

УДК 330.47:004

І. Г. Каницур,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3642-1670>
Є. Ю. Іванов,
аспірант, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3786-5048>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.195

СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПРОЦЕДУР — КЛЮЧ ДО ЯКІСНОГО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

I. Kantsur,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Public Administration, State Tax University
E. Ivanov,
Postgraduate Student, State Tax University

STANDARDIZATION OF PROCEDURES IS THE KEY TO QUALITY PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES

Стаття присвячена актуальному питанню стандартизації процедур надання адміністративних послуг. В ній розглядаються основні переваги впровадження єдиних стандартів, такі як підвищення якості обслуговування, спрощення процедур для громадян та бізнесу, а також зниження рівня корупції. Автор аналізує досвід різних країн у цій сфері та пропонує рекомендації щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні.

У статті також розглядається теоретичне обґрунтування та практичні аспекти стандартизації процедур надання адміністративних послуг. Здійснено аналіз чинного законодавства, міжнародного досвіду та результатів емпіричних досліджень.

Спрощення процедур, скорочення термінів розгляду звернень та підвищення прозорості — все це сприяє зростанню довіри громадян до державних органів. Одним з ефективних інструментів для досягнення цих цілей є стандартизація процедур надання адміністративних послуг.

This article focuses on the pressing issue of standardizing administrative service delivery procedures. It explores the primary benefits of implementing unified standards, such as service quality enhancement, simplification of procedures for citizens and businesses, as well as corruption level reduction. The author analyses the experiences of various countries in this field and offers recommendations for improving Ukraine's administrative service delivery system.

The quality of administrative services is a key indicator of the effectiveness of public governance. Streamlining procedures, reducing processing times, and increasing transparency all contribute to growing public trust in government agencies. One of the most effective tools for achieving these goals is the standardization of administrative service delivery procedures.

The article provides a theoretical foundation and practical aspects of standardizing administrative service delivery procedures. It analyzes current legislation, international experience, and the results of empirical research. Based on the obtained data, conclusions are drawn on the need to enhance the standardization system in Ukraine. Particular attention is paid to both the role of information technology in the standardization process and the possibilities of its application to improve the efficiency of administrative service delivery.

The primary objective of this article is to analyse the role of standardizing procedures in ensuring high-quality provision of administrative services, identify key challenges and issues, and assess the impact of standardization procedures on citizen satisfaction with the quality of administrative services. The article explores the organizational aspects of standardizing administrative service delivery procedures.

To successfully implement standardization, the author proposes the following: maximizing the decentralization of administrative service delivery; identifying bottlenecks, i.e., understanding at which stages the most significant problems and delays occur; using unified standards for providing administrative services; and conducting regular monitoring and evaluation of the effectiveness of standards.

Ключові слова: стандартизація процедур, адміністративні послуги, електронне урядування, цифровізація, якість обслуговування, прозорість, корупція.

Key words: procedures standardization, administrative services, e-governance, digitalization, service quality, transparency, corruption.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Важливим складником досягнень в галузі цифрової трансформації державних послуг в Україні є якість їх надання. Багато громадян та бізнесу все ще стикаються з низкою проблем, пов'язаних з бюрократичними бар'єрами, непередбачуваністю процедур та низькою якістю обслуговування. Однією з ключових причин цього є відсутність єдиних, чітко визначених і дотриманих стандартів процедур. Уніфікація процедур в різних державних органах — це складне, але необхідне завдання для створення ефективної та прозорої системи надання адміністративних послуг, які чітко визначені правилами та вимогами до виконання кожного етапу надання цих послуг.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стандартизація процедур надання адміністративних послуг — це впровадження єдиних правил, вимог та критеріїв, які регламентують усі етапи взаємодії громадянина з державними органами під час отримання послуг. Мета такої стандартизації — підвищити якість, ефективність та прозорість надання послуг, упорядкувати підходи різних органів влади і забезпечити рівні умови для всіх громадян.

