

DOI: 10.15276/ETR.02.2025.8
DOI: 10.5281/zenodo.15426519
UDC: 351(477-25)(045)
JEL: H75, H83, D73

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У МІСТІ КИЄВІ

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGING THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE CITY OF KYIV

Alla V. Kozhyna, Doctor of Science in Public Administration, Professor
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5697-8145
Email: akozhyna@gmail.com

Mykhaylo V. Kocherov, Doctor of Science of Law
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8687-8604
Email: mykhailo.kocherov@npp.kai.edu.ua

Received 30.03.2025

Кожина А.В., Кочеров М.В. Аналіз ефективності управління процесами надання адміністративних послуг у місті Києві. Оглядова стаття.

У статті проаналізовано ефективність управління процесами надання адміністративних послуг у місті Києві в умовах урбанізації та цифрової трансформації. Зосереджено увагу на важливості автоматизації процедур, підвищенні доступності, прозорості й якості послуг. Окреслено чинники, що впливають на ефективність управління, зокрема використання стандартів якості ISO. Проведено аналіз діяльності ЦНАПів та оцінку результатів опитувань серед мешканців Києва, що дозволяє зрозуміти рівень задоволеності послугами. Отримані дані допомагають виявити ключові недоліки в управлінні, такі як час обробки запитів, проблеми прозорості процедур і взаємодії з персоналом. Пропонуються конкретні рекомендації для покращення управління адміністративними послугами в місті Києві. Запропоновано практичні рекомендації для вдосконалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності та довіри до органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: адміністративні послуги, публічне управління, цифровізація, ефективність, Київ, прозорість, автоматизація

Kozhyna A.V., Kocherov M.V. Analysis of the Effectiveness of Managing the Provision of Administrative Services in the City of Kyiv. Review article.

The article analyzes the effectiveness of managing administrative service delivery processes in the city of Kyiv in the context of urbanization and digital transformation. It emphasizes the importance of process automation and improvements in service accessibility, transparency, and quality. The study outlines key factors affecting management efficiency, including the application of ISO quality standards. An analysis of the activities of Administrative Service Centers (ASCs) is conducted, along with the evaluation of survey results among Kyiv residents to assess satisfaction levels. The collected data help identify critical shortcomings in management, such as request processing time, transparency issues, and interaction with personnel. Specific recommendations are proposed to improve the management of administrative services in Kyiv. Practical recommendations are offered to enhance managerial decisions aimed at increasing performance and public trust in local self-government authorities.

Keywords: administrative services, public administration, digitalization, effectiveness, Kyiv, transparency, automation

Актуальність теми статті визначається рядом ключових аспектів, що стосуються сучасних викликів у публічному управлінні. У швидкозмінюваному світі, коли стрімко розвиваються технології та зростає урбанізація, важливо вдосконалювати процеси надання адміністративних послуг для покращення обслуговування громадян та забезпечення прозорості роботи органів місцевого самоврядування. Ефективне управління цими процесами безпосередньо впливає на якість життя мешканців. Київ, як головне місто України, потребує сучасних підходів до надання публічних послуг, що забезпечують швидкий і зручний доступ до них для громадян. Оптимізація адміністративних процедур є важливою для зниження бюрократичних перепон, економії часу та зменшення навантаження на громадян.

До того ж, на фоні глобальної цифровізації та розвитку цифрового врядування виникає необхідність у запровадженні новітніх технологій для автоматизації послуг. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, скороченню часу на виконання запитів та зменшенню ризиків корупції, надаючи можливість доступу до послуг через Інтернет.

Загалом, важливість теми також зумовлена тим, що ефективність управління процесами надання адміністративних послуг, як частини загальної ефективності управління адміністративними процесами, є важливим фактором у визначенні рівня довіри громадян до місцевих органів влади. Забезпечення швидкого та прозорого надання послуг дозволяє підвищити рівень задоволеності громадян і зміцнити довіру до владних інститутів.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління процесами надання адміністративних

послуг у місті Києві. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню їхньої доступності, відкритості та якості, що є важливим чинником зростання рівня довіри та задоволеності громадян, а також загальної ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Останні дослідження ефективності управління процесами надання адміністративних послуг у великих містах вказують на кілька важливих напрямів, що потребують покращення та вдосконалення.

