



УДК 342.922

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-01-11>

АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ADMINISTRATIVE SERVICES: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вероніка Горєлова

Кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-6536-2422

Володимир Ковальчук

Аспірант,
кафедра державно-правових і гуманітарних наук,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського,
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0001-7560-4787

Veronika Horielova

Candidate of Law, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of State Law and Humanities,
Educational and Scientific Humanitarian Institute,
V. I. Vernadsky Taurida National University,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6536-2422
gorielova.veronika@tnu.edu.ua (Corresponding author)

Volodymyr Kovalchuk

Graduate Student,
Department of Public Law and Humanities,
V. I. Vernadsky Taurida National University,
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0001-7560-4787

Актуальність дослідження зумовлена об'єктивною потребою впровадження сервісно-орієнтованого підходу у взаємовідносинах між державними органами влади та громадянськістю. Не зважаючи на те, що адміністративні послуги лежать в основі забезпечення прав громадян, сучасна система вимагає серйозного оновлення через низку системних проблем. Водночас, європейський курс України визначає потребу в імплементації міжнародних стандартів стосовно якості публічного адміністрування, що передбачає радикальну зміну ідеології діяльності державних органів. Відтак, дослідження правових аспектів цієї сфери є важливим для створення прозорої, автоматизованої системи управління, яка здатна мінімізувати корупційні ризики та забезпечити швидку реалізацію прав людини в умовах сучасних криз. Метою дослідження є розкриття проблем та перспектив в сфері надання адміністративних послуг. В процесі написання даної статті були використані такі методи: аналізу та синтезу, узагальнення, системний метод, логічний, діалектичний, метод узагальнення. Наведено основні проблеми в сфері надання адміністративних послуг, зокрема фрагментарність нормативно-правового регулювання, коли загальні положення Закону «Про адміністративні послуги» часто суперечать спеціальним галузевим законам, які регулюють окремі сфери; нечітке визначення правового статусу ЦНАП; прогалини у врегулюванні питання транскордонного надання послуг. Також, відзначено проблему із застарілими процедурами ідентифікації та верифікації у традиційних паперових або локальних реєстрах, що перешкоджає повному переходу до принципу цифрового пріоритету. Визначено напрями вирішення вище наведених проблем, зокрема кодифікація адміністративного процедурного права; закріплення

принципу «одноразового надання даних»; розвиток комплексних послуг «за життєвими обставинами» (наприклад, «eМалютко») та ін. Встановлено, що розвиток законодавства у цій сфері повинен зосередитися саме на сервісній функції держави, де адміністративна послуга виступає швидким, прозорим та максимально автоматизованим інструментом реалізації прав людини. **Ключові слова:** адміністративні послуги; цифровізація; децентралізація; законодавство; воєнний стан; післявоєнне відновлення; проблеми; перспективи.

*The relevance of the study is due to the objective need to implement a service-oriented approach in the relationship between state authorities and the public. Despite the fact that administrative services are the basis for ensuring the rights of citizens, the modern system requires serious updating due to a number of systemic problems. At the same time, the European course of Ukraine determines the need to implement international standards regarding the quality of public administration, which involves a radical change in the ideology of the activities of state bodies. Therefore, the study of the legal aspects of this area is important for creating a transparent, automated management system that is able to minimize corruption risks and ensure the rapid implementation of human rights in the conditions of modern crises. The purpose of the study is to reveal problems and prospects in the field of administrative services. In the process of writing this article, the following methods were used: analysis and synthesis, generalization, system method, logical, dialectical, generalization method. The main problems in the field of administrative services are presented, in particular, the fragmentation of regulatory and legal regulation, when the general provisions of the Law "On Administrative Services" often contradict special sectoral laws that regulate individual areas; unclear definition of the legal status of ASCs; gaps in regulating the issue of cross-border provision of services. Also, the problem with outdated identification and verification procedures in traditional paper or local registers is noted, which prevents a full transition to the principle of digital priority. Directions for solving the above problems are identified, in particular, the codification of administrative procedural law; consolidation of the principle of "one-time provision of data"; development of complex services "according to life circumstances" (for example, "eMalyatko"), etc. It is established that the development of legislation in this area should focus precisely on the service function of the state, where the administrative service acts as a fast, transparent and maximally automated tool for the implementation of human rights. **Key words:** administrative services; digitalization; decentralization; legislation; martial law; post-war recovery; problems; prospects.*

