



# Directions of Digitalization and Reform of Public Governance and Administration Mechanisms in Ukraine

UDC: <https://doi.org/10.15421/152527>DOI: <https://doi.org/10.15421/152528>**Sidenko Yuliia**<sup>1</sup>Dr.Sc., <https://orcid.org/0000-0002-0093-2620>, [julimokhova@gmail.com](mailto:julimokhova@gmail.com)**Sukharnikov Volodymyr**<sup>2</sup>Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0007-0955-5431>, [suharnikov.vova@gmail.com](mailto:suharnikov.vova@gmail.com)**Orlov Danylo**<sup>3</sup>Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0006-1889-6169>, [orlovdan99@gmail.com](mailto:orlovdan99@gmail.com)<sup>1</sup> *Donetsk National Technical University (Drohobych, Ukraine)*<sup>2</sup> *National University of Civil Protection of Ukraine (Cherkasy, Ukraine)*<sup>3</sup> *Interdisciplinary research institution for digitalization and artificial intelligence technologies (Kyiv, Ukraine)*

## Abstract.

The article substantiates that the digitalization of public services in accordance with the European integration vector of the country's development is a priority goal of the strategy for reforming public administration in Ukraine and requires further improvement to ensure the development of the system for providing administrative services as one of the instruments of the public administration mechanism. The aim of the article is to identify priority areas for digitalization and reform of public administration and administration mechanisms in Ukraine in the context of European integration.

The key European regulatory legal acts on the implementation of public administration and administration mechanisms according to the vectors of development of the digital transformation of Europe (development and coordination of the government development strategy, digital services, open data, administrative procedure, electronic identification, cybersecurity) are systematized, which are priorities for legislative changes in the process of unification of legal regulation of public administration mechanisms in Ukraine in the process of developing European integration.

It is proven that the level of citizen satisfaction with the quality of administrative services is one of the key indicators of the success of public administration reform. The assessment of the quality of administrative services based on the results of 2024 shows that the main reasons for dissatisfaction with the general process of providing administrative services are: long service times, untimely provision of services, long queues.

The main problems of improving the quality of administrative services in Ukraine have been identified (insufficient integration of digital technologies, lack of unified service standards, insufficient awareness of citizens, low motivation and qualifications of personnel, etc.). Based on the generalization of the European experience of digitalization of public services, ways of improving the quality of administrative services in Ukraine based on European standards and directions for reforming the mechanisms of public administration of Ukraine in the context of European integration have been identified.

**Keywords:** public service, digital infrastructure, digitalization, public administration mechanisms, public administration, monitoring, European integration

## Напрями цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України

**Сіденко Юлія**<sup>1</sup>, **Сухарніков Володимир**<sup>2</sup>, **Орлов Данило**<sup>3</sup><sup>1</sup> *Донецький національний технічний університет (Дрогобич, Україна)*<sup>2</sup> *Національний університет цивільного захисту України (Черкаси, Україна)*<sup>3</sup> *Міжгалузева науково-дослідна установа цифровізації та технологій штучного інтелекту» (Київ, Україна)*

## Анотація.

В статті обґрунтовано, що цифровізація державних послуг відповідно до євроінтеграційного вектору розвитку країни є пріоритетною ціллю стратегії реформування державного управління в Україні та потребує подальшого вдосконалення для забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг, як одного з інструментів механізму публічного адміністрування. Метою статті є визначити пріоритетні напрями цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції.

Систематизовано ключові європейські нормативно-правові акти щодо реалізації механізмів публічного управління та адміністрування за векторами розвитку цифрової трансформації Європи (розробка та координація державної стратегії розвитку, цифрові послуги, відкриті дані, адміністративна процедура, електронна ідентифікація, кібербезпека), які є пріоритетними для законодавчих змін в процесі уніфікації правового регулювання механізмів публічного адміністрування України у процесі розвитку європейської інтеграції.

Доведено, що рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг є одним із ключових показників успішності реформування державного управління. Оцінка якості адміністративних послуг за результатами 2024 року свідчить, що основними причинами незадоволеності загальним процесом надання адміністративних послуг є: тривале обслуговування, невчасність надання послуг, довгі черги.

Визначено головні проблеми поліпшення якості адміністративних послуг в Україні (недостатня інтеграція цифрових технологій, відсутність уніфікованих стандартів обслуговування, недостатня інформованість громадян, низька мотивація та кваліфікація персоналу, тощо). На основі узагальнення європейського досвіду цифровізації державних послуг виділено шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні на засадах європейських стандартів та напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції.

