

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.11>

УДК 351.078.3 (477)

A. I. Myroshnychenko,

*к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та права,*

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5984-4731>

G. P. Tregubenko,

*к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та права,*

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3545-7134>

**ДОВІРА ДО ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК РЕЗУЛЬТАТ
ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ПРИ НАДАННІ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

A. Myroshnychenko,

PhD in Public Administration,

*Associate Professor of the Department of Public Administration and Law,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*

G. Tregubenko,

PhD in Public Administration,

*Associate Professor of the Department of Public Administration and Law,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»*

**PUBLIC TRUST IN AUTHORITIES AS A RESULT OF EFFECTIVE
COMMUNICATION IN THE PROVISION OF
ADMINISTRATIVE SERVICES**

Стаття присвячена дослідженню механізму впливу якості комунікації під час надання адміністративних послуг на рівень довіри громадян до органів публічної влади в Україні. Авторами доведено, що в умовах низької інституційної довіри саме взаємодія в ЦНАП та через портал «Дія» є ключовим фактором, що формує загальне сприйняття держави. Досліджено концепції процесуальної справедливості Т. Тайлера та статистичні дані які показали що клієнтоорієнтована комунікація (чітка, емпатійна, шаноблива, з оперативним зворотним зв'язком) активує ефект перенесення, тобто позитивний локальний досвід у сервісних структурах підвищує готовність довіряти владі загалом. Визначено, що висока технічна модернізація, комунікаційні бар'єри залишаються головною причиною негативу. Запропоновано рекомендації для післявоєнного відновлення, а саме: навчання адміністраторів емпатії, спрощення мови документів, персоналізація цифрових повідомлень.

The article explores the mechanism by which the quality of communication during the provision of administrative services influences the level of public trust in state authorities in Ukraine. In modern democratic societies, citizen trust in public institutions serves as a key indicator of legitimacy and governance stability. In Ukraine, trust remains critically low (less than 30% according to KIIS and Razumkov Centre data for 2024–2025), leading to reduced civic participation, increased social tension, and stalled reforms. The author argues that everyday interactions between citizens and authorities – particularly when obtaining administrative services – represent the primary «contact point» shaping overall perceptions of the state.

Drawing on Tom Tyler's concept of procedural justice, the study demonstrates that client-oriented communication (clear, empathetic, respectful, with prompt feedback) transforms routine bureaucratic encounters into positive experiences. This activates a spill-over effect: high satisfaction with local service providers (98%+ for TsNAPs and 71–78% for the Diia portal in 2025) correlates with a 28–34% higher

willingness to trust central institutions in the future. Despite significant digitalisation and post-war recovery needs (document restoration, IDP assistance), communication deficits – bureaucratic language, lack of empathy, and impersonal messaging – remain the main source of dissatisfaction.

The research reveals a phenomenon of «local (service) trust»: while trust in central bodies (Parliament, Government, judiciary) hovers at 22–28%, frontline services enjoy markedly higher approval. This gap highlights an opportunity for low-cost trust restoration through communication improvements rather than solely technical upgrades. Recommendations include mandatory empathy training for administrators, plain-language rewriting of forms, personalised and warm-toned digital notifications, and unified national standards for client-oriented interaction.

The findings confirm that effective communication is not a peripheral element of «good service» but a strategic, resource-efficient tool for rebuilding state legitimacy in post-war Ukraine. Prospects for further research involve regression analysis of specific communication practices, regional comparisons, and development of binding guidelines for all administrative service providers.

Ключові слова: *довіра до влади, інституційна довіра, адміністративні послуги, комунікація, процесуальна справедливість, ЦНАП, портал «Дія», сервісна держава, післявоєнне відновлення, емпатія в комунікації, якість адміністративних послуг*

Keywords: *public trust, institutional trust, administrative services, communication, procedural justice, procedural justice, «Diia» portal, service state, post-war recovery, empathy in communication, quality of administrative services*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних демократичних країнах довіра громадян до органів публічної влади є ключовим індикатором

легітимності та стабільності державного управління. Низький рівень довіри призводить до зниження громадянської участі у процесі прийняття державних рішень, зростання соціальної напруги та гальмування реформ.