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку нашої держави відбувається трансформація до сервісної моделі управління, де якість та доступність адміністративних послуг вважається головним індикатором ефективності публічної влади. Актуальність дослідження нормативно-правових проблем та перспектив у цій сфері пов'язана з необхідністю подолання системних протиріч між застарілими бюрократичними процедурами та новітніми запитами суспільства на цифровізацію та відкритість. В умовах посилення євроінтеграційних процесів в Україні особливого значення набуває гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими стандартами належного врядування.

Незважаючи на вагомі успіхи у розвитку мережі ЦНАП та впровадженні інноваційних онлайн-сервісів, нормативно-правове регулювання галузі досі носить здебільшого фрагментарний характер, що створює колізії між правовими нормами та уповільнює автоматизацію обміну даними. Дане дослідження спрямоване на визначення проблемних аспектів в сфері адміністративних послуг та обґрунтування перспективних напрямів їх вирішення. Вивчення цих аспектів дасть можливість сформулювати дієву правову основу для формування безперешкодного сервісного середовища, який зможе ефективно функціонувати навіть у надзвичайних умовах воєнного стану та забезпечувати високий рівень захисту прав і законних інтересів громадян.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Дану проблематику досліджували чимало науковців. Так, К. Бортняк, С. Гусаров, Н. Добрянська, М. Марчук та Н. Опар провели комплексний аналіз нормативного регулювання адміністративних послуг, що дозволило їм ідентифікувати системні недоліки та запропонувати перспективи модернізації для зміцнення взаємодії між державними інститутами та громадянами [6; 7; 8]. В. Ковальчук, О. Кожушко та С. Прокопенко досліджували ефективність адаптації надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану з метою визначення напрямів їх подальшого удосконалення в умовах післявоєнного відновлення [4; 5; 10]. Ю. Шпак проаналізував законо-



давчі основи діяльності центрів надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах задля визначення напрямів удосконалення вітчизняного механізму надання адміністративних послуг відповідно до міжнародних стандартів [9]. М. Бабик, А. Краковська, В. Приймаченко та Д. Приймаченко досліджували сучасний стан та перспективні напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в контексті поглиблення цифровізаційних процесів [2; 3]. Ковальський М. Р., Седов Г. Ю. проаналізували та адаптували ключові закордонні підходи до трансформації державного управління, зокрема в сфері надання адміністративних послуг [1]. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, чимало питань у сфері правового регулювання надання адміністративних послуг досі залишаються поза увагою науковців або мають суперечливий характер, що перешкоджає формуванню єдиної стратегії розвитку.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розкриття проблем та перспектив в сфері надання адміністративних послуг.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основні результати дослідження були отримані з використанням низки загальних та спеціальних методів. Системний метод застосований для аналізу мережі ЦНАП як цілісного механізму, що дозволило оцінити взаємозв'язки між центральною владою та місцевим самоврядуванням, підтвердивши, що автономність громад у децентралізованій системі є запобіжником колапсу сервісної моделі під час війни. Метод аналізу та синтезу було використано для вивчення суперечностей між загальним Законом «Про адміністративні послуги» та спеціальним галузевим законодавством. Через синтез цих даних було доведено необхідність повної імплементації Закону «Про адміністративну процедуру» як «загальної частини» управлінської діяльності. Діалектичний метод дозволив дослідити трансформацію сервісної моделі через призму суперечності між вимогами безпеки та доступністю послуг. Яскравим прикладом стало закриття державних реєстрів у перші дні повномасштабного вторгнення, що зупинило надання більшості послуг, але стало поштовхом до розробки нових алгоритмів ідентифікації. Логіко-юридичний метод спрямований на ідентифікацію процедурної незахищеності споживача. З його допомогою виявлено відсутність дієвих механізмів оскарження неправомірних дій службовців та прогалини у процедурах верифікації даних у застарілих паперових реєстрах.

