

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

на тему: «Механізм надання адміністративних послуг
на місцевому рівні»

Виконала студентка групи ЗПУА-22 /Максименко Кіра Сергіївна/

Керівник: к.е.н., доцент Адамовська В.С. /

Нормоконтролер: д.е.н., професор Семенов М.І. /

Завідувач кафедри д.е.н., професор Мисчук Е.В. /

Кривий Ріг
2026 р.

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МООПУ

Смірнов О.В. Мисирь
« 19 » 02 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу здобувача вищої освіти

Максименко Кіри Сергіївни

1. Тема роботи: «Механізм надання адміністративних послуг на місцевому рівні»

керівник роботи Адамовська В.С., к.е.н., доцент

затверджено наказом по КНУ від «19» 02 2026 року № 109е

2. Строк подання студентом роботи: 12 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: Інформаційну базу склали нормативно-правові акти щодо надання адміністративних послуг на місцевому рівні, наукові праці з питань публічного управління, місцевого самоврядування та матеріали діяльності ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

2 АНАЛІЗ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЦНАП «ВІЗА» («ЦЕНТР ДІЇ») М. КРИВОГО РОГУ ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

5. Перелік графічного матеріалу: 10 таблиць, 5 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата завдання видав	Підпис, дата завдання прийняв
Розділ 1	к.е.н. доцент Адамовська В.С.	18.04.2026 05.05.2026	
Розділ 2	к.е.н. доцент Адамовська В.С.	15.05.2026 15.05.2026	

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	19.02.2026	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	26.02.2026-11.03.2026	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (бакалаврської) роботи	14.03.2026-16.04.2026	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	18.04.2026-05.05.2026	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (бакалаврської) роботи та подання його керівнику	05.05.2026-15.05.2026	виконано
6	Підготовка вступної частини	04.06.2026	виконано
7	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.06.2026	виконано
8	Отримання відгуку керівника	06.06.2026	виконано
9	Попередній захист роботи	12.06.2026	виконано
10	Захист роботи в ЕК	26.06.2026	виконано

Дата видачі завдання «19» лютого 2026 р.

Здобувач вищої освіти: Максименко Кіра Сергіївна

Керівник роботи к.е.н., доцент Адамовська В.С.

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу на тему:
«Механізм надання адміністративних послуг (на прикладі ЦНАП «ВІЗА»
(«Центр Дії») м. Кривого Рогу)»

67 сторінок, 10 таблиць, 5 рисунків, 32 джерела, 3 додатки

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та практично проаналізувати механізми надання адміністративних послуг на місцевому рівні, а також визначити проблеми і напрями удосконалення діяльності ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу.

Завдання дослідження: розкрити сутність адміністративних послуг як об'єкта публічного управління та їх роль у системі місцевого самоврядування; охарактеризувати нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні; узагальнити підходи до оцінки ефективності адміністративних послуг; надати характеристику діяльності та структури ЦНАП «ВІЗА»; проаналізувати механізми надання адміністративних послуг; визначити проблеми і напрями удосконалення роботи Центру.

Об'єкт дослідження: процес надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Предмет дослідження: організаційно-управлінські механізми надання адміністративних послуг у ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу та напрями їх удосконалення.

Результати дослідження: розглянуто теоретико-правові засади надання адміністративних послуг; визначено роль ЦНАПів у реалізації сервісної моделі публічного управління; проаналізовано діяльність, структуру, канали обслуговування та основні показники роботи ЦНАП «ВІЗА»; виявлено проблеми очного навантаження, цифрової доступності й інформаційної зрозумілості процедур; запропоновано напрями підвищення якості адміністративних послуг у м. Кривому Розі.

Ключові слова: АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ, ЦНАП, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СЕРВІСНА ДЕРЖАВА, ЯКІСТЬ ПОСЛУГ, ЦНАП «ВІЗА».

ЗМІСТ

	Стор.
ЗАВДАННЯ НА РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	10
1.1 Сутність адміністративних послуг як об'єкта публічного управління та їх роль у системі місцевого самоврядування.....	10
1.2 Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні	17
1.3 Організаційно-управлінські механізми надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг	22
Висновки до розділу 1	28
2 АНАЛІЗ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЦНАП «ВІЗА» («ЦЕНТР ДІЇ») м. КРИВОГО РОГУ ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ	29
2.1 Загальна характеристика діяльності та структури ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу	29
2.2 Аналіз механізмів надання адміністративних послуг у ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії»)	38
2.3 Проблеми та напрями удосконалення надання адміністративних послуг у ЦНАП м. Кривого Рогу.....	53
Висновки до розділу 2.....	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

1. ВПО – внутрішньо переміщені особи;
2. грн. – гривні;
3. див. – дивіться;
4. дод. – додаток;
5. ЄДР – Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;
6. ЄС – Європейський Союз;
7. ЗУ – Закон України;
8. КМР – Криворізька міська рада;
9. КМУ – Кабінет Міністрів України;
10. КНУ – Криворізький національний університет;
11. МС – місцеве самоврядування;
12. ОМС – органи місцевого самоврядування;
13. ПУ – публічне управління;
14. р. – рік;
15. рр. – роки;
16. рис. – рисунок;
17. с. – сторінка;
18. ст. – стаття;
19. табл. – таблиця;
20. тис. – тисяча;
21. ЦНАП – центр надання адміністративних послуг;
22. ЦНАП «ВІЗА» – Центр надання адміністративних послуг «ВІЗА» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради;
23. ID-картка – паспорт громадянина України у формі картки;
24. SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

ВСТУП

Сучасний розвиток місцевого самоврядування в Україні безпосередньо пов'язаний із якістю надання адміністративних послуг, оскільки саме через них громадяни, суб'єкти господарювання, внутрішньо переміщені особи, ветерани та інші категорії населення щоденно взаємодіють із публічною владою. Адміністративна послуга перестала сприйматися лише як формальна дія з прийняття заяви або видачі документа.

Ступінь наукового опрацювання проблеми є достатнім, однак практична ефективність ЦНАПів на рівні окремих територіальних громад потребує подальшого аналізу. Теоретико-правові засади адміністративних послуг досліджували В. Б. Авер'янов, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, А. В. Кірмач та інші науковці, які розглядали адміністративну послугу як інститут адміністративного права і механізм зміни взаємодії між владою та громадянином. В. П. Тимощук і А. В. Кірмач акцентували увагу на критеріях якості та стандартах оцінювання адміністративних послуг [12], а І. Бригілевич розглядав діяльність ЦНАП через системний і процесний підходи [13]. Питання управління якістю послуг у діяльності органів місцевого самоврядування висвітлювали Т. О. Королюк та І. П. Динник [14; 15]. Соціологічний аспект оцінювання якості розкрито у працях О. Князевої та Т. Цибульської [16], а організаційні, технологічні й людські чинники розвитку адміністративних послуг аналізували С. Прокопенко, С. В. Березюк, А. О. Лебедєв і Г. Л. Бондар [17; 18; 19].

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що ЦНАПи стали ключовою ланкою практичного забезпечення прав громадян на місцевому рівні. Для великої міської громади, якою є Кривий Ріг, ефективна робота ЦНАП має не лише адміністративне, а й соціально-економічне значення. Через ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») мешканці міста отримують широкий спектр адміністративних і публічних послуг, пов'язаних із реєстрацією місця проживання, соціальним захистом, нерухомістю, паспортними документами,

ветеранськими сервісами, підприємницькою діяльністю та іншими юридично значущими діями.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз механізмів надання адміністративних послуг на місцевому рівні, а також визначення проблем і напрямів удосконалення діяльності ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність адміністративних послуг як об'єкта публічного управління та визначити їх роль у системі місцевого самоврядування;
- охарактеризувати нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні;
- узагальнити науково-теоретичні підходи до оцінки ефективності адміністративних послуг;
- надати загальну характеристику діяльності та структури ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу;
- проаналізувати механізми надання адміністративних послуг у досліджуваному Центрі;
- виявити основні проблеми його функціонування; обґрунтувати напрями удосконалення надання адміністративних послуг у м. Кривому Розі.

Об'єктом дослідження є процес надання адміністративних послуг на місцевому рівні.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські механізми надання адміністративних послуг у ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу та напрями їх удосконалення.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці українських дослідників з питань адміністративних послуг, публічного управління, місцевого самоврядування та оцінювання якості сервісів, матеріали Міністерства цифрової трансформації України, офіційний вебпортал ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради, рішення Криворізької міської ради, звітні матеріали щодо

виконання програм розвитку Центру, статистичні дані про кількість і структуру наданих послуг, а також аналітичні матеріали, що характеризують сучасний стан функціонування ЦНАПів [20; 21; 22].

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Метод аналізу застосовано для вивчення змісту нормативно-правових актів, наукових підходів і практичних матеріалів щодо діяльності ЦНАП. Метод синтезу дав змогу узагальнити теоретичні положення та практичні дані в єдину логіку дослідження. Порівняльний метод використано для зіставлення нормативних вимог, наукових критеріїв якості та фактичної організації роботи Центру. Системний підхід дав можливість розглядати ЦНАП як комплексну сервісну інституцію, у якій взаємодіють правові, організаційні, кадрові, цифрові та комунікаційні елементи. Статистичний метод застосовано для аналізу кількісних показників діяльності Центру, зокрема загального обсягу послуг, структури звернень і навантаження на основні напрями роботи. Узагальнення використано для формулювання висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення надання адміністративних послуг.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані висновки та пропозиції можуть бути використані для підвищення якості роботи ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу, удосконалення інформаційного супроводу заявників, розвитку електронних і пакетних сервісів, оптимізації навантаження на адміністраторів, посилення мобільного обслуговування та впровадження системного моніторингу якості послуг. Запропоновані підходи можуть бути корисними також для інших територіальних громад, які прагнуть перейти від формального надання адміністративних послуг до справді сервісної, доступної та орієнтованої на людину моделі місцевого публічного управління.

1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

1.1 Сутність адміністративних послуг як об'єкта публічного управління та їх роль у системі місцевого самоврядування

Адміністративні послуги є однією з ключових форм практичної взаємодії людини, бізнесу та держави, оскільки саме через них публічна влада перестає бути абстрактною системою норм і повноважень та набуває конкретного значення для повсякденного життя громадян. У сучасному публічному управлінні адміністративна послуга розглядається не лише як юридично оформлена дія органу влади, а як комплексна управлінська діяльність, спрямована на забезпечення прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб.

Від того, наскільки швидко, зрозуміло, доступно й неупереджено надаються такі послуги, залежить рівень довіри населення до місцевої влади, сприйняття держави як сервісної інституції та готовність громадян брати участь у вирішенні питань місцевого значення. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає адміністративну послугу як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [16, с. 56].

Сутність адміністративної послуги полягає в тому, що вона поєднує владний, правовий, організаційний і сервісний компоненти. Владний компонент виявляється у тому, що послуга надається уповноваженим суб'єктом, який діє не як приватний виконавець, а як носій публічної компетенції. Правовий компонент означає, що підстави, порядок, строки, результат, платність або безоплатність, перелік необхідних документів і підстави для відмови мають визначатися законом, а не довільним рішенням посадової особи. Організаційний компонент охоплює прийом заяви, перевірку документів, взаємодію між органами, інформування заявника, оформлення результату та його видачу. Сервісний компонент стосується якості комунікації з людиною, зручності приміщення, доступності інформації, можливості

отримання консультації, цифрових каналів звернення, прозорості процедури та поваги до часу заявника. Саме поєднання цих елементів дає змогу розглядати адміністративну послугу як об'єкт публічного управління, а не як звичайну технічну операцію з видачі документа.

Адміністративна послуга відрізняється від інших форм діяльності органів влади тим, що вона виникає переважно за ініціативою особи, яка звертається за певним юридичним результатом. Громадянин або суб'єкт господарювання не просто отримує інформацію чи консультацію, а прагне оформити право, підтвердити юридичний факт, зареєструвати майно, місце проживання, бізнес, отримати дозвіл, довідку, витяг, статус або інший індивідуальний результат.

У цьому полягає практична цінність адміністративної послуги: вона переводить закріплене законом право у реальну можливість користуватися ним у житті. Наприклад, право на підприємницьку діяльність набуває практичного змісту через державну реєстрацію, право на соціальний захист реалізується через оформлення відповідних виплат або статусів, право власності потребує належної реєстрації, а участь людини в житті громади часто пов'язана з оформленням місця проживання, землекористування, документів або доступу до місцевих сервісів [14, с. 22].

У системі публічного управління адміністративні послуги виконують функцію практичного механізму реалізації прав людини. Якщо нормативно-правові акти визначають загальні правила поведінки, то адміністративна послуга забезпечує індивідуальне застосування цих правил до конкретної життєвої ситуації. Через це якість надання послуг не можна зводити лише до швидкості прийому документів або кількості виданих довідок. Якість означає, що особа розуміє, куди звертатися, які документи подати, скільки часу триватиме розгляд, яким буде результат, як оскаржити відмову та які гарантії має заявник у разі неправомірної поведінки посадової особи. Законодавчо державна політика у сфері адміністративних послуг базується на принципах верховенства права, юридичної визначеності, рівності перед законом,

відкритості, прозорості, оперативності, доступності інформації, мінімізації документів і процедурних дій, неупередженості, справедливості, доступності та зручності для суб'єктів звернення.

На місцевому рівні адміністративні послуги мають підвищене значення, оскільки саме громада є найближчим до людини рівнем публічної влади. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає місцеве самоврядування як гарантоване державою право та реальну здатність територіальної громади самостійно або під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

У цьому визначенні принциповим є не лише право громади, а й її реальна здатність діяти, адже без належної організації послуг, кадрового забезпечення, приміщень, цифрових інструментів, фінансових ресурсів і внутрішньої управлінської культури місцеве самоврядування залишається формальним. Надання адміністративних послуг є одним із показників такої реальної здатності, тому що воно демонструє, чи може громада забезпечити людині доступ до базових юридичних результатів без зайвої бюрократії, невиправданих витрат часу та залежності від віддалених державних установ [17, с. 89].

Роль адміністративних послуг у системі місцевого самоврядування полягає в тому, що вони пов'язують компетенцію органів влади з повсякденними потребами жителів громади. Місцева рада, її виконавчі органи, посадові особи, адміністратори центрів надання адміністративних послуг і старости беруть участь у забезпеченні доступу населення до послуг, які стосуються реєстрації місця проживання, земельних питань, нерухомості, бізнесу, соціального захисту, ветеранських сервісів, адміністративних довідок, дозвільних процедур та інших юридично значущих дій. У такому контексті адміністративна послуга стає не другорядним технічним напрямом роботи, а одним із центральних інструментів реалізації місцевої публічної політики. Громада, яка здатна організувати якісний сервіс, фактично підвищує власну

інституційну спроможність, посилює довіру мешканців, підтримує місцевий бізнес і створює передумови для соціальної стабільності.

Надання адміністративних послуг на місцевому рівні тісно пов'язане з ідеєю сервісної держави, відповідно до якої публічна влада повинна не домінувати над громадянином, а створювати зрозумілі, передбачувані й гідні умови для реалізації його прав. Такий підхід змінює традиційне уявлення про управління, де головним вважалося видання розпоряджень і контроль за їх виконанням. Сучасна модель передбачає, що орган влади має будувати свою діяльність навколо потреб заявника, не порушуючи при цьому вимог законності. Це означає, що людина не повинна самотійно розбиратися у складній системі міжвідомчої взаємодії, ходити між різними установами, збирати інформацію, яку органи влади можуть отримати самотійно, або залежати від суб'єктивного ставлення посадовця. Організація послуг має бути такою, щоб заявник бачив зрозумілий маршрут від звернення до результату, а влада брала на себе відповідальність за внутрішню координацію [19, с. 50].

Практичним інституційним втіленням цього підходу стали центри надання адміністративних послуг. Їх поява змінила логіку взаємодії населення з владою, оскільки модель «єдиного вікна» дала можливість зосередити прийом документів, консультування, інформування та видачу результатів у зручному для людини місці. Примірний регламент центру надання адміністративних послуг, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 588, визначає організаційні засади роботи таких центрів, що підтверджує їх не випадковий, а нормативно впорядкований характер у системі публічного адміністрування. ЦНАП у громаді виконує роль посередника між заявником і суб'єктами надання послуг, але цей посередник має не ускладнювати процедуру, а навпаки спрощувати її для людини. Саме тому якісний ЦНАП повинен бути не лише приміщенням із прийомними вікнами, а організаційним центром сервісної взаємодії, де адміністратор володіє інформацією, діє за чіткими процедурами, поважає заявника та забезпечує передбачуваність результату.