Питання аналізу, розвитку та поліпшення послуг державного сектору досліджували В. Авер'янов, В. Бакуменко, І. Коліушко, В. Тимощук, В. Колпаков, Н. Плехотнюк, О. Мордвінов, Л. Ляшенко, К. Афанасьєв, Т. Коломієць, І. Голосніченко, К. Ніколаєнко, В. Сороко. Напрямам удосконалення надання послуг органами державної влади і місцевого самоврядування присвячені дисертації Г. Писаренко, В. Долечека, О. Поляк, Д. Сухініна.

Як зазначають В. П. Тимощук та А. В. Кірмач, встановлення чітких критеріїв оцінки якості послуг та визначення на їх основі стандартів якості є обов'язковою умовою якісного розвитку сфери публічних послуг, найкращим способом забезпечення прав та законних інтересів споживачів послуг [1, 11].

Важливо, що багато заходів з покращення якості надання адміністративних послуг можуть впроваджуватися за власною ініціативою місцевих голів, місцевих депутатів. Ця думка фактично була підтверджена досвідом багатьох міст України: Вінниці, Івано-Франківська, Луцька, Харкова та інших, які зробили один з перших кроків для нової якості адміністративних послуг [10]. Незважаючи на значні досягнення в частині удосконалення надання адміністративних послуг, тема статті є актуальною та потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основною метою статті є аналіз ролі стандартизації процедур у забезпеченні високої якості надання адміністративних послуг, виявлення основних проблем та викликів, оцінка впливу стандартизації процедур на задоволеність громадян якістю надання адміністративних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стандартизація процедур надання адміністративних послуг є одним з ключових елементів ефективного та прозорого державного управління. Вона забезпечує єдиний підхід до виконання процедур, підвищує якість послуг та сприяє довірі громадян до державних органів.

Найважливіші питання, які стоять перед державою в процедурі надання адміністративних послуг є:

- встановлення єдиних вимог до документів, терміну їх розгляду, та процедури прийняття рішень;
- розробка алгоритмів, які містять в собі всі необхідні кроки для виконання кожної процедури;
- обов'язкове використання сучасних технологій для автоматизації процедур та забезпечення доступу до інформації в електронному вигляді;
- залучення громадськості, бізнесу та експертів до обговорення стандартів;
- постійний моніторинг дотримання норм стандартів, їх ефективності, та адаптування до змін законодавства.

Критеріями оцінки якості надання адміністративних послуг є показники, які визначають рівень задоволення потреб та інтересів споживачів адміністративних послуг, професійність діяльності органів, що надають адміністративні послуги [2].

Сьогодні стандартами якості адміністративних послуг є конкретні вимоги щодо надання адміністративної послуги, визначені у методиках процесів надання послуг кожного органу державної влади, де також передбачені й очікувані результати надання послуги, як цього вимагають стандарт ISO серії 9001 [4]. Вимоги щодо стандарту виконавця визначаються у посадових інструкціях державних службовців, що розробляються з урахуванням вимог Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [5].

Впровадження єдиних стандартів повинно здійснюватися на основі наступних критеріїв: якості, ефективності, зручності, прозорості та інновацій:

- якість — кожен громадянин отримує послугу на однаковому високому рівні, незалежно від регіону чи органу влади;

— ефективність — стандартизуючи процеси, можна значно скоротити час надання послуг та зменшити кількість помилок;

— прозорість — стандарти забезпечують відкритість інформації про процедури отримання послуг, що сприяє боротьбі з корупцією;

— зручність — це єдині правила, що роблять взаємодію з державними органами більш зрозумілими та передбачуваними для громадян;

— інновації — стандарти можуть стати основою для впровадження нових технологій та інструментів у сфері надання послуг.

