



Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
« » 2022 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Маляр Юлії Михайлівній  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи* Особливості та перспективи діяльності центрів надання адміністративних - послуг в умовах децентралізації, на прикладі ЦНАП Могилів-Подільської міської ради (Вінницька обл., м. Могилів-Подільський, пл. Шевченка, 6/16)

Керівник роботи к.е.н., доц. Галушак О.Я.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «» 20\_\_ року № \_\_\_\_\_.

2. *Термін подання* студентом завершеної роботи - травень 2022

3. *Вихідні дані до роботи* \_\_\_\_\_

Закон України "Про адміністративні послуги", Конституція України, фактичні дані про роботу ЦНАП Могилів-Подільської міської ради у 2020-2021 рр.

4. *Зміст роботи* (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Організаційно-правові засади діяльності центрів надання адміністративних послуг

2 Аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг Могилів-Подільської міської ради в умовах децентралізації

3 Шляхи покращення діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради в умовах децентралізації

4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. *Перелік графічного матеріалу* (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Класифікація адміністративних послуг. Розвиток мережі ЦНАП у 2008-2021 рр.

Структура центру надання адміністративних послуг. Функції ЦНАП міської ради

Основні причини незадовільної роботи центрів надання адміністративних послуг в Україні

Організаційна структура ЦНАП Могилів-Подільської міської ради.

Технічні вимоги та перелік функцій мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

Питома вага початкових витрат проекту створення мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	доц. Мосій О.Б.		
БЖД та охорона праці	доц. Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання - грудень 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Організаційно-правові засади діяльності центрів надання адміністративних послуг	Лютий 2022	
2	Аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг Могилів-Подільської міської ради в умовах децентралізації	Березень 2022	
3	Вдосконалення діяльності ЦНАП Молилів-Подільської міської ради в умовах децентралізації	Квітень 2022	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Маляр Ю.М.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Галушак О.Я.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Маляр Ю.М. Особливості та перспективи діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації, на прикладі ЦНАП Могилів-Подільської міської ради (Вінницька обл., м. Могилів-Подільський, пл. Шевченка, 6/16).**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 74 сторінки, 11 рисунків, 10 таблиць, 2 додатки, 55 літературних джерела.

**Предмет дослідження** – теоретичні засади, методичні та практичні підходи до забезпечення економічної результативності діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації.

**Об'єкт дослідження** – процес надання послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради.

**Метою роботи** є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації.

**Методи дослідження** – математичні, експертні, статистичні, опитування методом анкетування, метод системного підходу.

Сформовано пакет інформаційних ресурсів щодо організаційно-правових засад діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації; проаналізовано діяльність центру надання адміністративних послуг Могилів-Подільської міської ради; запропоновано заходи з метою вдосконалення діяльності цього центру.

Результати впроваджено в діяльність ЦНАП Могилів-Подільської міської ради.

**Ключові слова:** центр надання адміністративних послуг, децентралізація діяльності, публічні послуги.

## SUMMARY

**Maliar Yu.M. Peculiarities and prospects of activity of administrative services centers in the conditions of decentralization, on the example of CNAP Mohyliv-Podilska City Council (Vinnytsia region, Mohyliv-Podilskyi, Shevchenka Square, 6/16).**

Master degree thesis contains of 74 pages, 11 pictures, 10 tables, 2 appendices, 55 references.

**The subject of investigation** is theoretical principles, methodological and practical approaches to ensuring the economic effectiveness of the centers of administrative services in decentralization.

**The object of investigation** is process of providing services of CNAP Mohyliv-Podilska City Council.

**The aim of the work** is development of practical recommendations for improving the activities of administrative service centers in the context of decentralization.

**The methods of investigation** are mathematical, expert, statistical, survey by questionnaire, method of systematic approach.

The package of information resources on organizational and legal bases of activity of the centers of rendering of administrative services in the conditions of decentralization is formed; the activity of the center of administrative services of Mohyliv-Podilska city council is analyzed; measures have been proposed to improve the activities of this center.

The results of investigation are implied into activities of the Mohyliv-Podilska City Council.

**Key words:** administrative services center, decentralization of activities, public services.

## ЗМІСТ

Вступ	7
1 Організаційно-правові засади діяльності центрів надання адміністративних послуг	9
1.1 Місце адміністративних послуг серед інших публічних послуг	9
1.2 Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в умовах децентралізації	15
2 Аналіз діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради в умовах децентралізації	20
2.1 Особливості організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні	20
2.2 Оцінювання ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради	27
3 Шляхи покращення діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради в умовах децентралізації	34
3.1 Удосконалення методики оцінювання ефективності діяльності та якості надання послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради	34
3.2 Дослідження перспектив облаштування мобільного центру адміністративних послуг на базі ЦНАП Могилів-Подільської міської ради	43
4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	54
4.1 Менеджмент безпеки	54
4.2 Вимоги ергономіки до організації робочого місця працівника	58
Висновки	63
Бібліографія	65
Додатки	71

## ВСТУП

На сьогоднішній день сфера послуг - це галузь економіки, яка розвивається швидкими темпами. Кожен громадянин країни неодноразово звертається до публічних адміністрацій за отриманням паспорта громадянина України чи свідоцтва про народження, оформленням субсидії, за реєстрацією себе як суб'єкта підприємницької діяльності, для отримання посвідчення водія, за реєстрацією місця проживання та інше. Раніше послуги надавали тільки органи виконавчої влади або органи місцевого самоврядування, наразі – центри надання адміністративних послуг. Створення комфортних та доступних умов для отримання адміністративних послуг є найактуальнішим завданням органів державної влади, оскільки такими послугами користується майже кожен житель країни.

**Предмет дослідження** – теоретичні засади, методичні та практичні підходи до забезпечення економічної результативності діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації.

**Об'єкт дослідження** – процес надання послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради.

**Мета роботи** – розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації.

**Завдання роботи:**

- дослідити організаційно-правові засади діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації;
- проаналізувати діяльність центрів надання адміністративних послуг Могилів-Подільської міської ради;
- запропонувати заходи з метою вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг Могилів-Подільської міської ради.

**Практичне значення результатів роботи** полягає у розробці рекомендацій з метою вдосконалення діяльності центрів надання адміністративних послуг Могилів-Подільської міської ради.



## РОЗДІЛ 1

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

#### 1.1 Місце адміністративних послуг серед інших публічних послуг

Адміністративну послугу можна розглядати в декількох ракурсах:

а) як діяльність адміністративних органів, які забезпечують умови для реалізації прав фізичної чи юридичної особи, здійснюваного за заявою цієї особи;

б) як наслідок публічно-владної діяльності адміністративного органу, спрямованої на забезпечення умов реалізації суб'єктивних прав фізичної чи юридичної особи, що здійснювалася за заявою особи.

Чинним офіційним визначенням «адміністративних послуг» в українському законодавстві відповідно Закону України «Про адміністративні послуги» адміністративна послуга – це результат діяльності повноваженого суб'єкта надання адміністративних послуг. Такі послуги надаються за заявою фізичної або юридичної особи, вони спрямовані на набуття, зміну чи припинення прав, здійснення обов'язків тієї чи іншої особи відповідно до закону України.

Залежно від спрямування питань, які вирішуватимуть адміністративні органи, ці організації надають такі види послуг:

- а) реєстрація;
- б) сертифікація;
- в) встановлення статусу;
- г) житлові послуги;
- д) надання дозволу або ліцензії;
- е) будівельно-комунальні послуги та інші види адміністративних послуг.

Оскільки адміністративні послуги мають адміністративний характер, то такий підхід до поділу адміністративних послуг не вступає в жодну

суперечність із загальним поняттям «адміністративні послуги». З формальної точки зору також не можливо простежити жодних суттєвих відмінностей між адміністративними послугами, а саме: надають їх адміністративні органи та результат той самий - рішення адміністративного органу. Аналізуючи відокремлені вищеперераховані групи послуг, можна побачити наявність у них деяких офіційних та змістових ознак.

На сьогоднішній день нормативна база, що регулює соціальні питання, налічує багато змін та доповнень, але водночас є досить детальною. Як правило, соціальні послуги надаються на найнижчих рівнях влади, тому що такими послугами користується велика кількість споживачів. Для них є досить зручно, коли відповідні служби знаходяться якнайближче. Наприклад, вигідно, якщо можна отримати житлові субсидії можна через житлово-експлуатаційні організації. У випадку призначення житлових субсидій порівняно більше часу приділяється суб'єктам звернень, значно менший перелік документів, які необхідно надати, тощо.

Центром надання адміністративної послуги є постійно діючий орган, виконавчий орган (підрозділ) місцевого самоврядування або місцевої адміністративної держави, що надає адміністративні послуги за визначеним переліком. У центрах надання адміністративних послуг різноманітні послуги надаються адміністраторами відділів, які взаємодіють з безпосередніми виконавцями адміністративних послуг. Якщо у ЦНАП не можуть надати певні послуги через свого адміністратора або надання цих послуг не задовільняє інтереси суб'єктів звернення, такі адміністративні послуги можуть надаватися через ЦНАП суб'єктами виконання послуг на основі рішень з органом місцевого самоврядування, який створив центр надання адміністративних послуг.

Слід відзначити, що центр надання адміністративних послуг постійно функціонує, забезпечуючи надання послуг тим, хто за ними звернувся. При цьому залучає до роботи працівників виконавчого органу та структурних

підрозділів органу місцевого самоврядування, який створив центр надання адміністративних послуг.

Визначити діяльність адміністрації організації або інших підлеглих суб'єктів з надання адміністративних послуг можна за такими ознаками адміністративної послуги:

1) адміністративні послуги надаються фізичним або юридичним особам;

2) надання адміністративних послуг також пов'язане з наданням пропозицій щодо реалізації суб'єктивних прав зазначеною особою. Більшість прикладів адміністративних послуг – це різноманітні види діяльності, пов'язані з реєстрацією (компанії, транспортні засоби, права власності тощо), видання ліцензій тощо;

3) закон визначає право особи на отримання певних адміністративних послуг. Найкраще закон має визначати питання, що стосуються керівного органу, а також причини виконання обов'язків. Також за законом можна забезпечити загальну основу для існування адміністративної функції, яка надається на розсуд компетентного органу;

4) адміністративні послуги забезпечуються лише шляхом здійснення повноважень тих самих адміністративних органів. Поняття «орган управління» тут вживається не в юридичному та адміністративному сенсі, наприклад, органи виконавчої влади, органи виконавчої влади місцевого самоврядування, а в функціональному. Іншими словами, органом можна вважати будь-який суб'єкт (у тому числі організацію, установу, будь-яке суб'єкт тощо), що виконує функції державного управління чи місцевого самоврядування відповідно до норми закону. Наприклад, адміністративні органи у сенсі зайнятості — це технічні служби (які мають сьогодні статус державно-комунальних підприємств) із політикою, процедурами тощо.

5) наслідком адміністративної послуги в процесуальному сенсі є адміністративний акт - рішення або дія адміністративного органу, що виконує вимоги особи. Цей вид адміністративного акту має конкретних відправників,

а саме споживачів адміністративного офісу, того, хто звернувся за цією послугою.

Україна є на етапі формування нових відносин із громадою всієї держави. Після великих українських народних повстань розпочався новий етап у розвитку Української держави, де треба поважати кожного, брати до уваги його інтереси. Зазвичай адміністративно-правова діяльність в країнах ЄС не обмежується адміністративними послугами. Науковці держав членів Європейського Союзу використовують терміни «public services» (публічні послуги), «services of general interest» (інтереси державних послуг), «services of general economic interest» (загальні економічні послуги), «services for citizens» (послуги для громадян), які включають, державні послуги, які, наприклад, в Україні вважають адміністративними послугами.

Із законодавчого визначення можна виділити основні принципи надання адміністративних послуг:

1) адміністративна послуга надається лише в тому випадку, якщо, звернення здійснено за заявою фізичної або юридичної особи. Це означає, що операції, що становлять зміст їхньої послуги, здійснюються лише автентичною особою за ініціативою того, хто потребує цієї послуги. Тому дії органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, посадових осіб, які здійснюються за власним розпорядженням цих органів (наприклад, перевірки) або за скаргами чи іншими зверненнями (пропозиціями та рекомендаціями), не належать до адміністративних послуг.

Заява - це звернення до особи, яка має клопотання (вимогу), вчинити певні дії або прийняти рішення від імені тих, кому адресовано звернення. Заявку можна подати у письмовій формі, навіть в електронній або усно, включаючи телефонний режим, відповідно до вимог спеціальних законів та технічної діяльності органів влади.

2) заява в фіксованому результаті має на меті набути, змінити або припинити права чи обов'язки особи. В даний час цей результат може розумітися:

- рішення однієї дії (адміністративний акт), прийняте щодо конкретної особи, створює, змінює або обмежує права та/або обов'язки особи. Таке рішення може бути прийнято у формі певного документа (наприклад, свідоцтво про реєстрацію шлюбу, ліцензії на той чи інший вид господарської діяльності) або бути зареєстрованим (позначення фізичної особи - підприємця, тобто внесення до Єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб) тощо;

- адміністративний договір, за яким набуваються, змінюються або припиняються деякі права та/або обов'язки. Наприклад, договір між органом виконавчої влади або місцевим адміністративним органом та комерційним підприємством про місцеві перевезення.

3) адміністративна послуга є результатом здійснення компетенції суб'єктом надання адміністративних послуг. На сьогоднішній день в цій ситуації згадують дві ознаки адміністративної послуги.

Адміністративна послуга за законодавством України надається лише обмеженій кількості суб'єктів. Так, пунктом 3 статті 1 Закону «Про адміністративні послуги» суб'єктом адміністративної послуги визначено «орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи». Саме тут наведено основні загальні суб'єкти публічної адміністрації. Звідси й назва цього виду публічних послуг – «адміністративні».

Слід зазначити, що адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень. Адміністративна послуга, яка з точки зору закону, є повноваженням органу влади. Хоча ні закон, ні теорія не можуть дати чіткого розуміння типу «влади» в контексті закону, до якого він прив'язаний, він може стосуватися юрисдикцій, що стосуються надання цих суб'єктів адміністративних послуг, особливо влади; визначити певні види причин. Повноваження надаються через суб'єкта адміністративних установ за законом.

У цьому ж контексті існує різниця між виконанням адміністративної посади «владною» та внутрішньо-службовими відносинами, а також

відносинами цивільно-правової природи (насамперед, придбання різноманітних товарів і послуг органом влади як юридичною особою).

4) адміністративна послуга надається відповідно до норми закону. З цим застереженням законодавець має намір уточнити:

а) що особливий орган може бути створений лише для надання адміністративних послуг, передбачених лише законом. Доступ до вимог Конституції України, закони якої лише визначають повноваження та дії органів державної влади та органів місцевого самоврядування їх посадових осіб та службових осіб.;

б) те саме стосується процедури, тобто порядку розгляду та вирішення справ з надання адміністративної послуги.

Рекомендується розрізнити поняття «адміністративні послуги» та певні суміжні категорії. Послуги, що надаються державою та місцевим самоврядуванням, разом становлять публічну сферу послуг. Усі публічні послуги, які надаються, за ознаками суб'єкта надання послуг можна розрізнити державні та муніципальні послуги (рис. 1.1).

Державні послуги – це такі послуги, які надаються органами державної влади, завжди тільки виконавчої та усіма державними підприємствами, установами та організаціями. Муніципальні послуги – це такі послуги, що надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, установами. Тому, відмінністю цього є те, що окремі адміністративні послуги зобов'язані отримувати майже усі громадяни України (наприклад, реєстрація народження, реєстрація місця проживання, отримання паспорта громадянина України, тощо), а деякі адміністративні послуги мають меншу кількість споживачів та відповідно надаються в меншій кількості.