Для місцевого самоврядування адміністративні послуги мають також демократичний зміст, адже вони безпосередньо впливають на відчуття належності людини до громади. Коли житель може отримати необхідний документ у своїй громаді, без поїздок до районного чи обласного центру, це підвищує відчуття доступності влади й справедливості управління. Для малих, сільських, віддалених і прифронтових громад ця проблема має практичне значення, оскільки транспортна віддаленість, безпекові ризики, цифрова нерівність, нестача кадрів і руйнування інфраструктури можуть перетворювати звичайну адміністративну процедуру на складне життєве випробування. Тому розвиток територіальних підрозділів, віддалених робочих місць, мобільних ЦНАПів, участь старост у наближенні сервісів до жителів є не просто управлінським удосконаленням, а способом забезпечення рівного доступу до публічних послуг [15, с. 78].

Сучасна система адміністративних послуг розвивається в умовах цифровізації, що змінює як зміст послуг, так і очікування громадян. Електронні сервіси, державні реєстри, цифрові інформаційні картки, онлайн-запис, електронні кабінети та інтеграція з порталом державних послуг поступово формують нову культуру взаємодії, у якій людина очікує швидкого доступу до результату без дублювання документів і повторного подання даних. Водночас цифровізація не скасовує ролі місцевого самоврядування, а навпаки підсилює її, оскільки саме місцевий рівень має допомагати тим громадянам, які не мають достатніх цифрових навичок, доступу до техніки або стабільного інтернету. Через це ЦНАП у громаді має виконувати подвійну функцію: бути точкою фізичного доступу до послуг і провідником цифрових рішень для населення.

Реформа адміністративних послуг пов'язана також із систематизацією переліку послуг, які мають бути доступними через ЦНАПи. У 2025 році Міністерство цифрової трансформації повідомляло про оновлення підходу до обов'язкових адміністративних послуг у ЦНАПах, зокрема про перелік із 373 послуг у 18 категоріях, що охоплюють реєстрацію бізнесу й нерухомості,

ветеранські сервіси, соціальний захист, податкові та пенсійні питання. Такий підхід має значення для місцевого самоврядування, оскільки він зменшує нерівність між громадами, створює зрозумілі стандарти для адміністраторів і дає громадянам очікування, що базові послуги повинні бути доступними незалежно від місця проживання. У цьому проявляється перехід від фрагментарної моделі, коли кожна громада самостійно визначала обсяг сервісів залежно від власних можливостей, до більш уніфікованої та керованої системи, де держава і місцеве самоврядування спільно відповідають за мінімальний стандарт доступності.

Адміністративні послуги як об'єкт публічного управління потребують постійного оцінювання, тому що сама наявність ЦНАПу або переліку послуг ще не гарантує високої якості. Потрібно аналізувати час очікування, зрозумілість інформації, професійність персоналу, доступність для осіб з інвалідністю, кількість повторних звернень, обґрунтованість відмов, можливість попереднього запису, стан міжвідомчої взаємодії, рівень цифрової підтримки та задоволеність відвідувачів. За даними Мінцифри, у першому півріччі 2025 року було зібрано понад 82 тисячі відгуків про роботу ЦНАПів, а найвищі оцінки отримали приміщення центрів, перелік доступних послуг і робота персоналу. Така інформація показує, що адміністративна послуга в сучасному управлінні має вимірюватися не лише кількістю прийнятих заяв, а й якістю досвіду людини, яка звертається до влади [4].

Значення адміністративних послуг для місцевого самоврядування посилюється в умовах воєнного стану, внутрішнього переміщення населення, зростання потреб ветеранів, родин військовослужбовців, людей, які втратили житло або документи, а також підприємців, що змушені релокувати бізнес. У таких умовах ЦНАП стає не лише місцем оформлення документів, а й точкою стабілізації повсякденного життя громади. Через нього людина може відновити юридичний зв'язок із державою, підтвердити статус, отримати доступ до соціальної підтримки, оформити майнові чи реєстраційні питання. У 2024 році через ЦНАПи було надано понад 20 млн послуг, серед яких

найбільш затребуваними були реєстрація місця проживання, соціальні послуги, реєстрація нерухомості, паспортні, земельні, послуги для ВПО та ветеранів. Ці показники підтверджують, що адміністративні послуги є масовим і соціально значущим напрямом місцевого публічного управління [2].

Адміністративні послуги мають також антикорупційне значення, оскільки чіткі процедури, інформаційні картки, визначені строки, прозорі платежі, електронні черги та стандартизована комунікація зменшують простір для неформального впливу. Якщо заявник не знає, які документи потрібні, скільки триває розгляд і чому йому відмовлено, він стає залежним від суб'єктивної поведінки посадової особи. Якщо процедура зрозуміла, результат передбачуваний, а відмова може бути оскаржена, тоді влада діє в межах правової визначеності. У цьому контексті Закон України «Про адміністративну процедуру», який запроваджує загальні правила розгляду і вирішення адміністративних справ шляхом прийняття адміністративних актів, має значення для посилення гарантій особи у відносинах із публічною адміністрацією. Для місцевого самоврядування це означає потребу у підвищенні правової культури посадових осіб, належному мотивуванні рішень, дотриманні принципів добросовісності, пропорційності та права особи бути вислуханою.

Отже, адміністративні послуги на місцевому рівні є не лише юридичною процедурою, а складним інститутом публічного управління, через який реалізуються права людини, перевіряється спроможність територіальної громади, формується довіра до влади та забезпечується практичний зміст місцевого самоврядування. Їх сутність полягає у наданні особі конкретного юридичного результату на підставі закону, але суспільне значення виходить далеко за межі формального оформлення документів. Якісна адміністративна послуга демонструє, що влада здатна діяти відкрито, передбачувано, професійно й з повагою до людини. Для територіальних громад розвиток системи адміністративних послуг означає посилення управлінської спроможності, наближення держави до громадянина, підтримку місцевого

розвитку та зміцнення демократичної природи самоврядування. Саме тому подальше вдосконалення ЦНАПів, цифрових сервісів, кадрової підготовки, міжвідомчої взаємодії та стандартів доступності має розглядатися як один із провідних напрямів модернізації публічного управління в Україні.

1.2 Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні

Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні формується як багаторівнева система правових актів, у якій поєднуються конституційні засади діяльності публічної влади, спеціальне законодавство про адміністративні послуги, норми про місцеве самоврядування, правила адміністративної процедури, акти Кабінету Міністрів України щодо організації роботи центрів надання адміністративних послуг, а також галузеві закони, що регламентують реєстраційні, дозвільні, земельні, соціальні, паспортні та інші послуги. Така система має комплексний характер, оскільки адміністративна послуга не існує поза правовою процедурою, компетенцією відповідного органу, встановленими строками, переліком документів і юридичним результатом, який отримує заявник. Конституційною основою цієї системи є положення про те, що органи державної влади, органи місцевого самоврядування та їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України [1]. Саме ця норма визначає правову межу для всіх рішень і дій посадових осіб, які приймають заяви, консультують громадян, перевіряють документи, взаємодіють із реєстрами та видають результат адміністративної послуги.

Базовим спеціальним актом у цій сфері є Закон України «Про адміністративні послуги», який визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у процесі отримання адміністративних послуг [2]. Закон закріплює поняття адміністративної послуги, визначає суб'єктів звернення, суб'єктів надання адміністративних

послуг, принципи державної політики у цій сфері, вимоги до інформаційних і технологічних карток, порядок функціонування центрів надання адміністративних послуг та загальні підходи до плати за послуги. Для місцевого рівня цей закон має визначальне значення, оскільки саме він переводить взаємодію громадянина з владою з площини відомчого адміністрування у площину сервісного обслуговування. Заявник має право отримувати зрозумілу інформацію про послугу, знати строк її надання, перелік необхідних документів, розмір адміністративного збору, спосіб отримання результату та підстави для відмови, а орган влади не може вимагати документи або дії, не передбачені законом.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» створює інституційну основу для надання адміністративних послуг у територіальних громадах, оскільки визначає правовий статус місцевих рад, їх виконавчих органів і посадових осіб [3]. У межах цього закону місцеве самоврядування розглядається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади вирішувати питання місцевого значення, а надання адміністративних послуг є одним із практичних проявів такої здатності. До повноважень виконавчих органів сільських, селищних і міських рад належить організаційне забезпечення надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг, що прямо пов'язує систему ЦНАП із компетенцією місцевого самоврядування. Через це громада не лише створює приміщення для прийому громадян, а й організовує управлінський процес, забезпечує кадрову спроможність, доступність інформації, належну комунікацію та взаємодію з державними органами.

Правове регулювання адміністративних послуг не обмежується визначенням їх переліку чи порядку прийому документів, оскільки значну роль відіграє Закон України «Про адміністративну процедуру», який запровадив загальні правила розгляду адміністративних справ органами публічної адміністрації [4]. Його значення для місцевого рівня полягає в тому, що посадові особи мають діяти не лише за спеціальними інструкціями певної

послуги, а й відповідно до єдиних процедурних стандартів: добросовісності, пропорційності, обґрунтованості, своєчасності, права особи бути вислуханою, доступу до матеріалів справи та мотивованості адміністративного акта. Для заявника це означає вищий рівень правової захищеності, оскільки відмова у наданні послуги або інше несприятливе рішення повинні мати чітке правове обґрунтування, а не спиратися на формальну або суб'єктивну позицію посадової особи.

Організаційний порядок роботи центрів надання адміністративних послуг деталізується постановою Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 року № 588, якою затверджено Примірний регламент центру надання адміністративних послуг [5]. Цей акт визначає порядок організації роботи центру, дії адміністраторів, прийом заяв, видачу результатів, інформування суб'єктів звернення та загальну логіку функціонування ЦНАП як сервісної установи. На місцевому рівні Примірний регламент виконує роль організаційного стандарту, на основі якого громади затверджують власні регламенти роботи центрів, адаптуючи їх до кількості населення, структури послуг, матеріально-технічних умов і кадрових можливостей. Завдяки цьому правове регулювання поєднує загальнодержавну уніфікацію з можливістю організаційної гнучкості для конкретної громади.

Сучасний етап розвитку нормативного забезпечення адміністративних послуг пов'язаний із розширенням і систематизацією послуг, які мають надаватися через ЦНАП. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2025 року № 1226 «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» затвердила актуальний перелік адміністративних послуг для надання через ЦНАП [6]. Її значення полягає в тому, що держава прагне вирівняти доступ громадян до базових сервісів незалежно від місця проживання, а також зробити роботу центрів більш передбачуваною для заявників і органів місцевого самоврядування. Такий підхід має практичне значення для територіальних громад, адже перелік послуг стає орієнтиром для планування структури ЦНАП, навчання

адміністраторів, налагодження взаємодії з державними реєстрами та органами виконавчої влади.

Цифровізація адміністративних послуг отримала законодавче закріплення у Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [7]. Цей акт визначає засади надання електронних публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг та автоматичного режиму їх надання. Для місцевого самоврядування його значення полягає не лише у можливості переведення частини процедур в електронний формат, а й у зміні загальної філософії обслуговування заявників. Послуга повинна бути доступною не лише через фізичне звернення до адміністратора, а й через електронні канали, де це дозволяє законодавство та технічна інфраструктура. Водночас місцевий рівень зберігає вагому роль, оскільки не всі громадяни мають однаковий доступ до цифрових сервісів, тому ЦНАПи фактично стають місцями цифрової підтримки для осіб літнього віку, внутрішньо переміщених осіб, жителів віддалених населених пунктів і людей, які потребують консультаційної допомоги.

Галузеве законодавство конкретизує порядок надання окремих груп адміністративних послуг, які найбільш часто отримують громадяни та бізнес на місцевому рівні. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» регулює відносини у сфері державної реєстрації бізнесу та громадських формувань [8]. Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень» визначає правові засади реєстрації речових прав на нерухоме майно, що є однією з найбільш значущих сфер адміністративного обслуговування громадян [9]. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» встановлює правові та організаційні засади видачі документів дозвільного характеру для суб'єктів господарювання [10]. У сукупності ці акти показують, що ЦНАП на місцевому рівні працює не з абстрактним набором заяв, а з юридично різними процедурами, кожна з яких має власні строки, реєстри, суб'єктів прийняття рішення та правові наслідки.

Нормативно-правове регулювання адміністративних послуг передбачає також захист права особи на звернення, інформацію та оскарження. Закон України «Про звернення громадян» регулює практичну реалізацію права громадян звертатися до органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій із заявами, скаргами і пропозиціями [11]. Хоча адміністративна послуга і звернення громадянина не є тотожними правовими явищами, на практиці вони часто перетинаються, оскільки заявник може звертатися за роз'ясненням, скаржитися на дії адміністратора, оскаржувати затягування строків або вимагати усунення порушень. Через це законодавство про звернення виконує гарантійну функцію, доповнюючи спеціальні процедури надання послуг механізмом реагування на порушення прав особи.

Аналіз нормативно-правової бази свідчить, що надання адміністративних послуг на місцевому рівні в Україні регулюється не одним законом, а взаємопов'язаною системою актів, у якій кожен рівень має власне призначення. Конституція встановлює межі законної діяльності влади, Закон «Про адміністративні послуги» визначає загальну модель сервісної взаємодії, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює інституційну роль громад, Закон «Про адміністративну процедуру» формує єдині стандарти прийняття адміністративних актів, постанови Кабінету Міністрів деталізують організацію роботи ЦНАП, а галузеві закони визначають порядок надання конкретних реєстраційних, дозвільних та інших послуг. Така модель є достатньо розгалуженою, тому її ефективність залежить не лише від наявності нормативних актів, а й від узгодженості між ними, професійності посадових осіб, технічної готовності громад, доступності державних реєстрів і здатності місцевого самоврядування організувати послугу як зрозумілий, законний і зручний для людини процес.

1.3 Науково-теоретичні підходи до оцінки ефективності надання адміністративних послуг у системі публічного управління

Оцінка ефективності надання адміністративних послуг у системі публічного управління не може зводитися лише до підрахунку кількості прийнятих заяв або виданих документів, оскільки адміністративна послуга має правовий, організаційний, управлінський і соціальний зміст. У науковій літературі ефективність у цій сфері розглядається через здатність органу влади забезпечити людині законний, своєчасний, зрозумілий і доступний результат, який відповідає її правам та законним інтересам. Саме тому оцінювання адміністративних послуг потребує поєднання правового аналізу, управлінського аналізу, аналізу задоволеності заявників, дослідження роботи персоналу, вивчення організації приміщення, перевірки строків, доступності інформації та здатності органу влади виправляти виявлені недоліки. У цьому полягає відмінність сучасного підходу від старої адміністративної логіки, за якою головним було лише формальне виконання процедури, а досвід людини, яка звернулася по послугу, залишався другорядним.

Першим значущим підходом є правовий підхід, який пов'язаний із працями В. Б. Авер'янова, І. Б. Коліушка, В. П. Тимощука та інших дослідників адміністративного права. У межах цього підходу адміністративна послуга оцінюється насамперед з погляду законності, визначеності процедури, повноважень суб'єкта надання послуги, прав заявника та можливості захисту від неправомірної відмови або затягування строків. В. Б. Авер'янов у своїх працях обґрунтовував людиноцентристське розуміння адміністративного права, відповідно до якого публічна адміністрація має не лише керувати, а й забезпечувати реалізацію прав особи. Для оцінки ефективності це означає, що результативним можна вважати не той орган, який формально виконав внутрішню інструкцію, а той, який забезпечив людині реальне набуття, підтвердження, зміну або припинення певного права у спосіб, передбачений законом. І. Б. Коліушко та В. П. Тимошук розглядали адміністративні послуги як новий для українського адміністративного права інститут, що повинен змінити характер відносин між владою і громадянином, тому їхній підхід дає підстави оцінювати ефективність через зрозумілість правового порядку,

прозорість дій посадових осіб і мінімізацію зайвого адміністративного навантаження на заявника.

