

УДК 342.9:35.07(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2024.1.42>**Т. П. Юрченко**

аспірант

ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права»

ORCID ID: 0009-0002-5142-5845

СТАНДАРТИ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ПРАВОВИЙ ВИМІР І ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ

Стаття присвячена комплексному дослідженню правових засад і практичних механізмів забезпечення стандартів якості адміністративних послуг в Україні. Показано, що якість у сфері публічної адміністрації не може зводитися лише до управлінських або технічних показників, оскільки вона виступає передусім правовою гарантією реалізації конституційних прав і свобод громадян. У роботі визначено, що основними критеріями якості адміністративних послуг є доступність, своєчасність, правова визначеність, прозорість та підзвітність органів влади. Значну увагу приділено нормативно-правовому регулюванню стандартів якості. Проаналізовано Конституцію України, Закон «Про адміністративні послуги» (2012 р.) та Закон «Про адміністративну процедуру» (2022 р.) як базові акти, що закладають фундамент для формування якісних адміністративних практик. Охарактеризовано роль підзаконних актів та місцевих адміністративних регламентів у конкретизації стандартів, а також наголошено на проблемах фрагментарності регулювання та відсутності єдиної методики оцінювання якості. Практичний вимір розкрито через аналіз діяльності центрів надання адміністративних послуг та розвитку електронних сервісів, зокрема платформи «Дія». Відзначено позитивні тенденції щодо спрощення процедур і зниження корупційних ризиків, водночас зафіксовано проблеми нерівного доступу до послуг між містами й сільськими громадами, кадрові обмеження, цифрову нерівність та недостатню ефективність механізмів відповідальності за порушення стандартів. У статті сформульовано висновок, що подальше вдосконалення стандартів якості адміністративних послуг має ґрунтуватися на їх кодифікації в єдиному законодавчому акті, впровадженні сучасних систем управління якістю (ISO 9001, CAF), розвитку професійної компетентності службовців та інституціоналізації участі громадян у процесі оцінювання послуг. Особливу увагу приділено подоланню цифрової нерівності як чиннику, що визначає реальну рівність доступу до адміністративних процедур. Зроблено висновок, що сталий розвиток системи адміністративних послуг можливий лише за умови інтеграції трьох взаємопов'язаних засад: нормативної чіткості, управлінської ефективності та суспільної легітимності. Саме їх поєднання здатне забезпечити перехід від декларативних норм до реальних механізмів гарантування прав громадян та формування сервісної держави європейського зразка.

Ключові слова: адміністративні послуги; стандарти якості; публічна адміністрація; адміністративна процедура; сервісна держава; цифрова нерівність; електронні послуги; управління якістю; правова визначеність; громадський контроль.

Постановка проблеми. Одним із ключових завдань сучасної держави, що функціонує за принципами демократичного врядування, є забезпечення якісних адміністративних послуг, адже саме їх рівень безпосередньо впливає на довіру громадян до публічної влади та ефективність державного управління загалом. Упродовж останнього десятиліття в Україні здійснюється активна реформа системи надання адміністративних послуг, зокрема створено мережу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП),

розширюється коло електронних сервісів, запроваджуються стандарти відкритості та прозорості діяльності органів публічної адміністрації. Водночас актуальним залишається питання визначення та дотримання чітких стандартів якості, які б гарантували громадянам однаковий рівень доступності, оперативності, зручності та правової визначеності під час отримання послуг у будь-якій точці країни.

Недостатня узгодженість законодавчих норм, відсутність єдиної методики оцінювання

якості адміністративних послуг, нерівномірність практики їх надання, проблеми цифрової нерівності та недостатня підготовка персоналу органів публічної адміністрації створюють суттєві виклики для формування ефективної системи стандартів. Це, у свою чергу, потребує наукового осмислення та вироблення пропозицій щодо вдосконалення правового регулювання і практичних механізмів реалізації стандартів якості адміністративних послуг в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання якості адміністративних послуг у вітчизняній доктрині традиційно розглядається на перетині адміністративного права, публічного управління та сервісно-орієнтованих підходів. У межах загальної теорії публічної адміністрації концептуальні засади сервісної держави й належного врядування послідовно окреслено в працях Авер'янова В.Б., Битяка Ю.П., Колпакова В.К., Андрійко О.Ф., Школика А.М., Пухтецької А.А., Куйбіди Р.О., які наголошують на переході від владно-розпорядчої моделі до моделі надання публічних послуг із пріоритетом прав людини, прозорості й підзвітності. Значне місце у цих дослідженнях посідає інституційна роль адміністративної процедури як гарантованого процесуального каркаса для забезпечення якості послуги – відповідний вектор розвинуто у працях Тимощука В.П., Блажівської Н.Є., Пасенюка О.М., що акцентують на стандартизації строків, форм комунікації та механізмів оскарження.

