

УДК 352.07:35.076(100)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.217.247-254>**Костенюк Н.І.**кандидат наук з державного управління
Національний університет «Одеська політехніка»**Kosteniuk Natalia**PhD in Public Administration Sc.
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>**Попов М.П.**кандидат наук з державного управління
Національний університет «Одеська політехніка»**Popov Mykola**PhD in Public Administration Sc.
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті досліджено зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та можливості його використання в Україні. Розглянуто організацію адміністративного обслуговування в Німеччині, Нідерландах, Польщі, Великій Британії та Норвегії. Встановлено, що ефективність цих систем забезпечується розподілом повноважень, принципом «єдиного вікна», розвитком електронних сервісів, зрозумілими процедурами та контролем якості. Звернено увагу на надання послуг за життєвими ситуаціями, використання єдиних цифрових порталів і наближення сервісних офісів до громадян. Обґрунтовано необхідність розвитку мережі ЦНАП, об'єднання державних реєстрів, установлення єдиних вимог до якості та збереження різних способів обслуговування. Доведено, що зарубіжний досвід потребує адаптації законодавства України, можливостей громад, цифрової доступності населення та безпекових умов.

Ключові слова: адміністративні послуги, електронні сервіси, органи місцевого самоврядування, публічне управління, цифровізація, цифрові платформи, якість.

FOREIGN EXPERIENCE IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES BY LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES

The article examines foreign experience in providing administrative services by local authorities and possibilities for its adaptation in Ukraine. The study is relevant because of European integration, decentralization, digital governance and the need to maintain accessible public services under martial law. Its purpose is to compare practices in Germany, the Netherlands, Poland, the United Kingdom and Norway, identify their advantages and substantiate directions for improving Ukrainian Administrative Service Centres. The research applies comparative, systemic and structural-functional methods, analysis, synthesis and generalization. Germany relies on a clear distribution of powers between state authorities and municipalities. The Netherlands combines central citizen offices with district branches, while Poland focuses on territorial accessibility and clear procedures. The United Kingdom integrates services and official information through the Gov.uk portal, whereas Norway groups electronic services around life events. Common features include the one-stop-shop principle, transparent procedures, inter-agency data exchange, digital platforms, multichannel access and regular quality assessment. Ukraine should develop a two-tier network of Administrative Service Centres, expand remote workplaces and mobile offices, standardize service cards, integrate public registers and introduce electronic queue management and application tracking. Service quality should be evaluated by waiting time, accessibility of information, citizen satisfaction and the proportion of applications completed after the first request. Digitalization should not replace personal, telephone or mobile services, especially for older people, persons with disabilities, internally displaced persons and residents of remote or war-affected communities. Foreign practices can improve the accessibility, transparency,

speed and quality of services only if adapted to Ukrainian legislation, community capacity, local needs, digital infrastructure and security conditions.

Keywords: *administrative services, electronic services, local government authorities, public administration, digitalization, digital platforms, quality.*

JEL Classification: *H73, L86, O30.*

Постановка проблеми. Надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування це процес, під час якого органи місцевого самоврядування допомагають громадянам і юридичним особам реалізувати свої права та виконати передбачені законом обов'язки. Для отримання такої послуги заявник подає заяву та необхідні документи, після розгляду яких отримує відповідний результат, тобто дозвіл, довідку, витяг, свідоцтво або інший офіційний документ.

В умовах європейської інтеграції України особливо важливим є перехід до сервісної моделі роботи органів місцевого самоврядування, за якої головна увага приділяється потребам людини, зручності та якості обслуговування. Важливу роль у цьому процесі відіграють центри надання адміністративних послуг, де громадяни та представники бізнесу можуть отримати широкий перелік послуг в одному місці. Діяльність ЦНАП має ґрунтуватися на принципах прозорості, доступності, оперативності та доброзичливого ставлення до відвідувачів. Наближення до європейських стандартів також передбачає розвиток електронних послуг, забезпечення доступності для людей з інвалідністю та врахування індивідуальних потреб громадян.

