



УДК 351:35.077.5:338.24(477)

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12\(66\)-454-465](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-454-465)

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

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

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК СКЛАДОВОЇ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті досліджено проблеми реалізації оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні. Актуальність дослідження зумовлена переходом від нормативно-процедурного управління адміністративними послугами до результативно орієнтованої моделі публічного управління, що потребує наявності достовірних, порівнюваних оціночних даних. Метою статті є визначення ключових проблем оцінки ефективності надання адміністративних послуг на основі аналізу доступності, повноти та придатності офіційних інформаційних ресурсів для формування системи показників ефективності. Методологічну основу дослідження становить контент-аналіз інформаційних карток адміністративних послуг, регламентів діяльності ЦНАП, річних звітів, відкритих наборів даних, матеріалів Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації, порталу «Дія».

В результаті дослідження встановлено, що переважна більшість офіційних джерел фіксує нормативні характеристики надання послуг. Виявлено фрагментарність і територіальну асиметрію подання даних, що унеможливорює порівняльну оцінку ефективності надання адміністративних послуг між регіонами та рівнями управління. Обґрунтовано необхідність формування уніфікованої системи збору, обробки та публікації показників ефективності адміністративних послуг, а також посилення ролі державної служби статистики й цифрових платформ у забезпеченні аналітичної підтримки управлінських рішень. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення інформаційного забезпечення реформ у сфері адміністративних послуг і розвитку системи публічного управління загалом.



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

PROBLEMS OF IMPLEMENTING THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ADMINISTRATIVE SERVICE DELIVERY AS A COMPONENT OF PUBLIC GOVERNANCE REFORM IN UKRAINE

Abstract. The article examines the problems of implementing the assessment of the effectiveness of administrative service delivery as a component of public governance reform in Ukraine. The relevance of the study is determined by the transition from a normative and procedural approach to the management of administrative services toward a results-oriented model of public governance, which requires the availability of reliable and comparable evaluation data. The purpose of the article is to identify the key problems in assessing the effectiveness of administrative service delivery based on an analysis of the availability, completeness, and applicability of official information resources for forming a system of effectiveness indicators.

The methodological framework of the study is based on content analysis of administrative service information cards, regulations governing the operation of Administrative Service Centers (ASCs), annual reports, open data sets, materials of the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Digital Transformation, the Diia Portal, as well as the results of expert assessments.

The findings indicate that the vast majority of official sources record primarily normative characteristics of service delivery. Fragmentation and territorial asymmetry in data presentation were identified, which makes comparative assessment of the effectiveness of administrative service delivery across regions and levels of governance impossible. The study substantiates the need to develop a unified system for collecting, processing, and publishing indicators of administrative service effectiveness, as well as to strengthen the role of the national statistical service and digital platforms in providing analytical support for managerial decision-making. The practical significance of the results lies in their potential application to improve the informational support of reforms in the field of administrative services and the development of the public governance system as a whole.



Keywords: administrative services, effectiveness, quality, public governance, digitalization, Administrative Service Centers.

Постановка проблеми. Реформування системи публічного управління в Україні, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, об'єктивно актуалізувало питання оцінювання результатів і наслідків впроваджених змін. Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг, розширення переліку сервісів, цифровізація процедур та делегування повноважень на місцевий рівень зумовлюють необхідність переходу від формального контролю дотримання процедур до комплексної оцінки ефективності надання адміністративних послуг як управлінського інструменту забезпечення результативності реформ. Разом з тим, практична реалізація оцінки ефективності ускладнюється низкою системних проблем, насамперед інформаційного та методичного характеру. Так, в наявних джерелах публічної звітності та управлінської статистики інформація щодо діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг є фрагментарною, неоднорідною та нерідко орієнтованою на відображення окремих показників якості або обсягів послуг, без належного висвітлення витрат ресурсів та досягнення управлінських цілей. Значна частина даних або не акумулюється системно, або подається у формах, непридатних для порівняльного аналізу та інтегрованої оцінки.

