

УДК 351.84

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-63-71>

Водяний Олег,
*кандидат історичних наук, викладач
кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія
Сковороди в Переяславі*

Vodyanyi Oleh,
*Candidate of Historical Sciences, Lecturer at the
Department of Public Administration and
Management at Hryhorii Skovoroda University in
Pereiaslav*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3585-8296>✉ o.vodianoi@gmail.com

Редзюк Наталія,
*викладачка кафедри публічного
управління та адміністрування,
аспірантка Університету Григорія
Сковороди в Переяславі*

Redziuk Nataliia,
*lecturer at the Department of Public
Administration and Management, PhD student at
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8697-349X>✉ natatkachuk473@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

IMPROVING THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE SERVICES: EUROPEAN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

Анотація. Дана стаття присвячена порівняльному аналізу та вивченню практик в галузі адміністративної реформи в Європі та Україні. В статті висвітлюються інноваційні підходи, які впроваджуються у країнах Європейського Союзу, і розглядаються можливості їхнього застосування в умовах сучасної української системи.

Автори статті аналізують ключові аспекти, такі як електронне управління, цифрові технології, залучення громадськості та оптимізація адміністративних процесів. В основу дослідження покладено ретроспективний аналіз досягнень країн Європейського Союзу в цьому напрямку, а також оцінку того, як ці ініціативи можуть бути адаптовані та впроваджені в умовах сучасної української адміністративної практики.

Проблематика обґрунтовується необхідністю вдосконалення процесів надання адміністративних послуг в контексті глобальних тенденцій та стандартів, що визначаються досвідом країн Європейського Союзу. Особлива увага приділяється проблемам, таким як бюрократична складність, неефективність, недостатнє використання цифрових технологій та низький рівень задоволення громадян адміністративними послугами в Україні.

Зауважено, що цифрова трансформація та активне використання сучасних технологій можуть визначити новий рівень доступності та швидкості отримання послуг. Запровадження електронного документообігу та онлайн-сервісів сприятиме спрощенню бюрократичних процедур. Необхідно також акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації персоналу та впровадженні системи зворотного зв'язку для покращення взаємодії з громадянами.

Розширення електронного документообігу та взаємодія з бізнес-сектором можуть сприяти ефективній роботі системи. Співпраця з громадськістю та залучення громадських організацій у процес прийняття рішень також визначають нові напрямки для створення більш відкритої та гнучкої системи надання послуг.

У цілому, удосконалення системи надання адміністративних послуг має стримуватися не лише впровадженням сучасних технологій, але й глибокою структурною трансформацією, що враховує специфіку українських реалій та відповідає найвищим стандартам якості, забезпечуючи громадянам зручні та ефективні адміністративні послуги.

Ключові слова: адміністративні послуги, реформи, Європейський досвід, адміністративна реформа, цифровізація.

Abstract. This article is devoted to a comparative analysis and study of practices in the field of administrative reform in Europe and Ukraine. The article highlights the innovative approaches implemented in the countries of the European Union, and considers the possibilities of their implementation in the conditions of the modern Ukrainian system.

The authors analyze key aspects such as e-governance, digital technologies, public involvement and optimization of administrative processes. The research is based on a retrospective analysis of the achievements of the countries of the European Union in this direction, as well as an assessment of how these initiatives can be adapted and implemented in the conditions of modern Ukrainian administrative practice.

The problem is justified by the need to improve the processes of providing administrative services in the context of global trends and standards determined by the experience of the countries of the European Union. Special attention is paid to problems such as bureaucratic complexity, inefficiency, insufficient use of digital technologies and low level of satisfaction of citizens with administrative services in Ukraine.

The author noted that digital transformation and active use of modern technologies can determine a new level of accessibility and speed of receiving services. The introduction of electronic document management and online services will facilitate the simplification of bureaucratic procedures. It is also necessary to emphasize the improvement of staff qualifications and the implementation of a feedback system to improve interaction with citizens.

Expanding electronic document flow and interaction with the business sector can contribute to the efficient operation of the system. Cooperation with the public and the involvement of public organizations in the decision-making process also determine new directions for creating a more open and flexible service delivery system.

In general, the improvement of the system of providing administrative services should be restrained not only by the introduction of modern technologies, but also by a deep structural transformation that takes into account the specifics of Ukrainian realities and meets the highest quality standards, providing citizens with convenient and efficient administrative services.