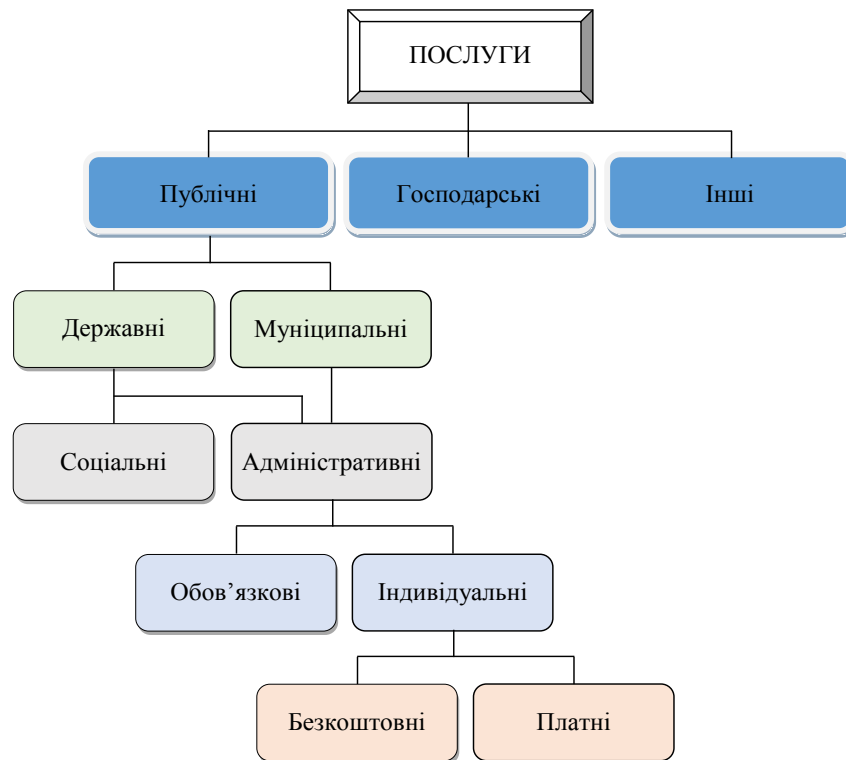


Рисунок 1.1 – Класифікація послуг

Сформовано автором на основі [53]

Отже, адміністративна послуга - результат наданих послуг здійснений повноваженнями суб'єкта надання адміністративних послуг. Такі послуги надаються за заявою фізичної або юридичної особи, спрямовані на набуття, зміну чи припинення прав, здійснення обов'язків тієї чи іншої особи відповідно до закону України.

## 1.2 Нормативно-правове регулювання сфери надання адміністративних послуг в умовах децентралізації

Для того, щоб органи місцевого самоврядування могли ефективно надавати якісні адміністративні послуги, необхідно враховувати їх особливості, зокрема загальні й особливі. До загальних ознак адміністративних послуг слід віднести наступні ознаки: наявність публічного інтересу; обов'язок публічної влади забезпечити належне надання

адміністративної послуги, тобто створити умови, щоб конкретна особа могла реалізувати свої суб'єктивні права; гарантування державою надання адміністративної послуги; достатність бюджетного фінансування процесу надання адміністративних послуг; підставу надання адміністративної послуги – закон (він надає право кожній фізичній чи юридичній особі на одержання конкретної адміністративної послуги та відповідне законодавче повноваження адміністративного органу); причина для здійснення юридичних дій – відповідне звернення зацікавленої фізичної чи юридичної особи; уповноваженого суб'єкта (адміністративний орган) – особу, наділену владними повноваженнями відповідно до закону; відповідальність посадових осіб та службових осіб, які не виконали або неналежно виконали обов'язок з надання адміністративних послуг; суб'єкта звернення – конкретну фізичну чи юридичну особу; наявність взаємних прав та обов'язків уповноваженого суб'єкта та суб'єкта звернення; наявність спеціального регулювання порядку надання адміністративних послуг згідно чинного законодавства України; результатом адміністративної послуги – являється адміністративний акт.

Сьогодні більшість адміністративних послуг в Україні пропонують органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, центральні органи виконавчої влади. Надання адміністративних послуг районними й обласними радами законодавством України взагалі не передбачене, тому що ці органи регіонального самоврядування не мають власних виконавчих органів. Проте реформування децентралізації влади в Україні має забезпечити передачу певних повноважень надання адміністративних послуг на рівні, максимально наближеному до населення – центральній місцевій владі, яка повністю відповідає європейським стандартам надання таких послуг.

Нормативно-правові акти, що визначають та регулюють порядок надання адміністративних послуг через ЦНАП:

– Закон України «Про адміністративні послуги»;



– постанова КМУ «Про питання надання Державним агентством земельних ресурсів та його територіальними органами адміністративних послуг»;

– розпорядження КМУ «Про питання надання адміністративних послуг органами виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг».

З урахуванням цих документів суб'єкт надання адміністративних послуг зобов'язаний:

1) упорядковувати інформацію з наданням зразків документів та відомостей щодо місць прийому, наскільки це достатньо для отримання адміністративних послуг без сторонньої допомоги;

2) створювати сторінки в мережі Інтернет, що містять інформацію щодо процесу надання адміністративних послуг, доступу до приміщень, куди приймаються заяви;

3) приймати звернення у визначений керівником органу з адміністративних питань строк. Кількість годин прийому суб'єктів звернення не повинна бути менше 40 годин на тиждень;

4) надавати суб'єкту, який подав заявку за допомогою електронної пошти (телефон, електронна пошта та інші засоби зв'язку), інформацію про порядок надання адміністративних послуг;

5) оприлюднювати довідки та відомості про адміністративні установи та безкоштовне розповсюдження цих матеріалів у місцях надходження звернень;

6) облаштовувати скриньки, встановлювати зворотній зв'язок в електронній формі з наступним використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, для того щоб суб'єктами звернень могли висловити зауваження і пропозиції щодо якості надання адміністративних послуг, проводити щорічний аналіз таких зауважень і пропозицій, вжити відповідних заходів;

7) надавати безкоштовні консультації суб'єктам звернень щодо отримання адміністративних послуг у місцях надходження звернень.

Суб'єктам надання адміністративної послуги забороняється проводити консультації поза межами центру надання адміністративних послуг. Суб'єктами надання адміністративних послуг можуть бути:

- органи виконавчої влади, інші державні органи;
- органи місцевого самоврядування;
- посадові особи органів місцевого самоврядування;
- державні реєстратори.

Згідно Закону України «Про адміністративні послуги», усі центри надання адміністративних послуг повинні виконувати такі функції:

- надання необхідної інформації відповідно до запитів посадових осіб;
- надання адміністративних послуг усім суб'єктам звернень, фізичним чи юридичним особам у встановлені законом терміни на підставі відповідних законодавчих документів, одержаних від адміністраторів центрів (відділів).

- передача в користування (оренду) у разі потреби необхідного обладнання, програмного забезпечення, а також доступу до паролів, баз даних та нормативно-правових актів;

- участь у навчальних та організаційних заходах, що організовані для адміністраторів, які в подальшому повинні здійснювати належну організацію надання адміністративних послуг через центри;

- своєчасне внесення змін до нормативно-правових актів, які регулюють надання адміністративних послуг центрами.

Слід зазначити, що Закон України «Про адміністративні послуги» не поширює свою дію на відносини, які можуть виникнути у зв'язку з вчиненням нотаріальних дій. Вчинення усіх нотаріальних дій в Україні завжди покладаються на нотаріусів. Відповідно нотаріуси працюють у державних нотаріальних конторах, державних нотаріальних архівах, вони є державними нотаріусами. Нотаріуси, які займаються приватною нотаріальною діяльністю є приватними нотаріусами. У тих населених пунктах України, де відсутні

нотаріуси, всі окремі нотаріальні послуги вчиняються посадовими особами органів місцевого самоврядування.

Надання адміністративних послуг здійснюється відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» враховуючи особливості, визначені наступними законами України, які регулюють суспільні відносини у відповідних сферах, а саме: Господарським кодексом України, Податковим кодексом України, Законом України «Про здійснення державних закупівель», «Про ціни і ціноутворення», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» тощо.

Вимоги Закону України «Про адміністративні послуги» поширюються на усі суб'єкти надання адміністративних послуг, щодо надання ними витягів та виписок з реєстрів, свідоцтв, довідок, копій, дублікатів документів та інші передбачені законом послуги, у результаті яких суб'єкту звернення, фізичній чи юридичній особі, а також об'єкту, що на даний момент перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус.

Отже, виходячи з вищезазначеного можна зробити висновок, законодавство України у сфері надання адміністративних послуг складається з Конституції України, Закону України «Про адміністративні послуги» та низку інших законів, які прийняті відповідно до них нормативно-правових актів. Усі вони регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг (додаток А). Зокрема, варто перерахувати інші нормативно-правові акти, які спрямовані на реалізацію адміністративних послуг в Україні, а саме: постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги», «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг», «Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу для надання супутніх послуг, пов'язаних з наданням адміністративних послуг», «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг»,

«Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП МОГИЛІВ-ПОДІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

#### **2.1 Особливості організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні**

Основне завдання органів місцевого самоврядування – належна організація та ефективне надання адміністративних послуг. Зростання ефективності послуг передбачає постійне підвищення їх якості, зменшення витрат на надання послуг, розширення асортименту та спрощення їх отримання. Саме з цією метою після набрання чинності закону України «Про адміністративні послуги» у 2012 році у багатьох містах України (Вінниці, Харкові, Івано-Франківську, Львові та ін.) були створена значна кількість центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Перші ЦНАП започаткували свою роботу ще у 2008-2010 роках (рис. 2.1). Створення таких центрів дозволяє у доступній та зручній формі фізичним та юридичним особам отримати низку послуг за досить короткий період часу їх виконання.

Організація надання адміністративних послуг через ЦНАП передбачає здійснення таких дій:

- надання повної інформації та консультацій фізичним і юридичним особам щодо порядку надання різноманітних адміністративних послуг;
- приймання від фізичних і юридичних осіб документів, які є необхідними для надання адміністративних послуг;
- реєстрація отриманих документів;
- подання цих документів відповідним органам, які надаватимуть адміністративні послуги;
- організування забезпечення надання адміністративних послуг відповідним органами;

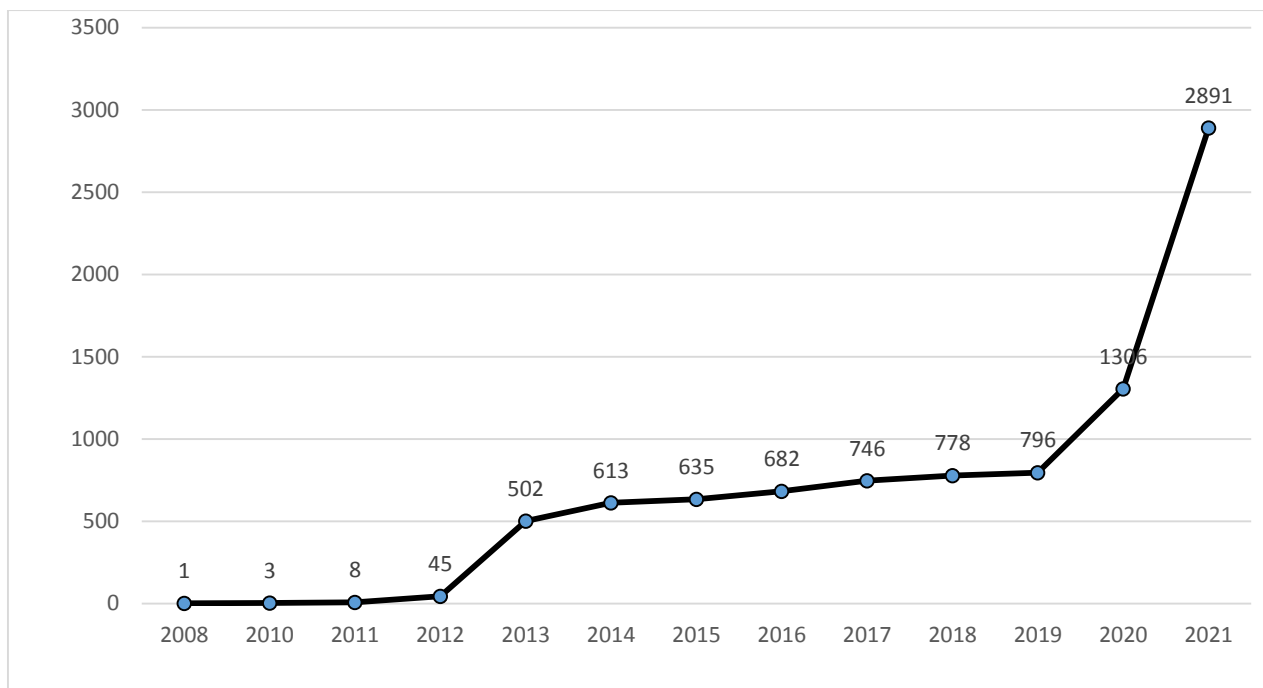


Рисунок 2.1 - Розвиток мережі ЦНАП у 2008-2021 рр.

Сформовано автором на основі [17]

- контролювання додержання термінів розгляду документів та прийняття рішень органами, які надаватимуть адміністративні послуги;
- надання результатів виконаних адміністративних послуг.

Таке надання адміністративних послуг на місцевому рівні є дуже зручним для фізичних і юридичних осіб з точки зору мінімізації кількості звернень до різних організацій для виконання послуг, зменшення тривалості періоду виконання послуг, ліквідації умов для здійснення корупційних зловживань, зменшення витрат на здійснення послуг. Раніше адміністративні послуги надавала лише центральна виконавча влада та територіальні органи виконавчої влади. Після прийняття закону України «Про адміністративні послуги» започаткуванн надання послуг через ЦНАП дозволило відокремити тих суб'єктів, які потребують надання послуг та тих суб'єктів, які виконуватимуть послуги.

Отже, ЦНАП – це установа, в якій приймають документи від суб'єктів звернень, передають ці документи відповідним органам для їхнього опрацювання та видають результати виконаних адміністративних послуг.

До складу персоналу ЦНАП входять адміністратори та державні реєстратори. Їх основними завданнями є організування надання адміністративних послуг через погодження рішень в державних органах та органах місцевого самоврядування, координування діяльностей різних органів щодо виконання послуг, контролювання якості та своєчасності надання послуг, взаємодію роботи ЦНАП із засобами масової інформації, створення відповідних умов для приймання відвідувачів.

Державні реєстратори ЦНАП реалізують державну політику щодо формування та ведення реєстрів територіальних громад, реєстрів місця проживання чи зняття з реєстрації за місцем проживання, щодо подання інформації до відділу Державного реєстру виборців міської ради, щодо організування розгляду звернень громадян з питань, що належать до їх компетенції, щодо реалізації державної політики стосовно захисту персональних даних громадян.

Щодо структури ЦНАП, то необхідно виділити два підрозділи. Перший підрозділ знаходиться у так званому «фронт-офісі». Працівники цього підрозділу взаємодіють із фізичними і юридичними особами, що потребують виконання певних адміністративних послуг. Вони приймають заяви та видають результати виконаних послуг.

Другий підрозділ – це «бек-офіс». Його співробітники займаються розглядом заяв суб'єктів звернень та опрацюванням документів. Структура ЦНАП подана на рисунку 2.2.