До основних елементів стандартизації відносяться:

— єдині форми документів — це використання стандартних форм заяв, довідок та інших документів, що спрощує процес їх заповнення та обробки;

— єдині терміни надання послуг — потрібно щоб були встановлені чіткі строки виконання кожної процедури;

— єдині критерії оцінки якості — це визначення конкретних показників, за якими можна оцінити якість надання послуг;

— єдині процедури контролю — впровадження системи моніторингу та контролю за дотриманням стандартів;

— єдиний інформаційний простір — це створення єдиного порталу або системи, яка б містила всю необхідну інформацію про адміністративні послуги.

Єдині вимоги рекомендовані до застосування центрами надання адміністративних послуг усіх рівнів по всій території України.

Для того, щоб забезпечити дотримання встановлених стандартів на всіх рівнях надання адміністративних послуг та впроваджувати ефективні механізми контролю, треба мати інструменти для вимірювання ефективності надання цих послуг.

Такими інструментами можуть бути:

1. Опитування громадян — анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, все те, що дозволяє отримати зворотній зв'язок щодо задоволеності послугами, їх зручності та часу очікування, виявити приховані проблеми та зібрати пропозиції для вдосконалення послуг.

2. Використання методу бенчмаркінгу — дозволить визначити найкращі практики та виявити нові можливості. Ця методика допоможе встановити рівень продуктивності.

3. Система обліку та управління документами — дозволить проаналізувати кількість наданих послуг, час обробки запитів, кількість звернень та відстежити рух і виявити затримки документообігу.

4. Тайм-стаді — спостереження і хронометраж процесів, дозволить виявити нераціональні дії та виміряти час, необхідний для виконання кожної дії.

Подібна практика існує в багатьох країнах світу, при цьому розвиватись вона почала ще у 60-х роках ХХ століття. Така система оцінки та контролю якості дозволяє гарантувати інтерес громадянина при зверненні за послугою та спрямована на мінімізацію затрат часу, фінансів та витрат споживача послуг [3].

Починаючи з кінця 80-х років минулого століття багато розвинутих країн світу, зокрема, Велика Британія, США, Канада, Нідерланди, Швеція, Фінляндія та інші

зaproвадили систему оцінювання роботи органів влади, що ґрунтується на очікуваннях та уподобаннях споживачів. Серед критеріїв оцінки якості адміністративних послуг, наприклад у Канаді, були: своєчасність, професійність, компетентність службовців, доброзичливість, комфорт, справедливість, результат.

У Великій Британії велике значення у підвищенні якості публічних послуг відіграла Хартія Громадянина. Зокрема Урядом було визначено, що підвищувати якість послуг необхідно шляхом встановлення стандартів роботи публічних служб щодо надання послуг. На основі Хартії Громадянина було встановлено десятки національних та більше ста тисяч місцевих хартій. Тобто органи затверджують власні хартії, де визначають стандарти послуг, які ними надаються, та цілі, які прагнуть досягти [11].

Естонія розпочала трансформацію своєї державної системи в цифрову ще на початку 1990-х років, що дало їй значну перевагу в часі, і тому, на сьогодні в Естонії існують багато програм (національна програма інформатизації під назвою "Стрибок тигра", E-Tax — електронна податкова, X-Road — можливість зв'язку різних урядових баз даних між собою, E-Elections — електронні вибори, E-Police, MODIIL-ID, E-Business тощо). Для цього були залучені значні інвестиції в розвиток інформаційних технологій, що забезпечило надійну основу для електронного урядування. Цей успіх є результатом комплексного підходу, який охоплює технології, законодавство, культуру та інвестиції [13].

За понад 20 років розбудови е-держави, Естонія отримала підтримку з боку її громадян та приватного сектору саме завдяки тому, що не просто впроваджує новачки, а постійно перевіряє та випробовує не лише нові технологічні рішення, але й існуючі [13].

Європейські країни мають багатий досвід у сфері стандартизації надання адміністративних послуг і Україна поступово реалізує цей досвід.