Другим підходом є критеріальний підхід, який найбільш чітко представлений у працях В. П. Тимощука та А. В. Кірмача. Дослідники запропонували розглядати якість адміністративних послуг через систему критеріїв, тобто через показники, за допомогою яких можна встановити, наскільки потреби та інтереси заявника задоволені, а діяльність адміністративного органу є професійною та належно організованою. У практичному посібнику з діяльності ЦНАП наведено позицію В. П. Тимощука, за якою критерії оцінки якості послуг є підставою для встановлення стандартів надання адміністративних послуг і дають змогу визначити відповідність діяльності органу очікуванням заявника [12, с. 7]. Такий підхід має прикладне значення, оскільки він переводить загальне поняття якості у конкретні вимірювані ознаки: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до особи, професійність персоналу, обґрунтованість рішень, зрозумілість інформації та можливість оскарження. Без такої системи критеріїв оцінювання залишається декларативним, адже неможливо встановити, що саме працює добре, а що потребує зміни.

Третій підхід можна визначити як системний, оскільки він розглядає адміністративну послугу не як одну дію адміністратора, а як послідовний процес, що починається з інформування заявника і завершується отриманням юридично значущого результату. І. Бригілевич у практичному посібнику «Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг» наголошує, що оцінка якості є перевіркою діяльності суб'єкта надання послуг щодо відповідності результату офіційно встановленим вимогам, а вдосконалення системи потребує комплексного, системного і процесного підходів [13, с. 6]. З позиції цього підходу ефективність залежить не тільки від адміністратора, який приймає документи, а й від якості регламентів, інформаційних карток, внутрішньої взаємодії, кадрової підготовки, роботи державних реєстрів, організації черги, доступності приміщення, належного

збереження документів і здатності установи аналізувати власні помилки. Якщо хоча б один елемент цього процесу працює неналежно, загальна оцінка послуги знижується, навіть коли кінцевий документ формально видано.

У працях Т. О. Королюк акцент зроблено на управлінні якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Дослідниця розглядає управління якістю як поєднання планування, організації, контролю, спостереження за якістю та оцінювання з метою підвищення задоволеності заявників і результативності роботи органів місцевого самоврядування [14, с. 3]. Цей підхід є цінним тим, що виводить оцінку ефективності за межі разового опитування або звітної статистики. Якість має вивчатися постійно, а отримані дані повинні використовуватися для управлінських рішень: зміни графіка роботи, навчання працівників, удосконалення інформаційних матеріалів, збільшення кількості робочих місць, поліпшення доступності для маломобільних груп населення, перегляду внутрішніх процедур. На думку Т. О. Королюк, сучасний напрям модернізації полягає в побудові моделі взаємодії влади з громадянами, зорієнтованої на потреби заявника, що прямо пов'язує ефективність із якістю досвіду людини під час звернення до ЦНАП.

Близьким до цього є підхід І. П. Динник, яка розглядає якість адміністративних послуг як один із критеріїв ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Дослідниця підкреслює, що адміністративні послуги є масовою формою взаємодії населення з органами влади, через яку у громадян формується уявлення про ефективність державного апарату загалом [15, с. 42]. У її аналізі увага приділена не лише задоволеності заявників, а й використанню державних ресурсів, професіоналізму учасників процесу, контролю за виконанням фінансових зобов'язань і здатності системи працювати в умовах воєнного стану. Такий підхід поглиблює розуміння ефективності, оскільки вона оцінюється не тільки за зовнішнім враженням громадянина, а й за тим, наскільки раціонально орган влади використовує ресурси, чи може забезпечити неперервність роботи під час кризи, чи зберігає доступність послуг для населення в складних умовах.

Соціологічний підхід до оцінювання ефективності адміністративних послуг представлений у працях О. Князевої та Т. Цибульської. На прикладі репрезентативного опитування заявників ЦНАП у місті Одесі дослідниці показали, що реальна оцінка якості послуг має спиратися на системне вивчення думки фізичних і юридичних осіб, які безпосередньо звертаються за послугами. Авторки підкреслюють, що така діяльність не повинна бути випадковою або епізодичною, оскільки лише постійне отримання об'єктивної інформації дає змогу ухвалювати управлінські рішення для поліпшення якості послуг [16]. Цінність цього підходу полягає в тому, що він повертає заявника в центр оцінювання. Орган влади може вважати власну роботу належною, але саме досвід людини показує, чи була інформація зрозумілою, чи не було зайвого очікування, чи не виникали додаткові неформальні вимоги, чи була відмова пояснена коректно, чи мав заявник можливість отримати допомогу.

С. Прокопенко у статті 2024 року розглядає якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. Автор пропонує аналізувати якість через технологічні, організаційні та людські аспекти, а серед методів дослідження називає кількісний аналіз, якісний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз документів і регламентів [17]. Такий підхід є продуктивним, оскільки дозволяє поєднати статистику з оцінкою процедур і поведінки персоналу. Наприклад, кількісний аналіз може показати кількість звернень, середній строк розгляду, частку відмов, кількість скарг і повторних звернень, тоді як якісний аналіз пояснює причини цих показників, виявляє слабкі місця в комунікації, підготовці працівників або міжвідомчій взаємодії. С. Прокопенко також акцентує на потребі інтеграції сучасних цифрових рішень, підвищенні кваліфікації персоналу та поліпшенні системи оцінювання якості, що дає змогу розглядати ефективність не як статичний стан, а як постійний процес удосконалення.

С. В. Березюк та А. О. Лебедев розкривають теоретичні аспекти організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Автори звертають увагу на місце адміністративних послуг

серед інших публічних послуг, на проблеми їх отримання з погляду споживачів, а також на стандартність адміністративних справ, оскільки видача документів, дозволів і реєстраційні дії мають усталені процедури та чіткі правила для суб'єктів звернення і суб'єктів надання послуг [18]. Цей підхід допомагає оцінювати ефективність через організаційну впорядкованість. Якщо процедура є типовою, повторюваною і нормативно визначеною, то орган місцевого самоврядування повинен забезпечити її без зайвих ускладнень. Затримки, різне тлумачення вимог, нестача інформації або залежність результату від конкретного працівника свідчать не про складність послуги, а про недоліки організації управлінського процесу.

Г. Л. Бондар аналізує сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізації та звертає увагу на передання повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування, розвиток ЦНАП і потребу швидкого реагування на виклики реформи [19]. Її підхід дає змогу оцінювати ефективність не лише на рівні одного центру, а й на рівні спроможності громади. Для місцевого самоврядування ефективність означає здатність організувати доступ до послуг ближче до жителя, забезпечити роботу адміністраторів, інтегрувати нові послуги, створити умови для внутрішньо переміщених осіб, жителів старостинських округів, підприємців і соціально вразливих груп. У цьому контексті оцінка адміністративних послуг стає частиною оцінки децентралізації, адже передання повноважень має сенс лише тоді, коли громада реально може забезпечити якісний результат для людини.

Практичний вимір наукових підходів підтверджують і сучасні дані Міністерства цифрової трансформації України. У першому півріччі 2025 року було зібрано понад 82 тисячі відгуків про роботу ЦНАПів, а оцінювання охоплювало центри в громадах різного масштабу та розташування. Найвищі оцінки отримали перелік доступних послуг, приміщення і робота персоналу, тоді як серед проблем називалися брак місць для сидіння, тіснота, температурний комфорт, пристосованість для батьків із дітьми та доступність

для людей з інвалідністю. Ці дані показують, що ефективність адміністративних послуг не може вимірюватися лише юридичним фактом видачі документа, оскільки люди оцінюють повний шлях отримання послуги: від входу до приміщення до зрозумілості консультації та зручності очікування.

Таким чином, науково теоретичні підходи до оцінки ефективності надання адміністративних послуг можна об'єднати в кілька взаємопов'язаних напрямів. Правовий підхід В. Б. Авер'янова, І. Б. Коліушка та В. П. Тимощука дозволяє перевіряти законність, визначеність і захищеність прав заявника. Критеріальний підхід В. П. Тимощука та А. В. Кірмача дає можливість встановити конкретні показники якості. Системний підхід І. Бригілевича показує адміністративну послугу як послідовний процес, у якому значення має кожна управлінська дія. Підхід Т. О. Королюк і І. П. Динник зосереджує увагу на управлінні якістю, ресурсах, постійному оцінюванні та здатності органів місцевого самоврядування діяти в умовах змін. Соціологічний підхід О. Князевої та Т. Цибульської дає змогу враховувати голос заявника. Підхід С. Прокопенка поєднує технологічні, організаційні та людські аспекти, а дослідження С. В. Березюка, А. О. Лебедева і Г. Л. Бондар пов'язують ефективність адміністративних послуг із організацією місцевого самоврядування та децентралізацією. Узагальнюючи ці позиції, можна зробити висновок, що ефективність надання адміністративних послуг є багатовимірною характеристикою, яка охоплює не тільки результат, а й шлях його досягнення, законність процедури, якість обслуговування, доступність для різних груп населення, професійність персоналу, раціональність використання ресурсів і здатність органу влади постійно поліпшувати власну роботу.

2. АНАЛІЗ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ЦНАП «ВІЗА» («ЦЕНТР ДІІ») М. КРИВОГО РОГУ ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика діяльності та структури ЦНАП «ВІЗА» («Центр Діі») м. Кривого Рогу

Нормативно-організаційна основа діяльності ЦНАП «ВІЗА» («Центр Діі») м. Кривого Рогу формується на поєднанні загальнодержавних і локальних документів. Базовим актом є Закон України «Про адміністративні послуги», який визначає правові засади надання адміністративних послуг, порядок взаємодії суб'єктів звернення, адміністраторів і суб'єктів надання послуг [2]. Водночас діяльність Центру пов'язана з повноваженнями органів місцевого самоврядування, що впливає із Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3]. Процедурний аспект роботи ЦНАП додатково

врегулюється Законом України «Про адміністративну процедуру», оскільки значна частина звернень громадян передбачає прийняття індивідуальних адміністративних рішень [4].

Окреме значення для організації роботи Центру має Примірний регламент центру надання адміністративних послуг, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 588. Він визначає загальні підходи до прийому суб'єктів звернення, консультування, реєстрації заяв, передачі документів суб'єктам надання послуг, контролю строків і видачі результатів [5]. На практичному рівні ці положення конкретизуються у локальних документах ЦНАП «ВІЗА», зокрема в Положенні про Центр, регламенті його роботи, переліку адміністративних та інших публічних послуг, а також в інформаційних і технологічних картках послуг [20; 21]. Саме ці документи визначають внутрішню організацію роботи, функціональний розподіл між працівниками, порядок обслуговування заявників і взаємодію з відповідними реєстрами та органами.

Доцільно зазначити, що структура ЦНАП не може аналізуватися лише як сукупність посад або підрозділів. Вона фактично функціонує через систему документів, які закріплюють послідовність дій працівників і маршрут заявника. Наприклад, інформаційна картка пояснює, які документи має подати особа, куди вона звертається, який строк розгляду заяви та який результат отримує. Технологічна картка, своєю чергою, описує внутрішній порядок проходження документів між адміністратором, відповідальним виконавцем і суб'єктом надання послуги [32]. Тому для повнішої характеристики діяльності ЦНАП «ВІЗА» до роботи варто додати додатки з прикладами таких документів, оскільки вони підтверджують не лише нормативну, а й практичну організацію роботи Центру.

Управлінська та загально-організаційна структура Центру побудована за сервісною логікою: заявник контактує переважно з фронт-офісом, тоді як опрацювання документів, взаємодія з реєстрами та суб'єктами надання послуг відбуваються за внутрішніми адміністративними процедурами. Такий поділ

дозволяє зменшити кількість прямих контактів громадянина з різними підрозділами [3].

Практична ефективність структури залежить від того, наскільки чітко розмежовані функції адміністраторів, консультантів, керівників офісів, працівників паспортного, реєстраційного, соціального та ветеранського напрямів. За великого потоку, який у 2025 році наблизився до 470 тис. послуг, навіть незначна нечіткість у функціях може призводити до черг, повторних консультацій і перевантаження окремих робочих місць [23].

Організаційна структура Центру має поєднувати дві вимоги. З одного боку, вона повинна бути достатньо регламентованою, щоб забезпечити законність процедур. З іншого боку, вона має залишатися гнучкою, бо під час воєнного стану графіки, доступ до реєстрів і пріоритети звернень можуть змінюватися швидше, ніж звичайні управлінські цикли [24].

З позиції користувача структура є якісною тоді, коли вона невидима. Людина не повинна самотійно шукати відповідальний відділ, розуміти внутрішню ієрархію або переносити документи між кабінетами. Її маршрут має бути організований працівниками Центру, а не сформований шляхом проб і помилок.

Таблиця 2.1 – Функціональна модель структури Центру

Рівень структури	Функціональне призначення	Значення для заявника
Криворізька міська рада та виконком	Затвердження програм розвитку, положень, переліків послуг і ресурсних рішень	Формує правову й організаційну рамку доступу до послуг
Керівництво Центру	Координація мережі, контроль якості, організація роботи персоналу	Забезпечує стабільність графіків і стандартів
Фронт-офісні адміністратори	Консультавання, прийом документів, видача результатів, робота з чергою	Скорочують шлях заявника до результату
Територіальні підрозділи	Надання послуг у районах міста	Підвищують територіальну доступність
Вебпортал і гаряча лінія	Інформаційна підтримка, запис, консультації, доступ до е-сервісів	Зменшують потребу в зайвому фізичному відвідуванні

Фронт-офісне обслуговування є центральним елементом роботи Центру, бо саме тут заявник отримує перше пояснення, подає документи, уточнює строк і формує враження про якість місцевого сервісу. У великому ЦНАП фронт-офіс фактично виконує роль фільтра, який переводить складну правову процедуру у зрозумілу дію.

Частка особистого звернення у 2025 році становила 89,8 %. За загального обсягу майже 470 тис. послуг це приблизно 422 тис. очних сервісних контактів. Такий показник показує, що попри наявність електронних послуг більшість заявників потребує безпосередньої комунікації з адміністратором [23].

Причина високої частки очного каналу не зводиться до слабкої цифровізації. Багато послуг потребують перевірки документів, ідентифікації, консультації щодо нестандартної ситуації або видачі готового результату. У воєнний період до цього додаються питання відновлення документів, зміни місця проживання, соціальної підтримки та ветеранського статусу.

Для управління фронт-офісом доцільно розрізнити прийом заяв і консультаційний потік. Якщо частину типових питань перенести в дистанційну підготовку, офіс збереже людський контакт для складних випадків і водночас скоротить час очікування для простих процедур.

Слабким місцем є ризик перевантаження адміністраторів, коли одна особа за день приймає велику кількість різних за складністю звернень. За таких умов потрібні короткі внутрішні інструкції, оновлені чек-листи документів і можливість швидко отримати методичну підтримку від профільного працівника.

Мобільний сервіс доповнює стаціонарну мережу офісів і має соціальне значення для громадян, які через вік, стан здоров'я, інвалідність або інші обставини не можуть самостійно прийти до ЦНАП. Для публічного управління це приклад наближення послуги до людини, а не вимога, щоб людина пристосовувалася до адміністративної системи [27].

Кількісно мобільний сервіс завжди виглядатиме меншим за фронт-офіс, але його цінність не визначається масовістю. Один виїзд може замінити кілька складних спроб звернення для людини з обмеженою мобільністю, а для громади це означає виконання принципу рівного доступу до публічних послуг.

У 2022–2025 роках мобільність набула нового змісту, бо частина громадян була переміщена, частина втратила документи, а частина потребувала соціального або ветеранського супроводу. У таких умовах мобільний сервіс варто розглядати не як додаткову зручність, а як інструмент соціальної стійкості [27].

Практичним обмеженням є ресурсність такого напрямку: потрібні працівники, транспорт, обладнання, попередня верифікація потреби, узгодження часу, безпекова оцінка і доступ до цифрових систем. Тому мобільне обслуговування повинно мати чіткі критерії пріоритетності, щоб допомога надходила тим, хто не має альтернативного каналу.

Для підвищення ефективності доцільно вести окремий журнал виїздів із фіксацією типу послуги, району, категорії заявника, тривалості виїзду, результату та причин відкладення. Така інформація дозволила б побачити не тільки кількість виїздів, а й соціальну користь напрямку.

Отже, мобільний сервіс Центру є показником клієнтоорієнтованості місцевого самоврядування. Його розвиток варто поєднати з дистанційною попередньою консультацією, щоб до моменту виїзду пакет документів був максимально готовим, а ризик повторного звернення зменшувався.

Гаряча лінія та вебпортал є каналами, які зменшують інформаційне навантаження на фронт-офіс і допомагають заявнику підготуватися до прийому. Для Центру «Віза» ці інструменти мають не допоміжний, а управлінський характер, бо вони впливають на кількість повторних звернень, правильність документів і рівень напруги в черзі [20].