Основні завдання центрів надання адміністративних послуг:

- інформування суб'єктів звернень про різновиди адміністративних послуг, порядок та період їх надання;
- зменшення тривалості надання послуг порівняно з періодами їхнього здійснення органами виконавчої влади;

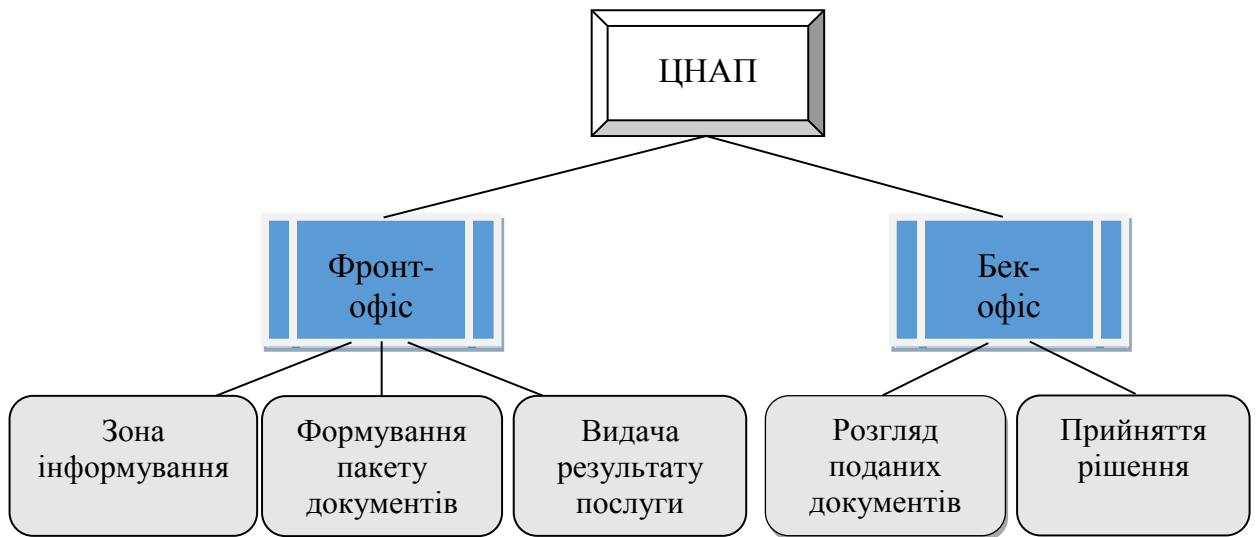


Рисунок 2.2 - Структура центру надання адміністративних послуг

Сформовано автором на основі [5]

- оптимізація кількості відвідувань центрів надання послуг суб'єктами звернень;

- покращення якості надання адміністративних послуг;

- розширення номенклатури послуг, що надаватимуться через ЦНАП.

Для успішного функціонування та задоволення потреб населення у наданні адміністративних послуг ЦНАП має відповідати наступним вимогам:

– мати широкий асортимент послуг;

- виконувати ці послуги на платній чи безоплатній основі;

- надати суб'єктам звернень повну інформацію про всі різновиди послуг, які можуть надаватися як через мережу Інтернет, так після відвідування центру та подання відповідних документів;

– мати комфортне приміщення для приймання та обслуговування суб'єктів звернень;

– надавати консультації щодо різновидів документів, необхідних для виконання послуги;

– мати зручні години прийому суб'єктів звернень;



- забезпечувати всі зручності для відвідувачів центрів, які мають обмежені можливості.

- контролювати строки виконання адміністративних послуг і повідомляти суб'єктів звернень про можливість отримання результатів наданої послуги.

Аналіз роботи центрів надання адміністративних послуг в Україні показує, що існує низка проблем та упущень. Про це свідчать результати моніторингу, проведені, як співробітниками ЦНАП, так і незалежними організаціями, залученими до оцінювання результатів діяльності. Міністерство цифрової трансформації України опублікувало у 2022 році результати першої всеукраїнської оцінки якості адміністративних послуг. За даними цього оцінювання можна зробити висновок, що основними недоліками в роботі ЦНАП залишаються: тривале обслуговування (18%), значна кількість відвідувачів у черзі для подачі документів (17%), недотримання обумовленого періоду надання послуги (15%), недостатній обсяг інформації про адміністративні послуги (14%), низка незручностей, пов'язаних із записом на прийом до центру (13%) та інші причини (рис. 2.3).

Тривале обслуговування суб'єктів звернень залишається основним упущенням у роботі ЦНАП, над яким потрібно працювати. Часто центри встановлюють надто довгий період виконання багатьох адміністративних послуг. На жаль, в Україні практично нема адміністративних послуг, які б надавалися одразу (за один візит).

Вагомою проблемою щодо організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні є значна кількість відвідувачів у черзі для подачі документів. Більшість суб'єктів звернень за отриманням адміністративних послуг, залишилися незадоволеними через великі черги. У більшості суб'єктів надання послуг нема можливості запровадити регулювання черги шляхом встановлення електронної черги. Споживачі адміністративних послуг вимушені самостійно регулювати чергу, що викликає незадоволення обслуговуванням і знижує рівень оцінювання якості послуг.

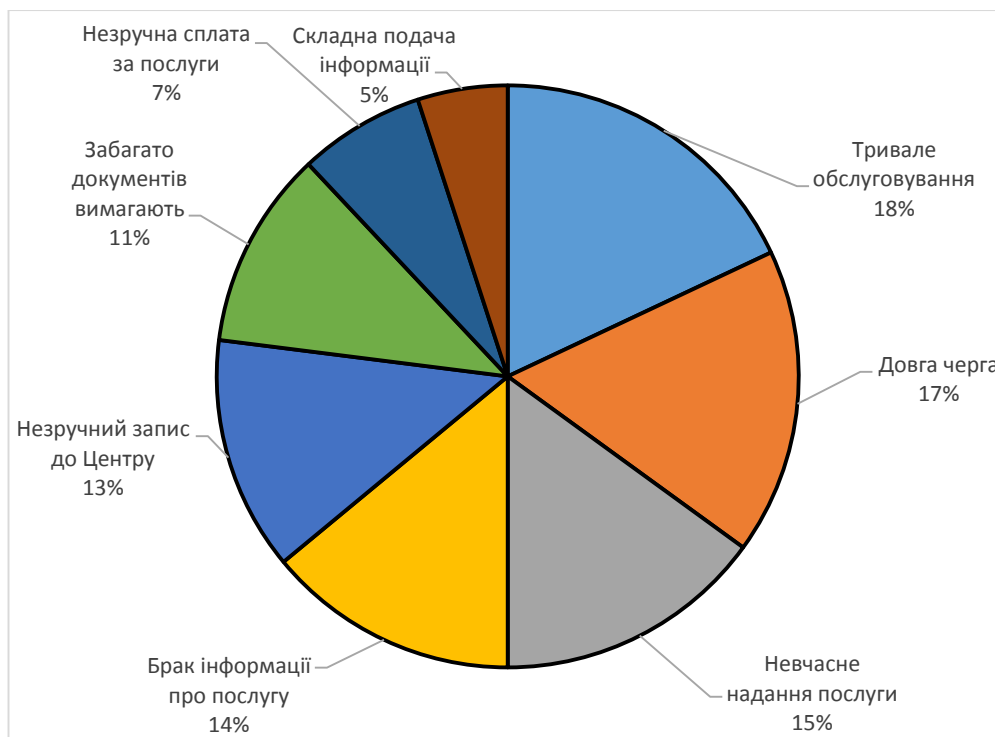


Рисунок 2.3 – Основні причини незадовільної роботи центрів надання адміністративних послуг в Україні у 2021 році

Сформовано автором на основі [17]

Значною проблемою, яку виділяють суб'єкти звернень до ЦНАП, є невчасне надання послуг. Часто розгляд питань затримують на довгий період або працівники центрів вимагають додаткових документів, що розтягує в часі процес виконання адміністративної послуги.

Ще один недолік у роботі центрів надання адміністративних послуг - недостатній обсяг інформації про ці послуги. В інформаційній частині ЦНАП споживач повинен мати можливість дізнатися про перелік адміністративних послуг, які він може отримати. Така інформація має бути доступною і через Інтернет на сайті організації. Суб'єкти звернень до центрів часто скаржаться на незадовільне надання консультацій або їх неотримання через завантаженість роботою працівників цих центрів чи їх небажання відповідати на запитання клієнтів телефоном.

До прогалин у роботі ЦНАП, виділених споживачами, слід віднести незручності, пов'язані із записом на прийом до центру, вимагання надто великої кількості документів для розгляду питання, складну подачу інформації. Суб'єкти звернень до центрів незадоволені здійсненням процесу оплати за виконані адміністративні послуги, бо вони не можуть оплатити за послуги на місці і повинні звертатися в банківські установи за межами ЦНАП. Станом на 1 січня 2022 року лише 33% центрів надання адміністративних послуг мали у своїх приміщеннях кіоски самообслуговування або платіжні POS-термінали. Решта ЦНАП не переймаються такою проблемою відвідувачів, як оплата за надані послуги.

З другого боку, існує низка проблем, які заважають належним чином працювати співробітникам ЦНАП. У першу чергу, це недостатнє фінансування цих органів, незадовільне методичне забезпечення щодо регламентування діяльності персоналу, а також брак професійних кадрів, невміння правильно організувати процес надання послуг, неповне забезпечення необхідним обладнанням, неналежне облаштування приміщень та робочих місць адміністраторів.

Основні показники всеукраїнського дослідження оцінки якості адміністративних послуг подані у таблиці 2.1.

Утворення ЦНАПів при органах місцевого самоврядування є результатом децентралізації влади. Так, в кожній територіальній громаді планується створення власного центру надання адміністративних послуг. У такий спосіб відбувається передавання коштів з державного бюджету до місцевих бюджетів через оплату за надання адміністративних послуг.

З іншого боку, з державного бюджету виділяються субвенції місцевим бюджетам для розвитку мережі ЦНАП. Міністерство цифрової трансформації України опублікувало звіт за 2021 рік про використання субвенції, спрямованої на розвиток центрів надання адміністративних послуг.. У 2021 році субвенцію у розмірі 231 млн. грн. розподілено між 188 територіальними громадами. 155 громад вже реалізували проекти на суму 197,4 млн грн, а це

Таблиця 2.1 - Основні показники першого всеукраїнського оцінювання якості послуг ЦНАП у 2021 році

Найменування показника	Значення показника, %
1 Рівень задоволеності суб'єктів звернень послугами ЦНАП України	93,2
Рівень задоволеності суб'єктів звернень послугами Вінницької області	94,5
2 Індекс лояльності суб'єктів звернень ЦНАП України	78,9
Індекс лояльності суб'єктів звернень ЦНАП Вінницької області	84,5
3 Рівень сервісу ЦНАП України:	
- відмінно;	69,0
- добре;	24,0
- задовільно;	5,0
- незадовільно	2,0
4 Задоволеність суб'єктів звернень переліком доступних послуг	97,9
5 Задоволеність суб'єктів звернень персоналом ЦНАП	97,2
6 Задоволеність суб'єктів звернень місцем надання послуги	96,5
7 Задоволеність суб'єктів звернень сервісом ЦНАП	95,6

Сформовано автором на основі [17]

85,5% субвенції. На 2022 рік на розвиток мережі ЦНАП заплановано 231 млн. грн. субвенції у Державному бюджеті країни.

Отже, органи місцевого самоврядування повинні постійно вдосконалювати свою роботу на основі вивчення проведених ними опитувань суб'єктів звернень та результатів досліджень, проведених незалежними організаціями. Підвищення якості роботи ЦНАП потребує вдосконалення законодавчої бази, збільшення фінансування, підтримки від органів виконавчої влади.

## **2.2 Оцінювання ефективності надання адміністративних послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради**

ЦНАП Могилів-Подільської міської ради був створений у листопаді 2012 року на виконання вимог закону України щодо надання адміністративних послуг. Діяльність цього центру регламентується Конституцією України, законами України, постановами та розпорядженнями Президента та Кабінету

Міністрів України, нормативними документами органів місцевого самоврядування.

Основне завдання ЦНАП Могилів-Подільської міської ради – якісне надання адміністративних послуг, що досягається шляхом прозорого надання цих послуг, ефективної взаємодії із споживачами послуг та встановлення зворотного зв'язку з ними, забезпечення суб'єктів звернень повною та достовірною інформацією щодо різновидів адміністративних послуг. Центр функціонує задля спрощення процедури надання адміністративних послуг, розширення асортименту послуг, які можна отримати в одному приміщенні, виконання цих послуг у найкоротші терміни, підвищення якості надання адміністративних послуг. Функції ЦНАП Могилів-Подільської міської ради подано на рисунку 2.4.

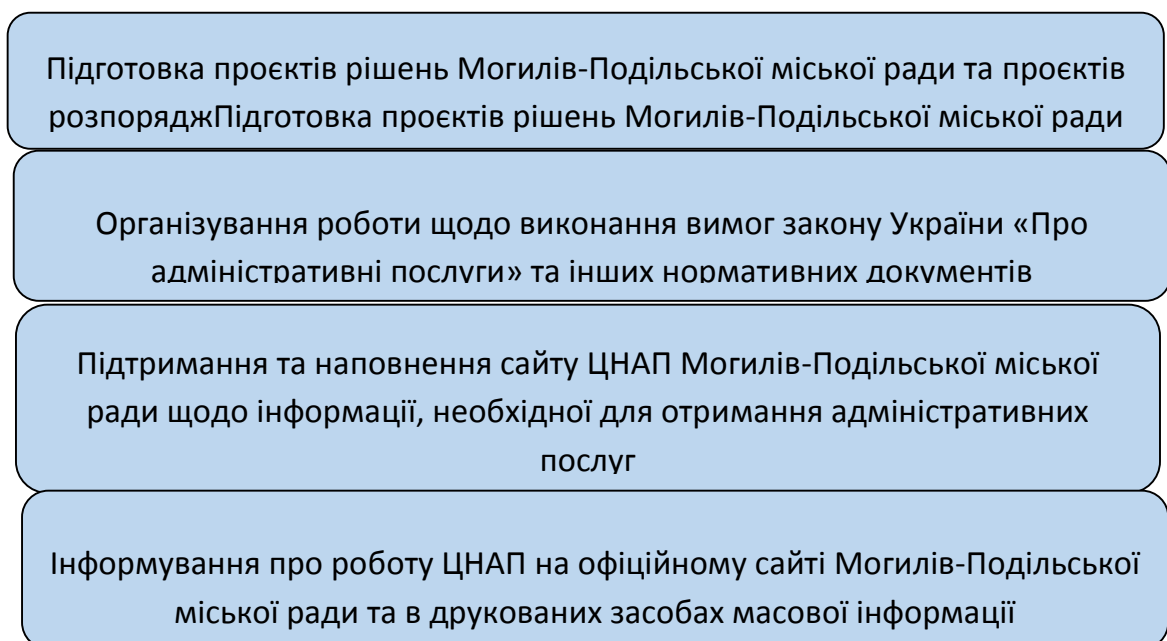


Рисунок 2.4 - Функції ЦНАП Могилів-Подільської міської ради [52]

Колектив ЦНАП Могилів-Подільської міської ради складається з одинадцяти працівників. Це адміністратори та державні реєстратори, які надають понад сто послуг (з ними суб'єкти звернень можуть ознайомитися на

сайті центру). Організаційна структура ЦНАП Могилів-Подільської міської ради подана на рисунку 2.5

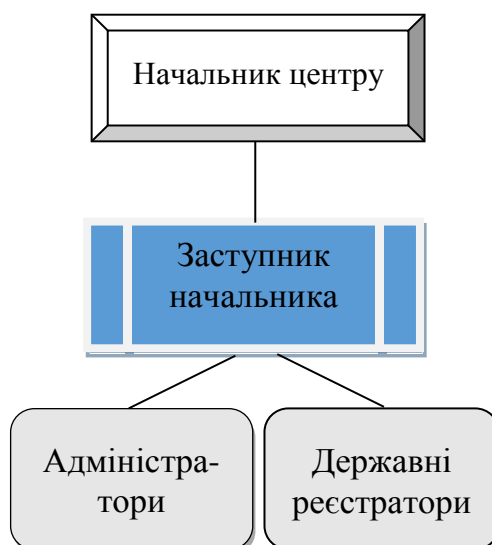


Рисунок 2.5 - Організаційна структура ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

Кількість персоналу центру Могилів-Подільської міської ради постійно зростає із збільшенням різновидів адміністративних послуг, які ним надаються (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Варіація кількості персоналу ЦНАП Могилів-Подільської міської ради у 2012-2021 рр.

Рік	Кількість працівників	Абсолютне відхилення до попереднього року
2012	3	-
2013	3	-
2014	5	2
2015	5	-
2016	6	1
2017	7	1
2018	8	1
2019	9	1
2020	9	-
2021	11	2

Адміністратори ЦНАП Могилів-Подільської міської ради у 2021 надавали різноманітні послуги, найчастіше це були такі: оформлення закордонного паспорта, вклеювання фотокартки до паспорта громадянина України, оформлення довідок, що стосуються розміру чи частки земельних ділянок, довідки щодо прав володіння нерухомим майном, послуги щодо реєстрації та закриття ФОП, довідки щодо реєстрації місця проживання, довідки про грошову оцінку земельної ділянки, довідки про місце перебування особи, видача цільових направлень для вступу до закладів вищої освіти (рис. 2.6).