Окремою проблемою залишається обмежена представленість інформації щодо цифрових аспектів функціонування системи адміністративних послуг. Фіксація наявності електронних сервісів не супроводжується даними про реальну інтенсивність їх використання, ступінь автоматизації процесів, рівень інтеграції з державними реєстрами та фактичний вплив цифровізації на скорочення строків, навантаження персоналу й зручність для отримувачів послуг. В наслідок цього цифровий вимір ефективності часто залишається декларативним. В свою чергу, інституційні та управлінські аспекти ефективності, зокрема стандартизація процедур, прозорість інформації, кадрова спроможність і професійний розвиток персоналу, також не мають достатнього інформаційного забезпечення для всебічного аналізу. Це призводить до ситуації, коли оцінка ефективності надання адміністративних послуг здійснюється вибірково, без єдиної логіки показників і без можливості комплексного узагальнення результатів. Отже, зазначені обставини доводять актуальність, своєчасність представлених до розгляду результатів дослідження і зумовлюють необхідність в ідентифікації проблем реалізації оцінки ефективності надання адміністративних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опрацювання сучасного наукового доробку у сфері розвитку системи адміністративних послуг засвідчує стійкий інтерес дослідників до проблематики якості сервісу, організаційного



забезпечення та цифрової трансформації. Так, в аналітичній записці Т. Джиגי [2] акцент зроблено на практичних аспектах організації процесів та потребі удосконалення управлінських механізмів у сфері сервісної держави. У цьому ж руслі працює І. Динник [3, С. 42–47], яка розглядає публічне управління якістю адміністративних послуг як окремий управлінський контур, наголошуючи на важливості процедурної впорядкованості, стандартів обслуговування та управлінської відповідальності.

Значний методичний внесок у формування підходів до оцінювання якості зробили О. Лавренова, Т. Білоус-Осінь, С. Могил [5], які систематизували інструменти та критерії оцінювання, заклавши основу для операціоналізації показників якості на рівні практик ЦНАП. У свою чергу, Ю. Мохова [9, С. 22–28] аналізує діяльність центрів надання адміністративних послуг у контексті цифровізації, фокусуючись на організаційних викликах переходу до електронних сервісів та змінах у моделі взаємодії «держава—громадянин». Подібну логіку продовжує С. Шевченко [11, С. 103–118], де якість адміністративних послуг фактично трактується як ключовий маркер ефективності публічного управління, що є характерним для значної частини наявних досліджень.

Водночас узагальнення наведених підходів дозволяє констатувати, що практична апробація методик оцінювання у більшості публікацій має обмежений характер. Причина цього полягає не стільки в нестачі методичних пропозицій, скільки у дефіциті повних і порівнюваних даних, необхідних для розрахунку показників у динаміці та проведення інтегрованих вимірювань. На практиці наявна інформація часто подається фрагментарно, різниться за структурою між громадами/органами, має різну періодичність збору, а цифровий вимір нерідко залишається на рівні констатації наявності сервісів без відображення реальної інтенсивності їх використання. Як наслідок, наукові результати здебільшого фіксуються на рівні описових узагальнень, рекомендацій або локальних прикладів, тоді як повноформатні розрахункові моделі майже не застосовуються.

Разом із тим, у межах обраної проблематики Н. Мартинович [6, С. 65–74, 7] і М. Ярмистий [12, С. 194–206] заходять помітно далі. Так, у працях Н. Мартинович послідовно розвивається логіка переходу «від результату до ефективності», акцентується потреба у комплексних системах показників та їх інтерпретації через призму досягнення соціально-економічних ефектів, що є принципово важливим для реформ і відновлення територій. У дослідженні М. Ярмистого, присвяченому імперативам публічного управління в процесах оптимізації органів виконавчої влади, акцент зміщується до управлінських рішень, інституційної спроможності та результативності реформ, тобто до того рівня, на якому оцінка повинна підтримувати не лише сервісні стандарти, а й управлінську дієвість системи.



З огляду на все сказане, **Мета** статті полягає у визначенні проблем практичної реалізації оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Перш за все варто зауважити, що представлені нижче результати дослідження є продовженням регулярних розвідок які ведуться в межах кафедральної теми 0123U104263 «Становлення України як суб'єкта міжнародних відносин в умовах глобальних викликів» та кваліфікаційної роботи здобувача В. Яценко «Реформування системи надання адміністративних послуг в Україні», і які вже дозволили з'ясувати прогалини в нормативно-правовому забезпеченні надання адміністративних послуг, категоріально-теоретичній площині в контексті трактування понять «результат», «ефект», результативність, «ефективність», «якість».