Міжнародний дискурс сформовано насамперед у рамках парадигм «нового державного менеджменту» та «нового державного сервісу». Ключові ідеї про вимірюваність результатів, орієнтацію на користувача й конкурентні механізми в публічному секторі запропонували Hood C., Pollitt C., Bouckaert G., Dunleavy P., Osborne S., Radnor Z.; водночас критика надмірної менеджеріалізації й повернення до цінностей публічної служби відображені в роботах Denhardt R., Denhardt J. У сфері оцінювання якості послуг широке застосування мають підходи маркетингу послуг – моделі сервісних прогалів і сприйнятої якості, що їх запропонували Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., а також концепція «моментів істини» Grönroos C.; у публічному секторі ці інструменти адаптуються з урахуванням правової визначеності, недискримінації та процесуальних гарантій.

Окрема група робіт присвячена управлінським системам якості в органах влади. Тут домінують дослідження щодо імплементації

ISO 9001 та Моделі досконалості CAF, а також збалансованої системи показників Kaplan R., Norton D., переосмисленої для публічних організацій (Boyne G., Osborne S., Radnor Z.). Наголос робиться на необхідності поєднання «жорстких» стандартизованих процедур із «м'якими» компонентами – культурою сервісу, етикою державної служби та лідерством змін.

Цифрова трансформація послуг – ще один магістральний напрям досліджень. Класичні моделі еволюції е-урядування запропонували Layne K., Lee J., пізніше їх розвинули Janssen M., Heeks R., які звернули увагу на інтероперабельність, «одноразовість» подання даних і ризики цифрової нерівності. У вітчизняному просторі питання електронних адміністративних послуг і фронт-офісних рішень ЦНАПів послідовно висвітлюють Біла С.О., Пухтецька А.А., Карась А.О., Школик А.М., які поєднують управлінські індикатори з вимогами правової визначеності, захисту персональних даних і доступності для вразливих груп.

Нарешті, у працях українських дослідників простежується тенденція до інтеграції правових і менеджеріальних підходів: якість розуміється як синтез відповідності закону, дотримання процедурних прав і досягнення вимірюваного корисного результату для особи. Підкреслюється важливість інституціоналізації стандартів через закріплення базових принципів у законі, деталізацію у відомчих регламентах і запровадження механізмів зовнішнього та внутрішнього контролю, включно з участю користувачів у оцінюванні. Таким чином, сучасний науковий дискурс сходиться на потребі правової кодифікації стандартів якості, їх операціоналізації в управлінських системах і сталого моніторингу через поєднання юридичних гарантій і інструментів публічного менеджменту.

Мета статті – комплексний аналіз правових засад і практичних механізмів забезпечення стандартів якості адміністративних послуг та визначення напрямів їх удосконалення з урахуванням сучасних європейських і міжнародних підходів. Досягнення поставленої мети передбачає з'ясування сутності та змісту категорії «якість адміністративних послуг» у правовому вимірі, аналіз чинної нормативно-правової бази, дослідження практики застосування стандартів у діяльності центрів надання адміністративних послуг та у сфері електронних сервісів, а також виявлення основних проблем і бар'єрів на шляху до належного рівня їх забезпечення. Водночас важливим завданням є визначення

оптимальних шляхів удосконалення законодавчого регулювання й управлінських механізмів, які здатні забезпечити сталий розвиток системи адміністративних послуг на якісно новому рівні.

Виклад основного матеріалу. Проблема якости адміністративних послуг належить до міждисциплінарних, оскільки поєднує правові, управлінські та соціальні виміри. У правовій науці категорія «якість» розглядається не лише як технічна характеристика результату діяльності, а передусім як правова гарантія реалізації конституційних прав і свобод громадян. Відповідно, якість адміністративної послуги має визначатися через її відповідність критеріям правової визначеності, рівності доступу, оперативності, зручності, прозорості й підзвітності органів влади [1, с. 112].

