanicy-tych-dzielnic-dowod-odbiora-gdzie-indziej,n,1000331599.html>

<sup>106</sup> Gierak Joanna. Komu są potrzebne biura obsługi mieszkańców? *Jawny Lublin* : strona internetowa. URL: <https://jawnylublin.pl/komu-sa-potrzebne-biura-obslugi-mieszkancow/>

<sup>107</sup> Lublin: BOM pod nowym adresem. Mieszkańcy tych dzielnic dowód odbiorą gdzie indziej. *Dziennik wschodni* : strona internetowa. URL: <https://www.dziennikwschodni.pl/lublin/lublin->

Найбільшу кількість публічних послуг надає бюро обслуговування, що розташоване на вул. Венявська, 14. Воно знаходиться у центральній частині міста у приміщенні міської адміністрації, з чим, можемо припустити, пов'язана велика частота звернень.

Інші бюро у Любліні розташовані за адресами: вул. Філаретув, 44, вул. Шасерув, 13-15, вул. Францішка Клеберга, 12 а<sup>108</sup>. Треба визнати, що графік прийому мешканців в бюро є менш зручним, як у ЦНАП України. Зокрема, години роботи з відвідувачами встановлені у понеділок – з 07:45 до 16:45, а у вівторок, середу, четвер, п'ятницю – з 07:45 до 15:15.

За інформацією за 2021 рік, зафіксували 21,3 тис. звернень до адміністрації Любліна через платформу ePUAP<sup>109</sup>. ePUAP, або електронна Платформа Публічних Адміністративних Послуг, - це інформаційна система в Польщі, яка дозволяє отримувати доступ до багатьох послуг публічної адміністрації в електронному форматі, включаючи онлайн вирішення адміністративних справ. Вона працює як інтернет-платформа, що дозволяє громадянам і підприємцям користуватися адміністративними послугами без необхідності особистого візиту до офісів уряду<sup>110</sup>. ePUAP має в своїй основі спеціальну модель реєстрації та аутентифікації – довірений профіль, який можна отримати через банк, або кваліфікований сертифікат ePUAP. Платформа дозволяє заповнювати різні форми та заяви онлайн. Користувачі також можуть додавати необхідні електронні документи. У випадку, коли потрібно підписувати документи, ePUAP дозволяє використовувати електронний підпис, який має таку саму юридичну силу, як власноручний підпис. До сервісів платформи належить також можливість проводити

---

[bom-pod-nowym-adresem-mieszkanicy-tych-dzielnic-dowod-odbiora-gdzie-indziej.n,1000331599.html](https://bom-pod-nowym-adresem-mieszkanicy-tych-dzielnic-dowod-odbiora-gdzie-indziej.n,1000331599.html)

<sup>108</sup> Biuro Obsługi Mieszkańców. *Lublin* : strona internetowa. URL: <https://lublin.eu/urząd-miasta-lublin/jak-zalatwic-sprawe/biuro-obsługi-mieszkancow/>

<sup>109</sup> Gierak Joanna. Komu są potrzebne biura obsługi mieszkańców? *Jawny Lublin* : strona internetowa. URL: <https://jawnylublin.pl/komu-sa-potrzebne-biura-obsługi-mieszkancow/>

<sup>110</sup> Co to jest ePUAP. *ePUAP* : strona internetowa. URL: [https://epuap.gov.pl/wps/wcm/connect/epuap2/PL/Strefa+Klienta\\_Pomoc/Co+to+jest+ePUAP/](https://epuap.gov.pl/wps/wcm/connect/epuap2/PL/Strefa+Klienta_Pomoc/Co+to+jest+ePUAP/)

податкові платежі або оплату за адміністративні послуги. ePUAR надає доступ до інформаційних матеріалів та ресурсів для користувачів, а також технічну підтримку. Будучи інтегрованою із базами даних органів місцевого самоврядування Польщі, дана платформа успішно сервісує надання публічних послуг для мешканців Любліна.