Вихідною гіпотезою стало припущення, що більшість офіційних джерел у сфері адміністративних послуг надають інформацію переважно про процедури та вимоги (нормативний строк, перелік документів, платність тощо), натомість, критично важливі оціночні показники ефективності (фактична тривалість, інтенсивність користування е-сервісами, рівень автоматизації, повторні звернення), або не фіксуються взагалі, або не стандартизовані. Відтак, методологія збору даних будувалася як поетапний контент-аналіз офіційних матеріалів із паралельною перевіркою їх придатності для операціоналізації кожного показника.

Загалом в межах дослідження було опрацьовано понад 180 інформаційних карток адміністративних послуг, обробка яких відбувалася в тому числі із використанням штучного інтелекту, а саме chatgpt. Відбір карток здійснено за критеріями типовості та репрезентативності (рис.1):

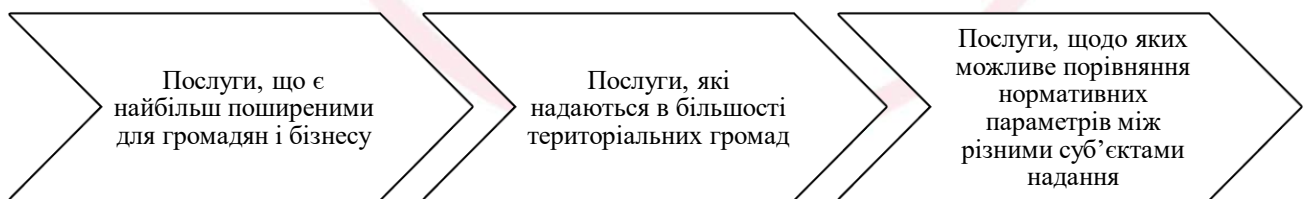


Рис. 1. Критерії відбору карток

Джерело: авторське бачення

Джерельною основою відбору карток стали три основні групи ресурсів:

— єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», який містить опис частини адміністративних послуг у форматі структурованих сторінок-паспортів [4];

— офіційні вебсайти ЦНАП (міських, селищних, а також обласного рівня), де картки оприлюднюються у відповідних рубриках «Адміністративні послуги», «Перелік послуг», «Інформаційні картки»;



— додатково аналізувалися оприлюднені набори на порталі відкритих даних у випадках, коли органи місцевого самоврядування або ЦНАП розміщували картки як відкриті набори документів чи довідкові реєстри [10].

Все це забезпечило можливість отримання даних насамперед щодо тих показників, які пов'язані із нормативним описом сервісу. Зокрема, інформаційні картки є достатньою базою для фіксації нормативного строку надання послуги та змістовного аналізу стандартизованості процедур (наявність уніфікованих вимог, визначених результатів, чітко описаних підстав відмови і порядку оскарження). Також інформаційні картки дозволяють оцінити частину параметрів прозорості, в тому числі наявність відкритої інформації про строк, перелік документів, контактні дані суб'єкта надання та канали подачі заяви. Саме робота з інформаційними картками дозволила зафіксувати принципову методичну проблему, в саме, те, що значна частина показників ефективності, запропонованих у межах комплексної моделі, не формується на рівні інформаційної картки як класу документів.

Так, встановлено, що до показників, які не відображаються системно, належать: середній фактичний час надання послуги (можна встановити лише нормативний строк, але не реальну тривалість виконання); частка послуг, наданих у нормативний строк (потребує операційної статистики виконання звернень); рівень завантаженості персоналу ЦНАП (потребує даних щодо навантаження на одного працівника/оператора і кількості оброблених звернень); частка повторних звернень (передбачає ведення обліку причин повторного звернення та «історії клієнта»); частка заяв, поданих онлайн (потребує статистики каналів подачі по кожній послугі); інтенсивність користування е-сервісами (потребує аналітики використання); рівень автоматизації процесів (потребує даних щодо електронного документообігу та інтеграцій); інтеграція з державними реєстрами (потребує технічної інформації або експертної оцінки).