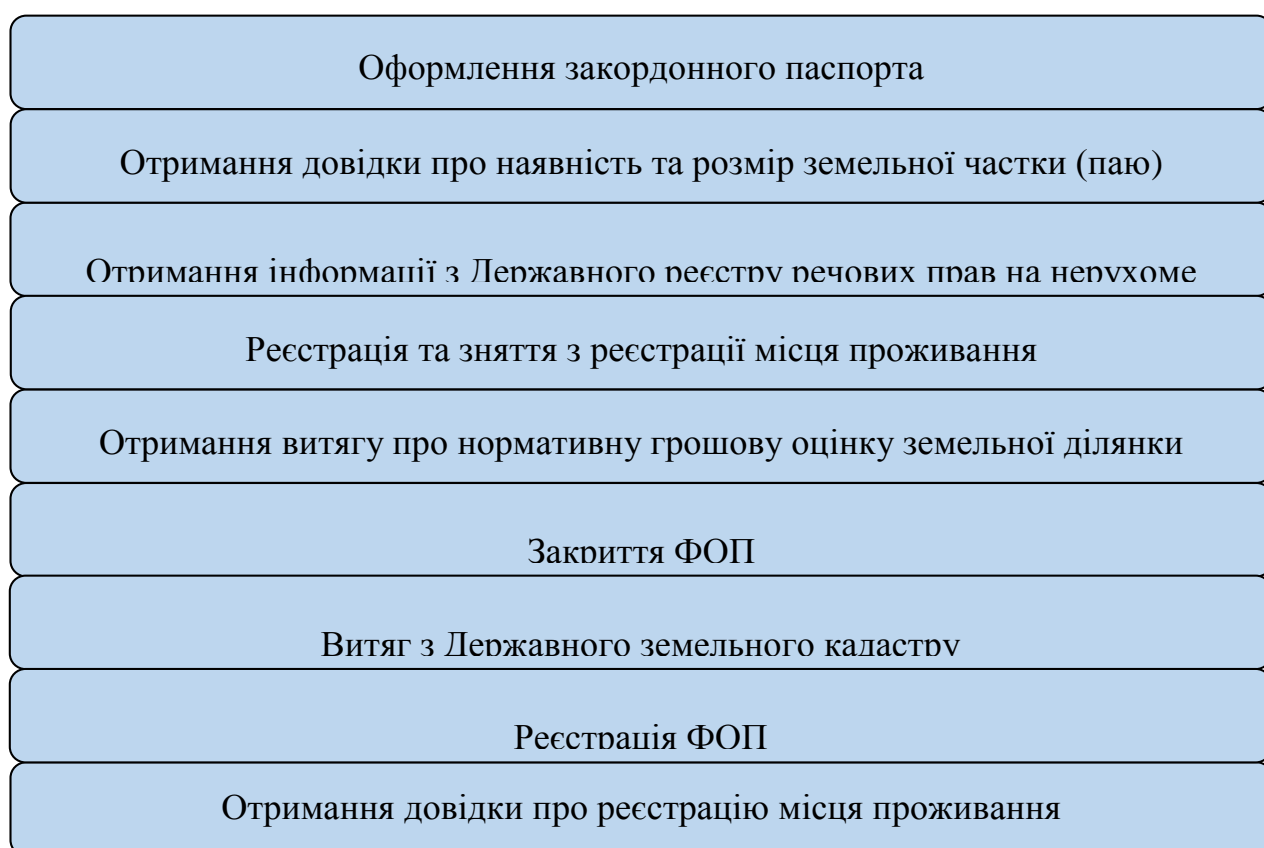


Рисунок 2.6 - Найбільш затребувані послуги ЦНАП Могилів-Подільської міської ради у 2020-2021 роках [52]

За 10 років функціонування ЦНАП Могилів-Подільської міської ради кількість надаваних адміністративних послуг суттєво збільшилася – з 38 у 2012 році до 187 у 2021 році (додаток Б).

Оцінюючи ефективність надання адміністративних послуг, потрібно виділити проблеми, які слід розв'язати. Наприклад, на сайті ЦНАП Могилів-Подільської міської ради у розділі «Новини» завжди відсутня інформація. Також приміщення не повністю пристосоване для відвідування осіб з обмеженими можливостями через незручне переміщення коридорами. Працівники ЦНАП перевантажені роботою через недостатню кількість персоналу. З метою визначення якості обслуговування та розширення номенклатури адміністративних послуг не проводиться опитування відвідувачів. Також у центрі надто мало інформаційних стендів, буклетів та іншої друкованої інформації, яка б могла зацікавити суб'єкта звернень. На сайті ЦНАП Могилів-Подільської міської ради у розділі «Документи» є лише положення про центр, тут відсутні інші документи та законодавчі акти, які регламентують діяльність центру (відділу). Вагомим недоліком у роботі ЦНАП є неможливість відслідковування за виконанням послуги та отримання SMS повідомлення про завершення виконання послуги і можливість отримання результату. Серед упущень діяльності центру – незадовільний графік роботи. Так, лише один день на тиждень ЦНАП працює до 20 години, а решта дні – до 17, у п'ятницю – до 16.

Серед позитивних сторін організування процесу надання послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради слід відзначити:

- паралельне отримання кількох адміністративних послуг у центрі за один візит;
- відслідковування черги суб'єктами звернень на електронному табло;
- можливість записатися на прийом через мережу Інтернет;
- облаштування ігрової зони для дітей;
- виконання послуги – оформлення закордонного паспорта;



- можливість оплати за послугу через термінал, що знаходиться в приміщенні ЦНАП;

- наявність вільного робочого місця з комп'ютером для того, щоб відвідувачі могли виконати деякі операції самостійно, без допомоги адміністратора;

- можливість звернутися за виконанням послуги в одному територіальному відділі, а результат отримати в іншому, зручному для відвідувача;

- заповнення формулярів на виконання адміністративної послуги персоналом ЦНАП із обов'язковою перевіркою суб'єктом звернень своїх персональних даних;

- можливість отримання різноманітних послуг, тобто не лише адміністративних, але і інших через взаємодію ЦНАП з різними установами.

Отже, основними показниками оцінювання ефективності роботи ЦНАП є:

- кількість послуг центру;
- кількість персоналу, яка відповідає обсягу виконуваних робіт та кількості відвідувачів;
- наявність необхідного обладнання для роботи персоналу;
- рівень інформованості суб'єктів звернень про різновиди послуг центру;
- своєчасність виконання послуги;
- належний графік роботи ЦНАП;
- зворотній зв'язок персоналу центру із суб'єктами звернень;
- тривалість періоду виконання послуги;
- достатність простору для облаштування зони інформування, очікування, прийому та видачі документів, зони персональної роботи клієнтів та дитячої зони;
- функціонування системи електронної черги;
- середня кількість відвідувачів, що припадає на один робочий день;
- зручності для осіб з обмеженими можливостями.

Надаючи адміністративні послуги, ЦНАП Могилів-Подільської міської ради взаємодіє з різними органами виконавчої влади, службами, відділами, підприємствами, установами та організаціями (рис. 2.7).

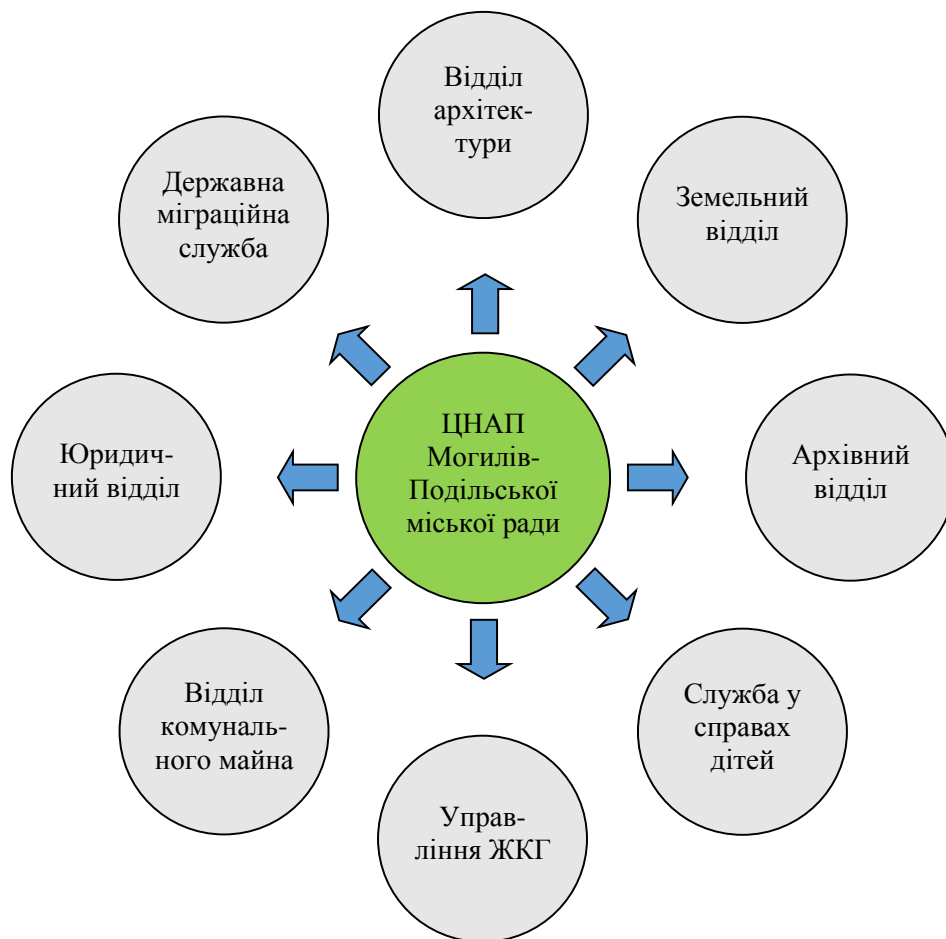


Рисунок 2.7 - Взаємодія ЦНАП Могилів-Подільської міської ради з різними установами

ЦНАП Могилів-Подільської міської ради потрібно запозичувати досвід роботи інших аналогічних центрів і впроваджувати надання клієнтам супутніх послуг, таких як друкування, сканування чи копіювання. Також потрібно створити послугу «персональний кабінет суб'єкта звернень», яка дозволяє надати логін і пароль клієнту, який надалі замовлятиме послуги онлайн.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП МОГИЛІВ-ПОДІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

#### **3.1 Удосконалення методики оцінювання ефективності діяльності та якості надання послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради**

Україна впевнено крокує шляхом децентралізації та проведення реформ органів державної влади і місцевого самоврядування. Перш за все це позначається на зміні адміністративного устрою. Важливим аспектом таких перетворень є формування мережі центрів надання адміністративних послуг. Розширенню мережі ЦНАП сприяє те, що сьогодні органи місцевого самоврядування отримали низку повноважень і можуть надавати багато послуг на місцях, не звертаючись до центральних органів влади. Також громади мають фінансову спроможність для підготовки відповідних приміщень, формування належного інфраструктурного забезпечення. Це значно наближає процес надання послуг до їх замовника, дозволяє сприймати адміністративні центри як дружнє середовище, де завжди можна отримати необхідну інформацію, позитивне ставлення та допомогу [48].

Державну політику розвитку ЦНАП в Україні формують Міністерство економічного розвитку і торгівлі та Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Саме вони визначають найважливіші нормативно-законодавчі особливості діяльності таких центрів.

Проте слід зазначити, що основна частка відповідальності за продуктивну діяльність ЦНАП лежить саме на органах місцевого самоврядування. Керівництво громад має розуміти важливість постійного моніторингу та удосконалення роботи центрів. І навіть якщо на даний час окремих ЦНАП є зразковим, то це зовсім не означає, що треба зупинитись на досягнутому, адже світ навколо дуже стрімко змінюється [46, с. 42].

Тому дуже важливо виробити систему єдиних критеріїв до оцінювання роботи ЦНАП та його працівників. Серед таких критеріїв, на нашу думку, доцільно виділити: доступний перелік послуг, які надає центр, фаховість персоналу, кількість територіальних підрозділів та можливість отримання послуг у будь-якому куточку громади, створення віддалених робочих місць і забезпечення роботи мобільних адміністративних бригад.

На сьогодні в Україні є приклади справді належних ЦНАП як в обласних центрах і містах районного значення, так і в новостворених територіальних громадах [55]. Але, незважаючи на те, що у багатьох громадах вже працюють центри надання адміністративних послуг, є аспекти, у яких їх діяльність потребує вдосконалення.

Для виявлення реального рівня якості надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради слід періодично проводити процес оцінювання кількісних індикаторів ефективності надання послуг. Дуже важливо, щоб ця діяльність відбувалася у вигляді моніторингу, через окремі проміжки часу, була систематичною. Також слід розробити таку методологію оцінювання, яка б дала змогу долучити до цього процесу споживачів послуг, органи місцевого самоврядування, громадськість, компетентних експертів. Результати такого об'єктивного оцінювання дозволять керівництву громади приймати важливі управлінські рішення щодо покращення ефективності надання адміністративних послуг. Це дасть змогу максимально наблизити послуги до споживача, забезпечити їх доступність та високий рівень якості.

Адміністративна реформа в Україні ставить сьогодні нові вимоги до оцінювання діяльності Центрів надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад, міст обласного значення. Зважаючи на це, протягом 2021 року автором роботи було проведено комплексне оцінювання діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради. Метою його проведення було встановити реальний стан обсягу та якості надання послуг. Результати оцінювання та відповідні рекомендації було надано керівництву ЦНАП

Могилів-Подільської міської ради для ознайомлення, ухвалення необхідних управлінських рішень і впровадження відповідних заходів. Також оцінювання дало змогу провести дослідження щодо відповідності діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради вимогам Закону України «Про адміністративні послуги», практиці належного урядування, впровадженню прогресивного європейського досвіду у сфері надання адміністративних послуг.

Власне дослідження проводилось методом анкетування. Період проведення: листопад – грудень 2021 року. В анкеті було запропоновано критерії оцінювання, сформовані на підставі законодавчих і нормативних вимог та кращих практик діяльності ЦНАП, а також оцінку в балах кожного з них залежно від їхньої важливості. Критеріями охоплено найважливіші сфери діяльності. Усього анкета містила 14 критеріїв, максимальна оцінка кожного критерію – 5 балів. Зразок оцінювального листа, використаного у власному анкетуванні, представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінювальний лист критеріїв дослідження якості діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради<sup>1</sup>

№ з/п	Назва показника	Кількість балів оцінювання ЦНАП
1	2	3
1	Відповідність приміщень ЦНАП встановленим нормам	Від 1 до 5
2	Фактична кількість адміністраторів ЦНАП	Від 1 до 5
3	Навантаження на одного адміністратора ЦНАП (кількість наданих адміністративних послуг, що припадає на одного адміністратора в рік)	Від 1 до 5
4	Наявність інфраструктури для осіб з обмеженими фізичними можливостями (пандус, кнопка виклику, облаштований туалет)	Від 1 до 5
5	Технічне облаштування робочих місць адміністраторів ЦНАП (комп'ютер, ксерокс, принтер)	Від 1 до 5
6	Кількість видів адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП та регулюються відповідним законодавством	Від 1 до 5

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
7	Наявність у вільному доступі положення, регламенту, графіку роботи, інформаційних карток для отримання адміністративних послуг (розміщення на інформаційних стендах)	Від 1 до 5
8	Кількість звернень до ЦНАП/наданих адміністративних послуг	Від 1 до 5
9	Наповненість веб сайту/сторінки ЦНАП інформацією щодо його діяльності	Від 1 до 5
10	Надання супутніх послуг, зокрема, можливість у ЦНАП оплати за послуги (готівковий, безготівковий платіжний термінал)	Від 1 до 5
11	Відгуки населення, суб'єктів господарської діяльності та представників суб'єктів надання адміністративних послуг про організацію роботи ЦНАП, зареєстровані в установленому порядку протягом попереднього календарного року до дати проведення оцінювання (скринька для скарг та пропозицій, позитивні відгуки)	Від 1 до 5
12	Наявність новацій у роботі ЦНАП, що забезпечує ефективне його функціонування	Від 1 до 5
13	Чи отримували Ви допомогу за рахунок місцевих програм/програм міжнародної технічної допомоги у модернізації або створенні ЦНАП? Якщо «так», то в яких саме? (ЄС/ПРООН, „U-LEAD з Європою”, GIZ, DOBRE, Прозорий офіс)	Від 1 до 5
14	Чи приймав раніше ваш ЦНАП участь у конкурсах? Якщо „так”, то у яких саме, які місця займав?	Від 1 до 5
Сума балів (максимум)	70	

Розроблено автором

Також у рамках оцінювання автором роботи було розроблено опитувальний лист для визначення середнього показника ефективності роботи адміністраторів ЦНАП. Ця анкета містила 6 критеріїв, максимальна оцінка за кожним критерієм – 5 балів. Зразок оцінювального листа представлено в табл. 3.2. Інформацію та документацію про діяльність ЦНАП Могилів-Подільської міської ради авторка роботи досліджувала дистанційно з відкритих джерел (насамперед сайту Могилів-Подільської міської ради). Також у період професійно-орієнтованої практики авторка роботи особисто обстежувала умови роботи ЦНАП Могилів-Подільської міської ради і спостерігала за його

діяльністю, проводила огляд приміщення (щодо зручності для споживачів, зокрема для осіб з особливими потребами), спілкувалася з представниками ЦНАП, спостерігала за роботою персоналу.