Система надання органами місцевого самоврядування Польщі публічних (адміністративних) послуг виявляє особливі риси, які становлять інтерес для їх вивчення і ймовірного перенесення в реалії національної системи. Насамперед мова йде про делегування на низовий рівень громад низки державних сервісів, які у своїй сукупності формують пакет легкого і зручного виконання обов'язків громадянами та дотримання їх прав. Такими можуть стати подання податкової звітності у ЦНАП, отримання там індивідуального податкового номеру. Іншою рисою покращення якісної роботи ЦНАП за прикладом Любліна, яку варто би розглянути в українських реаліях, могла би стати децентралізація таких пунктів надання адміністративних послуг у мікрорайонах великих міст, де компактно проживають містяни або де знаходяться осередки бізнесової активності. При цьому цікавими рішеннями є використання локацій у торгових центрах із їхніми пакетами супутніх зручностей: безкоштовне паркування авто, можливість вирішення побутових питань, територіальна доступність. Хоча щодо часу обслуговування відвідувачів вітчизняна модель прийому до 20-ої години є більш клієнто-орієнтованою порівняно з польською.

Нарешті, орієнтуючись на особливості функціоналу бюро обслуговування мешканців, можна розглянути можливість розширення функцій українських ЦНАП іншими послугами, які виходять за межі адміністративних категорій, але корелюються із діяльністю органів місцевого самоврядування. Так, центри можуть виконувати функції структурних підрозділів місцевої влади із приймання звернень мешканців громади, представляючи адміністрацію на місцях.

## ВИСНОВКИ

Дане дослідження є спробою аналізу системи надання адміністративних послуг в Україні у розрізі її становлення та еволюції а також функціонування ключового елемента цієї системи, ЦНАП, на прикладі громади Івано-Франківська. Виконуючи пошуки, дійшли до наступних висновків.

1. Досліджуючи модель сервісної держави, ми виявили, що вона є віддзеркаленням сучасного стану розвитку теорії публічного управління, яка намагається розв'язати складну проблему. По-перше, держава повинна розвивати як мережу, засоби та методи, так і компетенції щодо надання послуг. Тому надважливим завданням є те, щоб уся система державного управління орієнтувалася на новітні технології менеджменту, зокрема, сервісну їх складову, широко їх запроваджувала у практику та вдосконалювала. По-друге, державі варто максимально делегувати функції, котрі можуть ефективніше виконувати ті органи, в тому числі місцевого самоврядування, які є ближчі до споживачів, розуміють їх потреби, можуть оперативніше на них відреагувати. По-третє, послуги та їх надання повинні стати пріоритетними формами виконання функцій владою.

Звідси ми простежили принципи зміни підходів від бюрократичної до сервісної моделі сучасних держав: споживач повинен мати можливість вибору, які саме послуги отримувати та хто їх може найбільш якісно надати; оцінювати слід конкретні результати, а не декларовані наміри; важливою є децентралізація влади, що супроводжується перенесенням центру прийняття рішень на нижчі рівні.

Одним з елементів втілення теорії сервісної держави у практичній площині публічного управління є система адміністративних послуг.

2. В межах аналізу адміністративної послуги ми розглянули ряд її ключових атрибутів. Насамперед це те, що така послуга надається виключно за ініціативою фізичної чи юридичної особи, а органи публічної влади не можуть самостійно генерувати рішення на виникнення, зміну чи припинення прав чи реалізацію обов'язків особи. Наступний момент, що адміністративні

послуги надаються органами влади, і їх вичерпний перелік визначено у законі "Про адміністративні послуги". Так само тільки законом визначається право на отримання особою конкретних адміністративних послуг та їх перелік. Важливою ознакою адміністративної послуги є її результат. Ним може виступати адміністративний акт, що ухвалюється щодо конкретної особи і породжує виникнення, зміну чи припинення її прав та/або обов'язків. Таке рішення може оформлятися у вигляді документа (свідоцтво, ліцензія), або мати характер реєстраційної дії (реєстрація нерухомості).

3. Вивчаючи чинну нормативно-правову базу щодо системи надання адміністративних послуг, відкрили кілька принципових моментів. Після здобуття незалежності наша держава розпочала процес трансформації органів публічного управління. Тоді ж перед Україною постав виклик вирішувати одразу комплекс проблем. Серед яких одними з пріоритетних були децентралізація послуг, їх якість та прозорість.

