УДК 35.077.5:338.242.4(477)

https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-1240-1252

Мартинович Наталія Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління, Державний податковий університет, м. Ірпінь, https://orcid.org/0000-0001-9884-6052

Ященко Владислав Олександрович здобувач вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Державний податковий університет, м. Ірпінь

ІМПЕРАТИВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. В статті представлено імперативи оцінки ефективності надання адміністративних послуг як ключової складової реформування системи публічного управління в Україні. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням децентралізаційних процесів, цифровою трансформацією публічних сервісів, а також вимогами стандартів якості публічного управління, що потребують переходу від формальної оцінки якості до комплексного вимірювання ефективності. Метою статті є розробка методичних засад оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні. На засадах узагальнення наукових підходів до оцінювання адміністративних послуг та аналізу чинної нормативно-правової й стратегічної бази у сфері публічного управління й адміністративних сервісів, встановлено, що більшість наявних методик зосереджені на показниках якості та процедурної відповідності, тоді як питання ефективності, соціального впливу та довгострокових результатів залишаються недостатньо опрацьованими. Обґрунтовано наявність методичних прогалин, пов'язаних із фрагментарністю оціночних показників, відсутністю уніфікованої системи їх операціоналізації та обмеженим врахуванням цифрового виміру.

Доведено доцільність використання теорії ефективності. Запропоновано під ефективністю надання адміністративних послуг розуміти інтегральну характеристику спроможності інституцій публічної влади забезпечувати своєчасне, доступне та економічно обґрунтоване надання адміністративних послуг із використанням належних організаційних, управлінських, цифрових механізмів, що сприяє досягненню очікуваних соціально-економічних результатів. Сформовано комплекс оціночних показників ефективності надання

адміністративних послуг за п’ятьма блоками (критеріями): організаційна ефективність, доступність, якість, інституційна та управлінська спроможність, цифрова ефективність й інноваційність. Розроблено авторський підхід до формування інтегрального показника ефективності, що дозволяє забезпечити зіставленість результатів.

Ключові слова: адміністративні послуги, ефективність, якість, публічне управління, цифровізація, ЦНАП.

Martynovych Nataliia Oleksandrivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, State Tax University, Irpin, https://orcid.org/0000-0001-9884-6052

Yashchenko Vladyslav Oleksandrovych higher education student of specialty 281 “Public Administration and Management”, State Tax University, Irpin

A NEW PENSION AGENCY WILL EMERGE IN UKRAINE

Abstract. The article presents the imperatives for assessing the efficiency of administrative service delivery as a key component of reforming the public administration system in Ukraine. The relevance of the study is driven by the deepening of decentralization processes, the digital transformation of public services, and the requirements of public administration quality standards, which necessitate a shift from a formal assessment of service quality to a comprehensive measurement of efficiency. The purpose of the article is to develop methodological foundations for assessing the efficiency of administrative service delivery as a component of reforming the public administration system in Ukraine. Based on the generalization of scientific approaches to the assessment of administrative services and the analysis of the current regulatory, legal, and strategic framework in the field of public administration and administrative services, it is established that most existing methodologies focus on quality indicators and procedural compliance, while issues of efficiency, social impact, and long-term outcomes remain insufficiently elaborated. The presence of methodological gaps related to the fragmented nature of evaluation indicators, the absence of a unified system for their operationalization, and the limited consideration of the digital dimension is substantiated.

The expediency of applying efficiency theory is proven. Efficiency of administrative service delivery is proposed to be understood as an integral characteristic of the capacity of public authorities to ensure timely, accessible, and economically justified provision of administrative services through appropriate organizational, managerial, and digital mechanisms, contributing to the achievement of expected socio-economic outcomes. A comprehensive system of efficiency indicators for administrative service delivery is developed across five blocks

(criteria): organizational efficiency, accessibility, quality, institutional and managerial capacity, and digital efficiency and innovativeness. An authorial approach to constructing an integral efficiency indicator is proposed, which ensures the comparability of results.

Keywords: administrative services, efficiency, quality, public administration, digitalization, Administrative Service Centers (ASCs).