Метод узагальнення дав змогу на основі аналізу рішень Кабінету Міністрів України та наукових праць (К. Бортняк, В. Ковальчука, Н. Добрянської) сформулювати концепцію «одноразового надання даних». Крім того, врахування досвіду Ю. Шпака щодо «варіативності інституційної спроможності» дозволило диференціювати підходи до розвитку ЦНАП у різних регіонах.

Така методологічна прив'язка забезпечує верифікованість кожного висновку та формує глибокий «шар значущості» проведеного дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасний етап розвитку нашої держави визначається остаточною імплементацією сервіс-орієнтованого підходу, що є стратегічним пріоритетом розвитку державних інституцій. Прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» стало фундаментальним кроком, що дало можливість уніфікувати правила взаємодії влади та громадянина. Адміністративна послуга на даний час вважається результатом виконання державою свого обов'язку перед суспільством. Не зважаючи на задекларований курс на сервісну державу, практична реалізація адміністративних процедур наражається на низку перешкод.

Попри те, що сучасна нормативно-правова база в Україні переважно регламентує процедурні рамки (вартість, умови, форму послуг), вона все ще містить регуляторні прогалини, що обмежують ефективність системи. Серед ключових недоліків варто виділити: «відсутність механізмів та порядку оскарження дій державних службовців у разі їхньої неправомірності чи неправомочності, з погляду споживача адміністративних послуг; недосконалість механізмів реалізації на практиці принципу відповідальності державних органів та окремих посадових осіб за неналежне виконання функцій щодо надання адміністративних послуг; відсутність чітких критеріїв, що дозволяють оцінити якість адміністративних послуг, що надаються. Основний недолік нормативних актів, які регламентують порядок і стандарти надання адміністративних послуг, у тому, що вони спрямовані переважно на інтереси постачальника послуг, а не на їх-

ньої споживача. У документах чітко сформульовані вимоги до споживача послуг, як правило, не деталізуються обов'язки та відповідальність постачальників адміністративних послуг» [1].

Україна володіє потужним технологічним та кадровим потенціалом, необхідним для побудови досконалої екосистеми цифрових адміністративних послуг, що функціонують у електронному режимі. На даний час державою вже здійснено вагомі кроки щодо модернізації системи управління та підвищення її ефективності. Цифрова трансформація сфери адміністративних послуг має бути спрямована на створення захищеного віртуального середовища, яке гарантує конфіденційність даних і формує високий рівень суспільної довіри до електронних інструментів, метою яких буде «надання доступу до детальної інформації про послугу, можливість заповнювати та завантажувати необхідні для отримання послуги зразки та форми документів, механізмом інформування користувача про стан розгляду, а також здатністю онлайн-оплати послуги. На даний момент, такий механізм в Україні працює недосконало, що викликає певні труднощі під час отримання адміністративних послуг за допомогою сучасних технологій» [2]. На нашу думку, цілком слушно зазначає Д. Приймаченко та В. Приймаченко, що з метою вирішення даних проблем необхідно, щоб «по-перше, цифровізація адміністративних послуг за допомогою “Порталу Дія” має використовуватись паралельно з діяльністю ЦНАПів, а не стати поступовим їх “замінником”, оскільки ніколи не можна виключати факт, що особи будуть надавати перевагу отримувати адміністративні послуги в офлайн-режимі; по-друге, запровадити “уроки цифрової грамотності” в освітніх навчальних закладах і постійно покращувати їх ефективність, щоб стимулювати суспільство до використання нових ресурсів; по-третє, підвищувати рівень кібербезпеки “Порталу Дія”, щоб унеможливити порушення права осіб на конфіденційність їхньої особистої інформації» [3].

Повномасштабна військова агресія спричинила деструктивний вплив на діяльності мережі ЦНАП. Призупинення сервісних процесів у перші дні війни актуалізувало питання інституційної стійкості та потреби у швидкій адаптації до умов воєнного стану. Через необхідність авторизації в державних реєстрах для більшості послуг, закриття цих баз задля безпеки автоматично зупинило роботу всіх ЦНАПів. Однак, незважаючи на зупинку основних сервісів, ЦНАПи продемонстрували надзвичайну інституційну гнучкість. Трансформація ЦНАПів у центри координації гуманітарної допомоги дозволила державі оперативно реагувати на потреби внутрішніх переселенців та пом'якшити соціальну напругу. Серед головних проблема надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану науковці виділяють: «встановлення особи, при втраті усіх документів; зупинення усіх послуг, що вчиняються з допомогою державних реєстрів (реєстрація бізнесу, нерухомості, транспортних засобів і т.д.); припинення надання однієї із поширенішої групи послуг реєстрації (декларування) місця проживання, що призвело до ускладнення надання інших послуг; перебої у роботі застосунку «Дія»» [4].