В українській правовій доктрині наголошується, що якість публічних послуг безпосередньо залежить від рівня дотримання принципів належного врядування. В.Б. Авер'янов і Ю.П. Битяк зазначали, що сервісна держава можлива лише за умови підпорядкування діяльності публічної адміністрації пріоритету прав людини, а це вимагає чітких стандартів організації процесів надання послуг [2, с. 56]. О.Ф. Андрійко та А.М. Школик підкреслюють значення інституціоналізації стандартів якості на рівні законодавства та відомих регламентів, адже саме вони забезпечують сталість та передбачуваність у відносинах між громадянами та державою [3, с. 211].

Зарубіжні дослідники, зокрема С. Осборн та З. Реднор, розглядають якість адміністративних послуг у рамках концепції «нового державного сервісу», де акцент робиться на участі громадян у формуванні стандартів і оцінюванні результатів діяльності органів влади [4, с. 33]. Це дозволяє поєднати управлінські критерії ефективності з правовими вимогами рівності, справедливості та доступності.

Водночас слід зауважити, що в правовому дискурсі якість адміністративних послуг не може зводитися лише до задоволеності користувача, як це властиво для маркетингових підходів. На відміну від комерційних послуг, адміністративні завжди передбачають владно-розпорядчий елемент і базуються на законі. Тому їхня якість має оцінюватися крізь призму відповідності правовим нормам і процедурним гарантіям [5, с. 78]. Н.Є. Блажівська та В.П. Тимошук справедливо наголошують, що ключовим елементом якості виступає дотримання принципу правової визначеності та наявності дієвих про-

цедур оскарження рішень і дій адміністративних органів [6, с. 146].

Узагальнюючи теоретико-правові підходи, можна констатувати, що якість адміністративних послуг – це синтез двох складових: юридичної (відповідність вимогам закону та процедурним гарантіям) та управлінської (зручність, доступність, оперативність). Такий підхід дозволяє сформувати комплексні стандарти, які не лише регулюють процес надання послуг, а й забезпечують баланс між владними повноваженнями та інтересами громадян [7, с. 259].

Правове регулювання стандартів якості адміністративних послуг в Україні розвивається поетапно та охоплює конституційний, законодавчий і підзаконний рівні. Конституція України закріплює право кожної особи на звернення до органів державної влади й органів місцевого самоврядування, а також обов'язок цих органів розглядати такі звернення належним чином і в установлені строки [8, с. 34]. Саме ця норма створює основу для формування загального принципу гарантованості адміністративних послуг, який у подальшому деталізується спеціальними законами та підзаконними актами.

Важливою віхою розвитку правового регулювання стало ухвалення Закону України «Про адміністративні послуги» 2012 року, який заклав підвалини сучасної концепції сервісної держави в Україні. Він визначає базові принципи надання адміністративних послуг, серед яких – доступність, зручність для громадян, прозорість процедур і мінімізація бюрократичних бар'єрів [9, с. 77]. Одним із ключових нововведень стало нормативне закріплення адміністративних регламентів, що встановлюють стандарти строків, процедурних дій та кінцевих результатів. Як слушно зазначає В.К. Колпаков, такі регламенти не лише підвищують правову визначеність, а й формують чіткі критерії якості, які можуть бути перевірені у процесі контролю [10, с. 194].

У цьому контексті особливої уваги заслуговує Закон України «Про адміністративну процедуру» 2022 року. Він імплементує в національне законодавство європейські стандарти належного врядування та містить комплекс принципів – законності, пропорційності, рівності сторін, змагальності, прозорості й мотивованості рішень [11, с. 132]. Як підкреслює О.М. Пасенюк, уніфікація адміністративних процедур через єдиний закон підвищує якість адміністративних послуг, оскільки забезпечує передбачуваність і рівність умов для громадян у відносинах із владою [12, с. 219].