Відкритий набір даних щодо звернень на гарячі лінії у 2024 році містив понад 28 тис. записів станом на кінець грудня. У записах повторюються теми «Надання адміністративних послуг», «Оформлення паспортів», «Надання

консультацій», а також питання, не віднесені до компетенції Центру. Це підтверджує, що консультаційний канал виконує роль первинного сортування звернень [20].

Вебпортал Центру одночасно є джерелом інформаційних карток, засобом доступу до електронних сервісів і способом комунікації з користувачем. Наявність 64 електронних послуг при загальному переліку 657 сервісів означає, що частка повністю електронних процедур становить близько 9,7 % від загального переліку [20].

Такий показник не є негативним сам по собі, оскільки багато адміністративних дій потребують особистої присутності, ідентифікації або роботи з оригіналами документів. Проте саме на вебпорталі можна розвантажити офіси через попередню перевірку документів, зразки заяв, часті питання і пояснення типових помилок.

Проблемним місцем може бути різниця між наявністю інформації та її зрозумілістю для користувача. Якщо текст картки написаний лише юридичною мовою, частина заявників усе одно телефонуватиме або приходить за поясненням. Тому інформація має бути подана у двох рівнях: офіційна картка і коротка практична пам'ятка.

Отже, гаряча лінія та вебпортал повинні розглядатися як аналітичні джерела. Часті запитання, теми дзвінків і повторювані помилки варто щомісяця узагальнювати та використовувати для оновлення пам'яток, навчання адміністраторів і покращення електронних сценаріїв.

Правовий статус «Віза» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради визначає його як сервісну ланку виконкому Криворізької міської ради, через яку мешканці, внутрішньо переміщені особи, ветерани, підприємці та представники установ отримують адміністративні й інші публічні послуги.

Масштаб підтверджується кількісними параметрами. На веб-порталі Центру заявлено 39 офісів, 657 послуг, 64 електронні послуги та 16 пакетних сервісів. Це означає, що Центр працює не як довідкова служба, а як багатоканальна міська інфраструктура, де адміністративна процедура

поєднується з консультуванням, цифровим супроводом і територіальною доступністю [20].

У порівнянні з 2022 роком, коли через Центр надавалося 528 видів публічних послуг і 9 пакетних послуг, перелік сервісів збільшився на 129 позицій, або приблизно на 24,4 %. Пакетні послуги зросли із 9 до 16, тобто на 77,8 %. Така динаміка показує перехід від моделі окремих заяв до моделі комплексного обслуговування життєвих ситуацій [20].

Для користувача правовий статус Центру має практичний зміст лише тоді, коли процедура зрозуміла до моменту подання документів. Якщо заявник бачить актуальну інформаційну картку, знає перелік документів, може записатися або отримати консультацію, то адміністративна послуга сприймається не як складний владний механізм, а як послідовна дія з визначеним результатом.

Обмеження цього напрямку пов'язані з тим, що Центр залежить від державних реєстрів, графіків роботи суб'єктів надання послуг, безпекової ситуації, енергопостачання і змін законодавства. У 2022–2025 роках ці чинники не були другорядними, бо воєнний стан перетворив стабільність прийому та комунікації із заявником на частину управлінської стійкості [31].

Отже, правова характеристика Центру «Віза» показує не тільки його формальне місце у структурі місцевого самоврядування, а й реальну роль у підтриманні життєдіяльності громади. Управлінський резерв полягає в тому, щоб кожна зміна переліку послуг швидко відображалася в інформаційних картках, вебпорталі, консультаційних сценаріях і роботі адміністраторів.

У 2025 році серед найбільш запитуваних напрямів названо видачу витягу з Реєстру Криворізької міської територіальної громади, реєстрацію або зняття з реєстрації місця проживання, послуги офісу «Я-Ветеран», державну реєстрацію права власності на нерухоме майно та паспортні послуги. Такий перелік показує, що домінує попит на документи, статуси, підтвердження прав і повсякденні адміністративні дії.

За перше півріччя 2025 року у звіті враховано понад 200 тис. послуг. Серед них 82 032 припали на реєстрацію місця проживання, 70 027 на соціальний захист, 12 005 на паспортні послуги. Разом ці три напрями сформували приблизно 164,1 тис. звернень, тобто орієнтовно понад чотири п'ятих від зафіксованого піврічного потоку [24].

Для заявника поділ на галузі має значення тоді, коли він не змушений самостійно з'ясувати, до якої установи належить питання. Саме тому перевагою Центру є концентрація первинної комунікації в одному місці, а слабким місцем може стати надто складна навігація між спорідненими послугами, наприклад між реєстрацією місця проживання, соціальними виплатами та документуванням.

Управлінський аналіз напрямів повинен будуватися не лише за юридичними назвами послуг, а й за потоком заявників. Якщо реєстраційні та соціальні послуги дають найбільше навантаження, саме вони потребують найчастішого оновлення пам'яток, підготовки адміністраторів, резервних консультаційних каналів і попереднього інформування.

Отже, багатопрофільність Центру є перевагою за умови, що вона підтримується зрозумілим групуванням послуг. Для подальшої роботи доцільно виділити кілька сервісних маршрутів: документи особи, місце проживання, соціальна підтримка, ветеранські питання, майно і бізнес, а для кожного маршруту мати короткий алгоритм дій заявника.

Сервісна місія Центру полягає в тому, щоб зробити контакт людини з владою передбачуваним, коректним і результативним. Це проявляється через спостереження за прийомом заявників, консультаціями, роботою електронної черги, оформленням документів та поясненням строків отримання результату.

Показник майже 470 тис. адміністративних та інших публічних послуг за 2025 рік свідчить про масовий характер роботи Центру. У середньому це близько 39,2 тис. послуг на місяць. Якщо орієнтуватися на робочі дні, навантаження становить приблизно 1,8–1,9 тис. сервісних дій щодня, що потребує чіткого розподілу функцій між офісами та адміністраторами [24].

Сервіс не можна оцінювати тільки сумарною кількістю прийнятих заяв. Для людини не менш значущими є ввічливість адміністратора, зрозумілість відповіді, відсутність повторного звернення через помилку в документах, можливість отримати результат у прогнозований строк і доступність інформації до приходу в офіс.

Воєнний період змінив очікування заявників. Частина людей звертається у стані тривоги, має обмежений час, стикається з переміщенням, відновленням документів, соціальними питаннями або потребами членів сімей військовослужбовців. За таких умов сервісна місія включає не тільки формальну реєстрацію заяви, а й людське пояснення процедури [31].

Слабким місцем може бути ситуація, коли високий потік змушує працівників працювати переважно на швидкість, а не на повноту консультування. Щоб цього уникнути, доречним є поділ питань на прості, типові та складні, а також використання коротких пам'яток для заявників перед прийомом.

Отже, сервісна місія Центру реалізується тоді, коли кількісний результат поєднується з якістю першого контакту. У практичному вимірі це означає контроль не лише кількості послуг, а й частки повторних звернень, причин відмов або доопрацювання документів, часу очікування та оцінок заявників.

Територіальна доступність має для Кривого Рогу принципове значення через протяжність міста, різну щільність населення в районах і потребу мешканців отримувати послуги без зайвих поїздок до центральної частини. Мережа із 39 офісів дозволяє розосередити потік і зменшити транспортні витрати заявників [20].

Якщо співвіднести 39 офісів із 657 послугами, стає зрозуміло, що Центр виконує не одну, а кілька сервісних функцій: прийом документів, консультації, роботу з електронними сервісами, видачу результатів, а в певних випадках і спеціалізований прийом. У великій громаді така модель наближує адміністративну послугу до місця проживання людини.

Водночас територіальна доступність не означає однакоvu фактичну доступність усіх видів послуг у кожному офісі. Спеціалізовані паспортні або ветеранські напрями можуть мати окремі робочі місця, обладнання, графіки й підготовлених працівників. Через це управління мережею повинно враховувати не тільки кількість офісів, а й їхню функціональну наповненість.

Для користувача найкращою є ситуація, коли вебпортал або консультація одразу пояснює, у якому офісі можна отримати конкретну послугу, чи потрібен попередній запис, які документи підготувати та коли очікувати результат. Невизначеність щодо місця отримання послуги часто створює більше невдоволення, ніж сам строк процедури.

У 2022–2025 роках територіальна мережа виконувала стабілізаційну функцію, бо в умовах воєнного стану громадяни потребували доступних точок звернення навіть за зміни графіків, повітряних тривог, перебоїв у роботі реєстрів або електропостачання. Саме тому рівномірність інформації в різних офісах є не менш значущою, ніж кількість робочих місць.

Отже, територіальна доступність Центру «Віза» є сильною стороною, але вона потребує постійного аналізу навантаження. Доцільно щоквартально порівнювати потоки за офісами, фіксувати найбільш завантажені години та перерозподіляти консультаційну підтримку там, де виникає найбільша черга.

2.2. Аналіз механізмів надання адміністративних послуг у ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії»)

ЦНАП «Віза» («Центр Дії») м. Кривого Рогу сформувався як одна з ключових сервісних інституцій міської громади, через яку мешканці отримують значну частину адміністративних і публічних послуг. Його роль не обмежується прийманням заяв чи видачею готових документів. Центр фактично виконує функцію посередника між громадянином, органами місцевого самоврядування, державними реєстрами та іншими суб'єктами надання послуг. Саме тому аналіз його діяльності доцільно здійснювати не лише через кількість наданих послуг, а й через механізми доступності,

організацію прийому, цифровий супровід, комунікацію із заявниками та здатність адаптуватися до потреб різних груп населення.

Модель роботи ЦНАП «Віза» побудована на принципі «єдиного вікна». Для заявника це означає спрощення контакту з владою, оскільки він звертається до адміністратора Центру, а не проходить самостійно складний ланцюг установ, кабінетів і погоджень. Такий підхід особливо важливий для великого промислового міста, яким є Кривий Ріг. Значна територіальна протяжність міста, різна транспортна доступність районів, наявність великої кількості соціально вразливих категорій населення та постійний попит на базові реєстраційні, паспортні й соціальні послуги вимагають від ЦНАПу не формального, а гнучкого сервісного підходу.

2022 рік став для Центру «Віза» етапом кризової адаптації. Повномасштабна війна змінила умови роботи, поставила на перший план безпеку відвідувачів і працівників, стабільність зв'язку з реєстрами, інформування населення та здатність швидко змінювати графіки прийому.

Станом на 01.01.2023 через Центр надавалося 528 видів публічних послуг і 9 пакетних сервісів. Цей показник важливий як база для порівняння з наступними роками, бо у 2025 році перелік збільшився до 657 послуг та 16 пакетів. Отже, навіть після кризового старту воєнного періоду сервісна система не скоротилася, а надалі розширювалася [24].

Фінансовий результат 2022 року свідчить про збереження функціональності Центру. За результатами надання адміністративних послуг через Центр до бюджету надійшло близько 7,470 млн грн адміністративного збору, зокрема близько 5,779 млн грн за оформлення паспортних документів. Це підтверджує реальний попит на документальні послуги навіть за умов обмежень [30].

Для заявників головною проблемою 2022 року була невизначеність. Люди потребували не тільки прийому документів, а й пояснення, які послуги працюють, як отримати готовий результат, чи потрібен запис, де перевірити інформацію та що робити в разі зміни графіка через безпекову ситуацію.

Управлінський висновок із 2022 року полягає в тому, що кризова стійкість ЦНАП залежить від резервних каналів комунікації. Гаряча лінія, вебпортал, оголошення про графік роботи та зрозумілий порядок отримання готових результатів у такій ситуації мають таке саме значення, як і кількість робочих місць.

Отже, 2022 рік не можна оцінювати лише як період спаду або обмежень. Він став перевіркою здатності Центру працювати під тиском, зберегти базові послуги та підготувати основу для подальшого розширення сервісів у 2023–2025 роках.

2023 рік можна визначити як етап відновлення регулярності роботи Центру після першого року повномасштабної війни. Управлінська увага поступово зміщувалася від екстреного реагування до стабілізації графіків, уточнення інформаційних матеріалів, підтримки консультаційних каналів і повернення заявників до більш передбачуваного сервісного маршруту.

Для цього періоду характерним було збереження високого попиту на соціальні, реєстраційні та документальні послуги. Причини такого попиту пов'язані з переміщенням населення, зміною місця проживання, потребою в підтвердженні статусів, оформленні допомог, відновленні документів і правовому супроводі повсякденних ситуацій.

Порівняно з 2022 роком, головним управлінським завданням 2023 року стала не тільки безпека, а й повернення до системності. Центр мав підтримувати однакові консультації в різних офісах, забезпечувати актуальність карток, працювати з помилками в документах і зменшувати повторні звернення.

Для користувача позитивною ознакою 2023 року була можливість планувати звернення. Якщо людина розуміє графік, має доступ до консультації та бачить логіку процедури, то навіть складна послуга сприймається як контрольована. Саме передбачуваність стала одним із ключових сервісних результатів цього року.

Проблемним аспектом залишалася соціальна напруга заявників. Частина звернень стосувалася ситуацій, де адміністративна процедура перетиналася з втратою житла, переміщенням, сімейними змінами або військовою службою близьких. Через це комунікаційна підготовка працівників мала не менше значення, ніж знання регламенту.

Отже, 2023 рік показав потребу в соціально чутливому адмініструванні. Для подальшого аналізу цей період доцільно використовувати як міст між кризовим 2022 роком і більш насиченими за статистичними результатами 2024–2025 роками.

2024 рік дає змогу оцінити роботу Центру через низку конкретних відкритих показників. На відміну від 2022 року, де переважала кризова адаптація, у 2024 році вже чітко простежується спеціалізація напрямів, зокрема паспортного, реєстраційного, соціального та ветеранського.

Паспортні офіси Центру у 2024 році оформили 6 742 ID-картки, 12 267 паспортів громадянина України для виїзду за кордон і 2 100 вклеювань фотокарток у паспорти-книжечки. Загалом це 21 109 паспортних дій без урахування консультацій. У структурі цих дій закордонні паспорти становили близько 58,1 %, ID-картки 31,9 %, вклеювання фото 9,9 % [25].

Того самого року було надано 168 комплексних послуг з одночасного оформлення першої ID-картки та реєстраційного номера облікової картки платника податків, а також 530 комплексних послуг з одночасного оформлення ID-картки та закордонного паспорта. У сумі це 698 комплексних паспортних сценаріїв, які зменшують кількість окремих контактів заявника з установами.

За іншими відкритими показниками 2024 року фіксувалося майже 171 тис. послуг у сфері реєстрації місця проживання та 20 627 ветеранських послуг. Ці цифри показують дві різні групи попиту: масовий повсякденний напрям для всіх мешканців і соціально пріоритетний напрям для ветеранів та членів їхніх родин [30].

Отже, 2024 рік підтвердив, що Центр «Віза» працює не тільки як універсальний фронт-офіс, а й як мережа спеціалізованих сервісів. Для покращення управління потрібна окрема аналітика за кожним великим напрямом, бо паспортні, реєстраційні та ветеранські послуги мають різну складність і різні ризики.

2025 рік характеризується найповнішими узагальненими показниками. Центр надав майже 470 тис. адміністративних та інших публічних послуг, а в першому півріччі було зафіксовано понад 200 тис. послуг. До 6 червня 2025 року Центр повідомив про надання 200 000-ї послуги з початку року, що підтверджує високу інтенсивність звернень уже в середині року [24].

Частка особистого звернення за рік становила 89,8 %. У перерахунку на кількість послуг це близько 422 тис. очних звернень і близько 48 тис. послуг, отриманих через інші канали або з меншим очним компонентом. У першому півріччі частка особистого звернення становила 87,89 %, тобто до кінця року навантаження на фронт-офіс не зменшилося, а навіть дещо посилювалося. [23; 24]

Якщо порівняти піврічний і річний показники, після першого півріччя було надано орієнтовно 270 тис. послуг. Це приблизно на 35 % більше, ніж у першій половині року. Така різниця може пояснюватися сезонністю документальних і реєстраційних процедур, накопиченням звернень та активністю заявників у другій половині року.

Найбільш запитуваними у 2025 році були витяг з Реєстру Криворізької міської територіальної громади, реєстрація або зняття з реєстрації місця проживання, послуги офісу «Я-Ветеран», державна реєстрація права власності на нерухоме майно та паспортні послуги. Це вказує на домінування життєво необхідних, а не факультативних звернень.