Зарубіжні країни мають значний досвід організації адміністративного обслуговування на місцевому рівні. Він охоплює створення інтегрованих сервісних центрів, використання принципу «єдиного вікна», розвиток електронних та мобільних послуг, установлення чітких стандартів якості, оцінювання задоволеності громадян та спрощення адміністративних процедур. Проте безпосереднє перенесення зарубіжних моделей в Україну не завжди можливе через відмінності в законодавстві, територіальній організації влади, ресурсному забезпеченні та рівні цифрової готовності громад. Тому для подальшого вдосконалення цієї сфери доцільно використовувати успішний досвід зарубіжних країн.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми організації та надання адміністративних послуг досліджують українські науковці. С. Березюк досліджує теоретико-правові засади надання адміністративних послуг, розкриває їхню сутність, основні ознаки та місце в діяльності органів публічної влади [10]. О. Пархоменко-Куцевіл аналізує досвід реформування державного управління у зарубіжних країнах, зокрема перехід органів влади до сервісної моделі, орієнтованої на потреби громадян [11].

А. Лелеченко приділяє увагу правовому регулюванню, класифікації та контролю у сфері адміністративних послуг, а також розглядає особливості зарубіжної практики їх надання [4]. С. Прокопенко досліджує іноземні підходи до оцінювання якості адміністративних послуг та можливості використання відповідних критеріїв в Україні [2].

В. Вдовічен [1] розкриває правові засади надання

адміністративних послуг в Україні, визначає обов'язки держави щодо створення належних умов для реалізації прав фізичних і юридичних осіб. І. Ковбас [15] звертає увагу на окремі організаційні та правові аспекти адміністративної діяльності органів публічної влади, а також на необхідність удосконалення їхньої взаємодії з громадянами.

Отже, праці зазначених науковців охоплюють теоретичні, правові, організаційні та практичні аспекти надання адміністративних послуг. Водночас питання використання зарубіжних моделей саме в діяльності органів місцевого самоврядування потребує подальшого дослідження з урахуванням законодавчих, фінансових і цифрових можливостей українських територіальних громад.

Мета статті – дослідження зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування та обґрунтування можливостей впровадження їх в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Порівняльно-аналітичний метод використано для зіставлення підходів до організації надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування Німеччини, Нідерландів, Польщі, Великої Британії та Норвегії. За допомогою системного підходу сферу адміністративного обслуговування розглянуто як сукупність взаємопов'язаних правових, організаційних, цифрових та комунікаційних складових. Структурно-функціональний метод застосовано для визначення повноважень державних і місцевих органів влади, особливостей роботи сервісних центрів та електронних платформ. Методи аналізу й синтезу дали змогу виокремити спільні риси, переваги та обмеження зарубіжних моделей. Метод узагальнення використано для обґрунтування можливостей адаптації зарубіжного досвіду до законодавчих, інституційних, цифрових і безпекових умов України.

Виклад основних результатів дослідження. Якість адміністративних послуг безпосередньо впливає на ставлення громадян до органів влади та рівень довіри до місцевого самоврядування. Саме під час отримання довідок, дозволів, реєстраційних документів та інших послуг люди найчастіше оцінюють, наскільки влада є доступною, відкритою і спроможною швидко вирішувати їхні повсякденні питання. Тому сучасна система обслуговування населення має бути не лише законною, а й зрозумілою, зручною та орієнтованою на потреби людини.

У багатьох зарубіжних країнах органи місцевого самоврядування вже мають значний досвід організації якісного обслуговування громадян. Для цього створюються інтегровані сервісні центри, використовується принцип «єдиного вікна», розвиваються електронні та

мобільні послуги, установлюються чіткі строки виконання заяв і стандарти роботи з відвідувачами. Важливою частиною такої системи є постійне вивчення думки населення, оскільки саме оцінка громадян допомагає виявляти недоліки та вдосконалювати роботу установ [1].

У Німеччині компетенції у сфері надання адміністративних послуг розподілені між державними установами та муніципалітетами. Кожен рівень влади вирішує певні питання, тому їхні функції майже не дублюються. Послугами загальнодержавного значення займаються державні органи, а послуги, які щоденно потрібні населенню, переважно надаються на місцевому рівні. Державні установи, зокрема, видають ліцензії на професійну діяльність [2, с. 25]. Такі дозволи потрібні лікарям, юристам та іншим фахівцям, робота яких вимагає відповідної освіти, кваліфікації та дотримання професійних вимог. Завдяки цьому держава контролює допуск спеціалістів до роботи та захищає громадян від неякісних послуг.