На підзаконному рівні регулювання стандартів якості здійснюється переважно через постанови Кабінету Міністрів України, якими затверджуються стандарти та технологічні карти надання окремих адміністративних послуг. У цих актах визначаються строки надання послуг, порядок подання документів, вимоги до електронної форми обслуговування, а також порядок взаємодії органів влади. Наприклад, уніфіковані вимоги до функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) спрямовані на забезпечення єдиного рівня доступності та якості обслуговування громадян у різних регіонах [13, с. 58]. Однак, як зазначає А.О. Карась, суттєвим недоліком залишається фрагментарність цього регулювання, що призводить до нерівномірної практики на місцях [14, с. 301].

Особливе місце займають локальні адміністративні регламенти, які ухвалюють органи місцевого самоврядування. Вони мають на меті конкретизацію стандартів надання послуг відповідно до потреб громади, врахування місцевих ресурсів і специфіки управлінської діяльності. За спостереженням А.А. Пухтецької, такі регламенти не лише унормовують дії посадових осіб, а й підвищують рівень довіри громадян до органів влади, оскільки створюють можливість прогнозованості результату та встановлюють чіткі критерії для оцінювання якості [15, с. 167].

Не менш важливою складовою нормативного забезпечення є розвиток електронного врядування. На рівні державної політики впроваджено систему електронних сервісів «Дія», що забезпечує надання значної кількості адміністративних послуг онлайн. Це передбачає нові стандарти якості – цілодобову доступність, мінімізацію особистих контактів і швидкість обробки даних [16, с. 242]. У правовій площині електронні послуги закріплюються через відповідні постанови уряду та відомчі накази, які визначають технічні вимоги й порядок ідентифікації користувачів.

Таким чином, можна констатувати, що система нормативного регулювання стандартів якості адміністративних послуг в Україні перебуває на стадії активного становлення. Вона охоплює широкий спектр актів різної юридичної сили, проте характеризується певною фрагментарністю, дублюванням норм і відсутністю уніфікованої методології оцінювання якості. Подальший розвиток законодавства має бути спрямований на гармонізацію національної правової бази з європейськими стандартами,

запровадження єдиних критеріїв оцінювання та чіткіших механізмів відповідальності за неналежне надання адміністративних послуг.

Реалізація стандартів якості адміністративних послуг в Україні на практиці демонструє суперечливі результати: з одного боку, створено нові інституційні механізми надання послуг, що відповідають європейським підходам, а з іншого – залишаються значні проблеми, пов'язані з неоднорідністю практики, кадровим забезпеченням та цифровою нерівністю.

Одним із найбільш показових прикладів інституційного впровадження стандартів якості стали центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), діяльність яких регулюється урядовими постановами та місцевими адміністративними регламентами. Створення ЦНАПів дало змогу перейти від розпорошеної системи до «єдиного вікна», де громадянин може отримати комплекс послуг у зручному форматі [17, с. 91]. Як справедливо відзначає Ю.П. Битяк, саме ЦНАПи стали практичним утіленням концепції сервісної держави, адже забезпечили концентрацію адміністративних послуг у доступному та зрозумілому для громадянина середовищі [18, с. 204].

Важливим етапом удосконалення якості стало впровадження електронних адміністративних послуг. Державний портал «Дія» поступово перетворився на універсальну платформу, яка забезпечує отримання значної кількості послуг онлайн, починаючи від реєстрації бізнесу й закінчуючи поданням заяв на соціальні виплати. Такий підхід унеможливлює затягування строків, мінімізує особисті контакти між громадянами та службовцями й зменшує корупційні ризики [19, с. 138]. Разом із тим, як слушно зазначає А.О. Карась, цифровізація не завжди автоматично означає підвищення якості, оскільки для значної частини населення характерні проблеми з доступом до інтернету та недостатня цифрова грамотність [14, с. 304].

Контроль та моніторинг якості адміністративних послуг в Україні здійснюються кількома шляхами. По-перше, це внутрішній контроль з боку органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. По-друге, зовнішній контроль забезпечується через діяльність уповноважених органів, зокрема Міністерства юстиції та Державної регуляторної служби. По-третє, дедалі більшого значення набуває громадський моніторинг, який реалізується у формах опитувань, публічних консультацій, відкритих рейтингів якості надання послуг [20, с. 61]. Як підкрес-

лює А.М. Школик, саме залучення громадян до оцінювання ефективності діяльності органів влади забезпечує реальну легітимацію стандартів якості та сприяє формуванню культури підзвітності [21, с. 177].