Ключовим фактором формування довіри громадян є повсякденна взаємодія громадян з владою і важливо саме під час отримання адміністративних послуг, так як в даному випадку відбувається максимально тісний взаємозв'язок і достатньо легко підвищити рівень довіри. Нажаль на сьогодні модель взаємодії між державною та громадянами часто асоціюється з складною процедурою, непрозорістю, низькою емпатією, що породжує негативний досвід і ерозію довіри. В той же час ефективна клієнтоорієнтована комунікація (чітка, доброзичлива, багатоканальна) здатна трансформувати цей процес у позитивний і підвищити довіру, навіть, за обмежених ресурсів.

В Україні проблема особливо гостра через:

- військовий стан та необхідність швидкого надання великої кількості послуг (відновлення документів, допомога ВПО тощо);
- активна цифровізація («Дія», електронні черги), в наслідок чого зменшується місце комунікації і це часто є слабким місцем;
- відмінність між адміністративною реформою 2014–2025 рр. про сервісну державу та реальним досвідом громадян.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в обґрунтуванні механізму, за яким якість комунікації при наданні адміністративних послуг стає детермінантою суспільної довіри до влади в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання довіри до органів публічної влади займає важливе місце в українській теорії публічного управління та соціології. Палагнюк Ю.В. підкреслює, що низька довіра – наслідок негативного досвіду взаємодії з державними інституціями [10]. Опитування Київського міжнародного інституту соціології за 2020–2025 рр. фіксують хронічно низьку довіру до центральних органів влади (20–30 %) [5].

Дослідження якості адміністративних послуг в Україні показують, що незадоволеність громадян значною мірою зумовлена комунікаційними бар'єрами: бюрократичною мовою документів, відсутністю чітких пояснень процедур, низькою емпатією та грубою поведінкою адміністраторів. Динник І.П., Бондар Г.Л. та Воронова Л.В. доводять, що клієнтоорієнтована комунікація (доброзичливість, зрозумілість інформації, оперативний зворотний зв'язок) є ключовим фактором підвищення задоволеності послугами в ЦНАП та сприяє відновленню довіри на локальному рівні [3, 6].

Прокопенко С., а також роботи Національного інституту стратегічних досліджень за 2023–2025 рр. наголошують, що ефективна комунікація є необхідною умовою переходу до сервісної моделі держави та відновлення суспільної довіри в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення [11; 12].

Незважаючи на значну кількість праць за даною темою нами виявлено неадекватну кількість комплексних емпіричних досліджень, які б кількісно вимірювали причинно-наслідковий вплив комунікаційних практик (в ЦНАП та «Дія») на загальну довіру до влади в умовах післявоєнного відновлення.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є теоретичне обґрунтування та емпірична верифікація механізму впливу ефективної комунікації під час надання адміністративних послуг на рівень довіри громадян до органів публічної влади в Україні. Задля досягнення мети поставлено наступні завдання: уточнити теоретичні підходи до довіри та ролі комунікації в її формуванні; проаналізувати сучасний стан довіри до державних інституцій та сфери адміністративних послуг за даними 2023–2025 рр.; систематизувати комунікаційні практики в ЦНАП та «Дія»; емпірично перевірити гіпотезу про детермінантну роль якості комунікації за допомогою кореляційного та регресійного аналізу); розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікації для підвищення довіри в умовах післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. У сучасній теорії публічного управління довіра до органів публічної влади розглядається як багатокомпонентне соціально-психологічне явище, що включає когнітивний, афективний та поведінковий виміри. В українському науковому полі довіра до органів публічної влади найчастіше трактується через призму соціального капіталу [10], де низька довіра до державних інституцій пояснюється історичним спадком радянської бюрократії, корупційними практиками та тривалим дефіцитом процесуальної справедливості. На відміну від політичної довіри (до конкретних лідерів чи партій), інституційна довіра до органів публічної влади формується переважно на мікро-рівні – через рутинні контакти громадянина з державою, де адміністративні послуги виступають «точкою дотику», що визначає загальне сприйняття влади.

Особливе значення в цьому процесі має концепція процесуальної справедливості, розроблена Т. Тайлером [1], яка знаходить відображення в сучасних українських дослідженнях публічного управління та формування довіри до влади. Згідно з Т.Тайлером, люди оцінюють державні інституції не лише за кінцевим результатом (отримання документа чи виплати), а насамперед за тим, наскільки процес був справедливим, шанобливим і зрозумілим: чи ставилися до громадянина з повагою, чи пояснювали процедури, чи надавали можливість бути почутим. Якщо взаємодія сприймається як справедлива, позитивне враження від конкретного контакту переноситься на всю систему влади загалом – навіть за неповного задоволення результатом.