Постановка проблеми. Реформування системи публічного управління в Україні, започатковане в межах адміністративної реформи та децентралізації, зумовило суттєві трансформації у сфері надання адміністративних послуг. Так, впродовж останнього десятиліття в Україні сформовано мережу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), впроваджено принципи «єдиного вікна», електронні сервіси, міжвідомчу взаємодію та стандартизацію процедур. Важливим етапом стало ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги», розвиток електронної платформи «Дія», а також інтеграція цифрових інструментів у діяльність органів публічної влади на державному й місцевому рівнях.

Разом з тим, кількісне зростання адміністративних сервісів і розширення доступу до них не завжди супроводжується належним рівнем їх ефективності, якості та орієнтації на потреби громадян. Практика функціонування ЦНАП і електронних сервісів засвідчує наявність суттєвих проблем, пов’язаних із нерівномірністю територіальної доступності послуг, перевантаженням персоналу, різним рівнем цифрової зрілості громад, фрагментарністю управлінських рішень та обмеженими інструментами оцінювання результативності діяльності органів, що надають адміністративні послуги.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення роль системи адміністративних послуг набуває особливої ваги, оскільки саме вона забезпечує доступ населення до базових державних сервісів, соціальних гарантій, реєстраційних та дозвільних процедур. За таких обставин питання оцінювання ефективності надання адміністративних послуг виходить за межі суто управлінського аналізу. Воно набуває стратегічного значення для стійкості публічного управління, довіри громадян до держави та інституційної спроможності органів влади. Про це та інше відмічається в результатах досліджень різних авторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінки ефективності та якості надання адміністративних послуг в Україні перебуває у фокусі сучасних досліджень, що зумовлено логікою реформи публічного управління, підвищенням запиту громадян на сервісність держави та прискореною цифровізацією управлінських процесів. У наукових і аналітичних працях останніх років чітко простежується перехід від декларативних підходів «покращення якості» до потреби у вимірюванні результативності через конкретні показники, однак єдності щодо структури та повноти оціночної

системи досі не сформовано, а ні в науковому дискурсі, а ні в нормативному полі. Так, наприклад, в роботах С. Прокопенка якість надання адміністративних послуг розглядається як один із ключових маркерів ефективності публічного управління загалом [10, С. 129–134]. Водночас, попри концептуальну цінність, автором не пропонується інструментально вивіреного механізму «перекладу» категорії якості у систему вимірюваних параметрів, що дозволяють порівнювати ЦНАПи між собою, відстежувати динаміку та приймати управлінські рішення на основі даних.

Дослідження С. Шевченка, що спрямовані на формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг і, по суті, фіксують методологічну потребу у стандартизації оцінювання, не конкретизують які саме показники мають стати базовими, як співвіднести «якість» із «доступністю», «організаційною ефективністю» та «цифровою результативністю», і яким чином забезпечити сумісність індикаторів з управлінськими функціями та адміністративними процедурами [16, С. 103–118].

Значний методичний фундамент для оцінювання якості надання адміністративних послуг сформовано О. Лавреновою, Т. Білоус-Осінь, С. Могилою [4]. Разом з тим навчально-методичний характер їх праць закономірно орієнтований на пояснення концептів і загальних процедур оцінювання, тоді як для сучасного етапу реформування особливої ваги набуває прикладна інтеграція індикаторів у управлінські цикли.

Науковець Т. Джига [1], акцентує напрями підвищення якості адмінпослуг і пропонує управлінські рішення на макрорівні, зосереджуючись на організаційних і політико-управлінських передумовах якості, зокрема, у контексті розвитку мережі надання послуг та процедурних удосконалень. Однак аналітичний формат також виявляє типову прогалину, що розкривається крізь призму відсутності «вимірювальної рамки», яка дозволить перевірити, наскільки запропоновані заходи реально змінюють параметри доступності, швидкості, прозорості тощо.

Окремий вимір проблематики висвітлює Ю. Мохова [7, С. 22–28]. Так, аналізуючи діяльність центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації, в роботах авторки коректно підкреслюється, що цифровізація змінює не лише канали взаємодії, а й логіку надання послуг, посилюючи потребу в нових підходах до оцінки. Проте питання цифрової ефективності здебільшого залишається фрагментарним. Наявність електронної послуги ще не означає її реальне використання, а цифрова трансформація потребує показників, що фіксують автоматизацію процесів, частку онлайн-заяв та інтеграцію з реєстрами як умову міжвідомчої взаємодії.

