

УДК 342.9:35.078.3(100)

DOI <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2026.1.51>

СОКУРЕНКО А.О.

**ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ:
ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ****INTERNATIONAL PRACTICES IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE
SERVICES: EFFICIENCY AND INNOVATION**

У статті досліджено зарубіжні практики надання адміністративних послуг у контексті підвищення ефективності, доступності та якості публічного сервісу. Актуальність теми зумовлена потребою подальшого реформування системи адміністративних послуг в Україні, подоланням надмірної бюрократизації процедур, недостатньої інтеграції державних реєстрів, нерівномірності розвитку сервісної інфраструктури в регіонах та необхідністю посилення довіри громадян до органів публічної влади. Обґрунтовано, що сучасна система адміністративного обслуговування має спиратися на принципи клієнтоорієнтованості, цифрової інтегрованості, інклюзивності, прозорості, безпеки даних і багатоканального доступу до послуг.

У межах дослідження проаналізовано європейські моделі організації адміністративних послуг, зокрема практики Естонії, Німеччини, Польщі, Нідерландів і Великої Британії. З'ясовано, що ефективність естонської моделі електронного урядування забезпечено цілісною державною стратегією, розвитком цифрової інфраструктури, електронною ідентифікацією, міжвідомчим обміном даними, кібербезпекою та високим рівнем цифрової грамотності населення. Досвід Німеччини засвідчує результативність поєднання центрів адміністративних послуг, кол-центрів і онлайн-порталів за принципом «єдиного вікна». Польська практика акцентує на інклюзивності, єдиному інформаційному центрі послуг і можливості делегування окремих повноважень компетентним обслуговувальним організаціям. Нідерландська концепція «універсамів послуг» демонструє переваги територіальної доступності, гнучких графіків прийому та мінімізації корупційних ризиків. Британський досвід підтверджує значення державно-приватної взаємодії, цифрових інструментів і орієнтації на якість результату.

Запропоновано напрями адаптації зарубіжного досвіду в Україні, серед яких пріоритетними є інтеграція державних реєстрів, упровадження принципу «data once», розвиток змішаної моделі обслуговування, удосконалення роботи ЦНАПів, створення сервісних хабів у територіальних громадах, запровадження єдиних стандартів якості адміністративних послуг, посилення механізмів зворотного зв'язку та кібербезпеки. Доведено, що модернізація адміністративних послуг має передбачати не механічне перенесення іноземних моделей, а формування національної сервісної системи публічного адміністрування, зорієнтованої на потреби людини.

Ключові слова: адміністративні послуги, зарубіжний досвід, електронне урядування, цифровізація, Центр надання адміністративних послуг, сервісна держава, «єдине вікно», публічне адміністрування.

This article examines international practices in the provision of administrative services in the context of improving the efficiency, accessibility, and quality of public services. The relevance of the topic stems from the need for further reform of the administrative services system in Ukraine, overcoming excessive bureaucratization of procedures, insufficient integration of state registries, uneven development of service infrastructure across regions, and the need to strengthen citizens' trust in public authorities. It is argued

© СОКУРЕНКО А.О. – здобувач (Науково-дослідний інститут публічного права)
<https://orcid.org/0009-0007-3416-837X>

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)



that the modern system of administrative services should be based on the principles of customer-orientation, digital integration, inclusivity, transparency, data security, and multi-channel access to services.

The study analyzes European models of administrative service organization, specifically the practices of Estonia, Germany, Poland, the Netherlands, and the United Kingdom. It has been established that the effectiveness of the Estonian e-governance model is ensured by a comprehensive state strategy, the development of digital infrastructure, electronic identification, interagency data exchange, cybersecurity, and a high level of digital literacy among the population. The German experience demonstrates the effectiveness of combining administrative service centers, call centers, and online portals under the “single window” principle. The Polish model emphasizes inclusivity, a unified information service center, and the ability to delegate specific powers to competent service providers.

The paper proposes areas for adapting international best practices in Ukraine, with priority given to the integration of government registries, the implementation of the “data once” principle, the development of a hybrid service model, improving the work of Administrative Service Centers, creating service hubs in local communities, introducing uniform quality standards for administrative services, and strengthening feedback mechanisms and cybersecurity. It has been demonstrated that the modernization of administrative services should not involve the mechanical transfer of foreign models, but rather the formation of a national service system of public administration oriented toward human needs.

Keywords: *administrative services, international experience, e-governance, digitalization, Administrative Service Center, service-oriented state, “single window,” public administration.*

Постановка проблеми. Незважаючи на поступове реформування системи надання адміністративних послуг в Україні, рівень їх якості, доступності та ефективності все ще не повною мірою відповідає сучасним суспільним запитам і міжнародним стандартам. Зберігаються проблеми надмірної бюрократизації процедур, недостатньої цифровізації, фрагментарності інформаційних систем та обмеженої інтеграції державних реєстрів. Крім того, нерівномірність розвитку інфраструктури надання адміністративних послуг у різних регіонах ускладнює забезпечення рівного доступу громадян до таких послуг.