До компетенції державних органів також належать питання імміграції та громадянства. Вони приймають і перевіряють документи іноземців, оформлюють дозволи на проживання та розглядають заяви про набуття громадянства. Єдиний порядок розгляду таких справ забезпечує однакове застосування законодавства в усіх регіонах країни. Крім того, державні установи вирішують питання, пов'язані з дорожнім рухом і реєстрацією транспортних засобів. До них звертаються для оформлення автомобіля, зміни інформації про власника, отримання номерних знаків та інших необхідних документів. На цьому рівні також надається частина податкових і соціальних послуг, які потребують використання загальнодержавних реєстрів та інформаційних систем.

Муніципалітети працюють переважно з питаннями, які безпосередньо стосуються життя місцевих жителів. Наприклад, після переїзду людина може зареєструвати нове місце проживання або знятися з попередньої реєстрації у відповідній місцевій установі. Це зручно для населення, адже не потрібно звертатися до віддалених державних органів. На місцевому рівні громадяни також можуть оформити документи, що посвідчують особу. У муніципальному органі можна подати заяву, отримати необхідну консультацію та згодом забрати готовий документ. Наближеність таких установ до місця проживання людей робить отримання послуг простішим і допомагає економити час [2, с. 26].

Місцеві органи розглядають і питання будівництва. Вони приймають заяви на отримання дозволів, перевіряють відповідність проєктів установленим вимогам та контролюють дотримання правил забудови. Муніципалітети також можуть видавати інші дозволи місцевого значення, наприклад на використання певної території, ведення окремих видів діяльності або проведення масових заходів [3, с. 275]. Ще одним напрямом роботи муніципальної влади є благоустрій населених пунктів. Вона відповідає за належний стан вулиць, парків, громадських просторів та інших об'єктів місцевої інфраструктури, приймає звернення мешканців і організовує

виконання необхідних робіт. Оскільки рішення ухвалюються на місцевому рівні, влада може краще враховувати реальні потреби конкретної громади.

Таким чином, у Німеччині послуги намагаються надавати на тому рівні влади, де це можна зробити найзручніше та найефективніше. Державні установи відповідають за питання, для яких потрібні спільні для всієї країни правила, а муніципалітети вирішують справи місцевого значення. Така організація спрощує звернення громадян до органів влади, скорочує час очікування та підвищує відповідальність місцевих установ за якість обслуговування.

На думку багатьох українських і зарубіжних дослідників, нідерландська система офісів для громадян є однією з найбільш ефективних і зручних у Європі. Її основою є орієнтація на потреби людини, доступність послуг і раціональний розподіл повноважень між установами. Громадянам не потрібно самостійно з'ясовувати, до якого органу влади звертатися, адже більшість необхідних питань можна вирішити в одному місці [4, с. 236].

Система має дворівневу структуру. Перший рівень представлений центральним міським офісом для громадян, де надають складні, спеціалізовані або менш поширені адміністративні послуги. У такому офісі працюють фахівці різних напрямів, які можуть розглядати нестандартні звернення, перевіряти документи та взаємодіяти з іншими державними й муніципальними установами. Завдяки цьому центральний офіс виконує не лише функцію обслуговування населення, а й координує роботу всієї міської системи адміністративних послуг [4, с. 237].

Другий рівень становлять районні офіси, розташовані ближче до місця проживання громадян. У них можна отримати найбільш поширені послуги, які не потребують складних процедур або тривалого опрацювання документів. До них можуть належати видача довідок і витягів, реєстрація місця проживання, оформлення окремих документів, подання заяв та отримання консультацій. Завдяки територіальній доступності районних офісів людям не потрібно витрачати багато часу на поїздки до центру міста.

Розподіл послуг між центральним і місцевими органами влади здійснюється з урахуванням їхньої складності, частоти звернень та необхідності залучення спеціалістів. Якщо певна послуга користується значним попитом і може бути надана за стандартною процедурою, її передають місцевим органам влади. Натомість складніші питання, для вирішення яких потрібні додаткові перевірки, спеціальні знання або взаємодія декількох установ, залишаються у компетенції центрального органу влади [5, с. 329]. Такий підхід дає змогу рівномірно розподілити навантаження між установами, уникнути великих черг і забезпечити більш швидке обслуговування населення.