Keywords: administrative services, reforms, European experience, administrative reform, digitalization.

Постановка проблеми полягає в виявленні та аналізі ключових недоліків та проблем в сучасній системі надання адміністративних послуг в Україні. Зокрема, дослідження ставить за мету визначити відмінності між європейським досвідом та

українськими реаліями у цій сфері та ідентифікувати фактори, що гальмують ефективне впровадження сучасних адміністративних практик.

Проблематика обґрунтовується необхідністю вдосконалення процесів надання адміністративних послуг в контексті глобальних тенденцій та стандартів, що визначаються досвідом країн Європейського Союзу. Особлива увага приділяється проблемам, таким як бюрократична складність, неефективність, недостатнє використання цифрових технологій та низький рівень задоволення громадян адміністративними послугами в Україні.

Визначення та ретельний аналіз цих проблем має на меті створити підґрунтя для подальшого обговорення та розробки рекомендацій щодо удосконалення системи надання адміністративних послуг відповідно до сучасних вимог та врахуванням європейського досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні принципи організації надання адміністративних послуг докладно розглянуті у наукових працях таких дослідників, як В. Авер'янов, О. Буханевич, В. Галуцько, І. Голосніченко, О. Грибко, Ю. Жук, О. Іващенко, А. Комзюк, В. Колпаков, С. Константінов, Т. Маматова, Г. Писаренко, В. Тимошук, О. Ярмиш та ін. Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг детально проаналізовано в роботах визначених вчених, таких як Ю. Даньшина, К. Дубич, Ю. Жук, Ю. Ковбасюк, І. Коліушко, О. Кравченко, Є. Легеза, А. Лис, З. Панькова, Н. Шамрай, А. Штирліна, О. Циганов, В. Юзефович та ін.

Проте проблема ефективного впровадження європейського досвіду в організації надання адміністративних послуг ще не отримала достатнього дослідження та залишається актуальною на сучасному етапі розвитку країни. Це вимагає створення ефективного механізму функціонування органів публічної влади з метою впровадження та оптимізації надання адміністративних послуг.

Метою даної статті є вивчення та аналіз європейського досвіду організації надання адміністративних послуг з метою ідентифікації кращих практик, що можуть бути застосовані в українському контексті. Стаття ставить за мету висвітлити відмінності між європейським підходом до надання послуг та українськими реаліями, а також визначити ключові аспекти, які можуть сприяти покращенню системи надання адміністративних послуг в Україні.

Додатковою метою є розкриття проблем і викликів, що виникають при впровадженні європейського досвіду в українські реалії та визначення шляхів подолання цих труднощів. Стаття націлена на створення підґрунтя для обговорення та розробки рекомендацій з удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні з урахуванням передового досвіду країн Європейського Союзу.

Виклад матеріалу. В сучасному світі ефективна система надання адміністративних послуг є невід'ємною частиною розвитку суспільства та забезпечення гармонійного функціонування держави. Надзвичайно важливо вивчати та впроваджувати передовий досвід країн, які досягли успіхів у цій галузі. Дана стаття присвячена аналізу та порівнянню європейського досвіду організації надання адміністративних послуг із сучасним станом даної сфери в Україні.

Виявлення ключових аспектів європейського досвіду та можливостей їх впровадження в українські реалії для забезпечення більшої доступності, якості та ефективності адміністративних послуг для громадян є ключовим аспектом даної статті. Попереджаючи проблеми та виклики, що можуть виникнути при адаптації європейського досвіду, дослідження спрямоване на розробку практичних

рекомендацій для удосконалення системи надання адміністративних послуг в українському контексті.

Дослідження, проведене в рамках статті фокусується на виявленні та аналізі ключових недоліків та проблем в сучасній системі надання адміністративних послуг в Україні. Основна увага дослідження зосереджена на розкритті аспектів, що обмежують ефективність та якість обслуговування громадян та підприємств.

Один із ключових недоліків, який досліджується, це бюрократична складність у процесі отримання адміністративних послуг. Наприклад, порівняно з європейськими країнами, де процеси можуть бути спрощені та уніфіковані, в Україні існує велика кількість форм, документів та процедур, що створює надмірні труднощі для громадян та підприємств.

Ще однією проблемою є недостатнє використання цифрових технологій у процесі надання послуг. У порівнянні із країнами Європейського Союзу, де електронне урядування вже широко застосовується, в Україні є недостатньо розвинена інфраструктура для забезпечення повноцінних електронних адміністративних послуг [4].