Таблиця 3.2 – Зразок оцінювального листа для дослідження ефективності роботи адміністратора ЦНАП Могилів-Подільської міської ради<sup>2</sup>

№ з/п	Назва показника	Кількість балів оцінювання адміністратора ЦНАП
1	Період роботи адміністратора ЦНАП станом на день проведення оцінювання	Від 1 до 5
2	Кількість наданих адміністративних послуг даним адміністратором за попередній календарний рік до дня проведення оцінювання	Від 1 до 5
3	Своєчасність надання послуг (кількість протермінованих справ у середньому за місяць)	Від 1 до 5
4	Кількість відмов у наданні адміністративних послуг (у середньому за місяць)	Від 1 до 5
5	Кількість скарг (у середньому за місяць)	Від 1 до 5
6	Наявність сертифікатів, відзнак, позитивних відгуків від відвідувачів ЦНАП, публікацій (вказати перелік) адміністратора у сфері надання адміністративних послуг	Від 1 до 5
Сума балів (максимум)		30

Розроблено автором

Дослідженню також підлягала нормативна документація, на основі якої функціонує ЦНАП та регулюється діяльність його працівників, технологічні та інформаційні картки, які містили статистичні дані роботи центру. Аналітичні дані, які були отримані під час опрацювання інформації та звітних документів, дослідження інфраструктури ЦНАП Могилів-Подільської міської ради, результати спілкування і глибинних інтерв'ю із працівниками центру, авторка роботи занотувала і оцінювала за відповідною шкалою. За результатами моніторингу ЦНАП Могилів-Подільської міської ради було сформовано підсумкові оцінки в балах (табл. 3.3). Таким чином, результати

оцінювання засвідчили, що загальна середня оцінка якості надання послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради у 2021 році становила 46 балів із 70 можливих.

Таблиця 3.3 – Узагальнюючі результати оцінювання ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

№ з/п	Назва критерію	Максимальний бал	Середній бал
1	2	3	4
1	Відповідність приміщень ЦНАП встановленим нормам (мінімум - 100 м <sup>2</sup> , максимум - 513 м <sup>2</sup> )	5	2,67
2	Фактична кількість адміністраторів ЦНАП (максимум - 18 осіб)	5	4,00
3	Навантаження на одного адміністратора ЦНАП (кількість наданих адміністративних послуг, що припадає на одного адміністратора в рік) (мінімум - 700)	5	4,00
4	Наявність інфраструктури для осіб з обмеженими фізичними можливостями (пандус, кнопка виклику, облаштований туалет)	5	1,33
5	Технічне облаштування робочих місць адміністраторів ЦНАП (комп'ютер, ксерокс, принтер)	5	5,00
6	Кількість видів адміністративних послуг, що надаються через ЦНАП та регулюються відповідним законодавством (максимум - 260)	5	4,00
7	Наявність у вільному доступі положення, регламенту, графіку роботи, інформаційних карток для отримання адміністративних послуг (розміщення на інформаційних стендах)	5	5,00
8	Кількість звернень до ЦНАП/наданих адміністративних послуг (максимум - 16000/15000)	5	4,00
9	Наповненість веб сайту/сторінки ЦНАП інформацією щодо його діяльності	5	3,00



10	Надання супутніх послуг, зокрема, можливість у ЦНАП оплати за послуги (готівковий, безготівковий платіжний термінал)	5	2,33
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	------

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
11	Відгуки населення, суб'єктів господарської діяльності та представників суб'єктів надання адміністративних послуг про організацію роботи ЦНАП, зареєстровані в установленому порядку протягом попереднього календарного року до дати проведення оцінювання (скринька для скарг та пропозицій, позитивні відгуки)	5	3,67
12	Наявність новацій у роботі ЦНАП, що забезпечує ефективне його функціонування	5	3,67
13	Чи отримували Ви допомогу за рахунок місцевих програм/програм міжнародної технічної допомоги у модернізації або створенні ЦНАП? Якщо «так», то в яких саме? (ЄС/ПРООН, „U-LEAD з Європою”, GIZ, DOBRE, Прозорий офіс)	5	1,67
14	Чи приймав раніше ваш ЦНАП участь у конкурсах? Якщо „так”, то у яких саме, які місця займав?	5	1,67
	Сума балів	70	46,00

Найвищі оцінки адміністративний центр отримав за достатньо високий рівень навантаження на одного адміністратора, наявність у вільному доступі й на інформаційних стендах актуальної для споживачів інформації, участь у програмах міжнародної технічної допомоги. Слабкими місцями виявилась наповненість веб-сайту Могилів-Подільської міської ради інформацією щодо діяльності ЦНАП, а також наявність процесу надання супутніх послуг, зокрема можливості оплати за послуги в готівковій чи безготівковій формах.

Із метою дослідження ефективності роботи працівників ЦНАП Могилів-Подільської міської ради було проведено оцінювання серед фахівців досліджуваного центру надання адміністративних послуг (табл. 3.4).

Результати оцінювання працівників ЦНАП Могилів-Подільської міської ради засвідчили високі показники щодо своєчасності надання послуг

фахівцями центру, відсутності прострочених справ, відсутність скарг та невелику кількість відмов у наданні адміністративних послуг. Наявність відмов в окремих випадках пов'язана з роботою організацій, до яких ЦНАП

Таблиця 3.4 – Узагальнена оцінка результатів дослідження ефективності роботи працівників ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

№ з/п	Назва критерію	Максимальний бал	Середній бал ефективності роботи працівників
1	Період роботи адміністратора вашого ЦНАП станом на день оцінювання	5	4,67
2	Кількість наданих адміністративних послуг даним адміністратором за попередній календарний рік до дати проведення оцінювання	5	4,89
3	Своєчасність надання послуг (кількість протермінованих справ у середньому за місяць)	5	5,00
4	Кількість відмов у наданні адміністративних послуг (в середньому за місяць)	5	4,44
5	Кількість скарг (в середньому за місяць)	5	5,00
6	Наявність сертифікатів, відзнак, позитивних відгуків від відвідувачів ЦНАП, публікацій адміністратора у сфері надання адміністративних послуг	5	3,89
Сума балів		30	27,89

Могилів-Подільської міської ради звертається із запитом про надання відповідних послуг чи інформаційних ресурсів. Адже часто ЦНАП виступає лише посередниками у цьому процесі.

Результати проведеного оцінювання засвідчили, що середня оцінка ефективності роботи адміністратора ЦНАП Могилів-Подільської міської ради складає 27,89 балів. Найвищі індикатори можемо спостерігати за критеріями «Своєчасність надання послуг (кількість протермінованих справ у середньому за місяць)» та «Кількість скарг (в середньому за місяць)». Проте порівняно мало уваги приділяється отриманню працівниками сертифікатів, відзнак, позитивних відгуків від відвідувачів ЦНАП, публікацій адміністратора у сфері

надання адміністративних послуг. У цьому аспекті слід удосконалити роботу з персоналом ЦНАП Могилів-Подільської міської ради.

Отже, у результаті проведення оцінювання якості надання адміністративних послуг у ЦНАП Могилів-Подільської міської ради у листопаді-грудні 2021 року було виявлено позитивні тенденції та окремі проблемні моменти його розвитку.

До позитивних тенденцій можемо віднести:

– загальна середня оцінка якості надання послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради є вищою за середній рівень. Це означає, що досліджуваний ЦНАП працює досить ефективно та постійно удосконалює свою діяльність;

– найвищі оцінки адміністративний центр отримав за достатньо високий рівень навантаження на одного адміністратора, наявність у вільному доступі актуальної для споживачів інформації, участь у програмах міжнародної технічної допомоги;

– сильними сторонами діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради є технічне облаштування робочих місць адміністраторів та розміщення актуальних інформаційних ресурсів на стендах у приміщеннях ЦНАПу;

– результати оцінювання працівників ЦНАП Могилів-Подільської міської ради засвідчили високі показники щодо своєчасності надання послуг фахівцями центру, відсутності прострочених справ, відсутність скарг та невелику кількість відмов у наданні адміністративних послуг.

Окремими негативними моментами, які вдалось виявити в результаті проведеного оцінювання, є те, що слабким місцем для ЦНАП Могилів-Подільської міської ради виявилась наповненість веб-сайту або сторінки ЦНАП інформацією щодо його діяльності, а також наявність процесу надання супутніх послуг, зокрема можливості оплати за послуги в готівковій чи безготівковій формах.

Результати проведеного оцінювання дозволили узагальнити та систематизувати ключові аспекти діяльності ЦНАП Могилів-Подільської

міської ради, що дасть змогу його керівництву розробити ряд рекомендацій і практичних заходів для удосконалення подальшого розвитку.

### **3.2 Дослідження перспектив облаштування мобільного центру адміністративних послуг на базі ЦНАП Могилів-Подільської міської ради**

Одним із перспективних шляхів розвитку ЦНАП Могилів-Подільської міської ради є створення та функціонування особливого виду ЦНАП – мобільного. У даному випадку мається на увазі транспортний засіб, який обладнаний для здійснення прийому громадян (включаючи осіб з інвалідністю) та надання адміністративних послуг у гнучкому, мобільному форматі [47].

Реформа децентралізації значно підвищила актуальність створення мобільного ЦНАП. Так, сьогодні Могилів-Подільська територіальна громада налічує кілька десятків віддалених сіл та селищ. Не завжди рентабельно облаштовувати стаціонарний ЦНАП у кожному з них. Переважно такі центри є в найбільших населених пунктах. У той же час, транспортне сполучення створює певні складнощі у добиранні жителів віддалених сіл до стаціонарних ЦНАП. Тому слід шукати альтернативні варіанти вирішення проблеми. Одним із таких рішень є облаштування мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради. Такий центр являтиме собою спеціально обладнані робочі місця адміністраторів у транспортному засобі, де будуть забезпечені всі необхідні умови для безпечної і комфортної роботи.

У такому автомобілі мають бути відповідні системи обігріву та охолодження, декілька місць для відвідувачів. На випадок зникнення електроенергії, має бути резервний генератор живлення. Доступ осіб з інвалідністю повинен бути забезпечений за допомогою пандуса [37].

Якщо ці технічні умови будуть дотримані, то такий ЦНАП зможе працювати у будь-яку пору року. Він буде вільно пересуватися територією громади. І, за умови складення графіку обслуговування громадян, може робити це по чергово у віддалених населених пунктах. Оплачувати послуги громадяни зможуть через банківський POS-термінал. Також можна

передбачити окремий різновид обладнання (спеціальний кейс), що дасть змогу обслуговувати хворих та літніх людей, відвідуючи їх безпосередньо вдома.

На сьогодні Україна має досить мало досвіду в організації та законодавчому забезпеченні діяльності мобільного ЦНАП. Слід також враховувати фінансові особливості його роботи. Наприклад, працівникам, які будуть виїжджати на роботу, слід сплачувати відрядні, забезпечувати їх харчуванням, дбати про дотримання вимог охорони праці.

Проте необхідність формування мобільного ЦНАП обумовлена насамперед тим, що у складі Могилів-Подільської територіальної громади є велика кількість сіл та селищ, у яких проживає порівняно мала чисельність населення. Основними видами послуг, які потребують жителі таких населених пунктів, є соціальні послуги (реєстрація народження, шлюбів, смерті), послуги з реєстрації нерухомості, оформлення соціальних виплат. Стационарний ЦНАП у центрі громади (у даному випадку він виступатиме «бек-офісом») дасть змогу надавати якісні послуги у мобільному форматі, зможе забезпечити мобільні бригади всім необхідним, включаючи технічне оснащення автомобіля та Інтернет-зв'язок для надання якісних послуг.

У роботі мобільного офісу слід також враховувати логістичні питання. На рівні центрального ЦНАП має бути розроблена карта маршрутів, чітко скоординований графік виїздів автомобіля. Із нормативної точки зору вдосконалення потребуватимуть такі документи як Регламент і Правила роботи ЦНАП. Вони мають бути доповнені спеціальними положеннями щодо регулювання роботи мобільного центру, координації основних процесів, які у ньому відбуватимуться. Якщо послуги мобільного ЦНАП будуть надаватися вдома у жителів громади (працюватиме «виїзний адміністратор»), то такий вид робіт вимагатиме окремого нормування. Ці норми мають стосуватися підстав і умов, за яких здійснюється робота в такому форматі; інформація про групи громадян, які мають право отримувати адміністративні послуги у такий спосіб; алгоритм роботи «виїзного адміністратора» та чіткий протокол дій [29, с. 524].

Мобільний ЦНАП Могилів-Подільської міської ради може бути обладнаний двома або трьома робочими місцями всередині автомобіля. У якості транспортного засобу може бути використано пасажирський або комерційний бус чи фургон, переобладнаний відповідним чином. Місця має бути достатньо для розміщення всередині трьох відвідувачів, включаючи особу з інвалідністю, що перебуватиме в інвалідному візку. Дуже важливим є забезпечення ергономічності і комфорту, дотримання всіх санітарно-гігієнічних норм та вимог, температурного режиму, функціональності переобладнаного транспортного засобу. В Україні вже є приклади облаштування таких мобільних ЦНАП. Тому Могилів-Подільській міській раді доцільно взяти на озброєння наявний передовий досвід.

Але слід розуміти, що є певні складнощі, які притаманні процесу організації мобільного ЦНАП. Поки що такий процес ще до кінця не пройшов випробування практикою, центри у такому форматі працюють в небагатьох громадах. Їх робота проводиться в тестовому режимі. Тут важливо зберегти баланс: з одного боку, необхідно забезпечити якісний рівень надання адміністративних послуг жителям віддалених сіл та селищ; з іншого боку, важливо забезпечити рентабельність роботи такого мобільного центру з метою окупності досить витратного для громади проєкту.

Останні роки Україна живе в умовах пандемії. І крізь призму нової реальності робота мобільних ЦНАП нерідко призупиняється. На території вітчизняних громад на сьогодні працюють близько десяти таких «офісів на колесах». Але часто вони не використовуються через заходи безпеки, пов'язані зі сплеском пандемії, наявністю технічних проблем (немає Інтернет-з'єднання, не працюють або відсутні pos-термінали), зниженням попиту на послуги з боку населення (літні люди не бажають, щоб їх відвідували вдома через страх захворіти) [34].

Але, в той же час, у мешканців громади завжди буде потреба в отриманні адміністративних послуг. За умов карантину чи воєнного стану мобільний ЦНАП може швидше адаптувати свою діяльність до змін, щоб донести

послуги в кожен куточок громади. Адже там, де буде працювати такий ЦНАП, буде й попит на його послуги.