**Ключові слова:** публічна послуга, цифрова інфраструктура, цифровізація, механізми державного управління, публічне адміністрування, моніторинг, євроінтеграція

## Вступ.

Розвиток євроінтеграційних процесів залишається стратегічною метою для формування пріоритетів загальнодержавної політики України та реформування механізмів публічного управління та адміністрування. Цифровізація державних послуг стала пріоритетною ціллю стратегії реформування державного управління в Україні у 2020–2025 роках, та продовжує успішно реалізовуватися на державному та місцевому рівнях управління в Україні. Для забезпечення розвитку системи надання адміністративних послуг, як одного з інструментів механізму публічного адміністрування, актуальним залишається розв’язання наступних проблем: обмеженість доступу до інформації, яка необхідна для отримання адміністративних послуг; відсутність єдиних стандартів обслуговування, що створює нерівні умови для споживачів; надмірно складні процедури, оскільки вимагають подання значної кількості документів та відвідування кількох установ або структурних підрозділів. Додатковою проблемою є необґрунтовано високі тарифи на окремі види послуг або незрозуміле стягнення плати. Відсутність електронної системи регулювання черг у більшості установ ще більше ускладнює ситуацію, негативно впливаючи на оцінку задоволеності населення адміністративним сервісом державних послуг.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які дослідили особливості появи та поширення інформаційно-комунікаційних технологій в сфері публічного управління, визначили ключові напрями формування і розвитку новітніх підходів цифрових трансформацій у сфері державного управління, можна виділити Биркович Т., Биркович В., Кабанець О. (2019), Хомишин І. (2022) та ін. Наукові дослідження Козиревої О., Орлової Н. (2025), Сиченко В. (Сиченко & Лукашук, 2022), Жовнірчик Я., Ларіної Н., Столяр Ю., Татарнікової Т. (2024) присвячені визначенню векторів реформування публічного управління та адміністрування в умовах цифровізації, трансформаційних механізмів державного управління в процесі євроінтеграції та глобальних викликів. Однак, не зважаючи на значну кількість напрацювань, питання цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України й досі потребує подальшого дослідження та уточнення.

Метою статті є визначити пріоритетні напрями цифровізації та реформування механізмів державного управління та адміністрування України в умовах євроінтеграції.

## Результати дослідження.

Визначення особливостей європейського нормативно-правового регулювання реалізації механізмів публічного управління та адміністрування на сучасному етапі реформи державного управління надають змогу систематизувати (за векторами розвитку цифрової трансформації Європи) ключові європейські нормативно-правові акти щодо реалізації механізмів публічного управління та адміністрування. Ці напрями – розробка та координація державної стратегії розвитку, цифрові послуги, відкриті дані, адміністративна процедура, електронна ідентифікація, кібербезпека, які є пріоритетними для законодавчих змін в процесі уніфікації правового регулювання механізмів публічного адміністрування України у процесі розвитку європейської інтеграції.

Одним із ключових показників успішності реформування державного управління є рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг. Якість надання послуг перевіряється через оцінку відповідності результатів офіційно встановленим стандартам, що дозволяє аналізувати ефективність роботи відповідних органів. Наразі в Україні відсутня єдина методологія оцінки якості адміністративних послуг і їхньої доступності.

Проведене в 2024 році опитування свідчить, що на кінець листопада 2024 року середній рівень задоволеності якістю послуг у ЦНАП склав 94,7%, значно перевищуючи запланований показник Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 рр. (78% станом на 2024 рік) (Лабораторія законодавчих ініціатив, 2024). Наведені статистичні дані свідчать, що основними причинами незадоволеності загальним процесом надання адміністративних послуг є: тривале обслуговування, невчасність надання послуг, довгі черги (рис. 1.).