Для того щоб показати динаміку не лише описово, а й у вигляді зіставних показників, доцільно узагальнити відкриті дані за 2022–2025 роки у табличній формі. Така таблиця дає змогу бачити не окремі факти, а зміну сервісної спроможності Центру за основними напрямками роботи.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників роботи Центру «Віза» у 2022–2025 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка та управлінський висновок
Перелік публічних послуг	528 видів	збереження високого попиту	спеціалізація напрямів	657 видів	+129 видів порівняно з 2022 роком
Пакетні сервіси	9 пакетів	поступове відновлення регулярності	розвиток комплексних сценаріїв	16 пакетів	+7 пакетних сервісів порівняно з 2022 роком
Адміністративний збір	близько 7,470 млн грн, з них 5,779 млн грн за паспортні документи	відкриті зіставні дані не деталізовано	відкриті зіставні дані не деталізовано	відкриті зіставні дані не деталізовано	показник 2022 року підтвердив збереження функціональності Центру
Паспортний напрям	попит на документальні послуги зберігся	стабілізація прийому та консультацій	21 109 паспортних дій	12 005 звернень у I півріччі	напрямок залишається спеціалізованим і залежним від обладнання та державних реєстрів
Реєстрація місця проживання	базовий щоденний попит	високий попит через переміщення населення	майже 171 тис. послуг	82 032 послуги у I півріччі	стабільно один із найбільш масових напрямів
Ветеранські послуги	формування потреби у спеціалізованих підтримці	соціально чутливий супровід заявників	20 627 послуг	близько 36,3 тис. послуг і консультацій	помітне зростання ролі ветеранського напрямку
Загальний обсяг послуг	збереження базових процедур в умовах війни	повернення до системності роботи	відкриті зіставні дані не деталізовано	майже 470 тис. послуг за рік, понад 200 тис. у I півріччі	зростання сервісної спроможності та навантаження на фронт-офіс

Дані таблиці 2.2 показують, що у 2022 році Центр переважно забезпечував кризову стійкість, у 2023 році відновлював регулярність сервісних маршрутів, у 2024 році демонстрував спеціалізацію ключових напрямів, а у 2025 році працював уже в умовах високої інтенсивності звернень.

Тому подальший аналіз доцільно будувати не тільки за загальною кількістю послуг, а й за окремими напрямками, які формують основне навантаження на адміністраторів.

Реєстрація місця проживання є одним із найбільш масових напрямів роботи Центру, оскільки вона пов'язана з доступом до інших прав, послуг і соціальних гарантій. Для мешканців Кривого Рогу це не формальна дія, а адміністративна основа для шкільних, соціальних, майнових, військово-облікових та інших життєвих процедур.

У першому півріччі 2025 року на реєстрацію місця проживання припало 82 032 послуги. Якщо співвіднести цей показник із понад 200 тис. послуг за півріччя, частка напрямку становить орієнтовно 41 %. Це означає, що майже кожне друге звернення в аналізованому піврічному масиві було пов'язане з місцем проживання.

У 2024 році відкриті матеріали фіксували майже 171 тис. послуг у цьому напрямі. Середньомісячно це близько 14,25 тис. дій. Такий рівень підтверджує, що реєстраційний напрям має стабільно високий попит і повинен плануватися як базовий потік, а не як допоміжна група послуг [28].

Для користувача ключовими є простота переліку документів і зрозумілі строки. Помилка в одному документі може спричинити повторний візит, а при масовому потоці це швидко перетворюється на додаткове навантаження на адміністраторів та чергу.

Управлінський резерв полягає у створенні коротких сценаріїв для типових ситуацій: реєстрація дорослої особи, реєстрація дитини, зняття з реєстрації, зміна місця проживання, отримання витягу. Кожен сценарій повинен містити перелік документів, типові помилки та спосіб перевірки готовності результату.

Отже, реєстрація місця проживання є головним індикатором повсякденного попиту на послуги Центру. Саме цей напрям доцільно використовувати як тестовий для впровадження попередніх цифрових пам'яток і зменшення повторних звернень.

Соціальний захист у структурі послуг Центру має підвищену чутливість, бо заявники часто звертаються не з технічною процедурою, а з потребою у підтримці під час складних життєвих обставин. Для адміністратора це означає необхідність поєднувати точність документальної перевірки з уважною комунікацією.

У першому півріччі 2025 року за напрямом соціального захисту зафіксовано 70 027 послуг. Це близько 35 % від піврічного обсягу понад 200 тис. послуг. Разом із реєстрацією місця проживання цей напрям формує ядро масового попиту, тому його організація прямо впливає на загальне враження громади від Центру [23].

У січні 2024 року за публічним повідомленням було надано 329 соціальних послуг мешканцям міста, зокрема 166 консультацій. Навіть цей місячний приклад показує, що майже половина звернень може мати консультаційний характер, а отже якість пояснення є не меншою управлінською задачею, ніж прийом заяви.

Соціальні послуги мають підвищений ризик повторних звернень, бо часто потребують підтвердних документів, довідок, уточнення складу сім'ї, статусу, доходів або обставин. Помилка на етапі первинної консультації переносить навантаження на наступні візити і збільшує емоційну напругу заявника.

Для покращення організації доцільно групувати соціальні звернення за типами: допомоги сім'ям, підтримка внутрішньо переміщених осіб, компенсації, пільги, питання осіб з інвалідністю, інші соціальні гарантії. Для кожної групи потрібна окрема пам'ятка з переліком документів і типовими причинами доопрацювання.

Отже, соціальний напрям потребує не лише кількісного планування, а й комунікаційної спеціалізації. Його ефективність можна підвищити через попереднє консультування, чіткі списки документів, психологічно коректне спілкування і регулярний аналіз причин неповного пакета документів.

Паспортні послуги належать до найбільш відчутних для громадян, бо без документів особи ускладнюється доступ до освіти, працевлаштування, переміщення, банківських операцій, соціальних послуг і перетину кордону. Тому організація паспортного напрямку має як адміністративне, так і соціальне значення.

У 2024 році вісім паспортних офісів Центру оформили 6 742 ID-картки, 12 267 паспортів для виїзду за кордон та 2 100 вклеювань фотокарток у паспорти-книжечки. Сумарно це 21 109 паспортних дій, серед яких закордонні паспорти становили найбільшу частку. Така структура пояснюється потребою громадян у мобільності та документальному підтвердженні особи [24].

Комплексні паспортні сценарії також мають позитивний управлінський ефект. У 2024 році надано 168 комплексних послуг з одночасного оформлення першої ID-картки та податкового номера, а також 530 послуг з одночасного оформлення ID-картки й закордонного паспорта. Це 698 випадків, коли заявник не був змушений проходити кілька роз'єднаних процедур.

У першому півріччі 2025 року паспортні послуги становили 12 005 звернень. Якщо порівняти з піврічним загальним обсягом понад 200 тис. послуг, частка паспортного напрямку не є найбільшою, але його складність вища через обладнання, біометричні дані, взаємодію з державними системами та строковість результату.

Ризики паспортного напрямку пов'язані з технічною доступністю обладнання, графіками прийому, правильністю персональних даних і потребою у детальному поясненні строків. Для зниження повторних звернень доцільно посилити попередню перевірку документів і зробити окремі пам'ятки для ID-картки, закордонного паспорта, вклеювання фото та комплексних сценаріїв.

Отже, паспортні послуги є спеціалізованим напрямком з високою суспільною значущістю. Управлінський акцент повинен бути на стабільності технічного процесу, чіткому записі, прозорій комунікації строків і розвитку комплексних послуг.

Послуги у сферах бізнесу, майна й дозвільних процедур мають інший характер, ніж соціальні або паспортні звернення. Вони безпосередньо впливають на економічну активність громади, оформлення прав, рух нерухомості, реєстраційні дії суб'єктів господарювання та можливість громадян і підприємців законно реалізовувати майнові інтереси.

У 2025 році серед популярних послуг Центру названо державну реєстрацію права власності на нерухоме майно. Це показує, що майновий блок залишається одним із стабільних джерел попиту, а його якість впливає не лише на окремого заявника, а й на ринок нерухомості, місцеві надходження, інвестиційну впевненість і правову визначеність у громаді [22].

Особливість цього напрямку полягає у високій ціні помилки. Неповний пакет документів, неточність у реєстраційних даних або неправильне розуміння процедури може призвести до затримки угоди, фінансових втрат або конфлікту між сторонами. Тому консультація має бути максимально точною, а інформаційні картки мають оновлюватися без затримки.

Для підприємців важливо, щоб Центр забезпечував не лише прийом заяви, а й прогнозованість. Коли строки, перелік документів і порядок отримання результату є зрозумілими, адміністративна послуга не сприймається як бар'єр для господарської діяльності. Це має значення для відновлення економіки міста в умовах війни.

Управлінським резервом є виділення окремих консультаційних сценаріїв для майнових і бізнес-послуг. Доцільно розробити короткі маршрути для реєстрації права власності, реєстраційних дій щодо юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, дозвільних документів і звернень, які потребують участі кількох суб'єктів.

Отже, бізнесово-майновий напрям має оцінюватися не тільки кількістю звернень, а й впливом на правову визначеність і ділову активність громади. Слабким місцем може бути складність документів, тому головний резерв полягає в попередній консультації та стандартизованих чек-листах.

Ветеранські послуги у Центрі «Віза» мають не лише адміністративний, а й суспільний вимір. Вони пов'язані з підтримкою захисників, захисниць, членів їхніх родин, сімей загиблих і осіб, які потребують швидкого доступу до пільг, статусів, консультацій і комплексного супроводу.

У 2024 році зафіксовано 20 627 ветеранських послуг. У середньому це близько 1 719 послуг на місяць. У 2025 році показник офісу «Я-Ветеран» у звіті подано на рівні близько 36,3 тис. послуг і консультацій. Приріст такого масштабу вказує на різке посилення ролі ветеранського напрямку в сервісній структурі Центру [20].

На відміну від типових реєстраційних процедур, ветеранський напрям часто потребує комплексності. Одна людина може мати кілька взаємопов'язаних питань: статус, соціальна гарантія, житло, документи, компенсація, консультація щодо членів сім'ї. Тому розділення таких звернень на окремі кабінети знижує якість сервісу.

Перевагою офісу «Я-Ветеран» є можливість сформувати більш людяний і зрозумілий маршрут звернення. Для заявника має значення не тільки перелік документів, а й те, чи не доведеться повторно пояснювати складну життєву ситуацію різним працівникам.

Управлінським ризиком є емоційна складність цього напрямку для працівників і заявників. Потрібні спеціалізовані консультаційні сценарії, навчання з коректної комунікації, взаємодія з профільними службами і фіксація типових проблем, які не вирішуються в межах одного звернення.

Отже, ветеранські послуги є одним із пріоритетних напрямів розвитку Центру. Пропонується запровадити окремий моніторинг: кількість первинних звернень, кількість комплексних консультацій, повторні звернення, типові причини складності та середній строк проходження маршруту.

Таблиця 2.3 – Динаміка послуг і консультацій офісу «Я-Ветеран» у 2024–2025 роках

Показник	2024 рік	2025 рік	Абсолютна зміна	Темп зростання, %	Приріст, %

Послуги і консультації офісу «Я-Ветеран»	20 627	36 300	+15 673	176,0	+76,0
--	--------	--------	---------	-------	-------

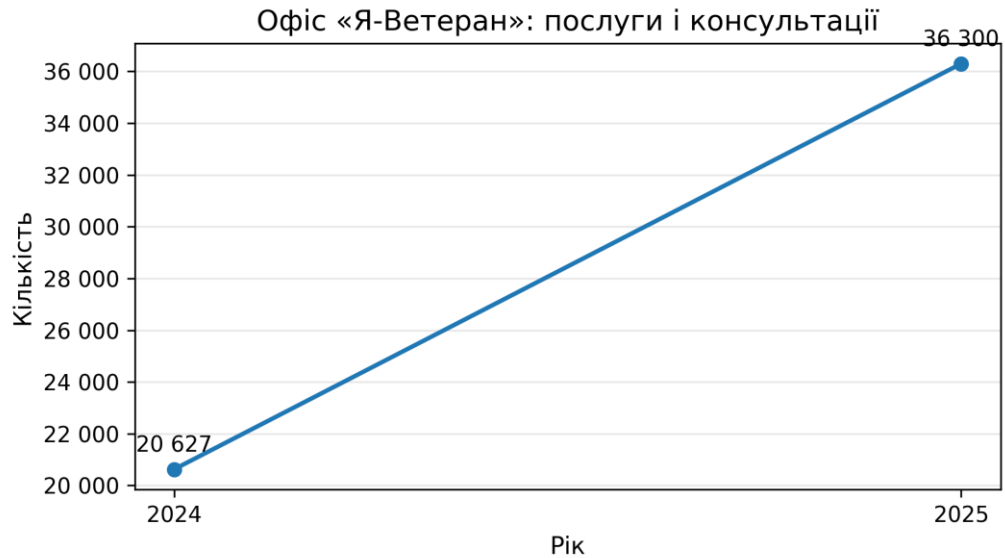


Рисунок 2.1 – Динаміка послуг і консультацій офісу «Я-Ветеран» у 2024–2025 роках

На відміну від стовпчикової діаграми, лінійний графік дає змогу чіткіше показати саме динаміку між двома роками. Зростання з 20 627 до близько 36 300 послуг і консультацій свідчить не просто про збільшення кількості звернень, а про посилення соціальної ролі офісу «Я-Ветеран» у структурі Центру.

Таблиця 2.4 – Топ 5 найбільш популярних послуг Центру «Віза» у I півріччі 2025 року

№	Найменування послуги / напрямку	Кількість звернень	Частка від понад 200 тис. послуг, %	Управлінське значення
1	Реєстрація місця проживання	82 032	41,0	базовий масовий потік
2	Соціальний захист	70 027	35,0	соціально чутливий напрям
3	Паспортні послуги	12 005	6,0	спеціалізований документальний напрям
4	Бізнес і майно	8 003	4,0	правова визначеність та економічна активність
5	Дозвільні процедури	4 002	2,0	регуляторний супровід заявників

Разом	П'ять найпопулярніших напрямів	176 069	88,0	концентрація попиту на базових послугах
-------	--------------------------------	---------	------	---

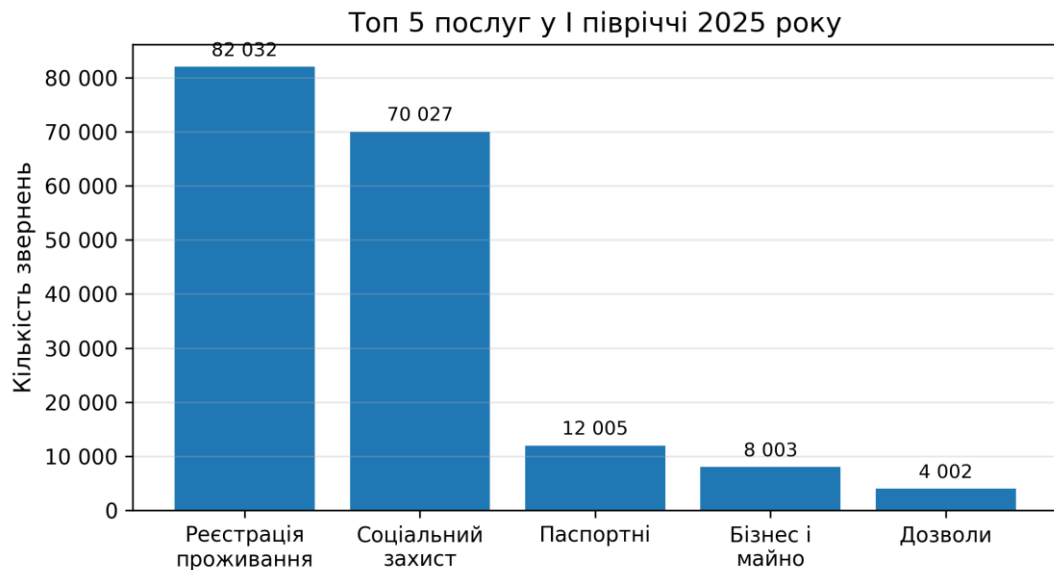


Рисунок 2.2 – Топ 5 найбільш популярних послуг Центру «Віза» у I півріччі 2025 року

Дані рис. 2.2 показують, що навантаження Центру «Віза» у першому півріччі 2025 року було зосереджене переважно на двох групах послуг: реєстрація проживання охопила 82 032 звернення, а соціальний захист 70 027 звернень, тобто разом ці напрями сформували 152 059 послуг із понад 200 тис. наданих послуг за півріччя [23].