Питання цифрового розвитку, цифрової трансформації є одним з пріоритетів у діяльності Кабінету Міністрів України. При реформуванні будь-якої сфери треба враховувати релевантний досвід інших країн, постійно відстежувати тенденції, виклики, проблематику задля набуття позитивного досвіду та отримання найліпших результатів. У завданнях Програми "U-LEAD з Європою", відповідно до Угоди між Урядом України та Європейським Союзом, передбачено пропозиції щодо державної політики у сфері децентралізації та адміністративних послуг, надання відповідної консультативної підтримки Уряду України щодо реформування політики та законодавства.

Стандартизація адміністративних послуг та електронне урядування — це два нерозривно пов'язані поняття, які разом сприяють створенню ефективної та прозорої системи взаємодії громадян і бізнесу з державою. Стандарти забезпечують основу для створення ефективних електронних систем, а електронне урядування дозволяє реалізувати потенціал стандартів на практиці.

Важливим етапом надання державних адміністративних послуг в Україні стало створення Міністерства цифрової трансформації в 2019 році. Першим досягненням нового відомства стало створення єдиного порталу державних адміністративних послуг "Дія".

Стандарти визначають структуру та функціональність порталу "Дія", а також формати даних, що обмінюються між різними системами; саме стандарти встановлюють вимоги до електронного підпису, що забезпечує його юридичну силу; дозволяють автоматизувати рутинні операції, такі як перевірка даних, розрахунок платежів тощо; також дозволить вдосконалити та узгодити нормативно-правові акти, які регламентують механізми надання публічних послуг та забезпечать їх спрощення в тому числі, шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Треба зазначити, що портал постійно оновлюється та проваджує нові електронні послуги та сервіси [14]. Україна активно розвиває електронні послуги, і досвід зарубіжних країн може бути корисним для подальшого вдосконалення.

Станом на кінець 2023 року на порталі та в застосунку "Дія" були доступні понад 130 послуг, більш ніж 30 з яких запустили у 2023 році. Кількість користувачів послугами у застосунку "Дія" на кінець червня 2024 становила понад 20,5 млн з середнім щомісячним приростом 100 тис.

Останні кілька років економіка України знаходиться не в кращому стані. Причини цього відомі: війна, корупція, зростання цін на товари і послуги, інфляція і низький рівень інвестування.

Стандартизація процедур у сфері надання адміністративних послуг — це не лише питання якості обслуговування, але й потужний інструмент для стимулювання економічного зростання України.

Стандартизація процедур — це мікроекономічний процес, який стосується організації та ефективності роботи державних органів. Наприклад, спрощення адміністративних процедур може стимулювати бізнес-активність, що, в свою чергу, сприятиме зростанню ВВП, і це робить Україну більш привабливою для інвестицій у порівнянні з іншими країнами.

У вересні 2024 року українська економіка зростає на 3,8% [$\pm 1\%$] у порівнянні із серпнем минулого року. За дев'ять місяців цього року зростання ВВП оцінюється на рівні 4,5% [$\pm 1\%$] у порівнянні з аналогічним періодом минулого року [12].

Лідерами рейтингу найбагатших країн за показником ВВП на душу населення стали відносно невеликі країни, які не зазнали впливу пандемії коронавірусу та війни в Україні. Україна у цьому рейтингу опинилась на 141 місці зі 221 країни світу [7].

В Україні процес стандартизації процедур надання адміністративних послуг триває вже кілька років. Серед ключових ініціатив можна виділити:

- створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) — ЦНАП стали важливим інструментом для централізації та стандартизації надання послуг на місцевому рівні;
- розробка єдиних стандартів — затвердження державних стандартів надання адміністративних послуг;
- впровадження електронного урядування — перехід до онлайн-надання послуг (можливість отримання послуг 24/7) сприяє стандартизації процесів;
- залучення громадян до розробки та вдосконалення стандартів.

Україна посіла п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових держпослуг, за дослідженням E-Government Development Index за 2024 рік. Міжнародний рейтинг, який розробляє ООН, оцінює рівень електронного уря-

дування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси [7].