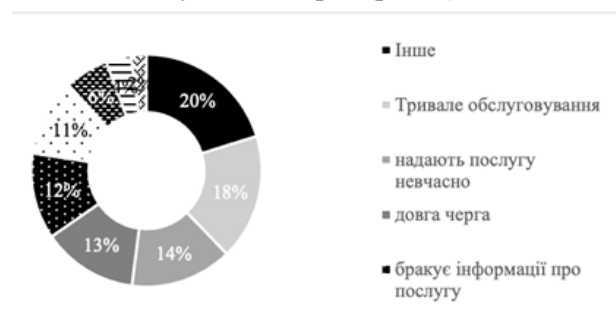


Рис. 1. Результатами оцінки якості адміністративних послуг в 2024 році

Джерело: (Дія. Платформа Центрів, 2025)



Виходячи з аналізу поточного стану якості надання адміністративних послуг можна визначити головні проблеми поліпшення якості адміністративних послуг в Україні: відсутність нормативного закріплення та невизначеність критеріїв та стандартів оцінки якості надання адміністративних послуг, логістичні та інфраструктурні проблеми, недостатня інтеграція цифрових технологій, недостатній взаємозв'язок між органами влади та громадянами, відсутність уніфікованих стандартів обслуговування, недостатня інформованість громадян, низька мотивація та кваліфікація персоналу.

На основі узагальнення європейського досвіду цифровізації державних послуг можна визначити шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні на засадах європейських стандартів: вдосконалення нормативно-правових основ діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг, визначення єдиних державних стандартів якості надання послуг та проведення постійного державного моніторингу процесу надання послуг, оцінювання якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу та оцінювання якості публічних послуг, забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості, впровадження єдиної системи управління якістю адміністративних послуг, розвиток системи електронних послуг для спрощення та автоматизації

адміністративних процедур, підвищення кваліфікації та психологічна підготовка персоналу, що безпосередньо задіяний у процесі надання адміністративних послуг, забезпечення конфіденційності та безпеки даних у державних інформаційних системах, реалізація яких дасть змогу покращити доступність адміністративних послуг та спростити процес обслуговування для громадян в умовах євроінтеграції.

Наявність низки чинників, які гальмують ефективно впровадження сучасних адміністративних практик в Україні, зумовлює необхідність активних реформ у цій галузі. До таких стримуючих факторів належать: відсутність єдиної стратегії розвитку адміністративних послуг, наслідки повномасштабного вторгнення російської федерації, нестача кваліфікованих фахівців у сфері інновацій та електронного урядування, недостатня участь та відкритість громадян у процесах ухвалення рішень, високий рівень корупції, неефективні механізми моніторингу й контролю якості послуг, а також обмеженість бюджетних ресурсів і недостатнє фінансування (Урядовий портал, 2023).

Враховуючи виклики, що постали перед Україною, визначимо ключові напрями реформ у контексті євроінтеграції. Це підвищення якості надання адміністративних послуг, розширення числа сервісів, доступних в електронній формі, а також зменшення адміністративного тиску на бізнес і громадян. Саме ці дії мають стати базисом створення сучасної та ефективної системи публічного управління (табл.1).

Табл. 1

#### Напрями реформування механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції

Напря́м	Ключові завдання
Підвищення якості надання адміністративних послуг	затвердження єдиних державних стандартів якості надання послуг; запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг з використанням європейських інструментів моніторингу; впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг; забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості; підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо задіяні у процес надання послуг, їх психологічна підготовка, розвиток цифрових компетентностей; впровадження єдиної методики обчислення вартості державних адміністративних послуг; раціоналізація адміністративних зборів за надання адміністративних послуг;
Збільшення частки послуг, доступних в електронній формі	впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; підвищення доступності цифрової інфраструктури в регіонах країни; розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг відповідно до стандартів Європейського союзу (ЄС); прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; функціонування та використання системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідно до вимог законодавства ЄС;



Напрямок	Ключові завдання
Зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян	спрощення процедур з надання адміністративних послуг; інтеграція базових послуг; застосування цифрових технологій та електронного урядування; уніфікація процедури вирішення адміністративних справ; забезпечення доступу до кіберрезерву ЄС у межах програми «Цифрова Європа»; підвищення безпеки та посилення рівня захисту державних інформаційних ресурсів та критичної інформаційної інфраструктури від кібератак.