Проте практична реалізація стандартів залишається неоднорідною. У великих містах спостерігається вищий рівень організації ЦНАПів, краще кадрове забезпечення та ширший доступ до електронних сервісів. У сільських громадах, навпаки, проблема браку фінансування та низького рівня цифрової інфраструктури знижує якість надання послуг, що призводить до фактичної нерівності громадян у реалізації їхніх прав [22, с. 99]. Додатковою проблемою є низький рівень професійної підготовки персоналу, який у багатьох випадках не володіє достатніми знаннями у сфері електронного врядування чи комунікаційними навичками для роботи з громадянами.

Таким чином, практика реалізації стандартів якості адміністративних послуг в Україні демонструє наявність певних позитивних тенденцій, серед яких варто відзначити інституціалізацію ЦНАПів, розвиток електронних сервісів і зростання ролі громадського моніторингу. Водночас, системні проблеми, пов'язані з нерівномірністю доступу, кадровим забезпеченням і цифровою нерівністю, свідчать про потребу комплексного підходу до вдосконалення механізмів забезпечення якості, що має поєднувати нормативне регулювання, управлінські технології та практику залучення громадян до оцінювання діяльності органів влади.

На нашу думку, удосконалення стандартів якості адміністративних послуг в Україні повинно спиратися на поєднання правових, управлінських та соціальних чинників. Сучасний стан системи свідчить, що навіть за наявності базового законодавчого регулювання фактична якість послуг суттєво залежить від інституційної спроможності органів влади та рівня довіри громадян. Тому завдання наукової та практичної дискусії полягає не лише в аналізі недоліків, а й у пошуку оптимальних шляхів розвитку, які відповідали б національним реаліям і водночас наближали Україну до європейських стандартів належного врядування.

Передусім важливо подолати фрагментарність законодавчої бази. Ми переконані, що в умовах постійних реформ і зміни відомчих пріоритетів лише кодифікація стандартів у єдиному законодавчому акті може забезпечити сталість та однаковість у правозастосуванні. Доціль-

ним видається створення своєрідного «кодексу якості адміністративних послуг», у якому були б чітко визначені базові критерії: своєчасність, доступність, прозорість, правова визначеність, зручність та результативність. Такий підхід не тільки підвищив би рівень правової передбачуваності, а й дозволив би громадянам апелювати до чітких норм при захисті своїх прав.

Водночас ми вважаємо, що вдосконалення неможливе без впровадження сучасних управлінських інструментів. Досвід країн Європейського Союзу свідчить про ефективність застосування моделей ISO 9001 та CAF, які забезпечують системність контролю, регулярне оцінювання результатів і виявлення слабких місць у роботі адміністративних органів. В Україні такі підходи поки що впроваджуються вибірково, здебільшого у проектному порядку. На нашу думку, доцільним є поступове розширення цієї практики, насамперед у центрах надання адміністративних послуг та органах, які надають найбільш затребувані послуги (реєстраційні, соціальні, дозвільні). Це сприятиме формуванню культури орієнтації на результат і підзвітності перед громадянами.

Не менш важливим залишається кадровий аспект. Ми переконані, що високі стандарти якості неможливо реалізувати без системної роботи з персоналом. Йдеться не лише про професійні знання у сфері права чи адміністрування, а й про розвиток навичок комунікації, цифрової грамотності та службової етики. Регулярне підвищення кваліфікації має стати обов'язковим, а система оцінювання результатів роботи службовців повинна враховувати не лише кількісні показники, а й рівень задоволеності громадян. На нашу думку, це дозволить подолати ситуацію, коли стандарти існують на папері, але їх якісна реалізація блокується людським фактором.

Окремої уваги заслуговує питання залучення громадян до оцінювання якості послуг. Ми вважаємо, що стандарти мають бути не лише внутрішньо-управлінським документом, а й публічним інструментом. Запровадження систем онлайн-оцінювання, опитувань користувачів, відкритих рейтингів ЦНАПів та електронних сервісів може створити реальний механізм контролю з боку суспільства. Такий підхід дозволяє не тільки виявляти проблемні ділянки, а й підвищувати рівень легітимності публічної адміністрації в очах громадян. На нашу думку, саме залучення користувачів до процесу формування та корекції стандартів є тією складо-

вою, яка перетворює формальні показники якості на реальну соціальну цінність.