Важливою перевагою нідерландської моделі є зручність для населення. Людина отримує зрозумілу інформацію про порядок надання послуги, перелік необхідних документів, строки розгляду звернення та очікуваний результат. Використання електронних сервісів дає

можливість попередньо записатися на прийом, подати частину документів онлайн або перевірити стан розгляду заяви. Водночас зберігається можливість особистого звернення для людей, які не мають необхідних цифрових навичок або доступу до мережі Інтернет [6, с. 200].

Отже, нідерландська дворівнева модель може бути корисним орієнтиром для подальшого вдосконалення української системи надання адміністративних послуг. Її впровадження сприяє підвищенню доступності та якості обслуговування, скороченню часу очікування, зменшенню адміністративного навантаження і більш ефективному використанню ресурсів. Подальша розбудова мережі ЦНАПів з урахуванням цього досвіду допоможе зробити взаємодію громадян з органами місцевої влади простішою, зрозумілішою та комфортнішою.

У Польщі процес створення єдиних офісів адміністративних послуг розпочався наприкінці 1990-х років одночасно з проведенням адміністративно-територіальної реформи. Її головною метою було чіткіше розподілити повноваження між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням, а також наблизити державні послуги до громадян [7, с. 280]. У результаті близько 73% установ і підрозділів державного сектору було передано під управління новостворених органів місцевого самоврядування.

Після цього змінилася роль державного управління. Центральні органи влади почали більше зосереджуватися на формуванні державної політики, визначенні основних напрямів розвитку та розробленні стратегій. Водночас безпосереднє надання більшості послуг населенню стало обов'язком муніципальних установ. Вони мали забезпечувати громадян якісними та доступними послугами відповідно до встановлених державою стандартів.

Адміністративна реформа 1998 року стала важливим етапом оновлення системи публічного управління Польщі. Після її проведення органи місцевого самоврядування почали поступово впроваджувати сучасні методи роботи, орієнтовані на потреби громадян, швидкість обслуговування та ефективне використання ресурсів. Створення єдиних офісів спростило взаємодію населення з органами влади, адже різні адміністративні питання громадяни отримали можливість вирішувати в одному місці. У такий спосіб польська реформа сприяла децентралізації управління, посиленню ролі місцевої влади та підвищенню доступності адміністративних послуг [8, с. 792].

Механізм надання публічних послуг у Польщі побудований так, щоб громадянин міг заздалегідь отримати чітку й зрозумілу інформацію про необхідну процедуру. Кожна послуга, яку надає воєводська адміністрація, має детальний опис, тобто карту послуги. У ній зазначається, які документи необхідно подати, скільки коштує оформлення, куди саме потрібно звернутися та хто відповідає за розгляд заяви. Наприклад, у карті послуги з оформлення паспорта громадянин може знайти перелік необхідних документів, розмір адміністративного збору, адресу та номер телефону відповідної

установи. Також указуються місце подання заяви й отримання готового документа, контактні дані відповідального працівника, правові підстави надання послуги та корисні рекомендації для заявника [9, с. 59]. Окремо пояснюється, як людина може подати скаргу або пропозицію, якщо вона незадоволена обслуговуванням. Завдяки цьому процедура стає прозорою, зрозумілою та передбачуваною для громадян.

Основним принципом організації публічних послуг у Польщі є субсидіарність. Її зміст полягає в тому, що послугу має надавати той орган влади, який перебуває найближче до громадян і здатний ефективно вирішити відповідне питання. Тому значна частина повноважень передається органам місцевого самоврядування, які краще розуміють потреби жителів своєї території та можуть швидше реагувати на їхні звернення [10].

Делегування частини повноважень місцевій владі не порушує єдності державної системи Польщі. У всіх регіонах країни діють однакові закони, правила та стандарти обслуговування. Тому кожен громадянин, незалежно від місця проживання, має рівні права й можливості під час отримання публічних послуг. Важливе значення також має злагоджена співпраця між різними рівнями влади. Центральні органи, воєводські адміністрації та місцеве самоврядування мають чітко визначені обов'язки й не повторюють роботу одне одного. Водночас вони обмінюються інформацією та спільно вирішують питання, які потребують участі декількох установ. Завдяки цьому громадяни отримують послуги швидше, простіше та зручніше.