Для компенсації зазначених прогалин і підвищення достовірності оцінювання було додатково залучено масив регламентних та звітних документів. Зокрема, регламенти діяльності ЦНАП (локальні нормативні акти, що визначають організацію роботи, прийом громадян, порядок взаємодії із суб'єктами надання послуг); річні звіти окремих ЦНАП (деякі з них містять агреговані показники щодо кількості звернень, каналів подачі, кадрового забезпечення, результатів опитувань); внутрішню статистику органів влади (у частині, доступній на офіційних ресурсах) щодо кількості послуг, звернень та загальних обсягів обслуговування.

У територіальному розрізі аналіз охопив матеріали з усіх регіонів України: Вінницького, Волинського, Дніпропетровського, Донецького (у частині доступних даних), Житомирського, Закарпатського, Запорізького, Івано-Франківського, Київського, Кіровоградського, Львівського, Миколаївського, Одеського,



Полтавського, Рівненського, Сумського, Тернопільського, Харківського, Херсонського (частково), Хмельницького, Черкаського, Чернівецького та Чернігівського регіонів, а також міста Києва. Така повнота охоплення забезпечила можливість виявлення закономірностей подання інформації та порівняння підходів між територіями.

Порівняльний аналіз показав, що на практиці наявні відмінності у повноті даних залежно від рівня суб'єкта. Так, у низці випадків інформаційні матеріали на рівні окремих територіальних громад (міські/селищні ЦНАП) є більш деталізованими щодо переліку послуг та карток, тоді як узагальнена статистика на обласному рівні або не публікується, або подається у фрагментарному вигляді. Водночас у великих містах частіше представлені цифрові канали доступу (включно з електронними чергами, онлайн-записом, інтегрованими сторінками послуг), однак і там переважає описовий характер інформації, без оприлюднення фактичних показників. Наприклад, частки звернень, поданих онлайн саме по послугах, або питомої ваги автоматизованих операцій.

Таким чином, триангуляція джерельної бази дослідження дозволила сформувати емпіричну базу для подальшої апробації запропонованого комплексу показників та зафіксувати відсутність певних даних (табл. 1), що створює підґрунтя для подальших розвідок спрямованих на усунення визначених проблем у реалізації оцінки ефективності надання адміністративних послуг в Україні.

Таблиця 1

Проблеми реалізації оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління

Показник	Джерело	Наявність відкритих даних	Проблеми
1. Організаційна ефективність системи надання адмінпослуг (ОЕ)			
1.1. Середній час надання послуги	Інформаційні картки адмінпослуг; регламенти ЦНАП; внутрішня статистика органів влади	✗ відсутні у відкритому доступі	Публікуються нормативні строки, але не фактичний середній час надання послуг
1.2. Частка послуг, наданих у нормативний строк	Річні звіти окремих ЦНАП; вибіркові аудити	☑ частково	Відсутня єдина національна база моніторингу дотримання строків
1.3. Рівень завантаженості персоналу ЦНАП	Дані Мінцифри про чисельність персоналу; звіти громад	☑ частково	Немає даних про фактичне навантаження за функціями та робочим часом
2. Доступність адміністративних послуг (ДА)			
2.1. Територіальна доступність	Мінцифра; Держстат; офіційні портали громад	✓ повні	Дані наявні, показник повністю розраховуваний
2.2. Частка електронних послуг	Портал «Дія»; звіти Мінцифри	☑ частково	Наявні переліки е-послуг, але не завжди дані про фактичне використання
2.3. Інклюзивність послуг	Звіти ПРООН; омбудсмен; громадські моніторинги	✗ фрагментарні	Відсутні стандартизовані кількісні індикатори інклюзивності