Водночас зарубіжні країни демонструють високий рівень ефективності організації адміністративних послуг завдяки впровадженню інноваційних підходів, цифрових технологій, принципу клієнтоорієнтованості та оптимізації управлінських процесів. Однак можливості адаптації цих практик в Україні залишаються недостатньо дослідженими та систематизованими.

У зв'язку з цим постає науково-практична проблема визначення ефективних механізмів впровадження зарубіжного досвіду та інновацій у сфері надання адміністративних послуг з урахуванням національних особливостей, правового середовища та інституційної спроможності органів публічної влади. Вирішення цієї проблеми є необхідною передумовою підвищення якості державного сервісу та зміцнення довіри громадян до влади.

Стан дослідження. Проблема надання адміністративних послуг, упровадження зарубіжного досвіду та цифровізації публічного адміністрування перебуває в полі зору багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Окремі аспекти організації адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна», розвитку сервісних центрів, стандартизації процедур і підвищення якості обслуговування громадян досліджували Р. Була, А. Гірман, Ю. Данышина, Є. Іванов, І. Канцур, Ю. Мохова, С. Прокопенко, Л. Шевченко та інші науковці.

Мета полягає в узагальненні зарубіжних практик надання адміністративних послуг та визначенні можливостей їх адаптації в Україні з урахуванням потреб цифрової трансформації, підвищення якості державного сервісу, забезпечення доступності послуг для громадян і зміцнення довіри до органів публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Зарубіжні практики свідчать, що ефективність функціонування системи адміністративних послуг значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів влади, ступеня цифровізації та впровадження інноваційних управлінських підходів. Варто зазначити, що у більшості європейських держав функціонує модель єдиного пункту надання адміністративних послуг «One Stop Shop» («Єдине вікно»), яка передбачає централізоване отримання громадянами необхідних послуг в одному місці. Згідно з цією моделлю,

громадяни мають можливість отримати різноманітні адміністративні послуги в одному центрі без зайвих ускладнень і необхідності звертатися до різних органів чи установ. Мета цієї моделі полягає в тому, щоб спростити процес отримання послуг та забезпечити громадянам можливість здійснити більше операцій за один візит, зменшивши бюрократичні бар'єри і зайві витрати часу. Часто «One-Stop-Shop» надає можливість отримати послуги онлайн, що дозволяє громадянам звертатися до пункту без особистого візиту. Також, пункти можуть координувати процеси надання послуг між різними органами, що допомагає уникнути дублювання та зайвих операцій. Кінцевою метою моделі «єдиного вікна» є поєднання послуг з інтеграцією каналів доступу. Інтегрована система безперебійного обслуговування для всіх видів послуг і програм означає, що громадяни перебувають у центрі послуги, незалежно від того, який рівень урядування відповідає за її надання. Принцип «єдиного вікна» забезпечує захист приватності громадян, а також повну безпеку всіх систем [1; 2, с. 61]. Така модель успішно функціонує у багатьох європейських країнах і дозволяє значно підвищити оперативність та зручність отримання послуг.

Окремої уваги заслуговує досвід країн Північної Європи, зокрема Естонії, яка є одним із світових лідерів у сфері електронного урядування. Аналіз естонської моделі засвідчує, що її ефективність забезпечено не окремими цифровими сервісами, а цілісною державною стратегією, яка поєднує політичну волю, розвиток цифрової інфраструктури, електронну ідентифікацію, міжвідомчий обмін даними, кібербезпеку та високий рівень цифрової грамотності населення. Особливо показовими є впровадження системи X-Road, електронних ID-карток, електронного підпису, е-резидентства, цифрових медичних сервісів та електронного голосування. Для України цей досвід має практичне значення, оскільки демонструє необхідність не лише розширення переліку електронних послуг, а й формування надійної інституційної, правової та безпекової основи цифрової держави. Водночас естонська практика підтверджує, що успішне електронне урядування потребує доступності цифрових сервісів для всіх груп населення, сталої взаємодії держави й приватного сектору та постійного підвищення цифрової компетентності громадян [3]. В цілому, завдяки впровадженню цифрових ідентифікаційних систем, електронних реєстрів та інтегрованих інформаційних платформ, громадяни мають можливість отримувати більшість адміністративних послуг онлайн без необхідності фізичного відвідування державних установ. Такий підхід забезпечує не лише зручність, але й значну економію часу та ресурсів.

Загалом, завдяки впровадженню цифрових ідентифікаційних систем, електронних реєстрів та інтегрованих інформаційних платформ громадяни мають можливість отримувати більшість адміністративних послуг онлайн без необхідності фізичного відвідування державних установ. Такий підхід забезпечує не лише зручність, а й значну економію часу та ресурсів.