Прикладом законодавчих актів, які регулюють адміністративні послуги в Україні, є Закон України «Про адміністративні послуги» [1] та Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [2]. Однак, дослідження також вивчає, наскільки ефективно ці закони реалізовані у практиці та як вони впливають на процес надання адміністративних послуг в Україні.

У контексті аналізу законодавчих актів, спрямованих на регулювання адміністративних послуг в Україні, можна визначити деякі ключові аспекти, які впливають на їхню ефективність та реалізацію.

Зокрема, Закон України «Про адміністративні послуги»:

- Позитивними аспектами, є те що: Закон визначає загальні принципи та стандарти надання адміністративних послуг, сприяючи забезпеченню доступності та якості обслуговування громадян та підприємств.
- Негативними аспектами, на нашу думку, є: можливість виникнення розбіжностей у тлумаченні законодавства, а також відсутність чітких механізмів контролю за його виконанням.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»:

- Позитивним аспектом є створення правової бази для розвитку електронного урядування та електронних адміністративних послуг.
- Негативним аспектом ми вважаємо недостатній розвиток технічної інфраструктури та відсутність стандартів для єдиної електронної платформи, що ускладнює повноцінне впровадження електронних адміністративних послуг.

Зокрема, в деяких законах визначаються специфічні аспекти надання конкретних адміністративних послуг, наприклад, в сфері оподаткування чи земельних відносин. Але роздрібненість законодавства та його несистемність можуть створювати труднощі у здійсненні адміністративних процедур.

Загалом, необхідно визнати, що відповідність законодавства реальним потребам громадян вимагає постійного аналізу та оновлення. Однак, крім наявності відповідних законів, ключовим фактором є їхнє виконання на практиці, впровадження ефективних механізмів контролю та надання інфраструктурної підтримки для розвитку електронних адміністративних послуг.

Оскільки дослідження має за мету глибокий аналіз та порівняння європейського досвіду в організації надання адміністративних послуг із сучасним станом справ в Україні, тож основний акцент робиться на визначенні

відмінностей між цими двома контекстами та ідентифікації факторів, що гальмують ефективне впровадження сучасних адміністративних практик в українських реаліях [3].

Розпочнемо з порівняльної характеристики відмінностей між європейським досвідом та українськими реаліями в організації надання адміністративних послуг:

1. *Рівень розвитку електронного урядування:*

- більшість країн ЄС мають високий рівень розвитку електронного урядування, де електронні послуги доступні та ефективно використовуються громадянами та бізнесом;
- Україна зіштовхується з відсутністю єдиної електронної платформи та обмеженими можливостями використання електронних сервісів.

2. *Бюрократична складність:*

- багато європейських країн успішно спростили процеси отримання адміністративних послуг, зменшивши кількість необхідних документів та етапів;
- в Україні ще існують складні та неоднозначні процедури, а кількість необхідних документів може бути обширною.

3. *Використання технологій:*

- країни ЄС активно використовують нові технології, такі як штучний інтелект та блокчейн, для покращення адміністративних процесів;
- технологічний розвиток у сфері надання адміністративних послуг в Україні обмежений, що ускладнює повноцінне впровадження сучасних технологій.

Звернімося до факторів, що гальмують ефективне впровадження сучасних адміністративних практик в Україні:

1. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну.
2. Високий рівень корупції у деяких сферах українського урядування.
3. В Україні відсутня єдина стратегія щодо розвитку адміністративних послуг, що ускладнює їхнє систематичне впровадження та відслідковування результатів.
4. Брак кваліфікованих кадрів у сфері електронного урядування та інших інновацій.
5. Недостатній рівень відкритості та участі громадян у процесах прийняття рішень призводять до втрати довіри до системи надання адміністративних послуг та створюють перешкоди для їхнього успішного впровадження.
6. Недостатня фінансова підтримка та обмежені бюджетні ресурси становлять перешкоду для інвестування у сучасні технології та навчання персоналу.
7. Нормативно-правові обмеження та неясності у законодавстві ускладнюють впровадження нових адміністративних практик та технологій.
8. Відсутність ефективних механізмів контролю та моніторингу сприяють виникненню корупційних схем, недостатнє впровадження сучасних практик.
9. Навколишнє соціокультурне середовище, також, може впливати на швидкість та успішність впровадження інновацій, оскільки деякі концепції можуть не відповідати чи навіть суперечити місцевим цінностям та традиціям.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу та спільних зусиль з боку уряду, бізнесу та громадянського суспільства. Аналіз відмінностей між європейським досвідом та українським контекстом слугує основою для розробки стратегій та рекомендацій з метою подолання цих викликів та досягнення покращень у системі надання адміністративних послуг в Україні.