У межах Проєкту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС) Бригілевич І. досліджує діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) та якість послуг, що ними надаються. Одним із ключових чинників ефективного функціонування таких центрів він визначає особисту зацікавленість керівництва органів місцевого самоврядування у вдосконаленні сервісів та пропонує для об'єктивного розуміння реального стану у сфері адміністративного обслуговування регулярно проводити оцінювання якості послуг. У зв'язку з цим актуальним є впровадження в практику органів влади чіткої та ефективної методології моніторингу й контролю, при цьому особливу увагу слід приділяти системному та постійному характеру такої діяльності, а не обмежуватися епізодичними заходами [1].

Дослідження Лопушинського І.П., Ключевського В.І., Момоток О.М. показують, що надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану потребує подальшого вдосконалення. Проблеми пов'язані з недостатньою автоматизацією та доступністю окремих послуг, що вимагає розширення онлайн-сервісів та поліпшення технічної бази [2].

Прокопенко С. досліджує якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні, з акцентом на технологічні, організаційні та людські аспекти [3].

Процес внутрішнього аудиту є предметом досліджень Денегі В., Шевчук О., Ментух Н., котрі вважають його важливим інструментом для оцінки якості послуг, що дозволяє відслідковувати їх зміни і впливати на покращення [4]. Дослідження Різос С., Сфакіанакі Е. і Какуріс А. свідчать про необхідність системного моніторингу якості послуг. Виявлені проблеми та тенденції розвитку вказують на потребу більш ретельного контролю якості на всіх етапах надання послуг [5].

Джераб Д. вивчає вплив цифрової трансформації на публічні послуги та демонструють важливість покращення роботи органів публічної влади для підвищення ефективності публічного управління, зокрема в контексті надання адміністративних послуг [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на значну увагу до питань підвищення ефективності управління процесами

надання адміністративних послуг, потребують подальшого дослідження особливості вдосконалення процесів надання адміністративних послуг, зокрема, у місті Києві через підвищення рівня автоматизації, покращення доступності послуг, навчання персоналу та оптимізацію внутрішніх процедур. Результати досліджень вказують на потребу в поліпшенні контролю за наданням адміністративних послуг та оцінці їх якості на всіх етапах.

Метою статті є здійснення комплексного аналізу ефективності управління процесами надання адміністративних послуг у місті Києві з урахуванням сучасних підходів до організації діяльності органів місцевого самоврядування, виявлення ключових чинників, що впливають на якість послуг, та обґрунтування напрямів удосконалення управлінських рішень у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження

Станом на 2025 рік у Києві працює 25 ЦНАПів. Питання інклюзивності та доступності є одним із пріоритетів діяльності центрів. За даними Міністерства цифрової трансформації, центри у Києві інклюзивні та доступні на 93%, що є значно вищим за середній показник по Україні (близько 70%). Інклюзивність та доступність сервісів вимірюються різними аспектами, включно зі знанням жестової мови та загальним рівнем комунікації. ЦНАПи запровадили систему сервісу ТОГ 24/7, що дозволяє отримати допомогу за допомогою гаджетів. Працівники ЦНАПів систематично проходять навчання жестової мови. На кожній локації ставиться завдання забезпечити присутність трьох адміністраторів, що володіють базовими навичками спілкування жестовою мовою. Станом на сьогодні у місті нараховується 32 такі працівники. Окрім цього, центри більш доступні через наявність довідників, надрукованих шрифтом Брайля. Хоча і існує власний принтер, друк вимагає участі перекладачів через специфіку інформації та технологічних карток [7].