У статті І. Динник [2, С. 42–47] безпосередньо порушується тема публічного управління якістю надання адміністративних послуг, що дотично до предметного поля запропонованого дослідження. Разом з тим для сучасних реалій особливо важливим є розширення рамки «якість» до комплексної

категорії «ефективності», яка має включати не лише сприйняття отримувачів, а й організаційну результативність, управлінську спроможність, інституційну зрілість процедур і цифрову інноваційність як обов'язкові компоненти реформи. Подібну точку зору висвітлено в роботах М. Ярмистого [17, С. 194–206], де автор аналізуючи імперативи публічного управління у процесах оптимізації органів виконавчої влади, доводить, що управлінсько-інституційний контекст реформи, не може бути ізольованим інструментом. Він зазначає, що оптимізація, стандартизація, раціоналізація управлінських процесів і ресурсів безпосередньо пов'язані з тим, як вимірюється ефективність, що саме визнається результатом, які параметри контролюються, і які дані стають підставою для управлінських рішень.

Отже, представлений огляд досліджень дозволяє констатувати, що у працях переважної більшості науковців фокус зміщено в бік якості, тоді як, на наше переконання, комплексна оцінка надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні, має ґрунтуватися на теорії ефективності. Крім того, з'ясовано, що недостатньо відпрацьованою залишається операціоналізація індикаторів, відсутня узгоджена рамка показників із чітким змістовим тлумаченням і можливістю розрахунку, що ускладнює зіставленість результатів. Також, встановлено, що цифровий вимір у багатьох випадках фіксується на рівні декларованої наявності е-сервісів, але не відображає фактичної інтенсивності користування, ступеня автоматизації та рівня інтеграції з реєстрами, що є критично важливим для оцінки реальної трансформації.

Саме ці прогалини логічно доводять актуальність, своєчасність поданих до розгляду результатів дослідження **Мета** яких полягає у розробці методичних основ, що пов'язані з визначенням імперативів оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. На відміну від академічного дискурсу, де проблема оцінки якості та ефективності послуг розглядається переважно з теоретико-методологічних позицій, нормативно-правові акти фіксують практичні механізми реалізації реформи публічного управління, а також індикатори її результативності. Водночас аналіз чинного законодавства та стратегічних документів (табл. 1) свідчить, що, попри сформований комплекс юридичних норм, у правовому полі також відсутня уніфікована методика оцінки ефективності надання адміністративних послуг.

Таблиця 1.

Результати узагальнення нормативно-правої бази щодо реалізації реформи публічного управління

Переваги	Недоліки
I. Процедурно-правове забезпечення	
Запровадження Закону «Про адміністративну процедуру» створює єдині, прозорі та передбачувані правила взаємодії громадян з владою (стандартизація процесу).	Прогалина у виконавчій дисципліні: Численні нормативні акти (№ 4017-IX), необхідні для гармонізації, приймаються із запізненням, а частка навчених держслужбовців залишається низькою (6% на кінець 2023 року), що ставить під сумнів якість застосування процедури.
II. Реформа та Децентралізація	
Чітко визначена Стратегія реформування (2022–2025) з конкретними індикаторами (рівень задоволеності, кількість послуг, інтеграція), а також делегування повноважень ОМС (ЦНАП) через ЗУ «Про місцеве самоврядування».	Прогалина у ресурсному забезпеченні: Делегування повноважень ОМС (зокрема, фінансове утримання ЦНАП та надання 90% безоплатних послуг) не супроводжується адекватним законодавчим врегулюванням адмінзбору (закон № 4380 досі не прийнятий), що створює фінансову нестійкість системи.
III. Оцінка та Якість	
Наявність Постанови КМУ № 864, яка затверджує Порядок моніторингу та оцінки якості надання адмінпослуг, та індикаторів задоволеності у Стратегії.	Прогалина в оцінці ефективності (Efficacy/ Efficiency): Чинний моніторинг здебільшого оцінює якість (Satisfaction) та випуск (Output) (кількість послуг/ЦНАП). Бракує показників, які б вимірювали результативність (Outcome), економічну ефективність (Efficiency) та соціальний вплив (Impact) реформи.
IV. Діджиталізація (е-послуги)	
Закон про е-послуги та портал/застосунок «Дія» забезпечують високий рівень цифровізації (понад 130 послуг), що підвищує зручність та швидкість.	Прогалина у доступності та інклюзивності: Існує значний рівень цифрової нерівності (понад 40% населення з низькими цифровими навичками), що обмежує реальну ефективність електронного урядування для всіх верств населення.
V. Інтеграція послуг	
Чіткі цільові показники Стратегії щодо інтеграції ключових послуг (паспортні, соціальні, ДРАЦС) до ЦНАП.	Прогалина у міжвідомчій взаємодії: Спостерігається фактичний опір центральних органів виконавчої влади (Мін'юст, ДМС, ПФУ) повноцінній передачі повноважень, що гальмує досягнення цільових показників та перешкоджає реалізації принципу «єдиного вікна».