Показник	Джерело	Наявність відкритих даних	Проблеми
3. Якість надання адміністративних послуг (ЯП)			
3.1. Рівень задоволеності отримувачів	Локальні опитування; пілотні дослідження	✗ не системні	Відсутнє національне репрезентативне опитування
3.2. Кількість скарг на 1000 послуг	Омбудсмен; органи місцевої влади; судова статистика	☐ частково	Дані розпорошені між інституціями, відсутня уніфікація
3.3. Частка повторних звернень	Внутрішні бази ЦНАП	✗ відсутні	Показник не фіксується та не публікується системно
4. Інституційна та управлінська спроможність (IYC)			
4.1. Рівень стандартизації процедур	Законодавство; типові регламенти	☐ нормативні	Відсутній кількісний вимір рівня стандартизації
4.2. Прозорість інформації	Transparency Index	✓ наявні	Обмежене охоплення, не для всіх громад
4.3. Підвищення кваліфікації персоналу	Відомчі звіти; локальні програми навчання	✗ фрагментарні	Дані не агрегуються та не публікуються системно
5. Цифрова ефективність та інноваційність (ЦЕІ)			
5.1. Рівень автоматизації процесів	Звіти Мінцифри; IT-аудити	✗ відсутні	Немає уніфікованої шкали оцінювання автоматизації
5.2. Частка заяв, поданих онлайн	Портал «Дія»; Мінцифра	✓ наявні	Дані доступні, показник розраховуваний
5.3. Інтеграція з державними реєстрами	Експертні оцінки; технічна документація	✗ відсутні	Кількісні дані не оприлюднюються, лише експертні судження

Джерело: складено автором

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що на сучасному етапі реформування системи надання адміністративних послуг в Україні існує суттєвий розрив між задекларованими цілями підвищення ефективності публічних сервісів та реальними можливостями її кількісного оцінювання. Як показали результати, найбільш забезпеченими з погляду відкритих даних є показники, що мають просторово-структурний або описовий характер, зокрема територіальна доступність адміністративних послуг, наявність інформаційних карток, перелік е-послуг, окремі параметри прозорості. Натомість показники, які безпосередньо відображають результативність управлінських рішень і якість сервісу з позиції споживача, залишаються поза межами системного обліку. Йдеться передусім про фактичний середній час надання послуг, частку послуг, наданих у нормативний строк, рівень завантаженості персоналу, повторні звернення, задоволеність отримувачів, а також цифрові параметри, такі як рівень автоматизації та глибину інтеграції з державними реєстрами.

Крім того, виявлені проблеми дозволяють констатувати системний характер прогалин, що пов'язаний із домінуванням нормативно-процедурного підходу, у межах якого ключовою формою публічної звітності виступає інформаційна



картка послуги, орієнтована на інформування громадян, а не на управлінський аналіз, відсутню уніфікованих національних систем збору та агрегування операційних даних щодо фактичного виконання адміністративних процедур, спрямованістю цифрових рішень на зручність доступу до послуг, а не на створення прозорих механізмів моніторингу їх ефективності.

У цьому контексті усунення виявлених проблем потребує переходу від фрагментарного опису послуг до системного управління на основі даних. Насамперед доцільним є впровадження обов'язкового обліку фактичних параметрів надання адміністративних послуг у розрізі ключових показників ефективності, зокрема часу виконання, дотримання строків, каналів подання заяв, повторних звернень та навантаження на персонал. Такі дані мають формуватися автоматично в межах інформаційних систем ЦНАП і бути доступними для агрегування на регіональному та національному рівнях.

Важливим напрямом стає стандартизація підходів до збору й оприлюднення інформації, що передбачає розроблення єдиних методичних рекомендацій щодо формування статистики ефективності адміністративних послуг. Це дозволить усунути дисбаланс між громадами різного рівня та забезпечити порівнюваність показників у територіальному розрізі.

Також слід наголосити на ролі Державної служби статистики України як потенційного ключового інституційного суб'єкта у формуванні системи оцінки ефективності надання адміністративних послуг, адже, проведений аналіз матеріалів Держстату, зокрема офіційних публікацій щодо розвитку відкритих даних, продемонстрував наявність майже 400 наборів відкритих даних на порталі data.gov.ua, а також декларування орієнтації на європейські практики прозорості, що вказує на формування інституційних передумов для розширення статистичного спостереження у сфері публічних сервісів. Наразі Держстат перебуває на етапі підготовки методологічної та інституційної бази, проте системний збір даних саме для оцінювання ефективності адміністративних послуг ще не запроваджено. Це, своєю чергою, актуалізує потребу у науковому обґрунтуванні складу показників і механізмів їх інтеграції до національної системи статистичного моніторингу.