У 2024 році приблизно 1,4 мільйона киян скористалися послугами ЦНАПів. Найбільшою популярністю користувалося оформлення паспортів громадянина України для виїзду за кордон, соціальні послуги, довідка про реєстрацію місця проживання. При цьому існує необхідність подальшого інформування населення щодо цифрових сервісів та підвищення рівня цифрової грамотності громадян [7].

Оцінка якості надання послуг передбачає перевірку діяльності організацій, що надають послуги, на відповідність офіційно встановленим стандартам. Такий процес потребує комплексного підходу, який охоплює впорядкування системи адміністративних послуг, удосконалення процедур їх надання та підвищення кваліфікації персоналу.

Одним із підходів до розроблення методології оцінки діяльності центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) є використання принципів управління якістю відповідно до міжнародного стандарту (ISO 9001:2015 Quality management

systems – Requirements). Даний стандарт ґрунтується на клієнтоорієнтованій моделі надання послуг, яка враховує зворотний зв'язок від користувачів та адаптується до їхніх очікувань [8].

ISO 9001:2015 визначає якість як відповідність характеристик послуги встановленим вимогам. Під вимогами розуміється сукупність очікувань і потреб, які є загальнозрозумілими та обов'язковими для виконання. Задоволеність користувача визначається як рівень виконання цих вимог [8].

З урахуванням стандартів ISO 9001:2015, оцінювання якості адміністративних послуг та діяльності ЦНАП передбачає кілька ключових етапів:

- Визначення основних вимог до якості адміністративних послуг.
- Формування критеріїв оцінювання та встановлення стандартів надання послуг.
- Визначення методів та інструментів оцінювання якості.
- Розроблення механізмів збору та фіксації інформації.
- Організація та проведення оцінювання.
- Аналіз отриманих результатів.
- Підготовка звіту та оприлюднення висновків оцінювання [8].

Такий підхід дозволяє системно оцінювати якість послуг, виявляти проблемні аспекти та впроваджувати ефективні заходи для їхнього вдосконалення.

Вимоги до якості надання адміністративних послуг формуються з урахуванням кількох ключових аспектів.

Законодавчі та нормативні засади. Основні вимоги встановлюються на основі чинного законодавства та нормативних актів, які регулюють надання адміністративних послуг. Це включає правові акти, що визначають порядок, стандарти та принципи функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). (законодавчі й нормативні вимоги прописано в Законі України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. № 5203-VI [9], Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схваленій розпорядженням КМУ № 90-р від 15.02.2006 р. [10], розпорядженні КМУ № 523-р від 16.05.2014 р. «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» [11]).

Вимоги органів влади. Державні та муніципальні органи влади, які створюють та управляють Центрами надання адміністративних послуг, розробляють внутрішні регламенти, технологічні картки, інструкції та інші документи, що конкретизують процеси надання послуг та підвищують їх ефективність;

Очікування громадян. Важливим аспектом є врахування потреб і побажань громадян, які користуються адміністративними послугами. Це може здійснюватися через анкетування, соціологічні

дослідження, зворотний зв'язок, опитування на веб-платформах та аналіз звернень і скарг [4].

На початкових етапах створення ЦНАП ключовими є законодавчі та нормативні вимоги. Проте органи влади, що прагнуть підвищити якість своїх послуг, мають орієнтуватися також на зворотний зв'язок від громадян. Це дозволяє своєчасно коригувати регламенти та адаптувати їх до актуальних потреб населення.

Ефективна робота ЦНАП передбачає постійний моніторинг якості послуг, вивчення громадської думки та внесення змін у відповідні нормативні та внутрішні документи. Орієнтація на потреби користувачів сприяє підвищенню ефективності надання адміністративних послуг та забезпеченню більшої прозорості у взаємодії між владою та громадянами.