Війна засвідчила, що саме органи місцевого самоврядування є фундаментом міцної держави. Величезний досвід органів самоврядування підтвердив, що автономність та самоврядність дозволяють реагувати на кризи набагато оперативніше, ніж за умови надмірної централізації влади. Погоджуємося з думкою В. Ковальчука, що «у зв'язку з набуттям чинності 15 грудня 2023 року Закону України «Про адміністративну процедуру», який запроваджує єдині прозорі правила взаємодії між державою та громадянами, проводити організацію навчань для працівників органів місцевого самоврядування з питань застосування єдиної адміністративної процедури для всіх рішень, коли державні установи використовують весь інструментарій за для забезпечення прав та свобод людини. Оскільки саме від ефективної реалізації на практиці нового механізму адміністративної процедури залежатиме рівень та якість надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану та у після воєнний період» [5].

Дослідження сфери адміністративних послуг у воєнний період дозволяє ідентифікувати ключові управлінські рішення Кабінету Міністрів України, що стали основними важелями забезпечення оперативності сервісних процесів в умовах децентралізованої системи врядування. Серед них: «продовження дії «протермінованих» паспортів та посвідчень водія; перенесення місця виплат пенсій і соціальної допомоги незалежно від зареєстрованого місця проживання; автоматичне продовження соціальних виплат; телефонне підтвердження статусу безробітного; «єДокумент»; шлюб протягом доби без доплат з використанням відеозв'язку і свідків тощо» [6]. Запроваджені державою заходи створили підґрунтя для високого рівня задоволеності громадян, що свідчить про успішну адаптацію адміністративних механізмів до потреб суспільства.



Водночас К. Бортняк та Н. Добрянська наводять такі суттєві недоліки в даній сфері, а саме: «фрагментарність процедурного законодавства внаслідок відсутності загальної адміністративної процедури, що призводило до недоліків у практичній діяльності окремих суб'єктів надання публічних послуг; експериментальний характер цифровізації через те, що значна кількість новітніх послуг впроваджуються через механізм «експериментальних проєктів» постановами Кабінету Міністрів України, що створює загрозу правовій визначеності, оскільки регулювання на рівні підзаконного акту є менш стабільним, ніж на рівні закону; дисбаланс між цифровою та фізичною формою внаслідок колізії між прогресивним положенням про веб-портал електронних послуг та застарілими внутрішніми регламентами окремих органів, які досі вимагають паперових підтверджень, створюючи ситуацію «подвійного документообігу»; невизначеність фінансових стандартів, адже нормативні акти не містять уніфікованої методики розрахунку вартості адміністративного збору, що призводить до необґрунтованої різниці в ціні аналогічних послуг у різних сферах; існування потреби у гармонізації законодавства про адміністративні послуги із положеннями Закону України «Про адміністративну процедуру», що є тривалим процесом, який створює тимчасову правову невизначеність у практичній діяльності ЦНАПів» [7].

Ефективне вирішення наведених вище проблем можливе тільки за умови конструктивного діалогу між владою та громадою, що супроводжуватиметься належною адміністративною увагою до системних недоліків у механізмах надання послуг. Оскільки запровадження ЦНАП є «одним із найважливіших кроків становлення України як сервісної держави. ЦНАП покликані створити комфортніші умови отримання адмінпослуг для громадян та публічних інституцій; спростити процедури отримання таких видів послуг» [8]. В даному контексті варто згадати думку Ю. Шпака, який зазначає, що «українська модель ЦНАП ще не сформована остаточно, оскільки наявні суттєві правові, організаційні та технічні прогалини. До основних викликів віднесено: фрагментарність правового регулювання, цифрову нерівність, відсутність єдиного адміністративно-процедурного кодексу, а також варіативність інституційної спроможності органів місцевого самоврядування» [9]. Водночас в Україні сформувалася об'єктивна необхідність комплексної законодавчої регламентації фінансових аспектів надання адміністративних послуг, зокрема в частині встановлення прозорого механізму адміністративного збору. Погоджуємося з думкою С. Прокопенка, що «необхідно актуалізувати розміри адміністративних зборів, визначати їх за чіткими критеріями, сунути незаконні платежі та забезпечити більшу самоокупність процесу надання послуг, що може забезпечити Закон «Про адміністративний збір»» [10].