Перші кроки зробила Верховна Рада у 1995 році, прийнявши Постанову "Про розробку проекту Закону України щодо структури виконавчої влади". Цим документом дали старт адміністративної реформи, яку розробляли і здійснювали у тісній взаємодії виконавча та законодавча гілки влади. Так, у 1998 році з'явився Указ Президента "Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні", а у 2006 році Кабінет Міністрів України прийняв "Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади". У межах втілення реформи у 2012 році Парламент ухвалив Закон України "Про адміністративні послуги", яким регламентував принципи та засади функціонування системи адміністративних послуг.

Через прийняття у 2015 році законів "Про внесення змін до Закону України "Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень" та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень" та "Про внесення змін до Закону України "Про державну

реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань” та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань” стало можливим делегування повноважень від Міністерства юстиції та його підрозділів до органів місцевого самоврядування та запровадження принципу екстериторіальності. Зрештою 2020 року у законі “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” затвердженням ряду норм продовжилося впорядкування питань функціонування системи надання адміністративних послуг.

4. Як вдалося дослідити, одну з центральних ролей у системі надання адміністративних послуг автори реформи відвели ЦНАП. Створення таких центрів мало комплексний вплив на різні аспекти державного управління. ЦНАП судилося стати вдалим інструментом публічного управління з надання якісних послуг. З іншого боку, громадяни побачили приклад дієвої реформи, коли держава створила ефективний сервіс саме для них.

Ідея ЦНАП – це створення під одним дахом мультиофісу із розвиненою інфраструктурою супутніх послуг, зручним та гнучким часом прийому відвідувачів та прозорими механізмами роботи. При цьому контакти із чиновником-виконавцем послуги мінімізували, що дозволило уникнути корупційних ризиків. Використання інструментів інформаційних та технологічних карток забезпечило процес надання адміністративних послуг стрункістю, а формування територіальних підрозділів та віддалених робочих місць (зокрема, через послугу “Мобільний ЦНАП”) створили умови, за якими міні-моделі ЦНАП можна ефективно мультиплікувати на територію всієї громади. Одним з важливих атрибутів центру надання адміністративних послуг є веб-сайт, як джерело інформації та робочий інструмент із супроводження процесу надання відповідних послуг.

5. Аналізуючи особливості становлення та розвитку ЦНАП в Івано-Франківську дослідили, що історія центру розпочалася у 2010 році, тобто за два роки до прийняття Верховною Радою профільного законодавчого акту. Природно, що при цьому однією з найбільших проблем, які практично самотужки долала влада Івано-Франківська, була відсутність структурованого профільного національного законодавства. Нормативну базу автори місцевої реформи створювали самостійно – затверджуючи відповідні регламенти та методики роботи рішеннями виконавчого комітету чи сесії Івано-Франківської міської ради. В процесі роботи ЦНАП м. Івано-Франківська вдало інтегрувався у національну систему надання адміністративних послуг, створену після 2012 року.

Вже сьогодні івано-франківський центр надання адміністративних послуг – сучасна інституція з понад тринадцятирічним досвідом роботи. Структура ЦНАП: головний офіс, 17 територіальних підрозділів, 6 віддалених робочих місць адміністратора, сервіс “Мобільний адміністратор”, веб-портал [www.snar.if.ua](http://www.snar.if.ua). Ним надаються 412 адміністративних та дозвільно-погоджувальних процедур. За три квартали 2023 року 1068 звернень зареєстрували в он-лайн режимі. Як наслідок, за проведеним у травні 2023 року Міністерством цифрової трансформації моніторингом діяльності щодо рівня задоволеності відвідувачами, лояльності та кількості відгуків, ЦНАП громади Івано-Франківська посів перші сходинки у всіх трьох категоріях замірів.