Для оцінювання якості послуг необхідно чітко визначити предмет оцінювання, тобто основні сфери, що впливають на якість послуг. До таких сфер належать організація діяльності ЦНАП, стан приміщення та інфраструктури, рівень підготовки персоналу, безпосередній процес надання послуг та аналіз ефективності діяльності. Для кожної сфери важливо встановити відповідні вимоги, які стануть основою для формування критеріїв оцінювання. Окрім законодавчих і нормативних вимог, органи влади можуть доповнювати їх власними критеріями та враховувати побажання громадян [4].

Критерії оцінки якості послуг, на думку Різос С., Сфакіанакі Е., і Какуріс А. є інструментом, що дозволяє оцінювати ефективність надання адміністративних послуг. Вони включають показники, за якими можна визначити відповідність послуги очікуванням замовників та рівень професійності органу, що її надає. Оцінювання якості базується на встановлених критеріях та відповідних якісних або кількісних показниках, що дає змогу стандартизувати процеси надання послуг [5].

Вимоги до якості адміністративних послуг регулюються законодавчо. Зокрема, Закон України «Про адміністративні послуги» визначає основні принципи їх надання, серед яких:

- відкритість і прозорість;
- оперативність та своєчасність;
- доступність інформації щодо надання адміністративних послуг;
- мінімізація кількості необхідних документів і процедур;
- зручність для заявників [9].

Дотримання цих принципів сприяє підвищенню рівня якості адміністративних послуг та покращенню взаємодії між громадянами і органами влади.

Закон України «Про адміністративні послуги» передбачає, що органи, які надають адміністративні послуги, можуть встановлювати власні вимоги щодо їх якості. Це може стосуватися таких аспектів, як години прийому, максимальний час очікування в черзі тощо. Проте законодавство не зобов'язує суб'єктів надання послуг запроваджувати власні вимоги до якості.

Перелік адміністративних послуг, що мають надаватися ЦНАПом, визначається нормативними актами [13]. Зокрема, це закріплено в розпорядженнях Кабінету Міністрів України, які регламентують порядок надання адміністративних послуг органами виконавчої влади [14].

Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг визначає ключові критерії оцінки їхньої якості:

Результативність – відповідність послуги потребам фізичних або юридичних осіб.

Своєчасність – дотримання встановлених строків надання послуги.

Доступність – забезпечення можливості громадян звернутися за послугою.

Зручність – урахування потреб отримувачів у процесі організації надання послуг.

Відкритість – надання необхідної інформації через різні офіційні канали.

Повага до особи – дотримання етичних норм під час надання послуг.

Професійність – відповідний рівень кваліфікації працівників, що надають послуги [5].

Дотримання цих критеріїв сприяє підвищенню ефективності системи надання адміністративних послуг та покращенню взаємодії між громадянами і органами влади.

Усі ці критерії можна згрупувати в три основні категорії:

Ефективність (результативність і своєчасність). Цей критерій визначає, чи досягнуто очікуваний результат та чи надано послугу в установленій строк. Вимоги до ефективності можуть бути закріплені законодавчо, але орган влади може також покращувати їх. Результативність означає отримання адміністративної послуги та відповідного рішення, а своєчасність – дотримання термінів її надання [4].

Доступність (зручність і відкритість). Ця категорія охоплює фізичну доступність (зручний маршрут, наявність пандусів), організаційну (зручний графік роботи, наявність працівника на місці), фінансову (доступність вартості послуги) та інформаційну (зрозуміла інформація про послугу, порядок її отримання). Відкритість передбачає доступ до необхідної інформації про послугу, її порядок та можливі способи звернення.

Компетентність виконавця. Включає професіоналізм, рівень знань і навичок посадовця, який надає послугу. Також важливими є ввічливість та повага до заявника. Оцінювання роботи органів, що надають адміністративні послуги, має відповідати сучасним вимогам та охоплювати ключові аспекти надання послуг.