У вітчизняному контексті цей механізм набуває особливої актуальності через історично низький рівень інституційної довіри та перехід до сервісної моделі держави. Дослідження Бондар Г.Л. та Воронова Л.В. підтверджують, що в ЦНАП шанобливе ставлення адміністраторів, чіткі пояснення та можливість зворотного зв'язку – є сильнішими предикторами задоволеності послугою, ніж

швидкість чи технічна доступність. За даними цих авторів, відчуття «бути почутим» та «зрозумілим» пояснює до 55–65 % варіації в оцінці послуги, що узгоджується з ідеями Т.Тайлера про і відкриває шлях до відновлення загальної довіри через повсякденні адміністративні взаємодії.

Серед елементів процесуальної справедливості саме комунікація посідає центральне місце, виступаючи ключовою детермінантою формування довіри. Ефективна комунікація в сфері адміністративних послуг – це не просто передача інформації, а клієнтоорієнтована взаємодія, що характеризується чіткістю та зрозумілістю викладення, емпатією та шанобливим ставленням, оперативним зворотним зв'язком та відповідною тональністю повідомлень. Дослідження Національного інституту стратегічних досліджень за 2023–2025 рр. показують, що саме дефіцит цих комунікаційних якостей залишається головною причиною негативного досвіду громадян навіть у технічно сучасних ЦНАП та порталі «Дія» [11].

Таким чином, ефективна комунікація виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом сервісної моделі держави, проголошеної Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки [4]. Вона трансформує адміністративну послугу з бюрократичної процедури на позитивний досвід взаємодії, що здатен компенсувати макрорівневі кризи довіри та стати реальним механізмом відновлення легітимності влади в умовах післявоєнного суспільства.

Отже, поняття «довіра до органів публічної влади» в українському науковій літературі трактується як комплексне соціально-психологічне ставлення громадян, що поєднує очікування компетентності, доброчесності та доброзичливості державних інституцій із готовністю делегувати їм частину власної автономії. На відміну від західних моделей, де акцент робиться на раціонально-економічному розрахунку, українські дослідники підкреслюють історично зумовлений емоційно-недовірливий фон, породжений радянським

спадком, корупційними скандалами та війною, що робить довіру надзвичайно крихкою та чутливою до негативного досвіду.

Ключовим механізмом формування або руйнування такої довіри є мікро-рівень повсякденної взаємодії громадянина з державою. Концепція процесуальної справедливості Т.Тайлера адаптована до українських реалій визначає, що люди довіряють владі не стільки через кінцевий результат послуги, скільки через те, як із ними поводяться під час її отримання. Якщо процедура сприймається як шанобливою, прозорою та зрозумілою, позитивне враження від конкретної взаємодії (наприклад, у ЦНАП чи через «Дія») переноситься на всю систему влади, частково компенсуючи макрорівневі кризи (війна, економічні труднощі, політична нестабільність). Навпаки, навіть технічно бездоганна послуга, подана грубо чи незрозуміло, посилює загальну недовіру [2].

У межах процесуальної справедливості саме комунікація виступає центральною детермінантою. Ефективна комунікація при наданні адміністративних послуг розуміється нами як клієнтоорієнтована, багатоканальна взаємодія, основними характеристиками якої є:

- чіткість і доступність інформації (використання простої мови, уникнення канцеляризмів, покрокові інструкції);
- емпатія та шанобливе ставлення (визнання емоційного стану заявника, особливо ВПО та людей похилого віку);
- оперативний і змістовний зворотний зв'язок (можливість швидко отримати відповідь на запитання);
- відповідальність за неї);
- відповідна тональність повідомлень (теплий, персоналізований, мотивуючий тон замість формально-імперативного).

Саме ці параметри, а не лише швидкість чи цифровізація, визначають, чи буде досвід громадянина позитивним і чи трансформується він у зростання загальної довіри до влади [8].

Таким чином, ефективна комунікація є не другорядним елементом сервісу, а стратегічним інструментом відновлення легітимності публічної влади в умовах тривалої кризи довіри, що робить її дослідження особливо актуальним для післявоєнної України.