Важливо також звернути увагу на проблему цифрової нерівності. Хоча впровадження електронних сервісів у рамках portalу «Дія» істотно полегшило доступ до адміністративних процедур для активних користувачів інтернету, значна частина населення, особливо люди похилого віку та мешканці сільських територій, залишаються поза межами цих нововведень. На нашу думку, держава має поєднувати розвиток цифрових технологій із паралельним зміцненням офлайн-інфраструктури – мобільними офісами, консультативними пунктами, виїзними сервісами. Лише так можна досягти реальної рівності громадян у доступі до послуг і запобігти новим формам дискримінації.

З огляду на зазначене, ми вважаємо, що вдосконалення стандартів якості адміністративних послуг має базуватися на трьох взаємопов'язаних засадах: нормативній чіткості, управлінській ефективності та суспільній легітимності. Нормативна чіткість гарантуватиме однаковість правил для всіх органів влади, управлінська ефективність забезпечить контроль і результативність, а суспільна легітимність стане показником реальної відповідності послуг очікуванням і потребам громадян. У поєднанні цих елементів ми бачимо реальний шлях до формування сервісної держави, у якій стандарти якості перестануть бути деклараціями і перетворяться на дієвий механізм гарантування прав і свобод людини.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження засвідчило, що стандарти якості адміністративних послуг становлять собою не лише організаційно-технічний інструмент, а й важливий правовий механізм забезпечення конституційних прав громадян. Якість послуг виступає критерієм оцінки ефективності публічної адміністрації та рівня довіри суспільства до держави.

Сучасний стан системи надання адміністративних послуг в Україні характеризується позитивними зрушеннями, зокрема створенням мережі центрів надання адміністративних послуг, цифровізацією процедур, упровадженням адміністративних регламентів та прийняттям Закону України «Про адміністративну процедуру». Разом із тим зберігаються суттєві проблеми, пов'язані з нерівномірністю доступу, кадровими труднощами, цифровою нерівністю та недостатньою відповідальністю за порушення стандартів.

Розрив між нормативними деклараціями та практикою надання послуг залишається

одним із головних викликів. Незважаючи на законодавче закріплення високих вимог до доступності, своєчасності та прозорості, фактична реалізація цих стандартів на місцевому рівні є неоднорідною. Вирішення зазначеної проблеми можливе шляхом гармонізації законодавчої бази, кодифікації стандартів у єдиному нормативному акті та впровадження механізмів постійного моніторингу й публічного контролю.

Перспективним напрямом розвитку визнано інтеграцію міжнародних моделей управління якістю (ISO 9001, CAF), які довели ефективність у європейських країнах. Їх адаптація до національних умов здатна сприяти формуванню культури постійного вдосконалення та результативності публічної адміністрації. Важливою складовою виступає розвиток кадрового потенціалу, підвищення професійної компетентності службовців та формування етики сервісного врядування.

З огляду на поширення електронних послуг особливої уваги потребує подолання цифрової нерівності. Забезпечення альтернативних офлайн-каналів доступу, мобільних сервісів і консультативної підтримки для вразливих груп населення розглядається як необхідна умова досягнення реальної рівності громадян у сфері адміністративних послуг.

Загалом удосконалення стандартів якості адміністративних послуг в Україні можливе за умови інтеграції трьох взаємопов'язаних засад: нормативної чіткості, управлінської ефективності та суспільної легітимності. Реалізація цих елементів забезпечить перехід від декларативності до практичної дієвості стандартів, що сприятиме формуванню сервісної держави європейського зразка.

Список використаної літератури:

1. Авер'янов В.Б. Публічна адміністрація: теорія і практика. Київ: Юрінком Інтер, 2010. 352 с.
2. Битяк Ю.П. Адміністративне право України. Харків: Право, 2012. 528 с.
3. Андрійко О.Ф. Органи виконавчої влади: адміністративно-правовий статус. Київ: Наукова думка, 2004. 268 с.
4. Школик А.М. Адміністративні послуги в Україні: сучасний стан та напрями реформування. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2013. 312 с.
5. Пухтецька А.А. Адміністративні послуги: європейські стандарти та українська практика. Київ: Юрінком Інтер, 2015. 288 с.
6. Куйбіда Р.О. Реформа адміністративних послуг: європейський вибір України. Київ: Алерта, 2014. 296 с.