Серед ключових завдань уряду у напрямі покращення якості надання адміністративних послуг можна виокремити наступні аспекти:

- встановлення уніфікованих державних стандартів якості надання послуг, що враховують євроінтеграційний напрямок розвитку країни, мають відповідати європейським стандартам (своєчасність, відкритість, безперервність, комплексність, безоплатність, доступність, гарантування індивідуальних прав, задоволення потреб громадян);

- впровадження системи моніторингу та оцінки якості адміністративних послуг на основі європейських підходів передбачає використання сучасних інструментів для аналізу та контролю, зокрема запровадження механізмів відстеження безпосередніх результатів надання послуг або реалізації програм, моніторинг та оцінювання з боку громади, соціальні аудити, які включають комплексну методику оцінки, дозволять достовірно оцінити якість надання адміністративних послуг в Україні, означити стримуючі фактори та виділити напрямки покращення процесу надання адміністративної послуги;

- Імплементативний регламент Комісії ЄС 2020/1121 від 29 липня 2020 року встановлює порядок збору та обміну статистичними даними і відгуками користувачів щодо роботи єдиного цифрового шлюзу, як це передбачено Регламентом (ЄС) 2018/1724 Європейського Парламенту та Ради. Цей документ слугує фундаментальною базою для впровадження системи моніторингу та оцінювання якості надання адміністративних послуг у країнах-членах ЄС. Норми Регламенту частково імплементовані у вітчизняну практику, зокрема, в постанову Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. №864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» (відповідають Регламенту статті 8, 13, частково відповідають статті 1-3, 5-7, 9, не впроваджено статті 4-5, 10-12). Однак, для загальної імплементативної Регламенту необхідним є доопрацювання та внесення змін до зазначеної постанови;

- впровадження єдиної комплексної системи управління якістю адміністративних послуг, який передбачає присутність представників громадськості або громади, які виконують роль посередників між споживачами та надавачами адміністративних послуг, охоплює такі аспекти: аналіз дотримання принципів надання адміністративних послуг, оцінювання структури та переліку таких послуг, визначення їхньої якості, а також перевірка відповідності стандартам надання адміністративних послуг;

- забезпечення в процесі оцінки якості послуг, що надаються, прозорості їх надання та участі громадськості – надання громадянам відкритої та зрозумілої інформації про порядок отримання адміністративних послуг, підсумки моніторингу якості надання послуг. Прозорість адміністративної послуги забезпечується наявністю інформаційних карток для кожної послуги, розширенням переліку послуг, які можна отримати в електронній формі, публікацією відкритих даних про діяльність органів влади, в тому числі даних про порядок отримання адміністративних послуг, та робить такий процес отримання послуг прозорим, сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування та державних органів;

- підвищення кваліфікації працівників, які безпосередньо задіяні у процес надання послуг, їх психологічна підготовка, розвиток цифрових компетентностей – проведення систематичних курсів підвищення кваліфікації та психологічних тренінгів для удосконалення комунікаційних навичок (покращення комунікаційних здібностей, виховання емоційної та психологічної стійкості працівників в конфліктних ситуаціях) зможуть гарантувати професійний розвиток та психологічну мотивованість персоналу. Робота працівників центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) з електронними реєстрами та базами даних, розширення мережі електронних сервісів як засобів комунікації з громадськістю (соціальні мережі, мобільні додатки, електронний кабінет, чат-боти, електронна пошта, тощо)



обумовлюють необхідність відповідного рівня цифрової компетентності працівників ЦНАП, яка включає вміння використовувати онлайн-інструменти, працювати з комп'ютерами, цифровими пристроями, ефективно використовувати в роботі цифрові технології, відповідально та безпечно взаємодіяти з цифровим середовищем;

- впровадження єдиної методики обчислення вартості державних адміністративних послуг; раціоналізація адміністративних зборів за надання адміністративних послуг – оскільки у багатьох громадах надходження у місцеві бюджети не покривають витрат на оплату праці персоналу, розміри адміністративних зборів мають бути достатньо компенсаційними та періодично переглядатися. Тому, необхідним є визначення основних засад призначення адміністративного збору, встановлення критеріїв безоплатності та платності адміністративних послуг, врегулювання порядку його сплати, повернення, цільового використання коштів, що надходять від сплати адміністративного збору шляхом прийняття необхідного закону про адміністративний збір.

Документ «Цифровий компас 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття», ухвалений Європейською Комісією у 2021 році, спрямований на розвиток цифрових публічних послуг із використанням технологій віртуальної реальності, штучного інтелекту та автоматизованої обробки даних. У Рамковому документі Європейської комісії з питань інтероперабельності цифрових послуг визначено 12 принципів побудови та ефективної взаємодії систем цифрових публічних послуг, а також надано конкретні рекомендації для їх налаштування. Визначені документи свідчать, що головними принципами надання цифрових публічних послуг є конфіденційність та безпека, прозорість, відкритість, можливість повторного використання даних, доступність та інклюзивність, технологічна нейтральність.