Отже, одним із головних завдань органів місцевого самоврядування в Польщі є забезпечення громадян необхідними адміністративними послугами. При цьому влада не обов'язково надає всі послуги самостійно. Її основна роль полягає в тому, щоб організувати процес, визначити відповідальних виконавців і контролювати якість обслуговування. Для виконання окремих завдань місцеві органи влади можуть укладати договори з підприємствами, громадськими організаціями або іншими недержавними установами, які мають необхідні ресурси та досвід.

Велика Британія досягла значних успіхів у переведенні адміністративних послуг в електронний формат. У середині 1990-х років країна дещо відставала від інших розвинених держав за рівнем цифровізації. Однак уже в 2000-х роках британський уряд збільшив фінансування цифрової інфраструктури та ухвалив необхідні нормативно-правові документи для розвитку електронного урядування [11, с. 95].

Раніше державні установи користувалися різними веб-ресурсами, що ускладнювало пошук інформації та отримання послуг. Для розв'язання цієї проблеми було запроваджено спільні правила зберігання й обміну даними, а державні сервіси поступово об'єднано на єдиному порталі Government Gateway. Згодом основним урядовим ресурсом став портал Gov.uk. Через нього громадяни можуть отримувати інформацію, подавати заяви та користуватися адміністративними й іншими публічними послугами онлайн. Це дало змогу зробити надання послуги населення з державними установами

простішою, швидшою та зрозумілішою. Портал Gov.uk побудований не навколо окремих життєвих ситуацій людини, а за основними напрямками діяльності держави. Серед них охорона здоров'я, освіта, працевлаштування, транспорт, оподаткування, туризм і соціальна підтримка. Водночас на порталі передбачені окремі розділи для різних категорій населення, зокрема батьків, молоді, людей з інвалідністю та мігрантів. Завдяки цьому користувачі можуть швидко знайти інформацію і послуги, які відповідають їхнім потребам [13].

Крім електронних послуг, британський урядовий портал містить корисну інформацію про роботу державних установ у різних сферах. На сайті можна дізнатися про правила безпечних подорожей, освітні можливості, медичну допомогу та інші важливі питання. Тут також доступні урядові документи й матеріали інших організацій, які можуть бути корисними як громадянам Великої Британії, так і іноземцям.

Уже до 2005 року громадяни, підприємства та громадські організації могли отримувати через Інтернет майже всі основні державні послуги. Завдяки цьому багато питань стало можливо вирішувати дистанційно, без особистого відвідування державних установ і тривалого очікування. Під час цифровізації понад 13 тисяч паперових бланків було переведено в електронну форму. Через систему провели близько 5 мільярдів операцій, до яких було залучено понад 600 центральних і місцевих органів влади. Отже, електронні сервіси значно спростили спілкування громадян із державою та зробили отримання публічних послуг швидшим і зручнішим [14, с. 711].

На порталі Gov.uk громадяни можуть отримати в електронній формі 794 публічні послуги, які надають 25 центральних органів виконавчої влади, а також 385 інших державних установ і національних агентств. Переведення послуг в онлайн-формат допомогло скоротити кількість працівників, зменшити витрати на утримання приміщень і значно обмежити використання паперових документів. Завдяки особистій електронній ідентифікації люди можуть, не виходячи з дому, подавати заяви на зарахування дітей до школи, оформлювати соціальну допомогу, сплачувати місцеві податки та користуватися іншими державними послугами. Це робить взаємодію громадян з органами влади швидшою, простішою та зручнішою. Створення порталу Gov.uk також дало британському уряду можливість скоротити кількість офісів, у яких раніше громадян обслуговували особисто. Зокрема, частково було зменшено мережу бірж праці, податкових служб, установ, пов'язаних з оформленням автомобілів і паспортів, а також органів соціального забезпечення [15].

Досвід Великої Британії показує, що система надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна» поступово переходить в електронний формат. Онлайн-сервіси можуть із часом замінити значну частину традиційних установ, однак для цього необхідно забезпечити населення доступом до Інтернету та сучасних засобів зв'язку. Особливо важливо враховувати потреби жителів сільських і віддалених територій,

де можливості користування цифровими послугами можуть бути обмеженими.