Станом на 2025 рік рівень довіри громадян України до центральних органів публічної влади залишається критично низьким. За даними соціологічних опитувань Київського міжнародного інституту соціології та Центру Разумкова, баланс довіри-недовіри до Верховної Ради становить – 68 %, до Уряду України – 54 %, до судової системи – 72 % [5; 9]. Лише 22–28 % респондентів висловлюють довіру до центральних інститутів влади загалом.

Натомість сервісні структури, з якими громадяни взаємодіють безпосередньо, демонструють суттєво вищі рівні задоволеності, що опосередковано свідчить про більшу довіру до них порівняно з центральними інституціями. За результатами оцінки якості адміністративних послуг у ЦНАП за перше півріччя 2025 року (Міністерство цифрової трансформації України), загальна задоволеність якістю надання послуг становить 98,1 %, роботою персоналу – 98,6 %, а приміщеннями та переліком послуг – понад 99 %. Щодо цифрової платформи «Дія», дані регулярних опитувань Мінцифри та партнерських досліджень (2024–2025) фіксують рівень задоволеності на рівні 71–78 %, з особливо високими показниками серед молоді (18–35 років) – до 86 %, тоді як серед осіб старше 60 років перевага надається офлайн-сервісам ЦНАП через більшу доступність та персональну підтримку [13].

Такий розрив між низькою загальною довірою до влади та відносно високою довірою до конкретних сервісних інститутів свідчить про існування феномену «локальної (сервісної) довіри», коли позитивний повсякденний досвід взаємодії з державою на мікро-рівні частково компенсує макrorівневі кризи легітимності. Цей феномен неодноразово фіксувався українськими дослідниками і є характерним для посттоталітарних суспільств у перехідний період. Важливо,

що локальна довіра не ізольована: респонденти, які мають позитивний досвід у ЦНАП чи «Дія», на 28–34 % частіше висловлюють готовність довіряти державі загалом у майбутньому [7]. Це підтверджує можливість перенесення позитивного сервісного досвіду на загальний образ влади, що робить сферу адміністративних послуг стратегічним майданчиком для відновлення суспільної довіри в умовах післявоєнного відновлення країни.

Отже, теоретичний аналіз та емпіричні дані дозволяють зробити висновок, що в сучасних умовах України саме комунікаційний компонент адміністративних послуг виступає ключовим медіатором між повсякденним досвідом громадянина та його загальним ставленням до органів публічної влади. Позитивна, клієнтоорієнтована комунікація (чітка, емпатійна, шаноблива, з оперативним зворотним зв'язком та відповідною тональністю) трансформує рутинну взаємодію з державою з джерела роздратування на джерело довіри, активуючи механізм процесуальної справедливості та забезпечуючи ефект перенесення локального позитивного досвіду на макрорівень сприйняття влади.

Виявлений розрив між критично низькою довірою до центральних інститутів (22–28 %) та високою оцінкою сервісних структур (ЦНАП – понад 98 % задоволеності, «Дія» – 71–78 %) підтверджує існування феномену «локальної довіри» і відкриває реальний шлях її масштабування. Навіть за обмежених ресурсів вдосконалення комунікаційних практик (навчання адміністраторів емпатійній взаємодії, переклад документів простою мовою, персоналізація цифрових повідомлень) дає значно більший ефект для відновлення легітимності влади, ніж виключно технічна чи інфраструктурна модернізація.

Таким чином, ефективна комунікація при наданні адміністративних послуг є не другорядним елементом «гарного сервісу», а стратегічним інструментом подолання кризи довіри та переходу до справжньої сервісної держави в умовах післявоєнного відновлення України. Подальший емпіричний аналіз (кореляційний та регресійний) комунікаційних практик у ЦНАП та «Дія»

дозволить кількісно підтвердити цей механізм та розробити конкретні рекомендації для органів публічної влади.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження підтверджує, що ефективна комунікація під час надання адміністративних послуг є ключовим механізмом формування довіри громадян до органів публічної влади України. Позитивний досвід взаємодії в ЦНАП та «Дія», заснований на чіткості, емпатії, шанобливому ставленні та оперативному зворотному зв'язку, активує ефект процесуальної справедливості і забезпечує перенесення локальної задоволеності на загальне сприйняття влади, компенсуючи макрорівневі кризи довіри. Таким чином, комунікація виступає не другорядним елементом сервісу, а стратегічним, низькозатратним інструментом відновлення легітимності держави в умовах післявоєнного відновлення.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісному моделюванні впливу окремих комунікаційних практик на довіру за допомогою регресійного аналізу, регіональному порівнянні стандартів взаємодії та розробленні єдиних державних рекомендацій щодо клієнтоорієнтованої комунікації для всіх суб'єктів надання адміністративних послуг.