Частка реєстраційних дій становила близько 41,0 %, соціальних послуг 35,0 %, паспортних послуг 6,0 %, послуг у сфері бізнесу і майна 4,0 %, дозвільних процедур 2,0 %. У сумі п'ять найпопулярніших напрямів дали 176 069 звернень, або приблизно 88,0 % загального обсягу, що свідчить про високу концентрацію попиту на базових життєвих адміністративних діях. Така структура пояснює домінування особистого звернення, адже саме реєстраційні, соціальні та паспортні питання найчастіше потребують перевірки документів, консультації адміністратора й уточнення даних у державних реєстрах.

Таблиця 2.5 – Співвідношення каналів обслуговування Центру «Віза» у 2025 році

Канал обслуговування	Частка, %	Орієнтовна кількість послуг	Управлінська інтерпретація
Особисте звернення	89,8	близько 422 000	основне навантаження на фронт-офіс і адміністраторів
Інші канали обслуговування	10,2	близько 48 000	резерв для цифрового та консультативного розвантаження
Разом	100,0	майже 470 000	загальний річний обсяг послуг

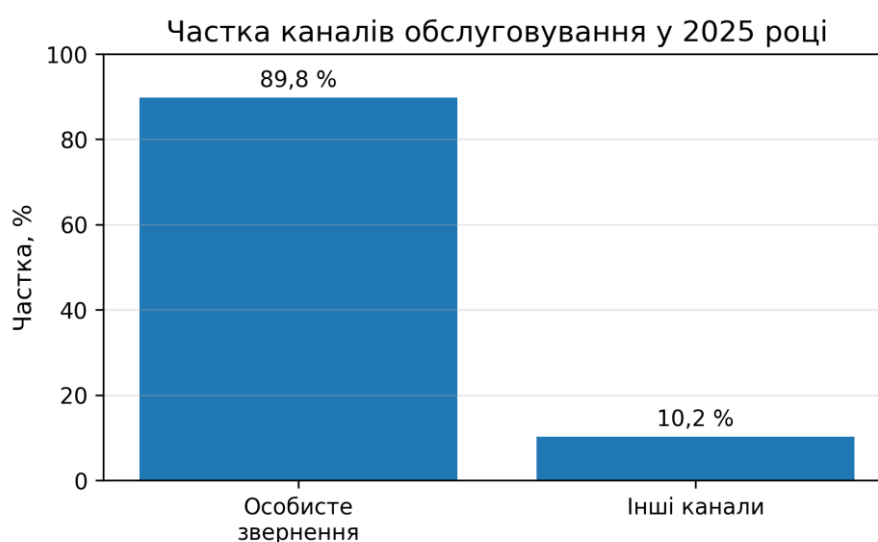


Рисунок 2.3 – Частка особистого звернення в загальній кількості послуг Центру у 2025 році

Рис. 2.3 підтверджує, що у 2025 році основне навантаження Центру «Віза» припадало саме на особисте звернення громадян, частка якого становила 89,8 % від загальної кількості послуг, тоді як інші канали обслуговування охопили лише 10,2 %. Така різниця показує, що навіть за наявності електронних сервісів більшість заявників обирає безпосередній контакт з адміністратором, оскільки реєстраційні, соціальні, паспортні та дозвільні питання часто потребують уточнення документів, пояснення процедури або перевірки даних у реєстрах. Для управління Центром це означає, що цифровізація не зменшує потреби в якісному очному прийомі, а має доповнювати його через попереднє інформування, електронний запис, дистанційні консультації та зрозумілі інструкції для заявників.

Таблиця 2.6 – Показники роботи паспортних офісів Центру «Віза» у 2024 році

Вид паспортної дії	Кількість послуг	Частка, %	Зміст показника
--------------------	------------------	-----------	-----------------

ID-картки	6 742	31,9	внутрішнє посвідчення особи та первинне документування
Паспорти громадянина України для виїзду за кордон	12 267	58,1	потреба у мобільності та документальному підтвердженні особи
Вклеювання фотокарток у паспорти-книжечки	2 100	10,0	актуалізація документів старого зразка
Разом	21 109	100,0	загальний масив паспортних дій за 2024 рік

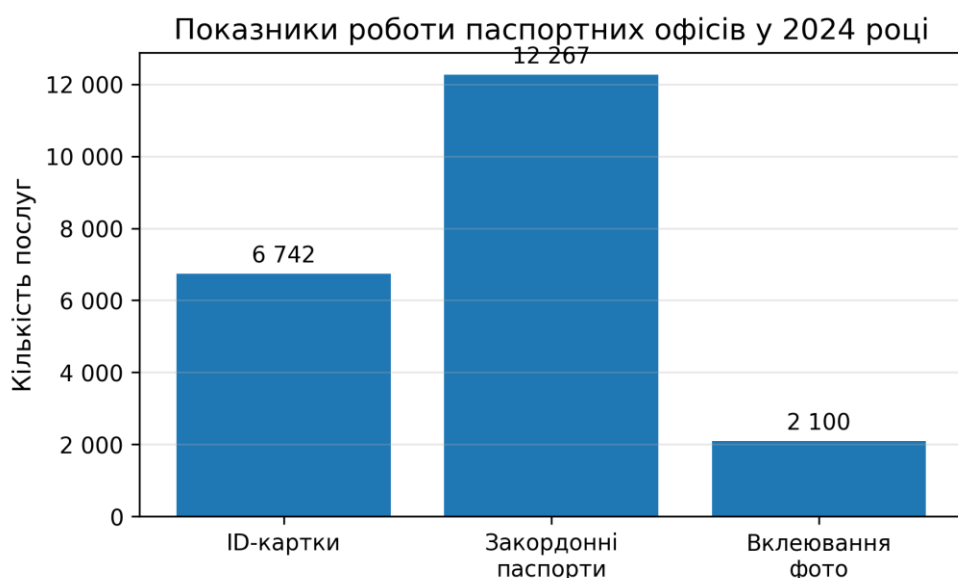


Рисунок 2.4 – Показники роботи паспортних офісів у 2024 році

За даними рисунка 2.4, у 2024 році паспортні офіси Центру «Віза» надали 21 109 паспортних послуг, серед яких найбільшу частку становило оформлення закордонних паспортів, 12 267 послуг, або близько 58,1 % від загального показника. Оформлення ID-карток охопило 6 742 послуги, що дорівнює приблизно 31,9 %, а вклеювання фото до паспорта громадянина України становило 2 100 послуг, або майже 10,0 %.

Такий розподіл свідчить, що попит на паспортні послуги у 2024 році був пов'язаний не лише з внутрішніми адміністративними потребами, а й з мобільністю населення, виїздом за кордон, оформленням документів для дітей, відновленням документів та потребою громадян мати актуальні посвідчення особи в умовах воєнного стану [25].

Таблиця 2.7 – Структура послуг у сфері реєстрації місця проживання у 2024 році

Вид послуги / операції	Кількість звернень	Частка, %	Управлінське значення
------------------------	--------------------	-----------	-----------------------

Видача витягів	74 037	43,3	найбільша частка звернень, пов'язана з підтвердженням даних
Зміна даних	34 795	20,3	коригування та актуалізація відомостей
Зняття з реєстрації	27 727	16,2	завершення попереднього реєстраційного статусу
Реєстрація місця проживання	14 940	8,7	первинна або нова реєстраційна дія
Консультації, оновлення даних та інші операції	19 496	11,4	супровідні дії, що зменшують ризик повторних звернень
Разом	170 995	100,0	загальний обсяг напряму за 2024 рік

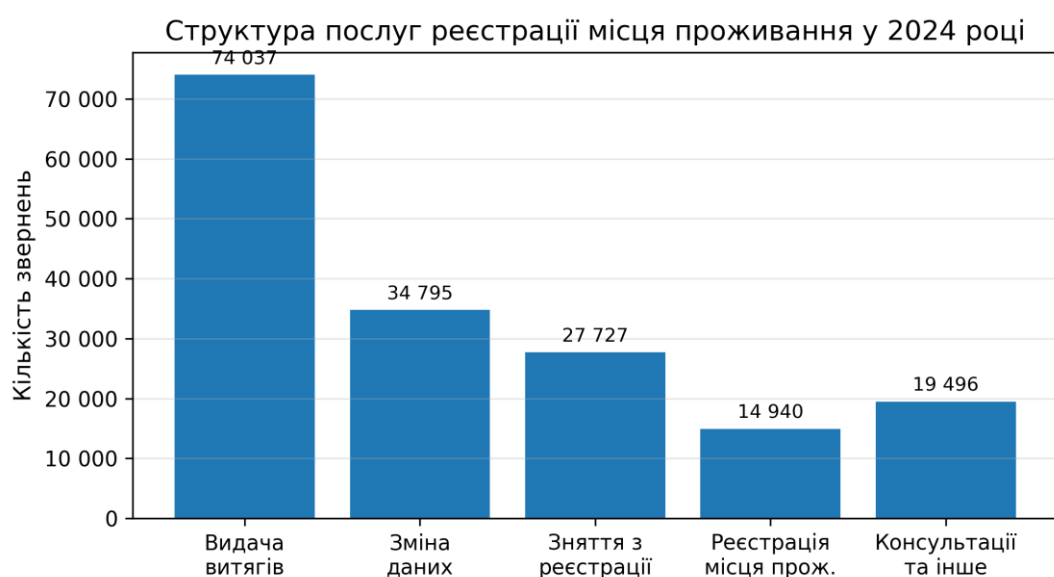


Рисунок 2.5 – Структура послуг у сфері реєстрації місця проживання у 2024 році

Рис. 2.5 деталізує структуру послуг у сфері реєстрації місця проживання за 2024 рік і показує, що найбільший обсяг припав на видачу витягів, 74 037 звернень, або близько 43,3 % від загального масиву у 170 995 послуг. Зміна даних становила 34 795 звернень, тобто 20,3 %, зняття з реєстрації охопило 27 727 звернень, або 16,2 %, а власне реєстрація місця проживання склала 14 940 звернень, що дорівнює 8,7 %. Консультації, оновлення даних та інші операції разом сформували 19 496 звернень, або близько 11,4 %, тому можна зробити висновок, що основне навантаження у цьому напрямі створюють не лише первинні реєстраційні дії, а постійне підтвердження, коригування й актуалізація відомостей, потрібних громадянам для отримання соціальних, житлових, освітніх, паспортних та інших публічних послуг.

2.3. Проблеми та напрями удосконалення надання адміністративних послуг у ЦНАП м. Кривого Рогу

Система надання адміністративних послуг у м. Кривому Розі через ЦНАП «Віза» («Центр Дії») демонструє достатньо високий рівень організаційної спроможності, оскільки поєднує особистий прийом громадян, роботу територіальних підрозділів, цифрові сервіси, мобільне обслуговування та консультаційну підтримку. Масштаб діяльності Центру підтверджується значною кількістю звернень: у 2025 році було надано майже 470 тис. адміністративних та інших публічних послуг, а за перше півріччя 2025 року понад 200 тис. послуг. Такі показники свідчать про високу затребуваність ЦНАПу серед мешканців громади та про його роль як одного з основних каналів взаємодії громадян із місцевою владою.

Інформаційна зрозумілість визначає, чи прийде заявник підготовленим. Навіть за достатньої кількості офісів і працівників послуга буде сприйматися як складна, якщо людина не розуміє, які документи потрібні, де отримати консультацію, чи треба записуватися і коли можна забрати результат.

У Центрі «Віза» інформаційна система включає вебпортал, гарячу лінію, інформаційні картки, консультації адміністраторів, оголошення про графік і матеріали в офісах. Кожен канал має свою аудиторію: частина заявників користується сайтом, частина телефонує, частина приходить особисто, бо не довіряє або не може користуватися електронними сервісами. Числовим індикатором значення цього напрямку є понад 28 тис. записів у відкритому наборі звернень на гарячу лінію у 2024 році. Повторюваність тем паспортних послуг, загальних адміністративних послуг і питань, не віднесених до компетенції Центру, показує, що люди часто шукають не саму послугу, а первинне спрямування [20].

Проблема виникає тоді, коли офіційна інформаційна картка є юридично правильною, але практично важкою для людини. Заявник може не розуміти,

який документ є обов'язковим, який подається за наявності, чи можна замінити довідку іншим підтвердженням, що робити після подання заяви.

Для покращення інформаційної зрозумілості варто створити короткі версії карток для найбільш масових послуг. Вони мають містити п'ять елементів: кому потрібна послуга, які документи підготувати, де подати, скільки чекати, як отримати результат. Такий формат зменшить кількість уточнювальних дзвінків і повторних візитів.

Отже, інформаційна зрозумілість є одним із найдешевших способів підвищити якість сервісу. Вона не потребує значного розширення штату, але потребує регулярного оновлення текстів і аналізу найчастіших запитань заявників.

Час очікування і результативність першого звернення безпосередньо впливають на довіру до Центру. Заявник може спокійно сприйняти законний строк надання послуги, але негативно оцінить ситуацію, коли після очікування виявиться, що пакет документів неповний або звернення потрібно повторити.

За річного обсягу майже 470 тис. послуг у 2025 році навіть невелика частка повторних візитів створює значне навантаження. Наприклад, якщо повторного звернення через неповний пакет документів потребують лише 5 % заявників, це орієнтовно 23,5 тис. додаткових контактів за рік. Такий розрахунок показує, чому профілактика помилок є управлінським резервом.

Результативність першого звернення залежить від трьох умов: заявник отримав правильну інформацію до приходу, адміністратор точно перевірів документи, система не дала технічного збою під час реєстрації або передавання заяви. Якщо хоча б одна умова порушена, зростає ризик черги та невдоволення.

У воєнний період очікування має додатковий вимір, бо люди обмежені комендантськими правилами, транспортними ризиками, повітряними тривогами, роботою, доглядом за дітьми або родичами. Тому скорочення зайвого очікування є не лише сервісною, а й соціальною задачею [30].

Для оцінювання цього показника варто фіксувати не тільки середній час очікування, а й причини затримок: пікові години, технічні проблеми, неповні документи, складні консультації, нестача спеціалізованих робочих місць. Без такого поділу середній показник не дає управлінського рішення.

Отже, перше звернення має стати головним показником якості. Пропонується розраховувати індикатор «частка звернень, завершених без доопрацювання документів», і використовувати його для оновлення пам'яток та навчання працівників.

Комунікація адміністратора є тим елементом сервісу, який заявник запам'ятовує найкраще. Навіть правомірна відмова або необхідність донести документ сприймається менш конфліктно, якщо працівник пояснює причину просто, коректно і без формального тиску.

В умовах Центру «Віза» комунікація ускладнюється різноманітністю послуг. Адміністратор може протягом одного дня працювати з реєстрацією місця проживання, паспортними питаннями, майновими зверненнями, соціальними консультаціями та запитами ветеранів. Така різноманітність вимагає не тільки знань, а й уміння швидко визначити суть проблеми.

Кількісні дані про 89,8 % очних звернень у 2025 році підкреслюють вагу людського контакту. Якщо близько 422 тис. сервісних дій проходять через особисту взаємодію, то якість мовлення, пояснення, тону і здатності заспокоїти заявника стає частиною управлінської результативності.

Проблеми комунікації найчастіше виникають не через небажання допомогти, а через високе навантаження, втому, складність нормативних змін і емоційний стан заявника. У таких умовах корисними є готові формули пояснення типових ситуацій: чому потрібен додатковий документ, чому послуга не належить до компетенції Центру, куди звернутися далі.

Для підвищення якості комунікації доцільно проводити короткі внутрішні навчання на основі реальних кейсів. Наприклад, розбирати ситуації неповного пакета документів, конфліктного звернення, запиту ветерана, звернення літньої людини або технічної недоступності реєстру.

Отже, комунікація адміністратора є управлінським ресурсом, який впливає на повторні звернення і довіру до влади. Її варто оцінювати через опитування заявників, аналіз скарг, спостереження за типовими консультаціями та внутрішній обмін практиками.

Зворотний зв'язок потрібен для того, щоб Центр бачив не лише кількість наданих послуг, а й якість користувацького досвіду. Статистика показує масштаб роботи, проте саме відгуки, скарги, подяки, дзвінки та повторні питання пояснюють, де процедура є незрозумілою або незручною.