Вдосконалення процесів надання адміністративних послуг в Україні у контексті глобальних тенденцій та стандартів, визначених досвідом країн Європейського Союзу (ЄС) є актуальною та стратегічною необхідністю з кількох ключових причин, а саме, оскільки Європейські країни активно використовують інновації та сучасні технології для спрощення та прискорення процесів надання адміністративних послуг, це дозволяє покращити їхню ефективність та зробити доступними для громадян та бізнесу [6]. Використання електронних систем та цифрових інструментів спрощує взаємодію з державними органами, зменшуючи бюрократичні бар'єри та ризик корупції. Гармонізація процесів надання адміністративних послуг з європейськими стандартами сприяє створенню сприятливого середовища для співпраці, торгівлі та взаємодії з іншими країнами. Запровадження прозорих та ефективних систем адміністративного обслуговування сприяє підвищенню довіри громадськості до державних інституцій. Глобальні тенденції вказують на зростання значення участі громадян у прийнятті рішень та використанні електронних засобів для забезпечення взаємодії з урядом. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та аналітика даних, може покращити ефективність та якість адміністративних послуг. Зазначені зміни сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародній арені, дозволяючи привертати інвестиції та розвивати співпрацю з міжнародними партнерами.

Враховуючи ці аспекти, вдосконалення системи надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів стає ключовим етапом реформ в Україні, спрямованим на створення ефективного, прозорого та громадянсько-орієнтованого державного апарату.

В Україні існують серйозні виклики та проблеми у сфері надання адміністративних послуг, які значно обмежують їхню ефективність та впливають на задоволення громадян [5]. Глибокий аналіз вказує на декілька критичних аспектів, а саме процеси надання адміністративних послуг в Україні часто характеризуються високою бюрократичністю, заплутаністю процедур та великою кількістю документів, які потрібно представити. Це створює труднощі для громадян та бізнесу, затримуючи процес отримання послуг та збільшуючи ймовірність виникнення помилок.

Недостатній рівень ефективності у системі надання послуг виявляється в тривалих строках отримання послуг, непослідовності та відсутності централізованого підходу до оптимізації процесів. Це призводить до втрати часу та ресурсів громадян.

У багатьох випадках системи надання послуг не використовують повноцінно можливості цифрових технологій. Наприклад, відсутність онлайн-сервісів, електронного документообігу та інших цифрових інструментів суттєво гальмує швидкість та зручність отримання послуг.

Загальний рівень задоволення громадян адміністративними послугами залишається низьким. Це пов'язано як із самими процесами надання послуг, так і з якістю обслуговування, взаємодією з персоналом та відсутністю інструментів для подання зворотного зв'язку.

Глибокий аналіз цих проблем відкриває потребу в серйозних структурних змінах та реформах у системі надання адміністративних послуг в Україні, зокрема, впровадження цифрових інновацій, спрощення процедур та підвищення якості обслуговування, що спрямовано на покращення загального досвіду користувачів та забезпечення їхнього задоволення від взаємодії з державними органами.

З метою удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні, враховуючи європейський досвід, можна запропонувати наступні заходи:

Впровадження сучасних цифрових технологій для створення онлайн-платформ та електронних сервісів, які забезпечать громадянам можливість отримати послуги безпосередньо через Інтернет.

Реформування та спрощення бюрократичних процедур, встановлення єдиних стандартів для документообігу та оптимізація послуг з метою зменшення часу на їхнє отримання.

Запровадження системи ефективного управління ресурсами для забезпечення раціонального використання бюджетних коштів та підвищення ефективності державного апарату.

Активне використання електронних документів та електронного документообігу для зменшення паперового обігу та спрощення взаємодії з державними органами.

Організація навчання для працівників державних служб з використання сучасних технологій та покращення навичок обслуговування громадян.

Забезпечення максимальної транспарентності в процесах надання послуг, включаючи розміщення відкритої інформації про процедури, строки та вимоги.