У Норвегії діє єдина державна система електронних послуг, за допомогою якої громадяни можуть вирішувати багато повсякденних питань через Інтернет. Для зручності всі послуги об'єднані не лише за назвами державних установ, а й за конкретними життєвими ситуаціями. Наприклад, на відповідному порталі можна знайти інформацію та необхідні сервіси, пов'язані з народженням дитини, встановленням батьківства, укладенням або розірванням шлюбу, зміною місця проживання, смертю близької людини та оформленням спадщини [16, с. 29].

Такий підхід значно спрощує пошук потрібної послуги. Людині не потрібно знати, який саме державний орган відповідає за розв'язання її питання. Достатньо обрати відповідну життєву ситуацію, після чого система пропонує необхідну інформацію, перелік документів і послідовність подальших дій. Частину процедур можна повністю пройти онлайн: заповнити заяву, підтвердити особу, надіслати документи та отримати результат.

Власні електронні сервіси мають також муніципалітети Норвегії. За допомогою спеціального ресурсу громадянин може знайти сайт свого муніципалітету та скористатися місцевими послугами. Це можуть бути оформлення соціальної допомоги, отримання дозволів, вирішення житлових питань, запис дитини до закладу освіти, сплата місцевих платежів або подання звернення до органу місцевої влади. Завдяки цьому електронні послуги доступні не лише на державному, а й на місцевому рівні.

Основні напрями цифрового розвитку визначає програма «Цифрові послуги в публічному секторі». Відповідно до неї державні й муніципальні установи повинні надавати через Інтернет якомога більше послуг. Електронна форма взаємодії поступово стає основним способом спілкування держави з громадянами. Водночас традиційні способи обслуговування зберігаються для людей, які не можуть або не вміють користуватися цифровими сервісами [16, с. 29].

Важливим завданням норвезького уряду є не просто переведення наявних процедур в електронний формат, а їх спрощення та вдосконалення. Онлайн-послуги мають бути зрозумілими, доступними й безпечними, а громадянин не повинен декілька разів подавати державним установам ту саму інформацію. Для цього різні органи влади налагоджують обмін даними та використовують єдині цифрові рішення.

Цифровізація публічного управління також допомагає зменшити витрати на паперові документи, особистий прийом громадян і виконання повторюваних операцій. Працівники державних установ отримують можливість приділяти більше часу складним питанням, які потребують професійного аналізу та безпосередньої допомоги людині. Таким чином вивільняються фінансові, кадрові та організаційні ресурси, які можна спрямувати на розвиток освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інших важливих сфер [17].

Отже, норвезький досвід показує, що електронні

послуги можуть зробити взаємодію громадян із державою простішою, швидшою та зручнішою. Його особливістю є орієнтація на життєві потреби людини, доступність місцевих сервісів і прагнення постійно підвищувати якість обслуговування. Такий підхід може бути корисним для подальшого розвитку електронного урядування й адміністративних послуг в Україні.

Висновки. Якість адміністративних послуг значною мірою залежить від чіткого розподілу повноважень між органами влади, територіальної та цифрової доступності послуг, налагодженого обміну інформацією між установами, зрозумілості адміністративних процедур та постійного врахування потреб населення. Спільною тенденцією для досліджених країн є перехід від традиційної адміністративної моделі до сервісного підходу, за якого діяльність органів влади орієнтується насамперед на потреби людини, зручність отримання послуги, скорочення строків обслуговування та підвищення його якості.

Порівняння зарубіжних моделей дозволило визначити окремі позитивні практики, які можуть бути корисними для подальшого розвитку системи адміністративних послуг в Україні. Зокрема, досвід Німеччини демонструє значення чіткого розмежування повноважень між державними установами та муніципалітетами. Практика Нідерландів є корисною з погляду організації багаторівневої системи обслуговування, за якої складніші послуги концентруються у центральних офісах, а найбільш затребувані максимально наближені до місця проживання громадян. Польський досвід засвідчує важливість територіальної доступності послуг та надання громадянину чіткої й зрозумілої інформації щодо кожної адміністративної процедури. Досвід Великої Британії підтверджує доцільність об'єднання значної кількості державних послуг у межах єдиного цифрового середовища, а Норвегії це переваги організації послуг за життєвими ситуаціями людини, наприклад народженням дитини, переїздом, працевлаштуванням або оформленням спадщини.