Для ефективної оцінки якості послуг доцільно використовувати критерії, які можна виразити кількісно. Джераб Д. зазначає, що кожному критерію має відповідати стандарт якості послуги [6]. Стандарти якості адміністративних послуг визначають мінімальні вимоги, які повинен

забезпечувати орган влади, а критерії слугують інструментом оцінки задоволеності замовників.

З метою відповідності стандартам якості, орган влади повинен, відповідно до вимог ISO 9001, забезпечити:

а) постійне інформування громадян про встановлені стандарти послуг;

б) систему контролю та моніторингу дотримання стандартів;

в) реагування на порушення стандартів;

г) фіксацію випадків надання послуг неналежної якості [13, 14].

Відповідно до стандартів якості, органи влади, які впровадили систему управління якістю, мають здійснювати постійний моніторинг та оцінку ефективності надання адміністративних послуг. Це дозволяє покращити діяльність органів влади, підвищити прозорість роботи та посилити відповідальність за якість обслуговування громадян.

Оцінювання ефективності роботи центрів надання адміністративних послуг є важливим елементом оцінки взаємодії громадян із установами. У Києві функціонує розгалужена мережа ЦНАП, що охоплює всі райони міста та забезпечує доступ до адміністративних послуг. Основними показниками ефективності є кількість звернень, швидкість їх розгляду, рівень задоволеності громадян та розширення спектру послуг.

Протягом останніх років відзначається постійне зростання кількості звернень громадян. Так, у 2020 році було опрацьовано понад 1,65 млн. запитів, більшість із яких надійшли при особистому відвідуванні. У першому півріччі 2022 року столичні ЦНАП отримали понад 233 тисячі звернень, а влітку 2023 року було надано майже 290 тисяч послуг. Найбільш запитувані послуги стосуються соціальних питань, реєстрації місця проживання та оформлення паспортних документів.

Дослідження показують зростання рівня довіри громадян до ЦНАП. Якщо у 2015 році лише 14% мешканців Києва оцінювали роботу центрів позитивно, то у 2024 році цей показник досяг 85% [1, 5].

Так, серед оброблених понад 1 мільйон звернень громадян упродовж 2024 року в ЦНАПи м. Києва найбільш популярними були такі послуги:

- Соціальна підтримка – майже 290 тисяч заяв;
- Оформлення паспортів – понад 166 тисяч звернень;
- Реєстрація місця проживання – близько 87 тисяч заяв;
- Операції з нерухомістю – понад 55 тисяч звернень;
- Реєстрація бізнесу – близько 29 тисяч заяв;
- Будівельна документація – понад 11 тисяч послуг;
- Акти цивільного стану – понад 5 тисяч звернень;
- Послуги сервісних центрів МВС – близько 2 тисяч заяв (рис. 1).

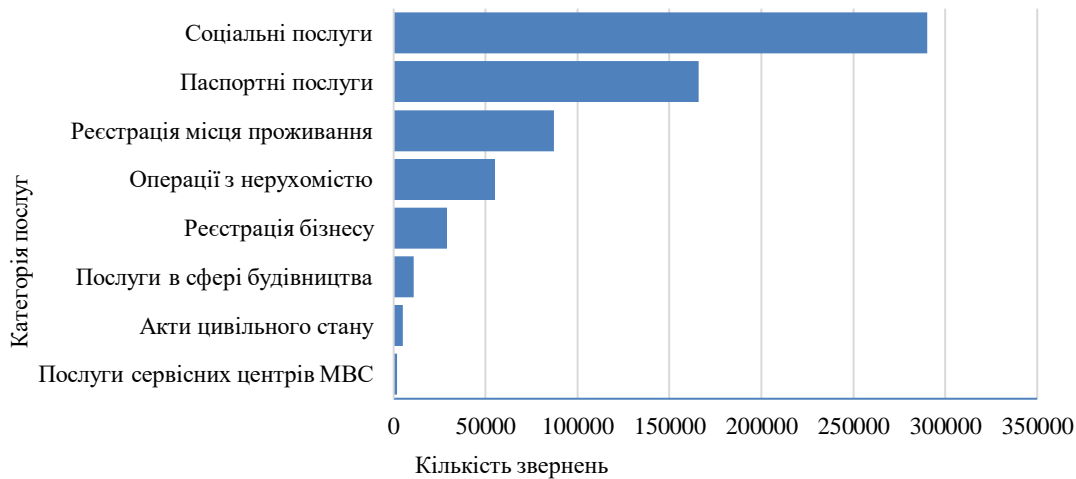


Рисунок 1. Адміністративні послуги ЦНАП у м. Києві (2024)