Створення механізмів для залучення громадськості до процесу прийняття рішень та визначення пріоритетів у сфері надання адміністративних послуг.

Активна співпраця з підприємствами та бізнес-сектором для створення сприятливого бізнес-середовища та впровадження ефективних адміністративних процесів.

Впровадження механізмів для збору та аналізу зворотного зв'язку від громадян щодо якості та доступності послуг для подальшого удосконалення системи.

Ці рекомендації спрямовані на створення модернізованої та громадянсько-орієнтованої системи надання адміністративних послуг, яка відповідає сучасним стандартам та європейському досвіду.

Висновки. Можна констатувати, що удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні є необхідним завданням, оскільки існуюча система зіштовхується з численними проблемами, які впливають на якість обслуговування громадян та ефективність взаємодії з державним апаратом. Сучасні вимоги та європейський досвід стають важливими орієнтирами у вирішенні цих завдань.

Цифрова трансформація та активне використання сучасних технологій можуть визначити новий рівень доступності та швидкості отримання послуг. Запровадження електронного документообігу та онлайн-сервісів сприятиме спрощенню бюрократичних процедур. Необхідно також акцентувати увагу на підвищенні кваліфікації персоналу та впровадженні системи зворотного зв'язку для покращення взаємодії з громадянами.

Окрім того, розширення електронного документообігу та взаємодія з бізнес-сектором можуть сприяти ефективній роботі системи. Співпраця з громадськістю та залучення громадських організацій у процес прийняття рішень також

визначають нові напрямки для створення більш відкритої та гнучкої системи надання послуг.

У цілому, удосконалення системи надання адміністративних послуг має стримуватися не лише впровадженням сучасних технологій, але й глибокою структурною трансформацією, що враховує специфіку українських реалій та відповідає найвищим стандартам якості, забезпечуючи громадянам зручні та ефективні адміністративні послуги.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про адміністративні послуги». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
2. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
3. Клімкін А.В. Напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. 2021. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/4015> (дата звернення: 20.11.2023).
4. Коротушенко О.В. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг на основі Європейського досвіду. *Лісабонський договір-перспектива для побудови багатовекторного Європейського Союзу*, 338. URL: <https://eugov.chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%83-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80.pdf> (дата звернення: 20.11.2023).
5. Міронова К.Ю. Напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Збірник тез доповідей укладено за матеріалами доповідей СХVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Розвиток науки та техніки: виклики сучасності», 23 січня 2023 року*. С. 161–165. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F_230123.pdf (дата звернення: 20.11.2023).
6. Розмаріцина Н. Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 196–209.

References

1. Zakon Ukrainy «Pro administratyvni posluhy» [Law of Ukraine «On Administrative Services»]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih» [Law of Ukraine «On Electronic Documents and Electronic Document Management»]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].
3. Klimkin, A.V. (2021). Napriamy udoskonalennia systemy nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini [Directions for improving the system of providing administrative services in Ukraine]. dspace.dsau.dp.ua. Retrieved from <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/4015> [in Ukrainian].
4. Korotushenko, O.V. (2019). Formuvannia ta udoskonalenni systemy nadannia administratyvnykh posluh na osnovi Yevropeiskoho dosvidu [Formation and improvement of the system of providing administrative services based on the European experience]. *Lisabonskyi dohovir-perspektyva dlia pobudovy bahatovektornoho Yevropeiskoho Soiuzu – The Lisbon Treaty is a perspective for building a multi-vector European Union*, 338. Retrieved from <https://eugov.chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%83-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80.pdf>

- 8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80.pdf [in Ukrainian].
5. Mironova, K.Yu. (2023). Napriamy udoskonalennia systemy nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini [Directions for improving the system of providing administrative services in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh materialiv CXVII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii – The collection of theses of the reports was compiled based on the materials of the reports of the CXVII International Scientific and Practical Internet Conference «Development of Science and Technology: Challenges of Modernity»*, 161-165. Retrieved from https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8F_230123.pdf [in Ukrainian].
 6. Rozmaritsyna, N. (2020). Shliakhy udoskonalennia systemy nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini [Ways to improve the system of providing administrative services in Ukraine], *Publichne uriaduvannia – Public administration*, 5 (25), 196-209 [in Ukrainian].

Подано до редакції 21.11.2023 р.
Прийнято до друку 20.12.2023 р.