6. У роботі досліджено особливості системи надання адміністративних послуг в Республіці Польща. Однією з ключових її рис є та, що в сусідній державі на низовий рівень місцевого самоврядування делегували значний обсяг таких послуг. В українських реаліях цей процес якраз триває, що робить наші системи досить схожими. А найбільш оптимальною моделлю вважаємо таку, коли на місцевому рівні, зокрема в ЦНАП, можна буде отримувати максимальну кількість адміністративних послуг, включно зі сфер, що належать до компетенції мит та податків, пенсій, МВС, МЮ.

Вважаємо, що цікавим був би досвід, зокрема, Польщі у питанні розширення в громадах географії тих пунктів, де надаються адміністративні послуги. Національна система надання адміністративних послуг передбачає такі інструменти, як існування головного офісу ЦНАП, його територіальних підрозділів, віддалених робочих місць. На нашу думку, цим варто користатися в ширшому масштабі, поширюючи успішні практики громад із такою розвиненою мережею по всій території України. При цьому цікавими рішеннями може бути використання польського досвіду, коли центри надання послуг розміщуються у торгових центрах із їхніми пакетами супутніх зручностей: безкоштовне паркування авто, можливість вирішення побутових питань, територіальна доступність.

Дослідницький інтерес становила також інтегрованість систем надання адміністративних послуг із електронними платформами. Опрацювання, вдосконалення, розвиток веб-сервісів, зокрема для кожного з ЦНАП, розглядаємо серед пріоритетів сучасного, прозорого та ефективного функціонування аналізованої системи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Нова доктрина українського адміністративного права на етапі становлення. Право України. 2006. №5. С. 11-17. URL: <http://www.apdp.in.ua/v35/03.pdf>
2. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / А. О. Чемерис та ін. ; за заг. ред. А.О.Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2004. 152 с.
3. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : збірник матеріалів / Тимощук В. П. та ін. ; за заг. ред. Тимощука В. П., Курінного О. В. Київ. 2015. 428 с. URL: [http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/03/%D0%90%D0%9F\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD-%D1%96-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8\\_2015.pdf](http://cnap.in.ua/wp-content/uploads/2017/03/%D0%90%D0%9F_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD-%D1%96-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8_2015.pdf)
4. Академічний тлумачний словник української мови : веб-сайт. URL: <https://sum.in.ua/>
5. В Івано-Франківську в головному офісі ЦНАПУ відкрили пункт масової вакцинації. Бріз : веб-сайт. URL: <http://briz.if.ua/68727.htm>
6. Данилюк Т. І. Сутність поняття “послуга”: теоретичні аспекти. Ефективна економіка : ел. наук. фах. вид. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3247>
7. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 р. №523-2014-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80/ed20140516#Text>
8. Деякі питання реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 р. №165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF/ed20220228#Text>

9. Гурне Б. Державне управління / пер. з франц. В. Шовкуна. Київ : Основи, 2001. 165 с.
10. Дзевелюк М.В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. Актуальні проблеми держави і права. 2017. С. 60-67. URL: <http://www.apdp.in.ua/v78/11.pdf>
11. ЄС і ПРООН наближують державні послуги до жителів громад. Представництво Європейського Союзу в Україні : веб-сайт. URL: <http://surl.li/ofquf>
12. Жук Ю. Основні напрямки діяльності центрів із надання адміністративних послуг в Україні. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 3 (48). Ч. 1. С. 153-161. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1234875.pdf>
13. Звіт про роботу Департаменту адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська) Івано-Франківської міської ради за 2021 рік. Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : веб-сайт. URL: [https://cnap.if.ua/doc/Zvit\\_CNAP\\_2021.pdf](https://cnap.if.ua/doc/Zvit_CNAP_2021.pdf)
14. Звіт про роботу Департаменту адміністративних послуг (Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська) Івано-Франківської міської ради за 2022 рік. Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : веб-сайт. URL: [https://cnap.if.ua/doc/Zvit\\_CNAP\\_2022.pdf](https://cnap.if.ua/doc/Zvit_CNAP_2022.pdf)
15. Кириченко Ю.М. Щодо питань визначення адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2020. №2. С. 85-88. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/2\\_2020/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/2_2020/20.pdf)
16. Ковальський Віктор. 10 років Закону України “Про адміністративні послуги”. Юридичний вісник України : веб-сайт. URL: <https://yvu.com.ua/10-rokiv-zakonu-ukrayiny-pro-administratyvni-poslugy/>
17. Коліушко І.Б., Авер’янов В.Б., Тимошук В.П., Куйбіда Р.О., Голосніченко І.П. Адміністративна реформа для людини (науково-практичний нарис). Київ: Факт, 2001. 72 с.

18. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
19. Курс адміністративного права України : підручник / В.К. Колпаков та ін. ; за ред.. В.В. Коваленка. Київ : Юрінком Інтер, 2012. 808 с.
20. Куришко Діана, Ерман Георгій. Міністр Федоров: Дію постійно хочуть купити. BBC News Україна : веб-сайт. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-59672498>
21. Мариняк Н. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями. вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2015. №824. С. 60-64. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2131/vnulpurn201582412.pdf>
22. Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000. Урядовий портал : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000>
23. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В. П.Тимощука. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2013. 392 с.
24. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 4.12.2019 р. №1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>
25. План приміщення I поверху. ЦНАП : веб-сайт. URL: <https://www.cnap.if.ua/webcam>
26. План приміщення II поверху. ЦНАП : веб-сайт. URL: <https://www.cnap.if.ua/webcam>
27. Про адміністративні послуги : Закон України від 6.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

28. Про внесення змін до Реєстру адміністративних послуг : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 18.02.2011 р. №86-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/2149/>

29. Про віддалене робоче місце Центру надання адміністративних послуг м.Івано-Франківська в Івано-Франківській міській територіальній громаді : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 05.10.2023 р. №377-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/913611/>

30. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 03.11.2020 р. № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text>

31. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 р. № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text>

32. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо діяльності нотаріусів та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 № 480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2022-%D0%BF/ed20220428#n51>

33. Про внесення змін до Закону України “Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень” та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 26.11.2015 р. № 834-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/834-19#Text>

34. Про внесення змін до Закону України “Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань” : Закон України від 26.11.2015 р. № 835-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-19#Text>

35. Про внесення змін до Реєстру адміністративних послуг : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 18.02.2011 р. №86-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/2149/>

36. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523 : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.10.2017 р. № 782-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/782-2017-%D1%80#Text>

37. Про внесення на розгляд сесії міської ради проекту рішення “Про затвердження програми оптимізації надання адміністративних послуг в м.Івано-Франківську” : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 24.02.2009 р. №89. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/11161/>

38. Про графік роботи Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 14.12.2017 р. №690-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/185214/>

39. Про діяльність Дозвільного центру м. Івано-Франківська за II півріччя 2011 року та Центру надання адміністративних послуг за IV квартал 2011 року : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 08.02.2012 р. №81. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/1213/>

40. Про діяльність Центру надання адміністративних послуг за 2012 рік : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 13.02.2013 р. №77. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/5215/>

41. Про діяльність Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська за перші 5 місяців роботи : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 15.03.2011 р. №154. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/3048/>

42. Про діяльність Центру надання адміністративних послуг м.Івано-Франківська : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 03.11.2017 р. №914. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/169704/>

43. Про забезпечення реєстрації новонародженої дитини в умовах воєнного стану: МОЗ України : Наказ від 04.03.2022 № 407. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0293-22#Text>

44. Про затвердження бренду Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 17.12.2019 р. №1552. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/417900/>

45. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2013 р. №44 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text>

46. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 р. №118 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF#Text>

47. Про затвердження програми розвитку системи надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківську на 2019-2022 роки : рішення Івано-Франківської міської ради від 14.12.2018 р. №339-22. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/305166/>

48. Про затвердження Регламенту Центру надання адміністративних послуг в м. Івано-Франківськ : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 06.07.2010 р. №370. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/5632/>

49. Про затвердження Реєстру адміністративних послуг виконавчого комітету міської ради : рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 21.08.2008 р. №400. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/13173/>

50. Про заходи із забезпечення додержання прав фізичних та юридичних осіб щодо одержання адміністративних (державних) послуг : Указ Президента України від 3.07.2009 р. №508/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/508/2009#Text>

51. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р. №810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>