Джерело: узагальнено авторами на садах [3, 8, 9; 11-15]

Покладаючись на все вище викладено, можна стверджувати, що наявна нормативно-правова база сприяє закладанню міцного фундаменту функціонування та розвитку системи адміністративних послуг в Україні. В той же час,

законодавство здебільшого орієнтоване на регламентацію процедур, розмежування повноважень і забезпечення формальної якості сервісу, тоді як питання результативності, економічної доцільності, інституційної спроможності та довгострокового впливу залишаються фрагментованими, що додатково доводить доцільність визначення базових імперативів оцінки ефективності надання адміністративних послуг.

Також, варто зауважити, що представлені результати досліджень, в тому числі ґрунтуються на попередніх регулярних розвідках Н.Мартинович [5, С. 65–74; 6, С. 57–71], які присвячені розмежуванню категорій «результат», «ефект», «результативність», «ефективність». З огляду на що, в роботі під ефективністю надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні розуміється інтегральна характеристика спроможності інституцій публічної влади забезпечувати своєчасне, доступне та економічно обґрунтоване надання адміністративних послуг із використанням належних організаційних, управлінських, цифрових механізмів, що сприяє досягненню очікуваних соціально-економічних результатів (Авторське бачення).

Таким чином, поєднання літературного огляду з аналізом нормативно-правового забезпечення створює підґрунтя для формування авторського підходу щодо оцінки ефективності, який виходить за межі вузького трактування якості та ґрунтується на багатовимірній сукупності показників, здатних відобразити організаційну, управлінську, соціальну, цифрову результативність функціонування системи адміністративних послуг у контексті реформування публічного управління в Україні (табл. 2).

Таблиця 2.

Комплекс показників ефективності надання адміністративних послуг

Показники	Формула розрахунку	Характеристика
1. Організаційна ефективність системи надання адміністративних послуг (ОЕ)		
1.1. Середній час надання послуги	$T_{avg} = \frac{\sum_{i=1}^{n} T_i}{n}$	Характеризує оперативність надання адміністративних послуг та дотримання встановлених строків
1.2. Частка послуг, наданих у норма тивний строк	$P_{norm} = \frac{N_{norm}}{N_{total}} \times 100$	Відображає рівень організаційної дисципліни та ефективність внутрішніх процедур
1.3. Рівень завантаженості персоналу ЦНАП	$L_{staff} = \frac{N_{services}}{N_{employees}}$	Дає змогу оцінити раціональність розподілу кадрових ресурсів
2. Доступність адміністративних послуг (ДА)		
2.1. Територіальна доступність	$D_{terr} = \frac{N_{centers}}{S_{territory}}$	Характеризує забезпеченість населення пунктами надання адмінпослуг