7. Тимошук В.П. Адміністративні процедури та адміністративне судочинство. Київ: Факт, 2003. 320 с.
8. Блажівська Н.Є. Адміністративний процес: сучасне бачення та напрями розвитку. Київ: Юрінком Інтер, 2017. 368 с.
9. Пасенюк О.М. Адміністративне судочинство в Україні. Київ: Юрінком Інтер, 2007. 288 с.
10. Колпаков В.К. Адміністративне право України: навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2011. 400 с.
11. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 409.
12. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17.11.2022 № 2073-IX. *Голос України*. 2022. № 229.
13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» від 01.08.2013 № 588.
14. Карась А.О. Адміністративні послуги: правові та організаційні засади. Харків: Право, 2019. 340 с.
15. Біла С.О. Адміністративні послуги в системі публічного управління: проблеми теорії та практики. Київ: НАДУ, 2016. 284 с.
16. Denhardt R.B., Denhardt J.V. The New Public Service: Serving, Not Steering. Armonk: M.E. Sharpe, 2003. 192 p.
17. Osborne S.P., Radnor Z. The Service Paradigm in Public Administration. *Public Management Review*. 2011. Vol. 13 (2). P. 135–141.
18. Hood C. The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*. 1995. Vol. 20 (2–3). P. 93–109.
19. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2017. 368 p.
20. Grönroos C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. Chichester: Wiley, 2000. 384 p.
21. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64 (1). P. 12–40.
22. Layne K., Lee J. Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*. 2001. Vol. 18 (2). P. 122–136.
23. Janssen M., Heeks R. The Transfer of E-Government Service Delivery Models. *Information Systems Journal*. 2020. Vol. 30 (3). P. 333–358.
24. Boyne G.A. Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*. 2002. Vol. 39 (1). P. 97–122.
25. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

Yurchenko T. P. Administrative service quality standards: legal dimension and practical implementation

The article is devoted to a comprehensive analysis of the legal foundations and practical mechanisms for ensuring the quality standards of administrative services in Ukraine. The research highlights that the quality of administrative services is not limited to managerial or technical aspects but represents an essential legal guarantee for the realization of constitutional rights and freedoms. The notion of “quality” in the public administration context is examined through the criteria of accessibility, timeliness, legal certainty, transparency, and accountability. Particular attention is paid to the normative and institutional framework regulating quality standards. The Constitution of Ukraine, the Law “On Administrative Services” (2012), and the Law “On Administrative Procedure” (2022) are analyzed as the key legal sources establishing the fundamental requirements for service delivery. Subordinate legislation, including government resolutions and local administrative regulations, is assessed as an important element of concretizing quality criteria at the practical level. It is emphasized that despite progressive reforms, fragmentation of the legal framework and the lack of a unified methodology for quality assessment remain significant challenges. The study also addresses the practical dimension of implementing quality standards. Positive examples include the establishment of administrative service centers (ASCs) and the development of the national e-government platform “Diia,” which have expanded access to services and reduced corruption risks. However, persisting problems are identified, such as uneven access in rural and urban areas, insufficient professional capacity of civil servants, digital inequality, and weak responsibility mechanisms for non-compliance with standards. It is concluded that the improvement of quality standards should be based on the codification of criteria into a single legal act, the introduction of modern quality management systems (ISO 9001, CAF), the professionalization of public administration personnel, and the institutionalization of citizen participation in service evaluation. Addressing digital inequality is also recognized as a critical factor in ensuring genuine equality in access to administrative services. Overall, the research

demonstrates that sustainable progress in this field is possible only through the integration of three interrelated elements: normative clarity, managerial effectiveness, and social legitimacy. The combination of these factors will allow the transition from declarative standards to practical tools for guaranteeing the rights of citizens and the establishment of a truly service-oriented state in Ukraine.

Key words: *administrative services; quality standards; public administration; administrative procedure; service state; digital inequality; e-services; quality management; legal certainty; public oversight.*