У цьому контексті слушними є узагальнення С. Прокопенка, який аналізує європейські моделі організації адміністративних послуг крізь призму їхньої доступності, багатоканальності та орієнтації на потреби громадянина. Дослідник звертає увагу на те, що в Німеччині ефективність сервісної моделі забезпечено поєднанням центрів адміністративних послуг, кол-центрів і онлайн-порталів, які працюють за принципом «єдиного вікна». Така організація дає змогу громадянам отримувати інформаційну підтримку, записуватися на прийом, користуватися щоденними адміністративними послугами та водночас зменшувати бюрократичне навантаження на органи публічної влади. Для України цей досвід є важливим з огляду на потребу поєднання цифрових сервісів із доступними офлайн-каналами обслуговування, особливо для осіб, які не мають достатнього рівня цифрових навичок або стабільного доступу до інтернету [4].

Не менш показовою є польська практика, у якій акцент зроблено на інклюзивності, єдиному інформаційному центрі послуг і можливості делегування окремих повноважень компетентним обслуговувальним організаціям. Такий підхід свідчить, що якісне надання адміністративних послуг не обмежується лише цифровізацією процедур, а потребує гнучкої організаційної моделі, чіткого розподілу повноважень і належної взаємодії між державними органами, місцевим самоврядуванням та іншими суб'єктами сервісної діяльності.

Вартим уваги є також досвід Нідерландів, зокрема концепція «універсамів послуг», реалізована на муніципальному рівні. Її перевага полягає в поєднанні центрального сервісного комплексу з мережею районних офісів, гнучкими графіками прийому та орієнтацією на зручність громадян. Така модель сприяє економії часу, зменшенню кількості безпосередніх контактів із посадовими особами, мінімізації корупційних ризиків і підвищенню якості управлінської роботи. У Великій Британії, за висновками С. Прокопенка, реформування системи адміністративних послуг ґрунтується на державно-приватній взаємодії, активному використанні цифрових інструментів і пріоритеті якості результату. Отже, європейський досвід засвідчує, що модернізація

адміністративних послуг має спиратися не лише на технологічне оновлення, а й на зміну самої філософії публічного адміністрування – від відомчо-бюрократичної моделі до сервісної, відкритої та громадяноорієнтованої системи [4].

Крім того, у зарубіжній практиці широко застосовується принцип «data once», відповідно до якого громадянин подає свої персональні дані лише один раз, а подальший обмін інформацією між державними органами відбувається автоматично через інтегровані реєстри. Це дозволяє суттєво скоротити час надання послуг, мінімізувати помилки та уникнути дублювання інформації.

Ще одним важливим аспектом є впровадження стандартів якості надання адміністративних послуг. У багатьох країнах розроблено чіткі критерії оцінювання ефективності роботи державних органів, включаючи час обслуговування, рівень задоволеності громадян, доступність інформації та зручність користування сервісами.

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 [4, с. 197]. Важливу роль відіграють також механізми зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно реагувати на потреби громадян та вдосконалювати систему надання послуг.

Одна з найкращих з європейських країн визнана система «універсамів послуг» у Нідерландах. Цікавим є досвід роботи «універсального сервісу» в місті Гаага, це заявки, насамперед, організації роботи з клієнтами з наданням адміністративних послуг, які по суті складаються з двох рівнів. Перший рівень – центральний «універсам послуг», (офіс для громадян), який знаходиться в цьому муніципалітеті. У різних районах міста розташовані офіси, що відносяться до другого рівня. Деякі послуги, наприклад, з питань міграції, громадяни можуть отримувати в офісі першого рівня (центральному) [6;7].

Таким чином, більшість послуг у Нідерландах можна отримати в «універсалах послуг» на рівнях муніципалітетів. «Універсами» надається усю необхідну інформацію про адміністративні послуги, тут можна отримати відповідну довідку чи дозвіл, подати заяву на отримання адміністративної послуги, яка надається у цій «універсамі послуги» [7].

У наукових дослідженнях відмічено деякі переваги такої організації, яка надає послуги, а саме: зручність та економія часу; відмежування від взаємодії з посадовцями, які беруть участь у прийнятих рішеннях. Таким чином повністю усуваються умови для корупції і, навпаки, створені всі підстави для ефективного виконання своїх обов'язків службовцями (обмеження спілкування з клієнтами).

Інноваційні підходи у сфері адміністративних послуг включають також використання штучного інтелекту, чат-ботів, автоматизованих систем консультування та обробки звернень. Такі технології вже активно застосовуються у розвинених країнах і дозволяють значно підвищити ефективність роботи державних установ, скоротити витрати та покращити якість обслуговування.