Показники	Формула розрахунку	Характеристика
2.2. Частка електронних послуг	$E_{share} = \frac{N_{e-services}}{N_{total}} \times 100$	Відображає рівень цифровізації системи адмінпослуг
2.3. Інклюзивність послуг	$I_{incl} = \frac{N_{adapted}}{N_{centers}} \times 100$	Оцінює доступність послуг для осіб з інвалідністю та маломобільних груп
3. Якість надання адміністративних послуг (ЯП)		
3.1. Рівень задоволеності отримувачів	$S_{cust} = \frac{\sum_{i=1}^{n} S_i}{n}$	Інтегральна оцінка якості обслуговування з позиції споживача
3.2. Кількість скарг на 1000 послуг	$C_{rate} = \frac{N_{compl}}{N_{total}} \times 1000$	Характеризує проблемні зони у наданні послуг
3.3. Частка повторних звернень	$R_{repeat} = \frac{N_{repeat}}{N_{total}} \times 100$	Свідчить про якість первинного надання послуг
4. Інституційна та управлінська спроможність (ІУС)		
4.1. Рівень стандартизації процедур	$S_{std} = \frac{N_{std}}{N_{total}} \times 100$	Відображає ступінь уніфікації адміністративних процедур
4.2. Прозорість інформації	На основі Transparency Index	Оцінює відкритість інформації щодо процедур, строків та вартості послуг
4.3. Рівень підвищення кваліфікації персоналу	$Q_{staff} = \frac{N_{trained}}{N_{employees}} \times 100$	Характеризує професійний розвиток персоналу
5. Цифрова ефективність та інноваційність (ЦЕІ)		
5.1. Рівень автоматизації процесів	$A_{proc} = \frac{N_{auto}}{N_{total}} \times 100$	Визначає ступінь впровадження електронного документообігу
5.2. Частка заяв, поданих онлайн	$O_{online} = \frac{N_{online}}{N_{total}} \times 100$	Характеризує реальне використання цифрових сервісів
5.3. Інтеграція з державними реєстрами	Експертна оцінка	Відображає рівень міжвідомчої взаємодії

Джерело: авторське бачення

Як бачимо, авторський підхід передбачає групування сукупності показників за п'ятьма взаємопов'язаними блоками (критеріями), а саме:

1) організаційна ефективність, яка дозволяє оцінити внутрішню результативність процесів надання послуг через часові параметри, дотримання строків і рівень завантаженості персоналу;

2) доступність адміністративних послуг, що відображає як просторову, так і цифрову доступність, а також інклюзивний вимір функціонування системи;

3) якість надання послуг з позиції отримувачів, що дозволяє фіксувати не лише рівень задоволеності, а й наявність повторних звернень та скарг як індикаторів проблемних зон;

4) інституційна та управлінська спроможність системи, в межах якої увага приділяється стандартизації процедур надання послуг, прозорості інформації та професійному розвитку персоналу.

5) цифрова ефективність, яка дозволяє оцінити глибину цифрової трансформації через автоматизацію процесів, реальне використання онлайн-сервісів і рівень інтеграції з державними реєстрами.

На переконання авторів, такий симбіоз створює передумови для переходу від фрагментарної оцінки якості до комплексного вимірювання ефективності надання адміністративних послуг. Дійти такого висновку дозволи раніше проведенні дослідження авторів статті, які проводились і проводяться до теперішнього часу, в межах виконання кафедральної теми 0123U104263 «Становлення України як суб'єкта міжнародних відносин в умовах глобальних викликів» а також кваліфікаційної роботи В. Ященко «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні», де обґрунтовано доцільність багатовимірної оцінки діяльності ЦНАП з урахуванням організаційних, управлінських і цифрових чинників, результати якої оприлюднено в інших публікаціях [18, С. 673–676].

Наступним логічним кроком є агрегування представлених оціночних показників в інтегральний показник ефективності (ф.1), що дозволяє здійснити порівняльний аналіз між територіальними громадами, відстежувати динаміку реформ та обґрунтовувати управлінські рішення у сфері публічного управління.

Інтегральний показник ефективності надання адміністративних послуг (ІЕАП):

$$\text{ІЕАП} = w_1 \cdot \text{ОЕ} + w_2 \cdot \text{ДА} + w_3 \cdot \text{ЯП} + w_4 \cdot \text{ІУС} + w_5 \cdot \text{ЦЕІ} \quad (1)$$

де:

ОЕ – інтегрований індекс організаційної ефективності;

ДА – інтегрований індекс доступності адміністративних послуг;

ЯП – інтегрований індекс якості надання адміністративних послуг;

ІУС – інтегрований індекс інституційної та управлінської спроможності;

ЦЕІ – інтегрований індекс цифрової ефективності;

w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 – вагові коефіцієнти відповідних груп показників,

$$\sum_{i=1}^{5} w_i = 1. \quad (2)$$

Кожен груповий індекс доцільно розраховувати як середньозважене нормалізованих часткових показників відповідного блоку (ф. 3):

$$\text{ОЕ} = \sum_{j=1}^{n} a_j \cdot x_{1j}, \quad \text{ДА} = \sum_{j=1}^{m} b_j \cdot x_{2j}, \quad \text{ЯП} = \sum_{j=1}^{k} c_j \cdot x_{3j}, \quad \text{ІУС} = \sum_{j=1}^{p} d_j \cdot x_{4j},$$

$$\text{ЦЕІ} = \sum_{j=1}^{q} e_j \cdot x_{5j}, \quad (3)$$

де

x_{ij}– нормалізовані значення окремих показників, а коефіцієнти a_j, b_j, c_j, d_j, e_j відображають їх відносну значущість у межах кожного блоку.