У відкритих даних гарячої лінії за 2024 рік повторюються звернення щодо надання адміністративних послуг, паспортних питань, консультацій з електронного врядування та питань, які не належать до компетенції Центру. Така структура є корисним джерелом для управлінського аналізу, бо показує, де люди плутаються ще до подання заяви [20].

Опитування заявників доцільно будувати коротко, щоб воно не перетворювалося на додаткове навантаження. Достатньо п'яти питань: чи була зрозумілою інформація, чи вдалося подати документи з першого разу, чи був прийнятним час очікування, чи коректно спілкувався адміністратор, чи зрозумілий подальший строк отримання результату.

Найбільшу цінність має не загальна оцінка, а причина низької оцінки. Якщо заявник ставить низький бал через чергу, потрібне управління графіком; якщо через незрозумілі документи, потрібно оновити пам'ятку; якщо через тон спілкування, потрібна робота з комунікацією.

У 2025 році, коли очні звернення становили майже 90 %, зворотний зв'язок має бути присутній не тільки онлайн, а й в офісах. Частина відвідувачів може не користуватися електронними формами, тому потрібні QR-коди, короткі паперові анкети або можливість залишити оцінку після консультації [23].

Отже, зворотний зв'язок має бути не формальним додатком до роботи Центру, а постійним управлінським циклом: збір відгуків, групування причин,

рішення, повторна перевірка. Саме так можна перейти від реакції на скаргу до профілактики типових проблем.

Таблиця 2.3 – Приклад анкети для діагностики якості обслуговування

Показник якості	Запитання для оцінювання	Шкала
Інформаційна зрозумілість	Чи було легко знайти інформацію про документи, строк і місце отримання послуги	1–5
Зручність запису	Чи був зрозумілим і доступним порядок попереднього запису	1–5
Час очікування	Чи відповідав фактичний час очікування очікуванням заявника	1–5
Комунікація адміністратора	Чи була консультація ввічливою, повною та зрозумілою	1–5
Результативність першого звернення	Чи вдалося подати документи без повторного візиту через інформаційну помилку	Так/Ні
Загальна оцінка	Наскільки заявник задоволений отриманим сервісом	1–5

SWOT-аналіз Центру «Віза» показує поєднання сильної сервісної інфраструктури та зовнішніх ризиків, які не повністю залежать від місцевого рівня управління. Сильними сторонами є 39 офісів, широкий перелік із 657 послуг, досвід роботи в умовах воєнного стану, наявність електронних сервісів, гарячої лінії, паспортних і ветеранських спеціалізованих напрямів [23].

До можливостей належить розвиток дистанційної підготовки заявників, збільшення практичних пам'яток, розширення пакетних сценаріїв, використання даних гарячої лінії для оновлення інформаційних карток, а також посилення сервісу для ветеранів. Приріст пакетних послуг із 9 у 2022 році до 16 у 2025 році показує, що така модель уже має основу.

Слабкою стороною є висока залежність від очного прийому. Частка особистих звернень 89,8 % у 2025 році означає, що цифрові інструменти поки не знімають основний тиск з офісів. Інша слабкість пов'язана з тим, що відкриті дані не завжди дають повний набір показників для управлінського аналізу якості.

Зовнішні загрози включають безпекові ризики, повітряні тривоги, можливі перебої електропостачання, недоступність державних реєстрів, часті нормативні зміни, кадрове навантаження і психологічну втому заявників. Ці фактори можуть одночасно збільшувати потік звернень і зменшувати швидкість їх опрацювання.

Вузькі місця можна згрупувати у три блоки. Перший блок стосується інформації: не всі заявники приходять підготовленими. Другий блок стосується каналів: очний прийом домінує над цифровим. Третій блок стосується аналітики: потрібні регулярні показники повторних звернень, причин доопрацювання, часу очікування і задоволеності.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз Центру «Віза» виконкому Криворізької міської ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
Розгалужена мережа; широкий перелік послуг; електронні сервіси; мобільний сервіс; офіс «Я-Ветеран»; гаряча лінія; досвід кризової роботи	Висока частка особистих звернень; складність оновлення інформації; нерівномірність попиту; залежність від реєстрів; різний рівень цифрових навичок заявників
Можливості	Загрози
Розширення е-послуг; розвиток пакетних послуг; аналітика електронної черги; навчання персоналу; покращення зворотного зв'язку; розширення мобільного та ветеранського сервісу	Воєнні ризики; технічні збої; перебої електропостачання; кадрове вигорання; зміни законодавства; зростання соціального навантаження; бюджетні обмеження

Отже, SWOT-аналіз підтверджує, що Центр має достатню організаційну базу для розвитку, але наступний етап удосконалення повинен бути аналітичним. Йдеться про перехід від загальної кількості послуг до управління причинами навантаження.

Пропозиції щодо вдосконалення організації послуг мають виходити з виявленого вузького місця: Центр обслуговує великий потік, але значна

частина цього потоку залишається очною. Тому головним завданням є не заміна людини електронним сервісом, а підготовка заявника до якісного першого звернення.

Перший напрям удосконалення полягає у створенні коротких практичних пам'яток для найбільш масових послуг. Пріоритетними мають бути реєстрація місця проживання, соціальний захист, паспортні послуги, витяг з Реєстру громади, ветеранські послуги та реєстрація права власності. Саме ці напрями формують основний потік 2025 року [23].

Другий напрям стосується цифрового розвантаження. За 64 електронних послуг із 657 загальний цифровий потенціал поки обмежений, але вебпортал може розвантажувати офіс навіть без повної електронізації процедури. Для цього потрібні попередні анкети, чек-листи, відповіді на часті питання та можливість швидко перевірити, куди звертатися [20].

Третій напрям пов'язаний із процесною аналітикою. Доцільно запровадити щомісячну управлінську довідку за показниками: кількість звернень за напрямками, очні та дистанційні контакти, повторні звернення, причини неповного пакета документів, середній час очікування, кількість консультацій гарячої лінії за темами.

Четвертий напрям стосується спеціалізованих груп заявників. Для ветеранів, людей старшого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб і підприємців потрібні різні сценарії комунікації. Універсальна консультація не завжди відповідає складності їхніх потреб.

Таблиця 2.5 – Напрями вдосконалення організації послуг

Проблема	Пропонований захід	Очікуваний ефект
Висока частка особистих звернень	Розвиток життєвих сценаріїв на вебпорталі, електронних чек-листів і попередньої онлайн-перевірки	Зменшення непідготовлених візитів і повторних звернень
Нерівномірне навантаження офісів	Регулярна аналітика черги, пікових періодів і структури попиту за районами	Краще планування графіків і робочих місць
Інформаційна складність 657 послуг	Оновлення інформаційних карток простою мовою та	Підвищення зрозумілості та самостійності заявників

	короткі інструкції за життєвими ситуаціями	
Зростання ветеранського попиу	Розвиток комплексних маршрутів офісу «Я-Ветеран»	Підвищення якості підтримки ветеранів і членів їхніх сімей
Потреба в безбар'єрності	Розширення мобільного сервісу, доступної навігації й консультацій для людей з різними потребами	Зменшення бар'єрів для вразливих груп населення
Кризові ризики	Резервні канали зв'язку, альтернативні офіси, плани роботи під час тривоги і технічних збоїв	Підвищення стійкості Центру в умовах воєнного стану

Отже, практичні пропозиції зводяться до трьох управлінських рішень: підготувати заявника до першого контакту, розвантажити фронт-офіс через інформаційні й цифрові інструменти, запровадити регулярну аналітику причин навантаження. Такі заходи реалістичні і можуть бути використані в реальній установі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано діяльність ЦНАП «Віза» («Центр Дії») м. Кривого Рогу як багатофункціональної сервісної системи, що поєднує особистий прийом, територіальні підрозділи, цифрові інструменти, мобільне обслуговування, гарячу лінію та спеціалізовані напрями роботи. Центр виконує роль посередника між громадянином, органами місцевого самоврядування, державними реєстрами та суб'єктами надання послуг, тому його значення визначається не лише кількістю звернень, а й здатністю забезпечити зрозумілий і доступний маршрут заявника.

Аналіз організаційної структури показав, що модель роботи Центру відповідає сервісній логіці «єдиного вікна». Заявник переважно контактує з адміністратором, а внутрішня взаємодія з підрозділами та реєстрами залишається відповідальністю установи. Для Кривого Рогу така модель є особливо важливою через значну територіальну протяжність міста, різну транспортну доступність районів і стабільно високий попит на реєстраційні, соціальні, паспортні, ветеранські та майнові послуги.

Кількісні показники підтверджують високе навантаження на ЦНАП. У 2025 році було надано майже 470 тис. адміністративних та інших публічних послуг, а за перше півріччя 2025 року понад 200 тис. Найбільший попит припав на реєстрацію місця проживання, соціальний захист і паспортні послуги. Це свідчить, що Центр обслуговує переважно базові життєві потреби громадян, пов'язані з документами, соціальними гарантіями, місцем проживання та реалізацією майнових прав.

Виявлені проблеми переважно стосуються інформаційної складності, високого навантаження на фронт-офіс, нерівномірності попиту та недостатньої аналітики якості обслуговування. Для подальшого вдосконалення доцільно запроваджувати короткі практичні пам'ятки для найпопулярніших послуг, електронні чек-листи, попередню онлайн-перевірку документів, регулярний аналіз повторних звернень, часу очікування та причин неповного пакета документів.

Отже, ЦНАП «Віза» м. Кривого Рогу має сформовану сервісну основу й значний потенціал розвитку. Подальше вдосконалення має бути спрямоване не стільки на механічне збільшення кількості послуг, скільки на підвищення їхньої зрозумілості, доступності, прогнозованості та результативності першого звернення. Саме такий підхід дозволить зменшити навантаження на працівників, покращити якість обслуговування та посилити довіру мешканців до місцевої влади.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження встановлено, що адміністративні послуги є однією з найважливіших форм практичної взаємодії людини, бізнесу та публічної влади, оскільки саме через них громадяни отримують конкретний юридично значущий результат: реєстрацію, дозвіл, витяг, довідку, підтвердження права, оформлення статусу або іншу дію, необхідну для реалізації своїх прав і законних інтересів. Адміністративна послуга не може розглядатися лише як технічна операція з прийняття документів чи видачі готового результату, адже вона поєднує владний, правовий, організаційний і сервісний компоненти. Владний компонент виявляється у тому, що послуга надається уповноваженим суб'єктом публічної влади; правовий полягає у чіткому законодавчому визначенні підстав, строків, порядку та результату послуги; організаційний охоплює прийом заяви, перевірку документів, взаємодію з реєстрами й суб'єктами надання послуг; сервісний стосується зручності, доступності, зрозумілості інформації, якості комунікації та поваги до часу заявника.

2. Аналіз нормативно-правової бази засвідчив, що надання адміністративних послуг на місцевому рівні регулюється не одним окремим актом, а цілісною системою законодавчих і підзаконних документів, які визначають правові межі діяльності органів публічної влади, порядок взаємодії із заявником, організацію роботи ЦНАПів, електронізацію сервісів і гарантії захисту прав особи. Конституційна основа цієї системи полягає у вимозі, щоб органи державної влади, органи місцевого самоврядування та їх посадові особи діяли лише на підставі, у межах повноважень і у спосіб, передбачені законом. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає загальну сервісну модель взаємодії громадянина з владою, встановлює вимоги до інформаційних і технологічних карток, строків, плати, переліку документів

і функціонування центрів надання адміністративних послуг. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює інституційну роль територіальних громад у забезпеченні доступу населення до публічних сервісів. Закон України «Про адміністративну процедуру» посилює правові гарантії заявника, оскільки вимагає обґрунтованості, добросовісності, пропорційності, своєчасності та мотивованості адміністративних рішень. Підзаконні акти Кабінету Міністрів України деталізують організацію роботи ЦНАП, а галузеві закони регулюють конкретні групи послуг у сферах реєстрації бізнесу, нерухомості, місця проживання, дозвільних процедур, соціального захисту та паспортного обслуговування.

3. У дослідженні встановлено, що ефективність надання адміністративних послуг не може оцінюватися лише за кількістю прийнятих заяв, виданих документів або виконаних процедур, оскільки адміністративна послуга має багатовимірний характер і включає правову, організаційну, управлінську, соціальну та комунікаційну складові. Правовий підхід, представлений у працях В. Б. Авер'янова, І. Б. Коліушка, В. П. Тимошука та інших дослідників, дозволяє оцінювати адміністративні послуги з позиції законності, правової визначеності, захищеності заявника, обґрунтованості рішень і можливості оскарження неправомірних дій. Критеріальний підхід В. П. Тимошука та А. В. Кірмача дає змогу перевести загальне поняття якості у конкретні показники: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, професійність персоналу, повагу до особи та зрозумілість інформації. Системний і процесний підходи, зокрема в працях І. Бригілевича, показують, що послуга є не одноразовою дією адміністратора, а повним шляхом заявника від отримання інформації до кінцевого результату. Управлінський підхід Т. О. Королюк та І. П. Динник акцентує увагу на плануванні, організації, контролі, постійному моніторингу якості, раціональному використанні ресурсів і здатності органів місцевого самоврядування діяти в умовах змін. Соціологічний підхід О. Князевої та Т. Цибульської доводить необхідність урахування думки заявників, оскільки

саме досвід людини показує, чи є процедура зрозумілою, доступною і справедливою. Технологічний підхід С. Прокопенка підкреслює значення цифрових сервісів, електронних черг, вебпорталів, аналізу даних і підвищення кваліфікації персоналу.

4. Надано загальну характеристику діяльності та структури ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу. Практичний аналіз показав, що ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу є однією з ключових сервісних інституцій Криворізької міської громади, через яку мешканці, внутрішньо переміщені особи, ветерани, підприємці та представники установ отримують широкий спектр адміністративних і публічних послуг. Його структура побудована за сервісною логікою, коли заявник переважно контактує з фронт-офісом, а внутрішнє опрацювання документів, взаємодія з реєстрами, суб'єктами надання послуг і профільними підрозділами відбуваються всередині адміністративної системи. Такий підхід відповідає принципу «єдиного вікна» і зменшує потребу громадянина самостійно шукати відповідальні установи, кабінети чи посадових осіб. Масштаб діяльності Центру підтверджується кількісними показниками: на вебпорталі Центру заявлено 39 офісів, 657 послуг, 64 електронні послуги та 16 пакетних сервісів. Порівняно з 2022 роком, коли через Центр надавалося 528 видів публічних послуг і 9 пакетних послуг, перелік сервісів збільшився на 129 позицій, або приблизно на 24,4 %, а кількість пакетних послуг зросла із 9 до 16, тобто на 77,8 %. Це свідчить про поступовий перехід від моделі окремих адміністративних дій до моделі комплексного обслуговування життєвих ситуацій. Структура Центру охоплює керівництво, фронт-офісних адміністраторів, територіальні підрозділи, вебпортал, гарячу лінію, мобільний сервіс і спеціалізовані напрями обслуговування.

5. Проаналізовано механізми надання адміністративних послуг у ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») м. Кривого Рогу. Аналіз механізмів надання послуг показав, що діяльність ЦНАП «ВІЗА» ґрунтується на поєднанні кількох взаємопов'язаних механізмів: фронт-офісного прийому, територіальної

доступності, цифрового супроводу, гарячої лінії, вебпорталу, мобільного сервісу, пакетного обслуговування та взаємодії з державними реєстрами й суб'єктами надання послуг. Центральним елементом залишається фронт-офіс, де заявник отримує консультацію, подає документи, уточнює строки, отримує результат і формує загальне враження про якість місцевого сервісу. У 2025 році загальний обсяг послуг у Центрі наблизився до 470 тис., а частка особистого звернення становила 89,8 %, тобто приблизно 422 тис. очних сервісних контактів. Такий показник свідчить, що попри розвиток електронних сервісів більшість заявників досі потребує безпосередньої комунікації з адміністратором, особливо у складних, соціально чутливих або документально нестандартних ситуаціях. За перше півріччя 2025 року у звітності враховано понад 200 тис. послуг, серед яких 82 032 припали на реєстрацію місця проживання, 70 027 на соціальний захист, 12 005 на паспортні послуги. Разом ці три напрями сформували приблизно 164,1 тис. звернень, тобто понад чотири п'ятих зафіксованого піврічного потоку. Окремий аналіз сфери реєстрації місця проживання за 2024 рік показав 170 995 послуг, із яких 74 037 звернень, або 43,3 %, становила видача витягів, 34 795 звернень, або 20,3 %, зміна даних, 27 727 звернень, або 16,2 %, зняття з реєстрації, 14 940 звернень, або 8,7 %, власне реєстрація місця проживання, а 19 496 звернень, або 11,4 %, консультації, оновлення даних та інші операції. Ці дані доводять, що механізми роботи Центру повинні орієнтуватися не тільки на первинне оформлення послуг, а й на постійне підтвердження, уточнення й актуалізацію відомостей, які потрібні громадянам для отримання соціальних, житлових, освітніх, паспортних та інших сервісів. Важливу роль відіграє гаряча лінія, адже відкритий набір звернень у 2024 році містив понад 28 тис. записів, що підтверджує значення консультаційного каналу як інструменту первинного сортування потреб заявників.