Крім того, доцільним є розширення функціоналу цифрових платформ, зокрема порталу «Дія», у напрямі не лише надання послуг, а й аналітичної підтримки управлінських рішень, включно з відображенням узагальнених показників використання, ефективності та задоволеності користувачів. В умовах відсутності повних відкритих даних важливу роль і надалі відіграватимуть експертні оцінки, однак вони мають розглядатися як допоміжний, а не основний інструмент вимірювання.

Висновки. Таким чином, у статті вирішено наукову задачу аналітично-методичної спрямованості, що полягає у виявленні ключових проблем реалізації



оцінки ефективності надання адміністративних послуг у контексті реформування системи публічного управління в Україні. На основі поєднання контент-аналізу офіційних джерел, відкритих статистичних даних, регламентів діяльності ЦНАП, звітних матеріалів, встановлено, що існуюча інформаційна база не забезпечує формування повноцінної системи оцінювання ефективності. Доведено, що переважна більшість офіційних ресурсів зосереджена на фіксації нормативно-процедурних параметрів надання адміністративних послуг, тоді як фактичні результати або не збираються, або не публікуються у відкритому доступі. З'ясовано, що, системно відсутніми залишаються дані щодо реального часу надання послуг, частки послуг, наданих у нормативний строк, рівня завантаженості персоналу ЦНАП, повторних звернень, інтенсивності використання електронних каналів, рівня автоматизації процесів та ступеня інтеграції з державними реєстрами, що унеможливорює побудову об'єктивних оцінок та порівняльного аналізу між територіями.

У територіальному розрізі виявлено асиметрію подання інформації. Встановлено, що у багатьох випадках окремі територіальні громади демонструють вищий рівень відкритості та деталізації опису послуг, ніж обласний рівень управління, де статистичні дані здебільшого не оприлюднюються. Водночас навіть у великих містах та цифроворозвинених громадах переважає описовий підхід без відображення фактичних показників ефективності, що додатково доводить необхідність формування єдиних стандартів збору й публікації інформації. Обґрунтовано, що наявні інституційні та інформаційні обмеження зумовлюють необхідність поєднання зусиль Державної служби статистики України і Міністерства цифрової трансформації.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами публічної влади та органами місцевого самоврядування при коригуванні підходів до формування інформаційних ресурсів, удосконалення регламентів діяльності ЦНАП, запровадження уніфікованих стандартів збору статистичних і аналітичних даних, а також для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері адміністративних послуг.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані із збором інформації по окреслених показниках та практичною апробацією методики оцінки ефективності надання адміністративних послуг як складової реформування системи публічного управління в Україні.

Література:

1. Державна служба статистики України : офіц. вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2025).
2. Джига Т.В. Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні : аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. URL: <https://surl.it/nrirdu> (дата звернення: 13.11.2025).



3. 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>
4. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія» : офіц. вебпортал. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
5. Лавренова О.І., Білоус-Осін Т.І., Могил С.К. Оцінювання якості надання адміністративних послуг : навчальний посібник. Київ, 2019. 56 с.
6. 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>
7. 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>
8. Міністерство цифрової трансформації України : офіц. вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 2025-11-13).
9. 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>
10. Портал відкритих даних України : офіц. вебпортал. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 13.11.2025).
11. 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>
12. 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>

References

1. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Official website. Retrieved November 18, 2025, from <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. 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 November 13, 2025, from <https://surl.it/nrirdu> [in Ukrainian].
3. Dynnyk, I. P. (2025). Publichne upravlinnia yakistiu nadannia administratyvnykh posluh [Public management of the quality of administrative service delivery]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: 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].
4. Unified State Web Portal of Electronic Services “Diia”. (n.d.). Official web portal. Retrieved November 14, 2025, from <https://diia.gov.ua>
5. 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].
6. Martynovych, N. O. (2022a). Vid rezultatu do efektyvnosti: sotsialno-ekonomichniy 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].



7. 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].
8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). Official website. Retrieved November 13, 2025, from <https://thedigital.gov.ua>
9. 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].
10. Open Data Portal of Ukraine. (n.d.). Official web portal. Retrieved November 13, 2025, from <https://data.gov.ua>
11. Shevchenko, S. (2023). Formuvannia systemy otsinky yakosti nadannia administratyvnykh posluh [Formation of a system for assessing the quality of administrative service delivery]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 67, 103–118. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240246>. [in Ukrainian].
12. 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].