Отже, авторський підхід забезпечує методологічну гнучкість, дозволяє адаптувати систему оцінювання до різних рівнів публічного управління та створює основу для порівняльного й динамічного аналізу ефективності надання адміністративних послуг.

Висновки. Таким чином, в статті, запропоновано вирішення наукової задачі методичної спрямованості. На засадах узагальнення існуючого наукового доробку встановлено низку прогалин, що пов'язані із домінуванням підходів, орієнтованих переважно на оцінку якості послуг, недостатністю операціоналізації оціночних показників та їх невнормованістю. З огляду на що запропоновано комплекс показників ефективності надання адміністративних послуг, який передбачає групування всієї сукупності за п'ятьма взаємопов'язаними блоками (критеріями): організаційна ефективність, доступність і якість адміністративних послуг, інституційна й управлінська спроможність та цифрова ефективність. Доведено доцільність використання теорії ефективності. Запропоновано під ефективністю надання адміністративних послуг розуміти інтегральну характеристику спроможності інституцій публічної влади забезпечувати своєчасне, доступне та економічно обґрунтоване надання адміністративних послуг із використанням належних організаційних, управлінських, цифрових механізмів, що сприяє досягненню очікуваних соціально-економічних результатів.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами публічної влади та органами місцевого самоврядування з метою вдосконалення управлінських рішень, підвищення стійкості системи адміністративних послуг і забезпечення їх відповідності європейським стандартам публічного управління. Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані практичною апробацією запропонованих методичних основ оцінки ефективності надання адміністративних послуг у діяльності органів публічної влади та органів місцевого самоврядування.

Література:

1. Джига Т.В. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні : аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. URL: https://surl.lt/nrirdu (дата звернення: 13.11.2025).

2. Динник І.П. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025. № 1. С. 42–47. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.6

3. Закон № 943-IX Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення порядку надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану. Київ, 2020.

4. Лавренова О.І., Білоус-Осінь Т.І., Могил С.К. Оцінювання якості надання адміністративних послуг : навчальний посібник. Київ, 2019. 56 с.

5. Мартинович Н.О. Від результату до ефективності: соціально-економічний контекст розбудови територій пріоритетного розвитку. *Бізнесінформ*. 2022. № 4. С. 65–74. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-65-74

6. Мартинович Н.О. Комплекс показників оцінювання соціально-економічних результатів та ефективності відновлення зруйнованих територій через війну. *Економіка та право.* 2022. № 4 (67). С. 57–71. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.057

7. Мохова Ю.Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 22–28. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.4

8. Постанова Кабінету Міністрів України № 864 Про затвердження Порядку проведення моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг : від 17 жовтня 2018 р. Офіційний вісник України. 2018. № 84. Ст. 2786.

9. Постанова Кабінету Міністрів України № 1386 Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо розміру плати за надання адміністративних послуг. Київ, 2023.

10. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12, № 1. С. 129–134. DOI: https://doi.org/10.15421/152417

11. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 23. Ст. 222.

12. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 405.

13. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170.

14. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 41. Ст. 336.

15. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Реформи державного управління. Київ, 2022. URL: https://surl.li/lwlgvw

16. Шевченко С. Формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг. *Ефективність державного управління*. 2023. № 67. С. 103–118. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240246

17. Ярмистий М.М. Імперативи публічного управління в процесах оптимізації органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 194–206. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-12

18. Yashchenko V.O., Martynovych N.O. The role of digital self-governance services in supporting population mobility and social resilience during humanitarian crises. In: The 2nd International Scientific and Practical Conference “Innovation and Development in World Science”. Zurich : MDPC Publishing, 2025. P. 673–676.

References:

1. Dzhyha, T.V. (n.d.). Shchodo napriamiv pidvyshchennia yakosti nadannia administratyvnykh posluh naselenniu v Ukraini [On the directions of improving the quality of administrative service delivery to the population in Ukraine]. Analytical note. National Institute for Strategic Studies under the President of Ukraine. Retrieved from https://surl.lt/nrirdu [in Ukrainian].