Із технічної точки зору, окрім обладнання автомобіля, для мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради необхідно забезпечити гаражне приміщення, охорону. Слід також ввести у штатний розпис посаду водія (або навіть двох шоферів, які б працювали позмінно). На нашу думку, недоцільно створювати мобільний ЦНАП на умовах міжмуніципальної співпраці. Він має бути сформований лише для однієї громади. У такому випадку саме Могилів-Подільська громада буде відповідальною за його функціонування та якість послуг.

Отже, можемо запропонувати два функціональні напрями поточної діяльності діяльність мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради: діяльність у сфері надання адміністративних послуг; робота, спрямована на допомогу громаді (рис. 3.1). Ці два напрями можуть доповнювати один одного, що зробить діяльність мобільного ЦНАП ще більш затребуваною.

У сфері надання адміністративних послуг мобільний ЦНАП Могилів-Подільської міської ради буде практикувати:

- збирання та опрацювання інформаційних ресурсів про необхідність надання різних видів адміністративних послуг жителям громади, складення графіків виїздів відповідно до отриманих аналітичних даних;

- забезпечення цільових виїздів окремих мобільних бригад, що надаватимуть послуги, які найбільш затребувані у віддалених населених пунктах громади;

- надавати рішення та результати адміністративних послуг споживачам, які їх замовляли, розвозити їх по населених пунктах чи привозити безпосередньо додому до літніх і хворих людей;

- запрошувати до надання послуг у мобільному ЦНАП Могилів-Подільської міської ради фахівців, які зможуть терміново на місці надати критично важливу послугу;

– використовувати віддалені засоби замовлення послуг: електронна пошта, Скайп, месенджері, ZOOM.



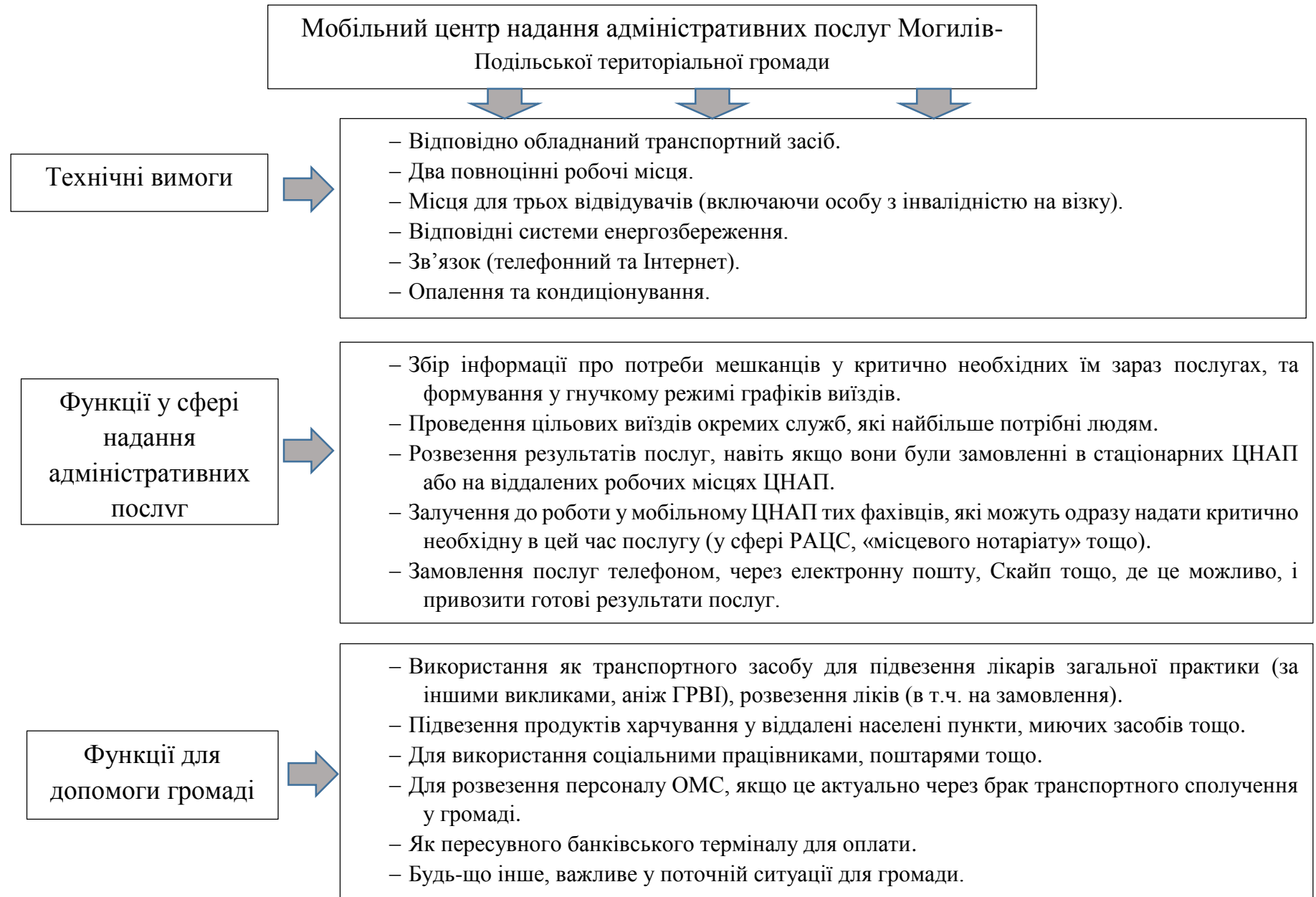


Рисунок 3.1 – Технічні вимоги та перелік функцій мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

Пропонуємо використовувати мобільний ЦНАП Могилів-Подільської міської ради і в інших цілях. Наприклад, для укладання декларацій із сімейними лікарями громади, адже літнім людям важко зробити це дистанційно, оскільки вони не володіють засобами цифрового зв'язку.

Також можна брати до уваги ще такі можливості використання мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради:

- на потреби медичної галузі: підвезення лікарів за терміновими викликами, розвезення медичних препаратів;
- на соціальні потреби: підвезення харчових продуктів у віддалені села та селища. При цьому доцільно зосередитись на таких соціальних групах як люди похилого віку, одинокі та хворі жителі громад;
- на потреби працівників служби соціального захисту і працівників пошти: розвезення пенсій і соціальних виплат у віддалені населені пункти;
- на потреби органів місцевого самоврядування: можна організувати розвезення персоналу у випадках, якщо в громаді виникають перебої з транспортним сполученням;
- на банківські потреби: транспортний засіб можна використовувати у вигляді пересувного pos-терміналу;
- на будь-які інші потреби, які є важливими для мешканців Могилів-Подільської громади. Про це можна розпитати їх самих, провівши відповідне анкетування чи дізнавшись їхню думку в будь-який інший спосіб.

Важливим є питання обсягу витрат для запуску в дію мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради. У нашій державі вже є приклади громад, де мобільні ЦНАП працюють досить успішно. Зокрема, Програма «U-LEAD з Європою» та місто Славута разом вклали в такий мобільний центр близько 1,6 млн. грн.

Окрім початкових інвестиційних вкладень не слід забувати і про поточні витрати проекту. В обсяг цих витрат входитимуть: витрати на оплату праці водія, вартість пального (вона коливатиметься залежно від логістичного

планування маршрутів по Могилів-Подільській громаді), щомісячні витрати на забезпечення мобільного Інтернет-зв'язку.

Проте, якщо у мобільному ЦНАП будуть надаватися хоча б декілька платних адміністративних послуг у кожному населеному пункті (наприклад, щодо реєстрації нерухомості), то ці витрати покриватимуться. Дуже важливо, щоб такий ЦНАП міг надавати паспортні послуги. Такий вид послуг суттєво підвищить його рентабельність. Але найбільш важливим є те, щоб споживачі адміністративних послуг Могилів-Подільської територіальної громади отримували доступні та якісні послуги, а мобільний ЦНАП Могилів-Подільської міської ради став однією з важливих складових успішної реформи у сфері адміністративних послуг в Україні.

Такі інвестиційні вкладення можуть і будуть працювати ефективно. А ключові особливості та принципи діяльності мобільного ЦНАП треба оформити у вигляді окремого рішення Могилів-Подільської міської ради.

Із метою економічного обґрунтування доцільності створення мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради складемо перелік обладнання, необхідного для його запуску (табл. 3.5).

Таблиця 3.5–Перелік обладнання, необхідного для облаштування мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

№ з/п	Найменування обладнання	Вартість, тис. грн.
1	Автомобіль (транспортний засіб типу «комерційний фургон»)	450
2	Переобладнання автомобіля під мобільний ЦНАП	95
3	Обладнання двох робочих місць	120
4	Устаткування для двох відвідувачів	58
5	Обладнання одного місця для відвідувача з інвалідністю	55
6	Придбання мобільного пандуса	15
7	Оплата стартового пакета послуг зв'язку	5
8	Встановлення системи опалення та кондиціонування	32
	Всього:	830

Отже, найбільшу питому вагу у вартості обладнання займає придбання автомобіля. Загальна сума витрат на обладнання становитиме 830 тис. грн. Обчислимо загальні початкові витрати реалізації проекту облаштування мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради (табл. 3.6, рис. 3.2).

Таблиця 3.6–Прогнозований обсяг початкових витрат на створення мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

№ з/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	Вартість придбання технологічного устаткування	830
2	Витрати на транспортування	149,4
3	Монтажні роботи	124,5
4	Пусконаладжувальні роботи	21,2
5	Непередбачувані витрати	24,9
Всього:		1150

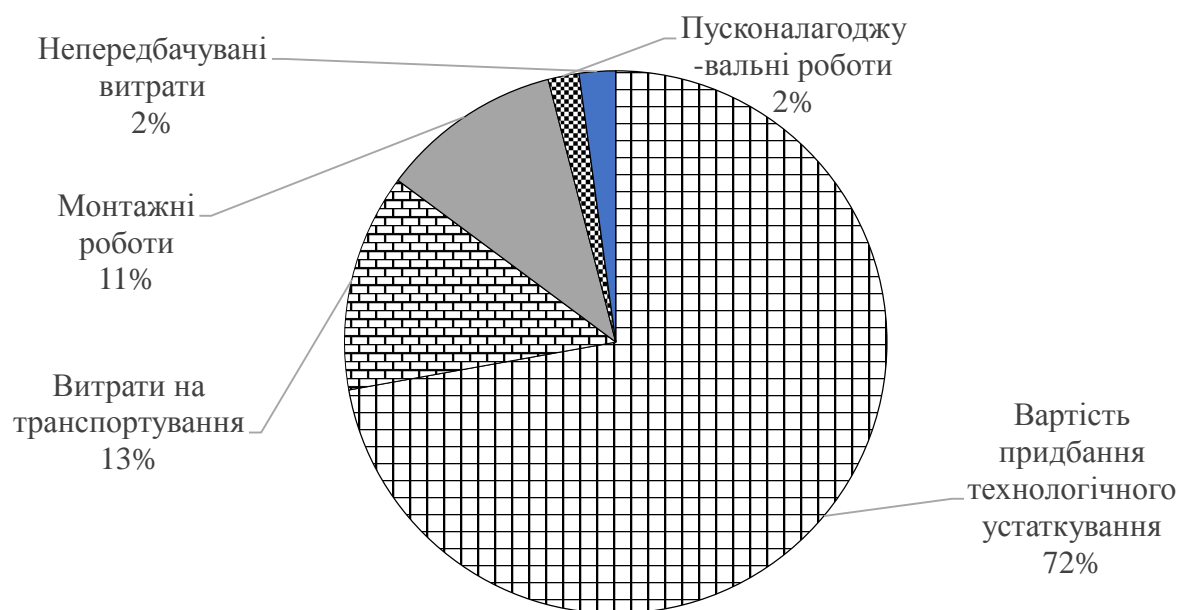


Рисунок 3.2 – Питома вага початкових витрат проекту створення мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

Із наведеного рисунка бачимо, що 72% початкових витрат складає вартість придбання технологічного устаткування, 13% становлять витрати на транспортування, 11% – монтажні роботи, по 2% прогнозуємо на

пусконаладжувальні роботи та непередбачувані витрати. Загальний обсяг початкових витрат складатиме 1150 тис. грн.

Визначимо прогнозовані річні поточні витрати, необхідні для функціонування створення мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради(табл. 3.7).

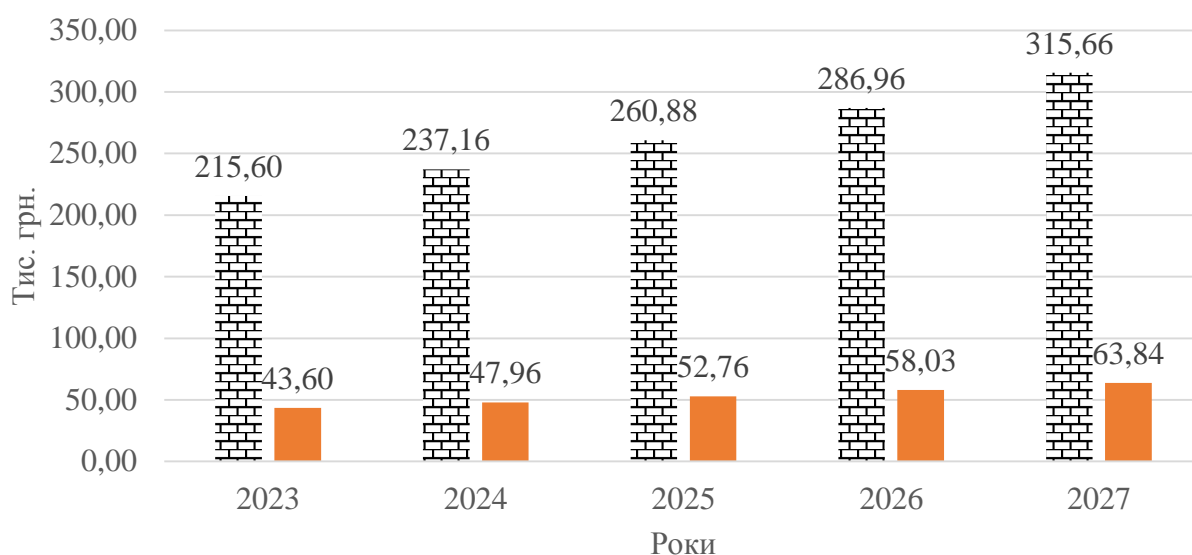
Таблиця 3.7– Обсяг прогнозованих річних поточних витрат, необхідних для функціонування мобільного ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

№ з/п	Елементи витрат	Сума, тис. грн.
1	Електроенергія	24,60
2	Витрати на оплату праці	63,36
3	Відрахування на соціальні заходи	13,94
4	Амортизація обладнання	45,80
5	Інші витрати	24,30
6	Всього поточних витрат	172,00

Отже, найбільша питома вага в обсязі поточних витрат припадає на оплату праці та амортизація обладнання. Визначимо проєктні результати від роботи мобільного ЦНАП у динаміці 2023-2027 років (табл. 3.8, рис. 3.3).

Таблиця 3.8 – Проєктні результати від роботи мобільного ЦНАП у динаміці 2023-2027 років

№ з/п	Показники, тис. грн.	Роки					Всього
		2023	2024	2025	2026	2027	
1	Прогнозований дохід від реалізації платних адміністративних послуг	215,6	237,16	260,876	286,964	315,66	1316,26
2	Щорічні поточні витрати	172,00	189,199	208,119	228,931	251,824	1050,07
3	Прогнозований щорічний прибуток від надання адміністративних послуг	43,60	47,96	52,76	58,03	63,84	266,19



- ▬ Прогнозований щорічний дохід від реалізації платних адміністративних послуг
- Прогнозований щорічний прибуток від надання адміністративних послуг

Рисунок 3.3 –Графічне представлення обсягів прогнозованого доходу та прибутку від надання платних адміністративних послуг мобільним ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що облаштування мобільного ЦНАП буде вигідним для Могилів-Подільської міської ради. Рівень доходності та прибутковості зростатиме упродовж років його експлуатації. Окрім цього, громада отримає суттєвий соціальний ефект у вигляді доступних і якісних адміністративних послуг.