6. Виявлено основні проблеми функціонування ЦНАП «ВІЗА» та обґрунтовано напрями удосконалення надання адміністративних послуг у м. Кривому Розі. Проведений аналіз дав змогу визначити, що ЦНАП «ВІЗА»

загалом демонструє високий рівень організаційної спроможності, територіальної доступності та сервісного охоплення, однак масштаб навантаження, воєнні умови, складність окремих процедур і різний рівень цифрової готовності заявників створюють низку управлінських проблем. Найбільш помітною є висока залежність від очного каналу обслуговування: 89,8 % особистих звернень у 2025 році означають, що фронт-офіс залишається головним способом отримання послуг, а отже, адміністратори зазнають значного навантаження, особливо в наймасовіших напрямках — реєстрації місця проживання, соціальному захисті та паспортному обслуговуванні. Другою проблемою є недостатня частка повністю електронних процедур: 64 електронні послуги із 657 загальних становлять близько 9,7 %, тому вебпортал поки що не може повністю розвантажити офіси, хоча має значний потенціал для попереднього інформування, перевірки документів, запису й пояснення типових помилок. Третім проблемним аспектом є складність інформації для заявника: наявність інформаційної картки не завжди означає її зрозумілість, тому частина громадян змушена додатково телефонувати, приходити на консультацію або повторно звертатися через неповний пакет документів. Четверта проблема пов'язана з нерівномірністю навантаження між офісами, різними категоріями послуг і каналами звернення, що потребує регулярної аналітики за районами, годинами прийому, типами послуг, повторними зверненнями та причинами відмов або відкладення. Отже, подальше удосконалення надання адміністративних послуг у м. Кривому Розі має будуватися навколо трьох ключових пріоритетів: зменшення зайвого навантаження на очний прийом, підвищення зрозумілості процедур для заявника та перетворення статистичних і консультаційних даних Центру на постійний інструмент управління якістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 01.08.2013 № 588 : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF> (дата звернення: 12.05.2026).
6. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 01.10.2025 № 1226 : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1226-2025-%D0%BF> (дата звернення: 12.05.2026).
7. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (дата звернення: 12.05.2026).

8. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 12.05.2026).
9. Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень : Закон України від 01.07.2004 № 1952-IV : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1952-15> (дата звернення: 12.05.2026).
10. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15> (дата звернення: 12.05.2026).
11. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР : станом на 12 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).
12. Тимошук В. П., Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг. Київ : Факт, 2005. 88 с.
13. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : практичний посібник. Київ, 2017. 40 с.
14. Королюк Т. О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 12. 17 с. DOI: 10.32702/2307-2156.2023.12.11.
15. Динник І. П. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2025. № 1. С. 42–47. DOI: 10.32782/1813-3401.2025.1.6.
16. Князева О., Цибульська Т. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі. Актуальні проблеми

- державного управління. 2021. № 2(83). С. 158–171. DOI: 10.35432/1993-8330арра2832021237297.
- 17.Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 1. С. 129–134. DOI: 10.15421/152417.
- 18.Березюк С. В., Лебедев А. О. Теоретичні аспекти організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. 2024. № 59. С. 366–372. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-47.
- 19.Бондар Г. Л. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. Центральнотукаїнський вісник права та публічного управління. 2023. № 1. С. 5–11. DOI: 10.32782/cuj-2023-1-1.
- 20.Центр надання адміністративних послуг «Віза» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради : офіційний вебпортал. URL: <https://viza.kr.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 21.Про затвердження Положення про Центр адміністративних послуг «Віза» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради в новій редакції : рішення Криворізької міської ради від 31.07.2024. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради. URL: <https://kr.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 22.Про затвердження звіту з виконання у 2024 році Програми розвитку Центру адміністративних послуг «Віза» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради : рішення Криворізької міської ради від 29.01.2025. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради. URL: <https://kr.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 23.Звіт про роботу Центру «Віза» («Центр Дії») за 2025 рік. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради. URL: <https://kr.gov.ua/novini/zvit-pro-robotu-czentru-viza-czentr-diyi-za-2025-rik> (дата звернення: 12.05.2026).
- 24.Звіт про роботу Центру «Віза» («Центр Дії») за I півріччя 2025 року. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради. URL:

- <https://kr.gov.ua/novini/zvit-pro-robotu-czentru-viza-czentr-diyi-za-i-rivrichchya-2025-roku> (дата звернення: 12.05.2026).
- 25.Результати 2024 року: як паспортні офіси Центру «Віза» («Центр Дії») допомагали отримати біометричні паспорти. Спілкуйся Кривий Ріг. URL: <https://spilkuisia.kr.gov.ua/rezultaty-2024-roku-yak-pasportni-ofisy-czentru-viza-czentr-diyi-dopomagaly-otrymaty-biometrychni-pasporty/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 26.Центр «Віза» («Центр Дії») інформує: підсумки роботи офісів послуг у сфері реєстрації місця проживання у 2024 році. Спілкуйся Кривий Ріг. URL: <https://spilkuisia.kr.gov.ua/czentr-viza-czentr-diyi-informuye-pidsumky-roboty-ofisi-v-poslug-u-sferi-reyestracziyi-misczya-prozhyvannya-czentru-viza-czentr-diyi-u-2024-rocz/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 27.Підсумки роботи Мобільного сервісу Центру «Віза» («Центр Дії») за 2024 рік. Спілкуйся Кривий Ріг. URL: <https://spilkuisia.kr.gov.ua/pidsumky-roboty-mobilnogo-servis-u-czentru-viza-czentr-diyi-za-2024-rik/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 28.Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах: головні досягнення 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku> (дата звернення: 12.05.2026).
- 29.Центр «Віза» («Центр Дії») 24 роки поруч. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради. URL: <https://kr.gov.ua/novini/czentr-viza-czentr-diyi-24-roki-poruch> (дата звернення: 12.05.2026).
- 30.Центр «Віза» («Центр Дії»): як ми працюємо в умовах воєнного стану. Спілкуйся Кривий Ріг. URL: <https://spilkuisia.kr.gov.ua/czentr-viza-czentr-diyi-yak-my-praczuuyemo-v-umovah-voynennogo-stanu/> (дата звернення: 12.05.2026).
- 31.Офіс «Я-Ветеран» Центру «Віза» («Центр Дії»): найпопулярніші послуги 2025 року. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради. URL:

- <https://kr.gov.ua/novini/ofis-ya-veteran-czentru-viza-czentr-diyi-najpopulyarnishi-poslugi-2025-roku> (дата звернення: 12.05.2026).
32. Андреев О. В., Гугля О. С., Маценко М. М., Ткач Н. О., Шамрай Н. В. Навчальний посібник з надання адміністративних послуг для адміністраторів центрів Дії, центрів надання адміністративних послуг. Київ, 2020. 263 с.
33. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба : навчальний посібник. Дніпро : ДДУВС, 2022. 264 с.
34. Назар Т. Я., Павлович-Сенета Я. П., Лепіш Н. Я. Організація діяльності місцевих органів публічної влади в Україні : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 264 с.
35. Правове забезпечення публічного адміністрування в сфері економіки : колективна монографія. Тернопіль : Вектор, 2022. 170 с.
36. Гуторова О. О. Основи публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. Харків, 2024. 215 с.
37. Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні : колективна монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. 233 с.
38. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / кол. авт. ; за заг. та наук. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с.
39. Сталій розвиток територій: виклики та можливості : монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, Л. Л. Прокопенко та ін. ; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Таллінн : MTÜ, 2021. 234 с.
40. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : Грані, 2020. 224 с.
41. Гончарук Н. Т., Сорокіна Н. Г. Публічна служба : навчальний наочний посібник. Дніпро : Грані, 2023. 344 с.

42. Публічна служба : навчальний посібник / В. П. Якобчук, Н. В. Дацій, А. Б. Войтенко, І. В. Кравець, О. В. Захаріна, О. В. Іванюк, А. В. Дяченко, Н. С. Пугачова. Київ : Ліра-К, 2021. 394 с.
43. Біла-Тіунова Л. Р., Кубаєнко А. В., Стрельников А. В. Публічна служба в Україні : навчально-методичний посібник. Одеса : Фенікс, 2023. 277 с. DOI: 10.32837/11300.23917.
44. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / В. Галуцько, П. Діхтієвський, О. Кузьменко та ін. ; за ред. В. Галуцька, О. Правоторової. Вид. 4-ге. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 656 с.
45. Остапенко О. І., Ковалів М. В., Єсімов С. С. та ін. Адміністративне право України, загальна частина : навчальний посібник. Вид. 2-ге, допов. Львів : СПОЛОМ, 2021. 616 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ЦЕНТР АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ «ВІЗА» («ЦЕНТР ДІЇ») ВИКОНКОМУ КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
Положення про Центр адміністративних послуг «ВІЗА» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради є локальним нормативно-організаційним

документом, який визначає правові засади, основні завдання, функції та організацію діяльності Центру. Документ конкретизує місце ЦНАП у системі органів місцевого самоврядування м. Кривого Рогу та встановлює порядок взаємодії Центру із суб'єктами звернення, структурними підрозділами виконкому, органами державної влади, комунальними установами та іншими суб'єктами надання адміністративних і публічних послуг.

Основною метою діяльності ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») є забезпечення доступного, зручного та якісного отримання адміністративних послуг фізичними та юридичними особами за принципом організаційної єдності. Це означає, що заявник має можливість отримати консультацію, подати документи та одержати результат послуги через Центр, без необхідності самостійно звертатися до різних органів або установ.

До основних завдань Центру належать: організація прийому суб'єктів звернення, надання консультацій, прийняття заяв і документів, передача документів суб'єктам надання послуг, контроль за дотриманням строків їх розгляду, видача результатів адміністративних послуг, а також інформування населення про порядок отримання послуг. Окреме значення має забезпечення доступності сервісу для різних категорій населення, зокрема осіб похилого віку, ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб.

Організаційна структура Центру передбачає роботу головного офісу, територіальних підрозділів, галузевих офісів, паспортних офісів, мобільного сервісу та спеціалізованих напрямів обслуговування. Така структура дає змогу наблизити послуги до мешканців різних районів міста та зменшити навантаження на окремі точки прийому громадян.

Положення про Центр також визначає права та обов'язки працівників, порядок організації їхньої роботи, засади взаємодії з іншими органами та відповідальність за належне виконання функцій. У практичному аспекті цей документ є основою для розподілу повноважень між керівництвом Центру, адміністраторами, консультантами та працівниками окремих напрямів.

Джерело: Про затвердження Положення про Центр адміністративних послуг «ВІЗА» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради в новій редакції : рішення Криворізької міської ради від 31.07.2024 [21].

Додаток Б

ВИТЯГ ІЗ РЕГЛАМЕНТУ РОБОТИ ЦНАП «ВІЗА» («ЦЕНТР ДІЇ»)

Регламент роботи ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») визначає порядок організації прийому заявників, надання консультацій, опрацювання документів і видачі результатів адміністративних послуг. Його призначення полягає у тому, щоб забезпечити єдину та зрозумілу процедуру

обслуговування громадян і суб'єктів господарювання незалежно від виду послуги, місця звернення або відповідального виконавця.

Робота Центру організовується за принципом відкритості, доступності, дотримання строків, рівності заявників перед процедурою та мінімізації кількості контактів особи з посадовими особами. Заявник звертається до адміністратора або консультанта Центру, отримує необхідну інформацію, подає заяву та визначений пакет документів. Після цього документи реєструються і передаються відповідному суб'єкту надання адміністративної послуги.

Адміністратор Центру виконує функцію посередника між заявником і суб'єктом надання послуги. Він не приймає остаточне рішення по суті справи, але забезпечує правильність прийому документів, їх своєчасну передачу, контроль строків розгляду та інформування заявника про результат. Такий порядок дозволяє уникнути хаотичного руху документів і зменшує потребу громадянина самостійно контактувати з різними установами.

Регламентом передбачається, що інформація про адміністративні послуги має бути доступною для заявників. Вона подається через офіційний вебпортал Центру, інформаційні стенди, консультації працівників, електронні сервіси та інформаційні картки послуг. Для кожної послуги зазначаються перелік документів, порядок подання заяви, строки розгляду, підстава для отримання результату, вартість послуги у разі її платності та можливі підстави для відмови.

Особливе значення має контроль за строками надання послуг. Після прийняття документів працівники Центру мають забезпечити їх передачу виконавцю та відстежити своєчасність розгляду. Результат послуги видається заявнику у спосіб, передбачений відповідною процедурою: особисто, через уповноважену особу, засобами електронного зв'язку або іншим визначеним способом.

Таким чином, Регламент роботи ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») є основним документом, який упорядковує внутрішній процес обслуговування заявників. Він поєднує вимоги законодавства про адміністративні послуги з практичними правилами роботи конкретного Центру.

Джерела: Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588 [5]; Центр надання адміністративних послуг «Віза» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради : офіційний вебпортал [20].

Додаток В

ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ІНШИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ, ЩО НАДАЮТЬСЯ ЧЕРЕЗ ЦНАП «ВІЗА» («ЦЕНТР ДІЇ»)

ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії») забезпечує надання широкого переліку адміністративних та інших публічних послуг для мешканців м. Кривого Рогу, суб'єктів господарювання, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших категорій заявників. Перелік послуг формується

відповідно до законодавства України, рішень органів місцевого самоврядування та можливостей взаємодії Центру з державними реєстрами й суб'єктами надання послуг.

До основних напрямів послуг, що надаються через Центр, належать:

Реєстраційні послуги: реєстрація місця проживання або перебування особи; зняття з реєстрації місця проживання; надання витягів та довідок, пов'язаних із реєстрацією місця проживання; внесення або уточнення відомостей у відповідних реєстрах.

Паспортні послуги: оформлення паспорта громадянина України у формі ID-картки; оформлення паспорта громадянина України для виїзду за кордон; обмін паспорта у зв'язку зі зміною персональних даних, закінченням строку дії або непридатністю документа; видача готових паспортних документів.

Послуги у сфері державної реєстрації: державна реєстрація юридичних осіб; державна реєстрація фізичних осіб-підприємців; внесення змін до відомостей про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців; припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця.

Послуги у сфері нерухомого майна: державна реєстрація речових прав на нерухоме майно; державна реєстрація обтяжень речових прав; надання інформації з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно; внесення змін до записів у відповідному реєстрі.

Послуги соціального та ветеранського спрямування: консультування щодо соціальної підтримки; прийом документів для отримання окремих видів допомоги; інформування ветеранів та членів їхніх сімей про доступні послуги; супровід заявників у межах спеціалізованих сервісів, зокрема офісу «Я-Ветеран».

Дозвільні та інші послуги: послуги у сфері господарської діяльності; прийом документів дозвільного характеру; надання консультацій щодо порядку отримання дозволів; видача результатів розгляду заяв.

Додаткові сервісні напрями: робота мобільного сервісу для окремих категорій громадян; інформаційна підтримка заявників; попередній запис на прийом; консультації через офіційні канали комунікації Центру; доступ до окремих електронних сервісів.

Наведений перелік не є вичерпним, оскільки кількість і зміст послуг можуть змінюватися залежно від оновлення законодавства, рішень Криворізької міської ради, технічної доступності державних реєстрів та потреб територіальної громади. Саме тому актуальний перелік послуг доцільно перевіряти на офіційному вебпорталі ЦНАП «ВІЗА» («Центр Дії»).

Джерело: Центр надання адміністративних послуг «Віза» («Центр Дії») виконкому Криворізької міської ради : офіційний вебпортал [20].