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

На початку 2025 року попит на послуги ЦНАП залишався високим. У січні було надано понад 120 тисяч адміністративних послуг, серед яких:

- Соціальні послуги – понад 60 тисяч звернень;
- Реєстрація місця проживання – близько 25 тисяч заяв;

- Оформлення паспортів – понад 14 тисяч послуг;
- Реєстрація бізнесу – понад 3,5 тисячі звернень;
- Операції з нерухомістю – понад 2 тисячі заяв;
- Будівельні послуги – понад 1,2 тисячі звернень (рис. 2).

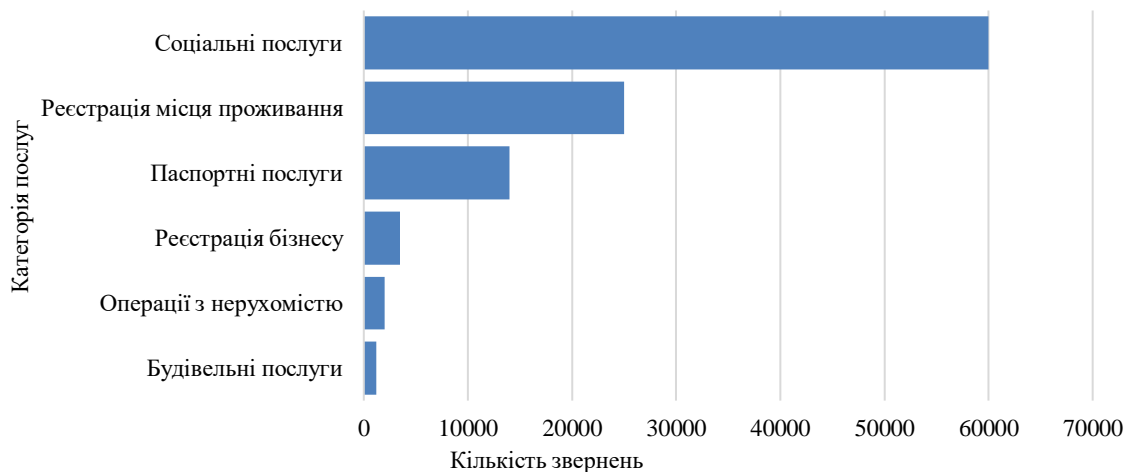


Рисунок 2. Адміністративні послуги ЦНАП у м. Києві (січень 2025)

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Загалом, ЦНАПи Києва продовжують активно обслуговувати населення, зосереджуючи увагу на соціальних, паспортних та реєстраційних послугах.

Сьогодні столичні ЦНАПи пропонують понад 450 адміністративних послуг. В останні роки активно розширюються соціальні сервіси, що значно спрощує доступ громадян до підтримки публічної влади.

Висновки

У результаті проведеного аналізу ефективності управління процесами надання адміністративних послуг у місті Києві можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, було виявлено, що хоча місто вже зробило кроки до покращення надання адміністративних послуг через електронні платформи, все ще існують проблеми, пов'язані з недостатньою автоматизацією деяких процесів та обмеженим доступом до певних послуг. Мешканці зустрічаються з перешкодами, включаючи бюрократичні труднощі та обмеження в електронному доступі до послуг. Це вказує на необхідність подальшого розвитку цифрового врядування, підвищення цифрової грамотності, а також розширення онлайн-сервісів і покращення інфраструктури.