Отже, у третьому розділі роботи запропоновано два проєктні рішення для підвищення ефективності діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради. Перше із них спрямоване на удосконалення методики оцінювання ефективності діяльності та якості надання послуг ЦНАП Могилів-Подільської міської ради. У рамках цього рішення авторка роботи запропонувала власну методику оцінювання якості роботи ЦНАП та його працівників. Друге проєктне рішення стосується дослідження перспектив облаштування мобільного центру адміністративних послуг на базі ЦНАП Могилів-Подільської міської ради. Авторка роботи обґрунтувала доцільність створення мобільного ЦНАП на базі Могилів-Подільської міської ради.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Менеджмент безпеки

Діяльність людини завжди пов'язана із майстерністю розумного управління процесом. Одним з найголовніших аспектів управління є безпека людини. Менеджмент безпеки – це система наукових знань та досвіду забезпечення безпеки, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей системи безпеки через використання праці, інтелекту та мотивів поведінки людей. Робота менеджерів безпеки полягає у тому, щоб поєднати та скоординувати використання зазначених ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) для досягнення цілей забезпечення безпеки.

Сучасні організації здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Наслідки впливу на підприємства внутрішніх і зовнішніх загроз різноманітні: не досягаються поставлені цілі, порушується стратегічна стійкість підприємства, втрачається ефективність його діяльності. Це вимагає від керівництва організації побудови комплексної системи забезпечення безпеки, спрямованої на своєчасне виявлення й оперативне усунення загроз стабільному функціонуванню підприємства. Зважаючи на це, прогнозування кризових явищ і визначення шляхів виходу із загрозливих ситуацій стає можливим у разі впровадження на підприємстві ефективної системи менеджменту безпеки.

До законодавчої та науково-методичної бази менеджменту безпеки належить перш за все Конституція України, законодавчі й підзаконні акти, що регламентують правовідносини у сфері підприємництва і безпеки, а також норми і положення статуту підприємства, що стосуються безпеки діяльності.

У сучасних наукових концепціях під безпекою організації розуміють такий стан господарюючого суб'єкта, що характеризується організованою

сукупністю концептуальних і прагматичних чинників, які забезпечують цій системі: 1) захист від небажаних впливів; 2) динамічний розвиток; 3) ефективність життєво важливих процесів; 4) незалежність; 5) можливість досягнення цілей [9, с. 72].

Безпека повинна забезпечуватися й підтримуватися за допомогою ефективної системи менеджменту безпеки. Менеджмент безпеки – це систематизовані й скоординовані види діяльності, методи та засоби, за допомогою яких організація оптимально управляє своїми ризиками і пов'язаними з ними потенційними загрозами і впливами [54, с. 67].

Система менеджменту безпеки організовує середовище, в якому люди працюють, визначаючи й заохочуючи форми поведінки, що відповідають вимогам безпеки, і формуючи, таким чином, потрібні цінності й уявлення культури безпеки [17 с. 101]. Система менеджменту безпеки являє собою процес, заснований на циклі управління PDCA (Plan-Do-Check-Act): «Планування», «Виконання», «Контроль» і «Корекція» і спрямований на постійне поліпшення безпеки організації з використанням об'єктивно вимірюваних індикаторів.

Так, політика у сфері безпеки визначає передусім вимоги до менеджменту безпеки, першочергові цілі й завдання, а також відповідальність вищого керівництва за їх досягнення. Відповідно до сучасних уявлень, система менеджменту безпеки повинна відповідати таким основним вимогам [53, с. 68-69]:

- система повинна включати в себе усі види діяльності й процеси, які можуть здійснювати прямий або непрямий вплив на безпеку;

- впровадження, функціонування, обслуговування й удосконалення системи є завданням і відповідальністю вищого керівництва підприємства, яке має виділити ресурси та створити організаційну структуру для досягнення поставлених цілей;



– вона повинна бути системою замкнутого циклу (Plan-Do-Check-Act), тобто її ефективність повинна відслідковуватися через постійний моніторинг із виявленням можливих поліпшень і реалізацію планів щодо їх досягнення;

– система повинна розглядатися як складова частина інтегрованої системи менеджменту з визначенням меж відповідальності та форм взаємодії з іншими системами менеджменту;

– система повинна бути заснована на процесно-орієнтованому підході до моделювання й оцінки робочих процесів компанії;

– система повинна функціонувати на основі індикаторів безпеки, спиратися на розроблені цілі й завдання з питань безпеки, на критерії для оцінки різних видів діяльності й процесів із погляду досягнення цілей безпеки та її вдосконалення;

- система повинна спиратися на виявлення й відстеження невідповідностей, недоліків і чинників небезпеки для всіх видів діяльності та процесів, пов'язаних із безпекою, контролюючи заходи щодо попередження їхніх наслідків;

– система повинна бути добре задокументована й підзвітна.

Стадія планування - це розроблення комплексу заходів і засобів, що забезпечують досягнення усіх цілей, поставлених перед системою менеджменту безпеки. До методичного забезпечення менеджменту безпеки, у першу чергу, відносять:

1) методи виявлення й аналізу недоліків і чинників небезпек (управління ризиками). Необхідними є систематична оцінка виявлених чинників небезпек і ризиків, пов'язаних із різними видами діяльності підприємства та реалізація заходів з їх усунення або мінімізації;

2) методи підвищення ефективності діяльності людини для контролю невідповідностей, недоліків і ризиків під час виконання всіх видів діяльності, пов'язаних із безпекою. Вони базуються на аналізі природи людської діяльності і включають у себе широкий набір методів та інструментів,

спрямованих на попередження помилкових дій людини й пом'якшення їхніх наслідків [51, с. 323].

3) методи розроблення й оцінки індикаторів безпеки під час виконання видів діяльності та процесів, пов'язаних із безпекою. Важливою частиною процесу менеджменту безпеки є забезпечення об'єктивної оцінки рівня безпеки в рамках організації. Організація повинна розробити відповідну систему об'єктивної оцінки для регулярного моніторингу й виміру індикаторів безпеки та ефективності процесів для визначення відповідності виконання процесів та їхніх результатів установленим вимогам. Ця система повинна забезпечувати можливість робити прогнози й повинна включати не тільки ретроспективні (реактивні), а й проспективні (проактивні) оцінки. Там, де це можливо та доцільно, вимірювані індикатори повинні бути розроблені й впроваджені для моніторингу показників безпеки [51, с. 324].

На стадії впровадження й функціонування відбувається реалізація різних видів діяльності для забезпечення менеджменту безпеки за допомогою спеціально створеної на підприємстві організаційної структури. Для цього необхідно передусім провести підготовку фахівців, відповідальних в організації за менеджмент безпеки, а також персоналу, що здійснює діяльність і процеси, пов'язані з експлуатаційною безпекою [8, с. 302].

Моніторинг ґрунтується на вимірюваних індикаторах безпеки виконання процесів і видів діяльності, пов'язаних із безпекою. Ця стадія повинна гарантувати, що вимоги безпеки виконані за досягнення запланованих результатів процесів і видів діяльності, при цьому відсутня негативна динаміка індикаторів безпеки. Індикатори безпеки можуть бути корисні як система раннього попередження через використання аналізу негативних тенденцій у їх динаміці. Вони є мірою досягнення організацією цілей, пов'язаних із безпекою.

Окрім індикаторів безпеки на стадії моніторингу обов'язково залучаються дані спостережень керівників про хід і умови виконання робіт, добровільні повідомлення персоналу про виявлені недоліки й невідповідності,

результати підготовки персоналу, розслідувань негативних подій, аудиту тощо. Всі дані документуються й зберігаються для подальшого аналізу [25, с. 173].

На стадії корекції аналізують всі пропозиції з поліпшення безпеки й ефективності діяльності та процесів:

- усунення виявлених недоліків і чинників небезпек у виробничому середовищі;
- виправлення відхилень від вимог, щоб забезпечити відповідність вимог реальним результатам виконання процесів і видів діяльності;
- запобігання використанню продуктів/результатів процесів, які не відповідають відповідним вимогам;
- упровадження нових ефективних практик виконання робіт.

На цій стадії також визначають необхідність і пріоритетність коригувальних заходів щодо забезпечення вимог безпеки. Будь-яка організація створюється, у першу чергу, для вирішення певних завдань і досягнення економічних цілей. В умовах ринкових відносин, жорсткої конкуренції організація повинна підтримувати баланс між виробничими завданнями, графіком виконання робіт, економічними питаннями й вимогами безпеки.

Після того як відібрано й визначено пріоритети для внесення змін, відбувається розроблення планів із коригувальними заходами, реалізація, контроль й оцінка ефективності заходів із поліпшення безпеки.

#### **4.2 Вимоги ергономіки до організації робочого місця працівника**

Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці. Це гарантує нам Конституція України [26]. Більш детальні вимоги щодо охорони праці, зокрема охорони праці офісних працівників, містять Кодекс законів про працю, Закон України «Про охорону праці» [20], а також інші підзаконні нормативно-правові акти. У відповідності до вимог ст. 153 Кодексу законів про працю України та ст. 6 Закону України «Про охорону праці» на всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються безпечні і нешкідливі

умови праці. Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці покладається на власника або уповноважений ним орган.

Умови праці на робочому місці, безпека процесів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці. Власник або уповноважений ним орган повинен впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, які запобігають виробничому травматизму, і забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, що запобігають виникненню професійних захворювань працівників.

Стаття 158 Кодексу законів про працю України встановлює обов'язок власника або уповноваженого ним органу вживати заходів щодо полегшення і оздоровлення умов праці працівників шляхом впровадження прогресивних технологій, досягнень науки і техніки, засобів механізації та автоматизації виробництва, вимог ергономіки, позитивного досвіду з охорони праці, зниження та усунення запиленості та загазованості повітря у виробничих приміщеннях, зниження інтенсивності шуму, вібрації, випромінювань тощо. Згідно з ч. 1 ст. 13 Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Робочі місця офісних працівників, обладнані персональними комп'ютерами, повинні відповідати вимогам «Правил охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин», затверджених Наказом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду від 26.03.2010 року № 65 [5], та «Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», затверджених постановою Головного державного санітарного лікаря України від 10.12.98 N7 (ДСанПіН 3.3.2-007-98). Правила поширюються на всіх суб'єктів господарювання незалежно від форм

власності, які у своїй діяльності здійснюють роботу, пов'язану з персональними комп'ютерами, у тому числі на тих, які мають робочі місця, обладнані персональними комп'ютерами і периферійними пристроями.

Зазначені нормативно-правові акти встановлюють санітарно-гігієнічні вимоги до приміщення, в якому розташоване робоче місце, власне до робочого місця, освітлення, рівнів вібрації і шуму, мікроклімату в приміщенні тощо.

Робоче місце - це зона простору, що оснащена необхідним устаткуванням, де відбувається трудова діяльність одного працівника чи групи працівників. Раціональне планування робочого місця має забезпечувати: найкраще розміщення знарядь і предметів праці, не допускати загального дискомфорту, зменшувати втомлюваність працівника, підвищувати його продуктивність праці. Площа робочого місця має бути такою, щоб працівник не робив зайвих рухів і не відчував незручності під час виконання роботи. Важливо мати також можливість змінити робочу позу, тобто положення корпусу, рук, ніг. Проте доцільно виключати або мінімізувати всі фізіологічно неприродні і незручні положення тіла. Проведені дослідження показують, що при раціональній організації робочих місць продуктивність праці зростає на 15-25%.

Гігієнічні вимоги до організації робочого місця працівника визначають умови життєдіяльності і працездатності людини у процесі взаємодії з технікою і середовищем. Показниками є рівень освітлення, температура, вологість, шум, вібрація, токсичність, загазованість тощо.

Антропометричні вимоги до організації робочого місця працівника визначають відповідність конструкцій техніки антропометричним характеристикам людини (зріст, розміри тіла та окремі рухові ланки). Показниками є раціональна робоча поза, оптимальні зони досягнення, раціональні трудові рухи.

Фізіологічні та психофізіологічні вимоги до організації робочого місця працівника визначають відповідність техніки і середовища можливостям

працівника щодо сприйняття, переробки інформації, прийняття і реалізації рішень.

Організація робочого місця працівника організації передбачає:

- правильне розміщення робочого місця у виробничому приміщенні;
- вибір ергономічно обґрунтованого робочого положення, виробничих меблів з урахуванням антропометричних характеристик людини;
- раціональне компонування обладнання на робочих місцях;
- урахування характеру та особливостей трудової діяльності.

Загальні принципи організації робочого місця:

- на робочому місці не повинно бути нічого зайвого. Усі необхідні для роботи предмети мають бути поряд із працівником, але не заважати йому;
- ті предмети, якими користуються частіше, розташовуються ближче, ніж ті предмети, якими користуються рідше;
- предмети, які беруть лівою рукою, повинні бути зліва, а ті предмети, які беруть правою рукою - справа;
- якщо використовують обидві руки, то місце розташування пристосувань вибирається з урахуванням зручності захоплення його двома руками;
- робоче місце не повинно бути захарашене;
- організація робочого місця повинна забезпечувати необхідну оглядовість.

Робоча поза - це основне положення працівника у просторі: зручна робоча поза має забезпечувати стійкість положення корпусу, ніг, рук, голови працівника під час роботи, мінімальні затрати енергії та максимальну результативність праці. Найпоширенішими у процесі праці є пози сидячи і стоячи. Проектуючи робоче місце, потрібно враховувати, що при виконанні роботи з фізичним навантаженням бажана поза стоячи, а при малих зусиллях - сидячи. Робоча поза стоячи втомлює людину більше, ніж сидяча. Вона вимагає на 10% більше енергії, спричиняє підвищення артеріального і

венозного тиску крові, розширення вен на ногах, пошкодження ступень, викривлення хребта.

Під час роботи сидячи нижня частина корпусу розслаблена, а основне статичне навантаження припадає на м'язи шиї, спини, таза, стегон. Неправильна сидяча поза може викликати застій крові в ногах, а якщо виконується великий обсяг роботи для пальців рук - запалення суглобів.

Організація робочого місця користувача комп'ютера повинна забезпечувати відповідність усіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам. Виконуючи практичні завдання щодо використання робочої пози, потрібно: зменшувати величину статичних напружень; розподіляти статичні напруження; передбачати можливість змін пози під час роботи.

## ВИСНОВКИ

Україна впевнено крокує шляхом децентралізації та проведення реформ органів державної влади і місцевого самоврядування. Перш за все це позначається на зміні адміністративного устрою. Важливим аспектом таких перетворень є формування мережі центрів надання адміністративних послуг. Розширенню мережі ЦНАП сприяє те, що сьогодні органи місцевого самоврядування отримали низку повноважень і можуть надавати багато послуг на місцях, не звертаючись до центральних органів влади. Також громади мають фінансову спроможність для підготовки відповідних приміщень, формування належного інфраструктурного забезпечення. Це значно наближає процес надання послуг до їх замовника, дозволяє сприймати адміністративні центри як дружнє середовище, де завжди можна отримати необхідну інформацію, позитивне ставлення та допомогу.

Державну політику розвитку ЦНАП в Україні формують Міністерство економічного розвитку і торгівлі та Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Саме вони визначають найважливіші нормативно-законодавчі особливості діяльності таких центрів.

Проте слід зазначити, що основна частка відповідальності за продуктивну діяльність ЦНАП лежить саме на органах місцевого самоврядування. Керівництво громад має розуміти важливість постійного моніторингу та удосконалення роботи центрів. І навіть якщо на даний час окремих ЦНАП є зразковим, то це зовсім не означає, що треба зупинитись на досягнутому, адже світ навколо дуже стрімко змінюється.