В Україні протягом останніх років здійснюється активна робота з реформування системи надання адміністративних послуг. Створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), розвиток електронних сервісів, впровадження цифрових платформ є важливими кроками у напрямі модернізації публічного управління. Однак, незважаючи на досягнутий прогрес, існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем інтеграції інформаційних систем, обмеженою автоматизацією процесів, а також нерівномірністю розвитку інфраструктури у різних регіонах.

Висновки. Узагальнення зарубіжних практик дає підстави стверджувати, що ефективна система надання адміністративних послуг має ґрунтуватися на поєднанні цифровізації, багатоканального доступу, інституційної узгодженості та сервісної орієнтації публічної влади. Досвід Естонії, Німеччини, Польщі, Нідерландів і Великої Британії засвідчує, що якість адміністративного обслуговування залежить від здатності держави забезпечити громадянину зручний доступ

до послуги незалежно від місця проживання, рівня цифрових навичок чи соціального статусу. Важливими елементами такої моделі є принцип «єдиного вікна», інтегровані електронні реєстри, електронна ідентифікація, кол-центри, онлайн-портали, сервісні хаби, гнучкі графіки прийому, механізми зворотного зв'язку та чіткі стандарти якості обслуговування [4].

Для України доцільним є подальше вдосконалення системи адміністративних послуг за кількома взаємопов'язаними напрямками. По-перше, необхідно посилити інтеграцію державних реєстрів і впроваджувати принцип «data once», за якого особа подає необхідні дані один раз, а подальший обмін інформацією між органами влади відбувається автоматизовано. Це дасть змогу скоротити кількість документів, зменшити адміністративне навантаження на громадян і мінімізувати дублювання інформації. По-друге, варто розвивати змішану модель обслуговування, у якій цифрові сервіси поєднують з доступними офлайн-каналами: ЦНАПами, мобільними адміністративними пунктами, кол-центрами та консультаційними сервісами для осіб із низьким рівнем цифрової грамотності.

По-третє, актуальним є запровадження єдиних стандартів якості адміністративних послуг із чіткими показниками: строк надання послуги, зрозумілість процедури, кількість необхідних документів, доступність інформації, рівень задоволеності громадян, можливість оскарження та оперативність зворотного зв'язку. По-четверте, потребує розвитку практика сервісних хабів на рівні територіальних громад, особливо в сільській місцевості та прифронтових регіонах, де доступ до цифрової інфраструктури може бути обмеженим. Такі хаби мають виконувати не лише функцію прийому документів, а й роль консультаційного, цифрового та соціально орієнтованого пункту підтримки громадян.

Окремого значення набуває безпековий компонент. Розширення електронних послуг має супроводжуватися посиленням захисту персональних даних, кібербезпеки, прозорості доступу до реєстрів і відповідальності посадових осіб за неналежне використання інформації. Перспективним є також обережне впровадження інструментів штучного інтелекту, чат-ботів і автоматизованих систем консультування, однак такі технології мають виконувати допоміжну функцію й не замінювати юридично значущого рішення компетентного органу.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду в Україні має полягати не в механічному перенесенні окремих іноземних моделей, а у формуванні власної сервісної системи публічного адміністрування. Її основою мають стати доступність, прозорість, цифрова інтегрованість, інклюзивність, безпека даних і реальна орієнтація на потреби людини. Саме такий підхід здатний підвищити якість адміністративних послуг, зменшити бюрократичні бар'єри та зміцнити довіру громадян до органів публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Надання адміністративних послуг: навч.-метод. посіб. для системи підвищ. кваліфікації держ. службовців та посадових осіб місцев. самовряд. / укл. А. В. Ліпенцев. Київ: [б. в.], 2013. 224 с.
2. Шевченко Л. В. Особливості надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. *Журнал східноєвропейського права*. 2023. № 113. С. 59–66. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d0410bb4-0b13-40ff-9473-ee07207abf8c/content>
3. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. 2024. Випуск 2 (74). С. 17–23.
4. Прокопенко С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13 № 3. С. 21–27. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/1130-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1772-1-10-20251201.pdf>
5. Канцур І. Г., Іванов Є. Ю. Стандартизація процедур – ключ до якісного надання адміністративних послуг. *Державне управління*. 2025. № 1. С. 195–199. URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/Inv+1-2025_St29%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Inv+1-2025_St29%20(1).pdf)
6. Даньшина Ю. В. Зарубіжний досвід оцінювання якості надання адміністративних послуг. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 467–475.
7. Зарубіжний досвід організації надання адміністративних послуг та можливості його використання в Україні. URL: <https://peers.international/paper/zarubizhniy-dosvid-organizacii-nadannya-administrativnikh-poslug-ta-mozhливosti-yogo>

Дата першого надходження статті до видання: 05.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.01.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 27.05.2026