Результат порівняльного дослідження свідчить, що для України доцільним є не пряме копіювання окремої зарубіжної моделі, а поєднання найбільш ефективних елементів досвіду досліджених країн з урахуванням національних умов та можливостей територіальних громад. Передусім це стосується подальшого розвитку мережі ЦНАП як інтегрованих сервісних установ, у яких громадянин може отримати максимально широкий перелік державних і місцевих послуг. Перспективним є запровадження дворівневої моделі обслуговування: складні та спеціалізовані послуги доцільно концентрувати у центральних ЦНАП, а найбільш поширені — надавати через територіальні підрозділи, віддалені робочі місця адміністраторів та мобільні офіси. Такий підхід особливо важливий для сільських, віддалених і постраждалих унаслідок воєнних дій територій

[5, с. 329].

Позитивним для України є також досвід стандартизації адміністративних процедур. З урахуванням польської практики доцільно вдосконалювати інформаційні та технологічні картки адміністративних послуг. Інформація про послугу має бути викладена просто і зрозуміло та містити перелік необхідних документів, строки і вартість послуги, правові підстави її надання, послідовність дій заявника, порядок оскарження рішення та можливість відстеження стану розгляду заяви. Уніфікація таких вимог сприятиме забезпеченню однакових стандартів обслуговування незалежно від місця проживання громадянина.

Окремим напрямом має стати розвиток єдиної системи оцінювання якості адміністративних послуг. Зарубіжний досвід свідчить про необхідність оцінювати діяльність сервісних установ не лише за кількістю наданих послуг, а й за результатом для громадянина. Тому до основних показників доцільно включати тривалість очікування та отримання послуги, доступність і зрозумілість інформації, рівень задоволеності відвідувачів, кількість скарг, дотримання встановлених строків та можливість вирішення питання під час першого звернення [7, с. 282].

Водночас цифровізація адміністративних послуг повинна доповнювати, а не повністю замінювати традиційні способи обслуговування. Люди старшого віку, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи та жителі віддалених населених пунктів можуть мати обмежений доступ до Інтернету або недостатні навички користування цифровими сервісами. Тому поряд з електронними послугами необхідно забезпечувати особистий прийом, телефонне консультування, роботу мобільних ЦНАП та допомогу працівників під час подання електронних заяв [7, с. 283].

Отже, позитивний зарубіжний досвід для України полягає у поєднанні територіальної доступності послуг, їх цифровізації, стандартизації адміністративних процедур, міжвідомчого обміну даними, системного контролю якості та орієнтації на життєві потреби громадянина. Використання цих підходів у діяльності органів місцевого самоврядування сприятиме подальшому розвитку ЦНАП, скороченню адміністративних процедур, підвищенню доступності послуг та формуванню більш зручної і людиноцентричної системи адміністративного обслуговування в Україні.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, 2026) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Вдовічен В. А. Правові засоби забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Академічні візії. 2025. № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16415617>
2. Прокопенко С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та

можливості його використання в Україні. Аспекти публічного управління, 2025. № 13(3), С. 21-27. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/85> (дата звернення 09.07.2026)

3. Ковальчук В. Адаптація надання адміністративних послуг до умов воєнного стану. Юридичний вісник. 2024. № 1. С. 273-281. DOI: <https://doi.org/10.32782/yuv.v1.2024.30>

4. Лелеченко А. Вплив органів публічної влади на процеси надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 4. С. 235-240. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.235>

5. Павлович-Сенета Я.П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2024. С. 327-331. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.48>

6. Кожина А. В. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг у мегаполісах. Наукові перспективи. 2025. № 4(58). С. 194-204. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-194-204](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-194-204)

7. Чечель А.О., Омелянович Р.А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 279-284. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.41>

8. Шпак Ю. В. Порівняльно-правовий аналіз інституту ЦНАП: європейський досвід і трансформація української моделі. Право і суспільство. 2025. № 1. С. 791-796. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.1.116>

9. Бойко Л. В. Цифровізація державного управління в країнах ЄС: пріоритети, принципи, кращі практики. Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. № 8(49). С. 55-60. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-8-10235>