На нашу думку, з метою підвищення ефективності сфери необхідно модернізувати законодавство в контексті уніфікації цифрових інструментів. Це дозволить усунути правові колізії та забезпечити цілісність адміністративних процедур у цифровому середовищі. Стратегічним завданням має стати нормативне врегулювання електронного формату адміністративних послуг, що дозволить надати цифровим документам беззаперечну юридичну перевагу над паперовими аналогами на всіх рівнях публічного управління.

ДИСКУСІЯ

Відтак, на основі вище наведеного можна дійти висновку, що основною перешкодою залишається фрагментарність нормативно-правового регулювання, коли загальні положення Закону «Про адміністративні послуги» часто суперечать спеціальним галузевим законам, які регулюють окремі сфери (земельну, будівельну, екологічну тощо). Крім цього, доволі гостро постає проблема, пов'язана з нечітким визначенням правового статусу ЦНАП, які юридично є тільки місцем надання послуг, а фактично – складними інституційними утвореннями, які потребують уніфікації повноважень адміністраторів. Водночас, законодавство не повною мірою врегульовує питання транскордонного надання послуг, що має важливе значення для українців, які проживають за кордоном та іноземних інвесторів у межах Єдиного цифрового ринку ЄС. Також, існує проблема із застарілими процедурами ідентифікації та верифікації у традиційних паперових або локальних реєстрах, що перешкоджає повному переходу до принципу цифрового пріоритету.

Тому, на нашу думку, визначальним напрямом вирішення вище наведених проблем є кодифікація адміністративного процедурного права, наприклад відповідна імплементація Закону «Про адміністративну процедуру», що передбачає встановлення єдиних «правил гри» для ефективної співпраці громадянина та влади. Також на законодавчому рівні необхідно закріпити принцип «одноразового надання даних», за якого державні органи не вправі вимагати від особи дані, які