52. Про зупинення строків надання адміністративних послуг та видачі документів дозвільного характеру : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF/ed20220228#Text>

53. Про надання адміністративних послуг у с.Березівка : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 23.01.2020 р. №41-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/425160/>

54. Про надання адміністративних послуг у с.Братківці : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 12.06.2020 р. №205-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/460705/>

55. Про надання адміністративних послуг у с.Добровляни : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 23.01.2020 р. №40-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/425158/>

56. Про надання адміністративних послуг у с. Колодіївка : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 23.01.2020 р. №42-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/425217/>

57. Про надання адміністративних послуг в с.Підлужжя : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 09.12.2019 р. №542-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/412323/>

58. Про надання адміністративних послуг у с.Підпечери : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 17.01.2020 р. №26-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/423540/>

59. Про надання адміністративних послуг у с.Узин : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 02.07.2020 р. №236-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/465968/>

60. Про надання адміністративних послуг в с.Черніїв : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 09.12.2019 р. №543-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/412332/>

61. Про надання адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 17.08.2016 р. №510-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/46244/>

62. Про надання адміністративних та дозвільно-погоджувальних послуг : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 20.10.2016 р. №693-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/52960/>

63. Про надання адміністративних та дозвільних послуг у мікрорайоні «Пасічна» : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 17.05.2016 р. №229-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/38410/>

64. Про надання послуги «Мобільний адміністратор» : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 12.08.2017 р. №477-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/140270/>

65. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

66. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 691. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/691-2019-%D0%BF#Text>

67. Про розробку проекту Закону України щодо структури виконавчої влади : Постанова Президії Верховної Ради від 13.06.1995 р. №362/95-ПВ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/362/95-%D0%BF%D0%B2#Text>

68. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>

69. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження

Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>

70. Про схвалення методичних рекомендацій щодо критеріїв територіальної доступності центру надання адміністративних послуг, включаючи його територіальні підрозділи та віддалені (у тому числі пересувні) робочі місця адміністраторів : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2.06.2021 р. № 574-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/574-2021-%D1%80#Text>

71. Про утворення віддаленого робочого місця адміністратора Центру надання адміністративних послуг м.Івано-Франківська : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 06.05.2022 р. №80-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/710401/>

72. Про утворення територіальних підрозділів Центру надання адміністративних послуг м.Івано-Франківська в Івано-Франківській міській територіальній громаді : розпорядження міського голови м. Івано-Франківська від 26.01.2021 р. №32-р. URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/531987/>

73. Опанасюк Ю.А., Романченко Я.О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2020. №2. URL: [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2\\_2020/18.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/18.pdf)

74. Соколов А. В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. Державне управління. Удосконалення та розвиток. 2013. №3. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=derzhavne-upravlinnya-udoskonalemyata-rozvytok&s=ua&z=898>

75. Соловійова О. М., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. №5. DOI: DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-5/99>

76. Тимощук Віктор. Адміністративні послуги в машині: навіщо Україні мобільні ЦНАПи. Економічна правда : веб-сайт. 11 грудня 2011 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2017/12/11/632047/>
77. Тимощук Віктор. Новели Закону щодо мережі ЦНАП. Децентралізація : веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12965>
78. Тимченко Л.М. Проблемні питання теорії адміністративних послуг: вітчизняний і закордонний досвід. Юридичний науковий електронний журнал. 2019. №6. С. 302-305. URL: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2019/74.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2019/74.pdf)
79. Токарева К. С. Особливості надання адміністративних послуг правоохоронними органами в Україні. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18. Право. 2023 р. Випуск 39. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series18.2023.39.09>
80. ЦНАП м. Івано-Франківська : веб-сайт. URL: <https://www.cnap.if.ua/>
81. 10 послуг івано-франківського ЦНАПу. texty.org.ua : веб-сайт. URL: [https://texty.org.ua/d/2019/frankivsk/?fbclid=IwAR0TtZVzWEZrHFic9\\_wYcrmQcO1JDNkO38-2bdUqJqPAATtAeQd42oR-TkU](https://texty.org.ua/d/2019/frankivsk/?fbclid=IwAR0TtZVzWEZrHFic9_wYcrmQcO1JDNkO38-2bdUqJqPAATtAeQd42oR-TkU)
82. Biuro Obsługi Mieszkańców. Lublin : strona internetowa. URL: <https://lublin.eu/urząd-miasta-lublin/jak-zalatwic-sprawę/biuro-obsługi-mieszkanow/>
83. Co to jest ePUAP. ePUAP : strona internetowa. URL: [https://epuap.gov.pl/wps/wcm/connect/epuap2/PL/Strefa+Klienta\\_Pomoc/Co+to+jest+ePUAP/](https://epuap.gov.pl/wps/wcm/connect/epuap2/PL/Strefa+Klienta_Pomoc/Co+to+jest+ePUAP/)
84. Denhardt Robert. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. ResearchGate : website. DOI: 10.1111/0033-3352.00117
85. E-Government Development Index 2016. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Public Institutions : web-site. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2016>
86. E-Government Development Index 2022. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Public Institutions : web-site. URL:

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2016>

87. Gajewska Anna. Administracja publiczna: definicja i funkcje administracji publicznej. eventis.pl : strona internetowa. URL: <https://eventis.pl/artykul/zadania-i-funkcje-administracji-publicznej-id17>

88. Gierak Joanna. Komu są potrzebne biura obsługi mieszkańców? Jawny Lublin : strona internetowa. URL: <https://jawnylublin.pl/komu-sa-potrzebne-biura-obslugi-mieszkancow/>

89. Kodeks postępowania administracyjnego : Ustawa. z dnia 14 czerwca 1960 r. Nr 30 poz. 168. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19600300168/U/D19600168Lj.pdf>

90. Kozuch Barbara, Kozuch Antoni. Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie. Kraków. 2011. 146 s. URL: <https://isp.uj.edu.pl/documents/2103800/139368467/Us%C5%82ugi+publiczne.+Organizacja+i+zarz%C4%85dzanie/9135644f-7e13-4a7b-908f-e840390470c1>

91. Lublin: BOM pod nowym adresem. Mieszkańcy tych dzielnic dowód odbiorą gdzie indziej. Dziennik wschodni : strona internetowa. URL: <https://www.dziennikwschodni.pl/lublin/lublin-bom-pod-nowym-adresem-mieszkancy-tych-dzielnic-dowod-odbiora-gdzie-indziej,n,1000331599.html>

92. Raczyńska Magdalena, Krukowski Krzysztof. Zarządzanie w administracji publicznej Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego. Kraków : Instytut Spraw Publicznych UJ. 2020. 136 s.

93. Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Lublin. Lublin : strona internetowa. URL: [https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/\\_public/import/urzed-miasta-lublin/regulaminy\\_urzedu\\_miasta\\_lublin/regulamin\\_organizacyjny\\_urzedu\\_miasta\\_lublin/tekst\\_jednolity\\_regulaminu\\_uml\\_2022/pz\\_2018\\_12\\_32\\_regulamin\\_organizacyjny\\_urzedu\\_miasta\\_lublin\\_20\\_pazdziernika\\_2022\\_r\\_j.t.pdf](https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/_public/import/urzed-miasta-lublin/regulaminy_urzedu_miasta_lublin/regulamin_organizacyjny_urzedu_miasta_lublin/tekst_jednolity_regulaminu_uml_2022/pz_2018_12_32_regulamin_organizacyjny_urzedu_miasta_lublin_20_pazdziernika_2022_r_j.t.pdf)