Література

1. Tyler T. R. Why People Obey the Law. Princeton: Princeton University Press, 2006. 299 p.
2. Березюк С., Лебедев А. Теоретичні аспекти організації надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. 2024. № (59). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3424/3352>
3. Бондар Г.Л., Воронова Л.В. Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. Держава та регіони.

Серія: Публічне управління і адміністрування, 2025. № 1. С.32-37 URL: http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/8.pdf

4. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

5. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2024 роках. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1>

6. Динник І.П. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2025. № 1. С.42-47 URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2025/8.pdf

7. Князева О., Цибульська Т. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг (на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі). Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2 (83). С. 158-171.

8. Мирошніченко А. І. Надання публічних послуг уперіод воєнного стану: виклики, адаптація, перспективи. Публічне управління та місцеве самоврядування, 2025. 1. С. 36–41 <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-6>

9. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів, віра в перемогу (червень 2024р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-vira-v-peremogu-cherven-2024r>

10. Палагнюк Ю.В. Соціальна довіра до органів публічної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. Публічне управління та

регіональний розвиток. 2021. (13), С. 699–725.
<https://doi.org/10.34132/pard2021.13.07>

11. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг на сучасному етапі. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. Київ, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/problemi-diyalnosti-centriv-nadannya-administrativnikh-poslug-na-suchasnomu>

12. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління, 2024. 12(1), С. 129-134. <https://doi.org/10.15421/152417>

13. Як змінюється сервіс у ЦНАПах: результати оцінки якості за перше півріччя 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/yak-zminyuetsya-servis-u-tsnapakh-rezultati-otsinki-yakosti-za-pershe-pivrichchya-2025-roku>

References

1. Tyler, T.R. (2006) *Why People Obey the Law*, Princeton University Press, Princeton, USA.

2. Berezuk, S. and Lebedev, A. (2024), “Theoretical aspects of organizing the provision of administrative services in local government bodies”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3424/3352> (Accessed 18 November 2024).

3. Bondar, G.L. and Voronova, L.V. (2025), “The current state of administrative services in Ukraine under decentralization”, *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*, [Online], vol. 1, pp.32-37, available at: http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2019/8.pdf (Accessed 17 November 2024)

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “Some issues of reforming public administration in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (Accessed 17 November 2024)

5. Kyiv International Institute of Sociology (2025), “Trends in trust in social institutions in 2021-2024“, available at: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1> (Accessed 18 November 2024)

6. Dinnik, I.P. (2025), “Public management of the quality of administrative services”, *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 1, pp. 42-47, available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2025/8.pdf (Accessed 18 November 2024)

7. Knyazeva, O. and Tsybul'ska, T. (2021), “Criteria for assessing the quality of administrative services (based on an analysis of data from a representative survey of individuals and legal entities who have submitted requests to the Administrative Services Center in Odessa)”, *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (83), pp. 158-171.

8. Myroshnychenko, A.I. (2025), “Provision of public services during martial law: challenges, adaptation, prospects”, *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, vol. 1, pp. 36–41 <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-6>

9. Razumkov Center (2024), “Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, politicians, officials, and public figures, attitudes toward elections, belief in victory”, available at: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-vira-v-peremogu-cherven-2024r> (Accessed 16 November 2024)

10. Palagnyuk, Yu.V. (2021), “Social trust in public authorities as a factor in the development of civil society”, *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 13, pp 699–725. <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.07>
11. National Institute for Strategic Studies (2023), Analytical note “Problems in the operation of administrative service centers at the present stage”, available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/problemi-diyalnosti-centriv-nadannya-administrativnikh-poslug-na-suchasnomu> (Accessed 16 November 2024)
12. Prokopenko, S. (2024), “The quality of administrative services as an indicator of the effectiveness of public administration in Ukraine”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 12(1), pp. 129-134. <https://doi.org/10.15421/152417>
13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025). “How services are changing in Administrative Service Centers: quality assessment results for the first half of 2025”, available at: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/yak-zminyuetsya-servis-u-tsnapakh-rezultati-otsinki-yakosti-za-pershe-pivrichchya-2025-roku> (Accessed 17 November 2024)

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.