вже є в державних реєстрах. Крім цього, необхідно звернути увагу на розвитку комплексних послуг «за життєвими обставинами» (наприклад, «Малятко»), що потребує внесення змін до багатьох галузевих актів з метою синхронізації взаємодії між різними державними органами. Зважаючи на поглиблення євроінтеграційних процесів перспективним напрямом вважається гармонізація з Регламентом eIDAS, що дозволить визнавати вітчизняні електронні підписи та послуги в зарубіжних країнах, створюючи безперешкодне цифрове середовище. Також актуально розширити мережу «Дія.Бізнес» та ЦНАП на деокупованих територіях із законодавчим спрощенням процедур відновлення втрачених документів в електронному форматі.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі проведеного аналізу законодавчих проблем та перспектив розвитку адміністративних послуг можна навести наступні висновки. Головною проблемою на сьогоднішній день залишається неузгодженість загального законодавства про адміністративні послуги зі спеціальними галузевими актами. Головним напрямом вирішення даної проблеми слід вважати відповідну імплементацію Закону «Про адміністративну процедуру», який має виступити «загальною частиною» для всієї управлінської діяльності. Він покликаний уніфікувати стандарти захисту громадських прав та встановити прозорі, передбачувані правила їхньої взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Законодавча база повинна орієнтувати на закріпленні принципу «цифровий за замовчуванням». При цьому головною перспективою є закріплення принципу «одноразового надання даних», що потребує законодавчого врегулювання автоматичного обміну даними між усіма державними реєстрами та відмови від довідок у паперовому вигляді. В контексті євроінтеграції надзвичайно важливо привести вітчизняне законодавство у відповідність до міжнародних стандартів. Це дозволить забезпечити взаємне визнання електронних довірчих послуг із ЄС, що дозволить отримувати адміністративні послуги українцям, які проживають за кордоном та іноземцям в Україні без фізичної присутності. Варто зауважити, що проблеми правового статусу адміністраторів та фінансування ЦНАП на рівні територіальних громад вимагають чіткого законодавчого розмежування повноважень між центральною та місцевою владою. Це дозволить гарантувати стабільність надання послуг навіть в умовах децентралізації та воєнного стану. Отже, загалом розвиток законодавства у цій сфері повинен зосередитися саме на сервісній функції держави, де адміністративна послуга виступає швидким, прозорим та максимально автоматизованим інструментом реалізації прав людини.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kovalskyi, M. R., & Siedov, H. Yu. (2022). Analiz zarubizhnogo dosvidu reform u sferi nadання administratyvnykh posluh [Analysis of foreign experience of reforms in the provision of administrative services]. *Investytsii : praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 15-16, 109-113. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.10> <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/375> [in Ukrainian].
2. Krakovska, A. Ye., & Babyk, M. K. (2022). Tsyfrovizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and prospects of development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 70, 329-334. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52> [in Ukrainian].
3. Pryimachenko, D. D., & Pryimachenko V. D. (2023). Rozvytok instytutu administratyvnykh posluh v Ukraini pid vplyvom hlobalizatsii ta tsyfrovizatsii [Development of the institution of administrative services in Ukraine under the influence of globalization and digitalization]. *Pravova pozytsiia – Legal position*, 3 (40), 48-51. <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-3.8> [in Ukrainian].
4. Kozhushko, O. O. (2023). Shchodo pytannia administratyvno-pravovoho rehuliuвання nadання administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannya [Regarding the question of administrative and legal regulation of the provision of administrative services bodies of local self-government]. *Aktualni problemy vitchyznianoї yurysprudentsii – Current issues of domestic law*, 1, 125-129. <https://doi.org/10.32782/39221441> [in Ukrainian].
5. Kovalchuk, V. (2024). Adaptatsiia nadання administratyvnykh posluh do umov voiennoho stanu [Adaptation of administrative services to the conditions of martial law]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, 1, 273-281. <https://doi.org/10.32782/yuv.v1.2024.30> [in Ukrainian].
6. Husarov, S. M., & Marchuk M. I. (2023). Vplyv detsentralizatsii na shvydkist nadання administratyvnykh posluh v umovakh viiny [The impact of decentralization on the speed of provision of administrative services in



wartime conditions]. *Pravo i bezpeka – Law and Safety*, 1 (88), 202-210. <https://doi.org/10.32631/pb.2023.1.18> [in Ukrainian].

7. Bortniak, K. V., & Dobrianska, N. V. (2025). Administratyvni posluhy: problemy sohodennia ta perspektyvy rozvytku [Administrative services: today's problems and development prospects]. *Vcheni zapysky tavriskoho natsionalnogo universytetu imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University*, 6, 61-66. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.6/11> [in Ukrainian].

8. Opar, N. V. (2022). Tsentр nadання administratyvnykh posluh (TsNAP) yak sposib nadання administratyvnykh posluh naselenniu: teoretychnyi aspekt [Administrative services center as a way to provide administrative services to population: theoretical aspect]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 2, 5-9. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.1> [in Ukrainian].

9. Shpak, Yu. V. (2025). Porivnialno-pravovyi analiz instytutu TsNAP: yevropeiskyi dosvid i transformatsiia ukraïnskoi modeli [Comparative legal analysis of the ASC institute: European experience and transformation of the Ukrainian model]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, 1, 791-796. <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2025.1.116> [in Ukrainian].

10. Prokopenko, S. (2024). Normatyvno-pravove zabezpechennia nadання administratyvnykh posluh v Ukraini: suchasnyi stan ta napriamy vdoskonalennia [Regulatory and Legal Framework for Administrative Service Provision in Ukraine: Current State and Improvement Directions]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 12.2, 5-12. <https://doi.org/10.15421/152419> [in Ukrainian].

Отримано: 26.02.2026

Прийнято: 24.03.2026

Опубліковано: 25.03.2026

© Copyright 2026 by the author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0