Україні потрібно:

- активніше розвивати портал "Дія" та інші електронні сервіси;
- розширювати мережу ЦНАПів та надавати їм більше повноважень;
- використовувати досвід інших країн для розробки власних стандартів;
- проводити широкі громадські обговорення при розробці нових адміністративних процедур;
- забезпечити постійне навчання державних службовців з питань надання адміністративних послуг.

Незважаючи на високі досягнення, в Україні все ще є проблеми пов'язані зі стандартизацією процедур, а саме: недостатня інтеграція інформаційних систем, дефіцит кваліфікованих кадрів та цифровий розрив. Треба розширяти спектр он-лайн послуг, впроваджувати новітні технології та створювати міжнародні системи електронного обміну даними.

ВИСНОВКИ

Стандартизація процедур надання адміністративних послуг є важливим кроком на шляху до створення ефективного та прозорого державного управління. Вона дозволяє підвищити якість життя громадян, спростити взаємодію з державними органами та сприяти розвитку економіки. Продовження реформ в цьому напрямку є необхідною умовою для успішного розвитку України.

Однак, стандартизація — це лише один з елементів успішної реформи системи надання адміністративних послуг. Для досягнення максимального ефекту необхідно:

1. Постійно оновлювати та вдосконалювати стандарти — вони повинні відповідати новим викликам.
2. Стандартизація повинна охоплювати всі аспекти надання адміністративних послуг.
3. Стандарти повинні бути опубліковані та легко доступні для громадян та бізнесу.
4. Впроваджувати ефективну систему контролю за дотриманням стандартів, тобто створити механізми моніторингу та оцінки того, наскільки добре стандарти виконуються.
5. Залучати громадян та бізнес до розробки та вдосконалення стандартів і це дозволить врахувати їхні потреби та очікування.
6. Спрощення життя громадян через електронні сервіси.

Для покращення якості надання адміністративних послуг пропонується: ідентифікувати вузькі місця, тобто зрозуміти, на яких етапах виникають найбільші проблеми та затримки; визначати, наскільки послуги відповідають потребам громадян; порівнювати результати та приймати обґрунтовані рішення щодо покращення якості послуг; використовувати єдині стандарти для надання адміністративних послуг.

Категорії адміністративних послуг, які потребують найбільшої стандартизації: послуги, пов'язані з реєстрацією та документацією; послуги, пов'язані з бізнесом; соціальні послуги.

Стандартизація процедур у сфері надання адміністративних послуг — це не просто рекомендація, а необхідність для забезпечення ефективного, прозорого та якісного обслуговування громадян та бізнесу.

Література:

1. Тимошук В. П., Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг. К.: Факт, 2005. 88 с.
2. Поляк О. Класифікація управлінських послуг. Ефективність держ. упр.: зб. наук. пр. Львів. регіон. інту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України / за заг. ред. А. О. Чемериса. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2004-2005. Вип. 6/7. С. 375—384.
3. Качний О. Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій — стратегічного напрямку оптимізації державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=853>
4. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. К.: Держстандарт України, 2001. 24 с.
5. Дубенко С. Д. Адміністративні послуги органів виконавчої влади: теоретичні підходи до вирішення практичних завдань. К.: НАДУ, 2008. С. 44—48.
6. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 року № 864. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-organizaciyi-monitoringu-yakosti-nadannya-administrativnih-s110821> (дата звернення: 15.11.2024).
7. Найбагатші країни світу 2024: на якому місці Україна URL: <https://finance.comments.ua/ua/news/2024/naybagatshi-kraini-svitu-2024-na-yakomu-misci-ukraina-731538.html> (дата звернення: 15.11.2024).
8. Про схвалення основних прогностичних макрокказників економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 р. № 780. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-osnovnykh-prohnoznykh-makropokaznykiv-ekonomichnoho-i-s780280624> (дата звернення: 15.11.2024).
9. Ebinger, F., Kuhlmann, S., Bogumil, J. (2019). Territorial reforms in Europe: effects on administrative performance and democratic participation. *Local Government Studies*. No. 45 (1) (p. 3).
10. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: навч. посіб. для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ "Підприємство "Ві Ен Ей", 2015. 124 с.
11. Тимошук В. Адміністративні послуги: навч. посіб. Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO". Київ: Софія-А, 2012. 104 с.
12. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 10.11.2024).
13. Технології в "Дію": чим корисний досвід Естонії у впровадженні інновацій. URL: <https://mind.ua/openmind/20211769-tehnologiyi-vdiyu-chim-korisnij-dosvid-estoniyi-u-vprovadzhenni-innovacij> (дата звернення 08.11.2024).
14. Дія: Державні послуги онлайн. Офіційний сайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення 08.11.2024).
15. Бублик М.І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.5. С. 136—139.