По-друге, важливим аспектом є навчання працівників органів місцевої влади та оптимізація

внутрішніх процедур. Брак підготовленості персоналу до роботи з новими технологіями та змінами в процесах може стримувати ефективне надання послуг. Тому необхідно приділяти увагу постійному підвищенню кваліфікації кадрів.

Крім того, значну роль відіграє оцінка рівня задоволеності громадян, оскільки це дозволяє ідентифікувати проблеми в процесах надання послуг. Проведені опитування показали, що мешканці Києва прагнуть покращення прозорості та зменшення часу обробки запитів, а також доступності сервісів.

Таким чином, для досягнення високої ефективності надання адміністративних послуг в Києві

важливо зосередити зусилля на подальшій автоматизації процесів, цифровізації послуг, вдосконаленні кваліфікації працівників і забезпеченні постійного моніторингу якості обслуговування. Це дозволить знизити адміністративне навантаження, підвищити прозорість і забезпечити більшу задоволеність громадян.

Тому, для подальшого розвитку системи надання адміністративних послуг в Києві необхідна комплексна робота з оптимізації управлінських процесів, інтеграції новітніх технологій і покращення взаємодії з громадянами.

Abstract

The article presents a comprehensive review of the effectiveness of management processes in the provision of administrative services in Kyiv, in the context of urbanization and digital transformation. The study highlights the growing importance of streamlining service delivery systems as a critical component of improving citizens' quality of life and increasing trust in local governance.

The aim of the article is to analyze the current state of administrative service provision in the capital of Ukraine, identify key factors that affect service efficiency, and develop recommendations for improving managerial decision-making. The objectives include assessing the structure and accessibility of services, evaluating service quality based on ISO 9001:2015 standards, and exploring citizen satisfaction and system transparency.

The methodology involved case study analysis of Administrative Service Centers (ASCs) in Kyiv, examination of legal and regulatory frameworks, quantitative evaluation of service indicators, and integration of public opinion data from surveys. Best practices were identified through comparison of digital and traditional formats of service delivery.

The results show that Kyiv has made significant progress in the accessibility, automation, and inclusiveness of services. However, challenges remain in staff readiness, digital literacy, and procedural transparency. The analysis of over 1 million citizen requests in 2024 reveals the most demanded services and provides a foundation for identifying areas of inefficiency.

The conclusion emphasizes the need to expand electronic service offerings, enhance training programs, and ensure regular performance monitoring. The study offers strategic recommendations for the modernization of administrative service systems, contributing to improved responsiveness, reduced bureaucratic barriers, and higher public satisfaction with local authorities.

Moreover, the findings highlight the strategic role of administrative service management in fostering transparent and citizen-oriented governance. By addressing existing inefficiencies and embracing innovation, local authorities in Kyiv can establish a more agile and responsive public administration system. The study underlines the significance of ongoing evaluation, stakeholder engagement, and the adaptation of global standards as essential components of sustainable administrative reform.

Список літератури:

1. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС). [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://decentralization.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf.
2. Лопушинський І.П., Ключевський В.І., Момоток О.М. Особливості надання публічних (електронних публічних) послуг в умовах воєнного стану в Україні. Наукові інновації та передові технології (Серія «Державне управління») журнал. 2023. № 4(18) 2023. С. 110-123. DOI: 10.52058/2786-5274-2023-4(18)-110-123.
3. Прокопенко С. (2024). Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління, 12(1), 129-134. DOI: 10.15421/152417.
4. Deneha, V., Yevhen, C., Shevchuk, O., & Mentukh, N. (2023). Competence of state authorities and local self-government bodies in the public-private partnerships area. J. Legal Ethical & Regul. Vol. 26, Iss. 6.
5. Rizos, S., Sfakianaki, E., & Kakouris, A. (2022). Quality of administrative services in higher education. European Journal of Educational Management, 5(2), 115-128. DOI: 10.12973/eujem.5.2.115 .