2. Dynnyk, I.P. (2025). Publichne upravlinnia yakistiu nadannia administratyvnykh posluh [Public management of the quality of administrative service delivery]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and Regions. Series: Public Administration*, 1, 42–47. https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.6 [in Ukrainian].

3. Law of Ukraine № 943-IX (2020). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vdoskonalennia poriadku nadannia administratyvnykh posluh u sferi derzhavnoi reiestratsii aktiv tsyvilnoho stanu [On amendments to certain laws of Ukraine regarding improvement of the procedure for providing administrative services in the field of state registration of civil status acts]. Kyiv [in Ukrainian].

4. Lavrenova, O.I., Bilous-Osin, T.I., & Mohyl, S.K. (2019). Otsiniuvannia yakosti nadannia administratyvnykh posluh [Assessment of the quality of administrative service delivery]. Kyiv: Teaching manual, 56 p. [in Ukrainian].

5. Martynovych, N. O. (2022a). Vid rezultatu do efektyvnosti: sotsialno-ekonomichnyi kontekst rozbudovy terytorii priorytetnoho rozvytku [From result to efficiency: socio-economic context of developing priority development territories]. *Biznesinform – Business Inform*, 4, 65–74. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-65-74 [in Ukrainian].

6. Martynovych, N.O. (2022b). Kompleks pokaznykiv otsiniuvannia sotsialno-ekonomichnykh rezultativ ta efektyvnosti vidnovlennia zruinovanykh terytorii cherez viinu [A set of indicators for assessing socio-economic results and efficiency of recovery of war-damaged territories]. *Ekonomika ta pravo – Economics and Law*, 4(67), 57–71. https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.057 [in Ukrainian].

7. Mokhova, Yu. L. (2021). Otsinka diialnosti tsentriv nadannia administratyvnykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii Ukrainy [Assessment of the activity of administrative service centers in the context of digitalization of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, 2(29), 22–28. https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.4 [in Ukrainian].

8. Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution № 864 (2018). Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia monitorynhu ta otsinky yakosti nadannia administratyvnykh posluh [On approval of the procedure for monitoring and evaluating the quality of administrative service delivery]. Official Bulletin of Ukraine, 84, Art. 2786 [in Ukrainian].

9. Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution № 1386 (2023). Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo rozmiru platy za nadannia administratyvnykh posluh [On amendments to certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the amount of fees for administrative services]. Kyiv [in Ukrainian].

10. Prokopenko, S. (2024). Yakist nadannia administratyvnykh posluh yak pokaznyk efektyvnosti publichnoho upravlinnia v Ukraini [Quality of administrative service delivery as an indicator of public administration efficiency in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, 12(1), 129–134. https://doi.org/10.15421/152417 [in Ukrainian].

11. Law of Ukraine "On Administrative Procedure" (2022, February 17). № 2073-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 23, Art. 222 [in Ukrainian].

12. Law of Ukraine "On Administrative Services" (2012, September 6). № 5203-VI. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 32, Art. 405 [in Ukrainian].

13. Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" (1997, May 21). № 280/97-VR. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 24, Art. 170 [in Ukrainian].

14. Law of Ukraine "On the Peculiarities of Providing Public (Electronic Public) Services" (2021, July 15). № 1689-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, 41, Art. 336 [in Ukrainian].

15. Strategy for Public Administration Reform of Ukraine 2022–2025 (2022). Kyiv. Retrieved from https://surl.li/lwlgvw [in Ukrainian].

16. Shevchenko, S. (2023). Formuvannia systemy otsinky yakosti nadannia administratyvnykh posluh [Formation of a system for assessing the quality of administrative service delivery]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 67, 103–118. https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240246 [in Ukrainian].

17. Yarmystyi, M.M. (2024). Imperatyvy publichnoho upravlinnia v protsesakh optymizatsii orhaniv vykonavchoi vlady [Imperatives of public administration in the processes of optimization of executive authorities]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual Problems of Public Administration, 1(64), 194–206. https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-12 [in Ukrainian].

18. Yashchenko, V.O., & Martynovych, N.O. (2025). The role of digital self-governance services in supporting population mobility and social resilience during humanitarian crises. In The 2nd International Scientific and Practical Conference “Innovation and Development in World Science” (pp. 673–676). Zurich: MDPC Publishing [in English].