## Додаток А

Орган влади уряду міста Люблін	Сфера компетенцій та функцій щодо надання адміністративних послуг
Установа цивільного стану	<p>Реєстрація народжень, шлюбів і смертей.</p> <p>Реєстрація подій, що впливають на зміст і важливість актів цивільного стану.</p> <p>Видача витягів з актів цивільного стану та надання інформації на підставі актів цивільного стану та групових актів.</p> <p>Зберігання реєстрів цивільного стану.</p> <p>Зміна імен та прізвищ.</p>
Відділ архітектури і будівництва	<p>Надання прав інвесторам на виконання будівельних робіт на підставі дозволу на будівництво або повідомлення.</p> <p>Видача рішень про знесення споруд.</p> <p>Видача рішень про дозвіл на виконання дорожнього будівництва.</p> <p>Видача свідоцтв.</p>
Відділ геодезії	<p>Ведення та надання доступу до наступних баз даних: реєстру земельних ділянок і будівель, реєстру цін на нерухомість, реєстру локацій, вулиць та адрес, геодезичного реєстру інженерних мереж території, баз даних топографічних об'єктів з деталізацією, яка забезпечує створення стандартних картографічних матеріалів в масштабах від 1:500 до 1:5000, баз даних геодезичних зйомок.</p> <p>Видача дозволу на виключення земель з категорії сільськогосподарських</p>
Відділ озеленення і комунального господарства	<p>Видача дозволу на використання територій, яким опікується відділ.</p> <p>Видача дозволу на видалення дерев і кущів.</p> <p>Видача дозволу на переміщення тіл та людських решток.</p>
Відділ охорони середовища	Реєстрація яхт та плавальних засобів для лову риби
Відділ керування дорожнім рухом і мобільністю	Видача дозволу на використання доріг в особливий спосіб
Бюро обслуговування інвесторів	Надання інформації щодо можливості та умов ведення господарської та інвестиційної діяльності.

Відділ комунікації	<p>Реєстрація та позначення транспортних засобів, їх допущення до руху та проведення адміністративних процедур та видача рішень щодо цього.</p> <p>Ведення обліку зареєстрованих транспортних засобів і їх оновлення.</p> <p>Видача водійських посвідчень для керування транспортними засобами державного та міжнародного зразка та проведення процедур, пов'язаних з використанням цих посвідчень.</p> <p>Видача ліцензій на оплатне і безоплатне перевезення пасажирів і вантажів, а також свідоцтв для підприємців на виконання перевезень на власний розсуд.</p> <p>Видача рішень та проведення процедур, пов'язаних з технічними обстеженнями транспортних засобів, навчанням водіїв та інструкторів автошкіл, а також нагляд і контроль щодо цього.</p>
Відділ адміністративних справ	<p>Ведення реєстру громадян та виконання завдань, що впливають із ведення Загальної електронної системи запису громадян (PESEL).</p> <p>Видача паспортів.</p> <p>Видача адміністративних рішень щодо питань реєстру громадян та паспортів, а також рішень щодо внесення до постійного списку виборців.</p> <p>Реєстрація або припинення підприємницької діяльності.</p> <p>Видача дозволу на торгівлю алкогольними виробами</p>
Відділ податків	<p>Адміністрування податків на нерухомість, з автотранспортних засобів, сільськогосподарського податку</p>
Бюро міського консерватора пам'яток і ревіталізації	<p>Видача дозволу на здійснення інших дій, які можуть призвести до порушення цілісності або зміни зовнішнього вигляду пам'ятки, занесеної до реєстру пам'яток культури.</p> <p>Видача дозволу на поділ нерухомої пам'ятки культури, занесеної до реєстру пам'яток культури, або на зміну її призначення чи способу використання.</p> <p>Видача дозволу на проведення будівельних робіт на території історичного урбаністичного комплексу, історичного сільського комплексу або історичного архітектурного комплексу, занесених до реєстру пам'яток культури.</p>
Відділ безпеки мешканців та кризового управління	<p>Отримання повідомлень про публічний захід</p> <p>Видача дозволу на проведення масового заходу</p>

Таблиця опрацьована на підставі “Організаційний регламент уряду міста Люблін”<sup>111</sup>

<sup>111</sup> Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Lublin. *Lublin* : strona internetowa. URL: [https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/\\_public/import/urząd-miasta-lublin/regulaminy\\_urzedu\\_miasta\\_lublin/regulamin\\_organizacyjny\\_urzedu\\_miasta\\_lublin/tekst\\_j](https://bip.lublin.eu/gfx/bip/userfiles/_public/import/urząd-miasta-lublin/regulaminy_urzedu_miasta_lublin/regulamin_organizacyjny_urzedu_miasta_lublin/tekst_j)