6. Jerab, Daoud. (2024). The Impact of Digital Transformation on Public Services. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/383836540_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Public_Services/citation/download.
7. Центр надання адміністративних послуг міста Києва. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kyivcnap.gov.ua>.
8. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. (Edition 5, 2015). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.
9. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
10. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження КМУ від 15.02.2006 р. № 90-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
11. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг: Розпорядження КМУ від 16.05.2014 р. № 523-р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text>.
12. U-LEAD with Europe: Ukraine Local Empowerment, Accountability and Development Programme - Phase II. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://euneighbourseast.eu/projects/eu-project-page/?id=1235>.
13. Запускаємо громадське обговорення Стратегії розвитку сфери відкритих даних. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/zapuskaemo-gromadske-obgovorennya-strate>.
14. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

References:

1. Partnership for Local Economic Development and Democratic Governance Project (PROMIS) (n.d.), Activity of ASCs and assessment of the quality of administrative services. Retrieved from: https://decentralization.ua/uploads/library/file/15/Posibniik_CNAP.pdf [in Ukrainian].
2. Lopushynskiy, I.P., Kliutsevskiy, V.I. and Momotok, O.M. (2023). Features of providing public (electronic public) services under martial law in Ukraine. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Seriya "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 4(18), pp. 110-123. DOI: 10.52058/2786-5274-2023-4(18)-110-123 [in Ukrainian].
3. Prokopenko, S. (2024). The quality of administrative services as an indicator of public administration efficiency in Ukraine. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 12(1), pp. 129-134. DOI: 10.15421/152417 [in Ukrainian].
4. Deneha, V., Yevhen, C., Shevchuk, O. and Mentukh, N. (2023). Competence of state authorities and local self-government bodies in the public-private partnerships area. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, vol. 26, no. 6 [in English].
5. Rizos, S., Sfakianaki, E. and Kakouris, A. (2022). Quality of administrative services in higher education. *European Journal of Educational Management*, vol. 5, no. 2, pp. 115-128. DOI: 10.12973/eujem.5.2.115 [in English].
6. Jerab, D. (2024). The Impact of Digital Transformation on Public Services. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/383836540_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Public_Services/citation/download [in English].
7. Tsentri nadання administratyvnykh posluh mista Kyieva (n.d.). Official website. Retrieved from: <https://kyivcnap.gov.ua> [in Ukrainian].
8. ISO (2015), ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements, 5th ed. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> [in Ukrainian].
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Administrative Services". Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006). Order "On the Concept of the Development of the System of Administrative Services Provided by Executive Bodies", No. 90-. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014). Order "On some issues of providing administrative services of executive authorities through administrative service centers", No. 523-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-2014-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
12. U-LEAD with Europe (n.d.), "Ukraine Local Empowerment, Accountability and Development Programme – Phase II". Retrieved from: <https://euneighbourseast.eu/projects/eu-project-page/?id=1235> [in English].

13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (n.d.). Launching a public discussion on the Open Data Development Strategy. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/news/zapuskaemo-gromadske-obgovorennya-strate> [in Ukrainian].
14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On the specifics of providing public (electronic public) services", No. 1689-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Кожина А.В. Аналіз ефективності управління процесами надання адміністративних послуг у місті Києві / А.В. Кожина, М.В. Кочеров // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* – 2025. – № 2 (78). – С. 75-82. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No2/75.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.02.2025.8. DOI: 10.5281/zenodo.15426519.

Reference a Journal Article:

Kozhyna A.V. Analysis of the Effectiveness of Managing the Provision of Administrative Services in the City of Kyiv / A.V. Kozhyna, M.V. Kocherov // *Economics: time realities. Scientific journal.* – 2025. – № 2 (78). – P. 75-82. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No2/75.pdf>.
DOI: 10.15276/ETR.02.2025.8. DOI: 10.5281/zenodo.15426519.