Для збільшення кількості доступних в електронній формі послуг урядом визначено пріоритетні завдання: впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечення доступності цифрової інфраструктури у регіонах країни, розвиток публічних електронних реєстрів, створення систем електронної ідентифікації та доступу до онлайн-послуг відповідно до стандартів ЄС; прискорене впровадження електронних урядових сервісів та платформ з урахуванням тенденцій цифрової трансформації; функціонування та

використання системи електронної взаємодії органів виконавчої влади відповідно до вимог законодавства ЄС.

В умовах цифровізації впровадження в процес надання адміністративних послуг сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (мультимедійних програм, Інтернет-технологій, систем управління даними, електронних сервісів, електронного документообігу, спеціалізованого програмного забезпечення та інших важелів, які сприяють автоматизації процесу отримання адміністративних послуг) дозволяють надати громадянам більше можливостей та зручностей для отримання адміністративних послуг, значно покращити ефективність та якість роботи державних установ, сприятимуть підвищенню прозорості та відповідальності державних інститутів (Zhovnirchuk et, 2024).

Покращення доступності цифрової інфраструктури в регіонах є одним з головних завдань політики уряду щодо розвитку цифрової економіки, оскільки доступність цифрової інфраструктури в регіонах України в умовах війни відрізняється (особливо враховуючи проблеми з електропостачанням). За даними Міністерства цифрової трансформації України середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів в Україні зі 100 можливих балів становить 30. Лідерами є Тернопільська (42 бали), Львівська (43 бали), Дніпропетровська (43 бали) області.

Відновлення телекомунікаційної інфраструктури, розширення покриття швидкісним Інтернетом, адаптація законодавства до вимог NIS2 та eIDAS 2 (директиви ЄС щодо кібербезпеки та електронної ідентифікації) сприятиме інтеграції з європейськими цифровими системами та оптимізує процес надання електронних послуг (Урядовий портал, 2024).

Розвиток публічних електронних реєстрів, системи електронної ідентифікації та доступу до електронних публічних послуг, впровадження електронних урядових сервісів та платформ є невід'ємними елементами сучасної державної реформи, яка направлена на оптимізацію взаємодії між урядовими установами громадянами та бізнесом. Створення та модернізація існуючих інформаційно-комунікаційних систем, що знаходяться у власності територіальної громади, держави та призначені для накопичення, збору, обліку, захисту, оброблення, відображення, надання інформації з реєстрів, з надійними методами електронної ідентифікації користувача (фізичними, цифровими, електронний цифровий



підпис, Mobile ID) допоможе автоматизувати процес надання адміністративних послуг, підвищити доступність електронних послуг, процедури підтвердження особи та підвищити рівень безпеки.

У 2024 році Україна посіла перше місце у світі за показником залученості громадян (E-Participation) у рейтингу ООН E-Government Development Index. Також, у межах цього дослідження у категорії Online Service Index країна зайняла п'яту позицію, що свідчить про позитивний поступ у розвитку електронних публічних послуг (Реформа державного управління, 2024). В системі публічних послуг цифрова трансформація соціально-економічних систем здійснюється на основі цифрових платформ, які формують цифрові сервісні екосистеми, інтегрують технологічні, соціальні, господарські процеси, але способи управління, механізми їх функціонування, мережева сервісна взаємодія з іншими економічними суб'єктами залишаються недостатньо вивченими.

#### **Висновки.**

На основі аналізу ключових показників національної системи надання адміністративних послуг, як одного з інструментів механізму публічного адміністрування, доведено необхідність її реформування відповідно до євроінтеграційного вектору розвитку країни. Оцінка якості адміністративних послуг за результатами 2024 року дозволила виділити основні причини незадоволеності загальним

процесом надання адміністративних послуг (тривале обслуговування, невчасність надання послуг, довгі черги). Узагальнено головні проблеми поліпшення якості адміністративних послуг в Україні (відсутність нормативного закріплення та невизначеність критеріїв та стандартів оцінки якості надання адміністративних послуг, логістичні та інфраструктурні проблеми, недостатня інтеграція цифрових технологій, відсутність уніфікованих стандартів обслуговування, недостатня інформованість громадян, низька мотивація та кваліфікація персоналу).