Дуже важливо виробити систему єдиних критеріїв до оцінювання роботи ЦНАП та його працівників. Серед таких критеріїв, на нашу думку, доцільно виділити: доступний перелік послуг, які надає центр, фаховість



персоналу, кількість територіальних підрозділів та можливість отримання послуг у будь-якому куточку громади, створення віддалених робочих місць і

Для виявлення реального рівня якості надання адміністративних послуг і діяльності ЦНАП Могилів-Подільської міської ради слід періодично проводити процес оцінювання кількісних індикаторів ефективності надання послуг. Дуже важливо, щоб ця діяльність відбувалася у вигляді моніторингу, через окремі проміжки часу, була систематичною. Також слід розробити таку методологію оцінювання, яка б дала змогу долучити до цього процесу споживачів послуг, органи місцевого самоврядування, громадськість, компетентних експертів. Результати такого об'єктивного оцінювання дозволять керівництву громади приймати важливі управлінські рішення щодо покращення ефективності надання адміністративних послуг. Це дасть змогу максимально наблизити послуги до споживача, забезпечити їх доступність та високий рівень якості.

## БІБЛІОГРАФІЯ

- 1 Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади / Чемерис А.О., Лесечко М. Д., Ліпенцев А.В., Каляєв А.О., Ципук В.М. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 148 с.
- 2 Адміністративні послуги. Навчальний посібник /Афанасьєв К.К.: / Луганськ : РВВЛДУВС, 2010. 28с.
- 3 Адміністративні послуги : навч. посіб. / К. К. Афанасьєв /. Луганськ : РВВ ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка, 2015. 175с.
- 4 Адміністративні послуги: Посібник / В. Тимощук; Швейцарсько–український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ. ТОВ «Софія–А». 2012. 104 с.
- 5 Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування:Збірник матеріалів / Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін. Київ, 2015.428 с.
- 6 Адміністративні послуги у країнах європейського союзу та Україні: Стаття / Я. Б. Михайлюк/. Ужгородський національний університет, 2015.
- 7 Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні / За ред. В.В. Кравченка, М.О. Баймуратова, О.В. Батанова. К.: Атіка, 2017. 864 с.
- 8 Варналій З.С. Економічна безпека: навчальний посібник. Київ: Знання, 2009. 647 с.
- 9 Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів : Арал, 2008. 384 с.
- 10 Впровадження електронної черги. URL: <https://suo.com.ua>.
- 11 Грибко О. Система надання адміністративних послуг населенню в Україні: підвищення якості послуг в нових реаліях / О. Грибко, Н. Грабар // Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 3. С. 52–58.

12 Громадський моніторинг якості адміністративних послуг, які надаються Міністерством юстиції України. Аналітичний звіт / Заг. ред. Тимошука В.П., Курінного О.В. К.: ФОП Москаленко О.М., 2016. с. 96.

13 День з мобільним ЦНАП: перший досвід та поради громадам. URL:<https://tsnap.ulead.org.ua/news/den-z-mobilnym-tsnap-pershyj-dosvid-ta-porady-gromadam/> (дата звернення: 29.04.2022).

14 Державне управління: європейські стандарти, досвід та адміністративне право: Навчальний посібник / В.Б. Авер'янов, В.А. Дерещ, А.М. Школик. Київ, 2017. 243 с.

15 Державні послуги: місце в системі державного управління / Наукова стаття/ І. В. Космідайло- Електронний журнал – «Ефективна економіка»/ №7. 2012.

16 «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

17 Дія. Платформа центрів. URL: [file:///C:/Users/klient/Downloads/4\\_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D1%96\\_%D0%A6%D0%9D%D0%90%D0%9F\\_%D0%B7%D0%B0\\_%D0%86%D0%86%D0%86\\_%D0%BA%D0%B2.\\_2019.pdf](file:///C:/Users/klient/Downloads/4_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D1%96_%D0%A6%D0%9D%D0%90%D0%9F_%D0%B7%D0%B0_%D0%86%D0%86%D0%86_%D0%BA%D0%B2._2019.pdf) (дата звернення: 12.05.2022).

17 Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.

18 Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : Навчально-методичні матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. Київ: НАДУ, 2012. 11 с.

19 Закон України за № 5016-V “Про адміністративні послуги”. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/jf7a300h?an=3>

20 Закон України «Про охорону праці» URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

21 Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні / Д. С. Тихонова. Київ: Право і безпека, 2014. № 4. С. 70–75

22 Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади: [монографія] / П.В. Ворона./Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. С.138-140.

23 Звіт про розвиток мережі Центрив надання адміністративних послуг за 2021 рік : Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL:  
<http://me.gov.ua/Tags/>.

24 Кодекс законів про працю України. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

25 Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

26 Конституція України. URL:  
<https://www.president.gov.ua/documents/constitution> 25.

27 Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лют. 2006 р. № 90–р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

28 Критерії оцінки організації та діяльності центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) URL: <https://cnap.in.ua/>.

29 Маркевич О. Адміністративні послуги в контексті децентралізації. Юридична газета. 2020. № 27-28. С. 523-529. Маркевич О. Адміністративні послуги в контексті децентралізації. Юридична газета. 2020. № 27-28. С. 523-529.

30 Модернізація системи надання адміністративних послуг в контексті адміністративної реформи : навч.–метод. матеріали / В. М. Сороко ; упоряд. Т. А. Саченко. К. : НАДУ, 2013. С. 68.

31 Надання адміністративних послуг в електронній формі: сучасний стан і перспективи розвитку: Стаття /Я.Б.Михайлюк /. Підприємництво, господарство і право, 2017.

32 Надання публічних послуг у громаді: стандарти та критерії / О. В. Ольшанський // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 3. С. 156-162.

33 Ніколаюк С.І., Никифорчук Д.Й. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності : курс лекцій. Київ : КНТ, 2009. 320 с.

34 Особливості використання мобільних ЦНАП у період карантину. Інформаційні матеріали Програми «U-LEAD з Європою». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12322>(дата звернення: 26.04.2022).

35 Особливості реформування надання публічних послуг в Україні. Науковий журнал /Є.О.Легеза./ /Право і суспільство/ 2016. № 3(1). С. 117-121.

36 Переросподіл повноважень у сфері надання адміністративних послуг під час упровадження реформи децентралізації /В.В.Романова./ URL: <http://niss.gov.ua/>

37 Перший в Україні мобільний ЦНАП: переваги і ризики. URL:<https://tsnap.ulead.org.ua/news/pershyj-v-ukrayini-mobilnyj-tsnap-perevagy-i-ryzyku/> (дата звернення: 29.04.2022).

38 Положення про Центр надання адміністративних послуг – URL: <https://dozvil.ua>

39 Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України : Указ Президента України від 04.09.2019 № 647 URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

40 Процеси децентралізації у сфері надання адміністративних послуг. Теоретичні та прикладні питання державотворення: Електронне науковофахове видання / І. Козюра /.2018. Вип. 22. С. 132-139.

41 Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.04.2014 № 333р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

42 Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: Збірник матеріалів Міжнародної науковопрактичної конференції.: Донецький державний університет управління/ Маріуполь/ Український культурологічний центр, 2018.284 с.

43 Реформування сфери надання адміністративних послуг в контексті розбудови «сервісної» держави в Україні: збірник наукових праць / Т.Джиги // Актуальні проблеми державного управління. 2014. Вип. 3 (59). С. 70–74.

44 Системи управління чергою. URL: [https://automatization/pro/](https://automatization.pro/).

45 Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування. Методичний посібник / Підгаєць П., Бригілевич І. Київ : ТОВ «Софія–А». 2012. С.134.

46 Смазна Т. Системи надання адміністративних послуг в Україні. *Європейські перспективи*. 2021. №1. С. 40-45. URL:[https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2021/03/40-\\_Smazna.pdf](https://ep.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2021/03/40-_Smazna.pdf) (дата звернення: 20.04.2022).

47 Тимошук В. Адміністративні послуги в машині, або Навіщо Україні мобільні ЦНАПи? Інформаційні матеріали Програми «U-LEAD з Європою». URL:<https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/administratyvni-poslugu-v-mashyni-abo-navishho-ukrayini-mobilni-tsnary/> (дата звернення: 29.04.2022).

48 Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ: Вид-во ТОВ «Підприємство ВіЕнЕй», 2015. 124 с.

49 Тотальна "цнапизація" чи держава у смартфоні?: Стаття./ Р. Матвійчук / Українська правда – від 23.10.2019. URL: <https://www.epravda.com.ua>.

50 Удосконалення механізмів надання публічних послуг населенню :метод. рек. / Б. Г. Савченко, К. І. Мельникова, Ю. В. Боковікова та ін. ; за заг. ред. Б. Г. Савченка. К. : НАДУ, 2019. С. 28

51 Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / пер. з англ. Київ: Наукова думка, 2008. 566 с.

52 ЦНАП Могилів-Подільської міської ради. URL: <http://mpmr.gov.ua/cnap/administrativni-poslugi-derzgeokadastru/rekviziti-dla-oplati-administrativnih-poslug-dzk-55>(дата звернення: 15.05.2022).

53 Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація/ Чаусовська С.І. // Держава і регіони. Серія: Державне управління, 2017. № 1 (57). С. 102–108.

54 Штангрет А.М., Котляревський Я.В., Караїм М.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. 288 с.

55 Як створити належний ЦНАП в ОТГ? Досвід інституційного створення ЦНАП в рамках Програми «U-LEAD з Європою». Методичний посібник для громад. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/11/YAk-stvoriti-nalezhniy-TSNAP-v-OTG.pdf> (дата звернення: 22.04.2022).

# Додатки



Нормативно-законодавчі документи у сфері надання адміністративних послуг

Назва документу	Номер та дата
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади»	№ 90–р від 15.02.2006
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики визначення собівартості платних адміністративних послуг»	№ 66 від 27.01.2010
Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг»	№ 915 від 11.10.2010
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо реформування системи надання адміністративних послуг»	№ 1076–р від 26.10.2011
Закон України «Про адміністративні послуги»	№5203–VI від 06.09.2012
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг»	№13 від 03.01.2013
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги»	№44 від 30.01.2013
Постанова Кабінету Міністрів послуги «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг»	№57 від 30.01.2013
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг»	№ 118 від 20.02.2013
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного регламенту центру	№588 від 01.08.2013

## Продовження додатку А

надання адміністративних послуг»

Розпорядження Кабінету Міністрів  
України «Про затвердження плану заходів щодо  
створення Єдиного державного порталу  
адміністративних послуг

№ 718 від 11.09.2013

Розпорядження Кабінету Міністрів України  
«Про схвалення Концепції Державної цільової  
програми створення та функціонування  
інформаційної системи надання  
адміністративних послуг на період до 2017 року»

№ 614–р від 05.05.2014

Розпорядження Кабінету Міністрів України  
«Деякі питання надання адміністративних  
послуг органів виконавчої влади через центри  
надання адміністративних послуг»

№ 523р від 16.05.2014

Постанова Кабінету Міністрів України «Про  
затвердження Правил реєстрації місця  
проживання та Порядку передачі органами  
реєстрації інформації до Єдиного державного  
демографічного реєстру»

№ 207 від 02.03.2016

Наказ Міністерства економічного розвитку і  
торгівлі України «Про затвердження Порядку  
інтеграції інформаційних систем державних  
органів та органів місцевого самоврядування до  
Єдиного державного порталу адміністративних  
послуг»

№ 1501/248 від  
08.09.2016

Перелік основних адміністративних послуг, які надає ЦНАП Могилів-Подільської міської ради

№	Найменування послуги
1	Вклеювання до паспорта громадянина України фотокартки при досягненні громадянином 25- і 45-річного віку
2	Реєстрація місця проживання особи
3	Зняття з реєстрації місця проживання особи
4	Реєстрація місця перебування особи
5	Оформлення та видача довідки про реєстрацію місця проживання або місця перебування особи
6	Державна реєстрація земельної ділянки з видачею витягу з Державного земельного кадастру
7	Внесення до земельного кадастру відомостей (змін до них) про земельну ділянку
8	Внесення до Державного земельного кадастру відомостей про межі частини земельної ділянки, на яку поширюються права суборенди, сервітуту, з видачею витягу
9	Внесення до земельного кадастру відомостей (змін до них) про землі в межах територій адміністративно-територіальних одиниць з видачею витягу
10	Видача довідки з державної статистичної звітності про наявність земель та розподіл їх за власниками земель, землекористувачами, угіддями
10	Видача висновку про погодження документації із землеустрою
11	Видача витягу з технічної документації про нормативну грошову оцінку земельної ділянки
12	Видача цільового направлення у вищий навчальний заклад першого і другого рівнів акредитації
13	Видача фізичним особам висновку державної санітарно-епідеміологічної експертизи діючих об'єктів
14	Реєстрація декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства з питань пожежної безпеки
15	Надання висновку про погодження проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки
16	Видача містобудівних умов і обмежень забудови земельної ділянки.
17	Видача будівельного паспорта забудови земельної ділянки
18	Видача цільових направлень для вступу до вищих навчальних закладів IV рівня акредитації абітурієнтам, які постійно проживають у сільській місцевості або селищах міського типу
19	Включення (не включення) громадян до Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги
20	Повідомча реєстрація колективних договорів
21	Встановлення статусу та видача посвідчень «Ветеран праці»
22	Видача посвідчень батьків багатодітної сім'ї
23	Видача посвідчення дитини з багатодітної сім'ї у зв'язку з досягненням 6-річного віку
24	Продовження дії посвідчення дитини з багатодітної сім'ї у зв'язку з досягненням 14-річного віку
25	Продовження терміну дії посвідчення батьків/дитини з багатодітної сім'ї (18-23 роки)
26	Продовження терміну дії посвідчення батьків багатодітної сім'ї

## Продовження додатку Б

- 27 Видача дублікату посвідчень батьків та дитини з багатодітної сім'ї
- 28 Видача довідки про те, що посвідчення батьків та дитини з багатодітної сім'ї не видавалося
- 29 Оздоровлення дітей пільгових категорій
- 30 Надання дозволу на виведення житлових приміщень і житлових будинків (їх частин) з житлового фонду міста
- 31 Надання дозволу на створення та реєстрацію органу самоорганізації населення – вуличного комітету (ОСН-ВК)
- 32 Погодження встановлення пам'ятників, монументів та меморіальних таблиць
- 33 Надання дозволу на розміщення зовнішньої реклами та продовження строку його дії
- 34 Надання допомоги на поховання померлої особи, яка на момент смерті не працювала
- 35 Надання дозволу на видалення зелених насаджень
- 36 Взяття громадян на квартирний облік за місцем проживання при виконавчому комітеті міської ради, зняття з квартирного обліку
- 37 Погодження на розміщення та облаштування об'єкта літньої торгівлі на території міста
- 38 Видача ордера на службову квартиру
- 39 Видача ордера на жиле приміщення громадянам, які перебувають на квартирному обліку за місцем проживання при виконавчому комітеті міської ради
- 40 Присвоєння, зміна та анулювання адресного номера об'єкту нерухомості, земельній ділянці
- 41 Встановлення режиму роботи закладам торгівлі, побуту, ресторанного господарства та закладам дозвілля.
- 42 Надання одноразової матеріальної допомоги.
- 43 Надання дозволу на розробку технічної документації із землеустрою щодо об'єднання (поділу) земельної ділянки
- 44 Затвердження технічної документації із землеустрою
- 45 Рішення про зміну цільового призначення земельної ділянки
- 46 Рішення про затвердження проекту землеустрою щодо відведення земельної ділянки
- 47 Рішення про внесення змін у рішення міської ради
- 48 Видача примірника рішення міської ради про передачу земельної ділянки у власність або користування
- 49 Рішення про поновлення договору оренди землі
- 50 Рішення про припинення договору оренди землі
- 51 Видача довідки про наявність у фізичної особи земельних ділянок
- 52 Видача довідки про членство в веденні особистого селянського господарства
- 53 Надання погодження на відведення земельної ділянки сільськогосподарського призначення державної власності
- 54 Надання дозволу на виготовлення документації з експертної грошової оцінки земельної ділянки
- 55 Рішення про затвердження документації з експертної грошової оцінки земельної ділянки
- 56 Рішення про передачу земельної ділянки в оренду
- 57 Видача довідки про склад сім'ї
- 58 Експлуатаційний дозвіл для провадження діяльності: на потужностях (об'єкта) з переробки неїстівних продуктів тваринного походження; на потужностях (об'єктах) з виробництва, змішування та приготування кормових добавок, преміксів і кормів.