References:

1. Tymoschuk, V.P. and Kirmach, A.V. (2005), *Otsinka iakosti administratyvnykh posluh* [Assessment of the quality of administrative services], Fakt, Kyiv, Ukraine.
 2. Poliak, O. (2005), "Classification of administrative services", *Efektivnist' derzh. upr.: zb. nauk. pr. LRIDU NADU*, vol. 6/7, pp. 375—384.
 3. Kachnyj, O. (2015), "Legal aspects of implementation of information and communication technologies that are strategic directions of optimization of public administration", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 5, available at: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=853> (Accessed 15.11.2024).
 4. Derzhstandart (2001), *Derzhavnyj standart Ukrainy. Systemy upravlinnia iakistiu. Vymohy: DSTU ISO 9001:2001* [State standard of Ukraine. Quality management systems. Requirements: DSTU ISO 9001:2001], Derzhstandart Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
 5. Dubenko, S.D. (2008), *Administratyvni posluhy orhaniv vykonavchoi vlady: teoretychni pidkhody do vyrishennia praktychnykh zavdan'* [Current approaches to evaluating the effectiveness of the provision of administrative services in Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 44—48.
 6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Issues of organization of monitoring of the quality of administrative services", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-organizaciyi-monitoringu-yakosti-nadannya-administrativnih-s110821> (Accessed 15.11.2024).
 7. Kot, V. (2024), "The richest countries in the world 2024: where does Ukraine stand", available at: <https://finance.comments.ua/ua/news/2024/naybagatshi-kraini-svitu-2024-na-yakomu-misci-ukraina-731538.html> (Accessed 15.11.2024).
 8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the main forecast macro indicators of economic and social development of Ukraine for 2025-2027", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-osnovnykh-prohnoznykh-makropokaznykiv-ekonomichnoho-i-s780280624> (Accessed 15.11.2024).
 9. Ebinger, F., Kuhlmann, S. and Bogumil, J. (2019), "Territorial reforms in Europe: effects on administrative performance and democratic participation", *Local Government Studies*, vol. 45 (1).
 10. Timoshhuk, V. (2015), *Nadannya admi`nistrativnykh poslug u muni`cipal`nomu sektori* [Provision of administrative services in the municipal sector], Asotsiatsiia mist Ukrainy. TOV "Pidprijemstvo "Vi En Ej", Kyiv, Ukraine.
 11. Tymoshchuk, V. (2012), *Administratyvni posluhy* [Administrative services], TOV "Sofiiia+A", Kyiv, Ukraine.
 12. Ministry of Economy of Ukraine (2024), available at: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (Accessed 10.11.2024).
 13. Veskus, K. (2020), "Technologies in "Action": how useful is the experience of Estonia in implementing innovations", available at: <https://mind.ua/openmind/20211769-tehnologiyi-vdiyu-chim-korisnij-dosvid-estoniyi-u-vprovadzhenni-innovacij> (Accessed 08.11.2024).
 14. Diia (2024), available at: <https://diia.gov.ua/> (Accessed 08.11.2024).
 15. Bublik, M.I. (2009), "Benchmarking as a way to gain competitive advantages", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19.5, pp. 136—139.
- Стаття надійшла до редакції 19.12.2024 р.*