Враховуючи особливості розвитку євроінтеграційних процесів та сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій в Україні запропоновано напрями та завдання реформування механізмів публічного адміністрування України за основними критеріями європейських стандартів та сучасними вимогами цифровізації державного управління (підвищення якості надання адміністративних послуг; збільшення частки послуг, доступних в електронній формі; зменшення адміністративного навантаження на бізнес та громадян). Удосконалення напрямів реформування механізмів публічного адміністрування України дасть змогу підвищити доступність та прозорість адміністративних послуг, створити міцну основу для повноцінної інтеграції країни в європейське співтовариство.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Биркович, Т. І., Биркович, В. І., & Кабанець, О. С. (2019). Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>
- Дія. Платформа Центрів (2025). Звіт за результатами оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг у центрах надання адміністративних послуг (динамічний). <https://center.diiia.gov.ua/dasbord-2>
- Лабораторія законодавчих ініціатив (2024). Місце адміністративних послуг у реформі державного управління. <https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/>
- Орлова, Н. С., & Козирева, О. В. (2025). Особливості європейського електронного урядування та надання адміністративних послуг. *Актуальні питання у сучасній науці*, 4(34), 426-433. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-426-436](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-426-436)
- Реформа державного управління (2024). Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн-держпослуг. <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholya-svitovy-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposlul>
- Сиченко, В. В., & Лукашук, М. В. (2022). Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*, 5, 89-94. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>
- Урядовий портал (2023). Ефективна цифрова держава. [m https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/efficient-digital-country](https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/efficient-digital-country)
- Урядовий портал (2024). Мінцифри представила досягнення та плани України щодо цифровізації адміністративних послуг на зустрічі з Європейською Комісією. <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyra-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsifrovizatsii-administratyvnykh-poslulh-na-zustrichi-z-ievropeiskoiu-komisiei>



- Хомишин, І. (2022). Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 3 (35), 233-239. <https://doi.org/10.23939/law2022.35.233>
- Zhovnirchuk, Y., Larina, N., Stoliar, Y., Tatarnikova, T., & Sukharnykov, V. (2024). Innovative Approaches in Public Administration: Strategies and Tools for Achieving Sustainability. *Economic Affairs*, 69(02), 1191-1197. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2024.40>

## REFERENCES

- Byrkovich, T. I., Byrkovich, V. I., & Kabanets, O. S. (2019). Mechanisms of public administration in the sphere of digital transformations. *Government administration: improvement and development*, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2>
- Diya. Platform of Centers (2025). Report on the results of assessing the level of satisfaction of subjects of appeal with the quality of administrative services in administrative service centers (dynamic). <https://center.dii.gov.ua/dasbord-2>
- Government Portal (2023). An Effective Digital Government. <https://www.kmu.gov.ua/en/the-government-priorities/efficient-digital-country>
- Government Portal (2024). The Ministry of Digitalization presented Ukraine's achievements and plans for the digitalization of administrative services at a meeting with the European Commission. <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-poslug-na-zustrichi-z-ievropeiskoiu-komisiieiu>
- Khomysyn, I. (2022). Directions of digital transformation in the public sphere: legal foundations. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, 3 (35), 233-239. <https://doi.org/10.23939/law2022.35.233>
- Laboratory of legislative initiatives (2024). The place of administrative services in public administration reform. <https://parlament.org.ua/analytics/miscze-administratyvnyh-poslug-u-reformi-derzhavnogo-upravlinnya/>
- Orlova, N. S., & Kozyreva, O.V. (2025). Peculiarities of European e-government and provision of administrative services. *Current issues in modern science*, 4(34), 426-433. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-426-436](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-426-436)
- Public administration reform (2024). Ukraine led the world ranking in the use of online public services. <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholyla-svitovi-reitynh-z-vykorystannia-onlain-derzhposlugh>
- Sychenko, V. V., & Lukashuk, M. V. (2022). Transformation of public administration in the context of global and European integration dimensions. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU*, 5, 89-94. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>
- Zhovnirchuk, Y., Larina, N., Stoliar, Y., Tatarnikova, T., & Sukharnykov, V. (2024). Innovative Approaches in Public Administration: Strategies and Tools for Achieving Sustainability. *Economic Affairs*, 69(02), 1191-1197. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2024.40>