10. Berezyuk C., Lebediev A. Theoretical Aspects of the Administrative Services Organization in Local Government Bodies. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-47>

11. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід упровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. Спецвипуск. С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>

12. Sarai L., Zockun C., Cabral F. Public Administration and Innovation: E-Government in the International Perspective. Beijing Law Review. 2023. Vol. 14. Pp. 1352-1371. DOI: <https://doi.org/10.4236/blr.2023.143074>

13. European Commission. Digital Decade 2024: eGovernment Benchmark. Brussels, 2024. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2024-egovernment-benchmark?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 09.07.2026)

14. Христинченко Н. Електронні адміністративні процедури у практиці ЄС та України: порівняльно-правовий аспект. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Вип. 45. С. 710-715. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715210>

15. Ковбас І. В., Редько О. М. Електронне урядування в країнах Європейського Союзу та в Україні. Академічні візії. 2025. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15276074>

16. Vovk N., Markovets O. EU experience in the digital transformation of administrative services. Library Science. Record Studies. Informology. 2024. Т. 20, № 2. С. 20-30. DOI: <https://doi.org/10.63009/lrsri/2.2024.20>

17. Єсімов С. С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 1. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001> (дата звернення 09.07.2026)

References:

1. Vdovichen, V. A. (2025). Legal means of ensuring the quality of administrative services provided by local self-government bodies. Academic Visions, (42). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16415617>

2. Prokopenko, S. (2025). Foreign experience in the provision of administrative services by public authorities and possibilities for its application in Ukraine. Aspects of Public Administration, 13(3), 21–27. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/85>

3. Kovalchuk, V. (2024). Adaptation of administrative service provision to martial law conditions. Law Herald, (1), 273–281. <https://doi.org/10.32782/yuv.v1.2024.30>

4. Lelechenko, A. (2025). The influence of public authorities on administrative service provision in the context of developing a service-oriented state. Investments: Practice and Experience, (4), 235–240. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.235>

5. Pavlovych-Seneta, Ya. P. (2024). Modernization of administrative services in Ukraine based on the establishment of new principles for their provision. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, 83(2), 327–331. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.48>

6. Kozhyna, A. V. (2025). Foreign experience in the provision of administrative services in metropolitan areas. Scientific Perspectives, 4(58), 194–204. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-194-204](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-194-204)

7. Chechel, A. O., & Omelianovych, R. A. (2021). Public administration in the field of administrative service provision: European experience. Law and Public Administration, (1), 279–284. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.41>

8. Shpak, Yu. V. (2025). Comparative legal analysis of the institution of administrative service centers: European experience and transformation of the Ukrainian model. Law and Society, (1), 791–796. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.1.116>

9. Boiko, L. V. (2024). Digitalization of public administration in EU countries: Priorities, principles, and best practices. *Public Administration and National Security*, 8(49), 55–60. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-8-10235>
10. Bereziuk, S., & Lebediev, A. (2024). Theoretical aspects of the administrative services organization in local government bodies. *Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-47>
11. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2023). International experience in implementing digitalization in the public service system: Lessons for Ukraine. *Public Administration and Customs Administration, Special Iss.*, 93–98. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>
12. Sarai, L., Zockun, C., & Cabral, F. (2023). Public administration and innovation: E-government in the international perspective. *Beijing Law Review*, (14), 1352–1371. <https://doi.org/10.4236/blr.2023.143074>
13. European Commission. (2024). Digital Decade 2024: eGovernment Benchmark. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2024-egovernment-benchmark?utm_source=chatgpt.com
14. Khrystynchenko, N. (2025). Electronic administrative procedures in EU and Ukrainian practice: A comparative legal perspective. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, (45), 710–715. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715210>
15. Kovbas, I. V., & Redko, O. M. (2025). E-government in the European Union countries and Ukraine. *Academic Visions*, (41). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15276074>
16. Vovk, N., & Markovets, O. (2024). EU experience in the digital transformation of administrative services. *Library Science. Record Studies. Informology*, 20(2), 20–30. <https://doi.org/10.63009/lrsi/2.2024.20>
17. Yesimov, S. S. (2024). Foreign experience in the digitalization of public services. *Analytical and Comparative Jurisprudence*, (1). <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300001>

Дата надходження статті: 12.08.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 24.09.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 06.10.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.