

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА
ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА ЗАГАЛЬНОЇ ТЕОРІЇ ПРАВА ТА ДЕРЖАВИ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Виконав: здобувач вищої освіти

2 курсу магістратури

Галузь знань 28 «Публічне управління та
адміністрування»

спеціальність 281 «Публічне управління
та адміністрування»

Тімохін Олександр Валерійович

Науковий керівник: доктор юридичних наук,
професор Дудченко Валентина Віталіївна

Рецензент: доктор юридичних наук,
професор Завальнюк Володимир Васильович

Одеса – 2025

АНОТАЦІЯ
на магістерську роботу Тімохіна Олександра Валерійовича
на тему «Сервісна діяльність органів публічної влади»

Магістерський дослідницький проєкт на здобуття кваліфікованого ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Магістерське дослідження присвячене теоретико-правовій характеристиці сутності, змісту та особливостей сервісної діяльності органів публічної влади. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади сервісного підходу до діяльності органів публічної влади, зокрема проаналізовано еволюцію концепції «сервісної держави», визначено її ключові принципи, функції та інституційні механізми реалізації. Також, увагу приділено аналізу нормативно-правовому забезпеченню даної діяльності держави, що регламентує надання адміністративних послуг, а також, практичним аспектам орієнтації органів публічної влади на потреби громадян і підвищення якості публічного сервісу. Робота складається зі вступу, 3 розділів, що містять 5 підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасний етап державотворення в Україні характеризується масштабною трансформацією системи публічного управління, спрямованою на утвердження концепції «сервісної держави», головною метою якої є забезпечення якісних, ефективних та орієнтованих на потреби громадян публічних послуг. Переосмислення ролі держави як інституту, що має не лише регулювати, а передусім служити громадянам, формує нову парадигму управління, засновану на принципах відкритості, прозорості, підзвітності, партнерства та орієнтації на людину.

У XXI столітті цифровізація стала визначальним чинником модернізації публічної влади. Вона відкрила нові можливості для ефективної взаємодії між громадянами та державними інституціями, сприяла спрощенню адміністративних процедур, підвищенню прозорості управлінських процесів і зниженню рівня

корупційних ризиків. У цьому контексті, важливу роль відіграє сервісна діяльність органів публічної влади, яка перетворюється на інструмент реалізації демократичних засад управління, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, а також формування довіри до держави.

Разом із тим, в умовах воєнного стану, спричиненого збройною агресією російської федерації проти України, перед органами публічної влади постали нові виклики. Забезпечення безперервності надання адміністративних та соціально значущих послуг, збереження доступу громадян до державних сервісів, захист персональних даних і цифрових систем, стали пріоритетними завданнями публічного управління. У цих умовах, сервісна діяльність набуває особливого змісту – вона має поєднувати оперативність, безпеку, інноваційність і соціальну чутливість до потреб населення.

Воєнні реалії вимагали також прискорення цифрової трансформації державного сектору. Такі ініціативи, як впровадження додатка «Дія», розвиток електронних реєстрів, систем електронного документообігу та дистанційних сервісів, засвідчили спроможність української держави адаптуватися до надзвичайних обставин, забезпечуючи громадянам доступ до ключових публічних послуг, навіть в таких складних умовах. Водночас, ці процеси виявили і низку системних проблем – цифрову нерівність, недостатню нормативну регламентацію, потребу в удосконаленні професійної підготовки службовців та розбудові ефективної сервісної культури у сфері публічного управління.

Перспективи розвитку сервісної діяльності органів публічної влади в Україні пов'язані з подальшим упровадженням принципів людиноцентризму, підвищенням рівня цифрової інклюзії, удосконаленням нормативно-правової бази, а також із розвитком інноваційних технологій, які дозволяють розширити доступність та якість публічних послуг. У довгостроковій перспективі саме сервісна модель держави здатна забезпечити підвищення рівня суспільної довіри, укріплення демократії та ефективне відновлення України після завершення воєнного стану.

Таким чином, дослідження сервісної діяльності органів публічної влади є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки воно поєднує теоретико-правові засади, управлінські механізми та цифрові інновації, що визначають якість взаємодії між державою та громадянами. Від ефективності цієї взаємодії залежить не лише стабільність і результативність системи публічного управління, а й подальший демократичний розвиток України в контексті європейської інтеграції.

Об'єктом дослідження є відносини між органами публічної влади та громадянами у процесі надання публічних послуг, забезпечення реалізації та захисту конституційних прав і свобод через механізми сервісної діяльності. Предметом дослідження є сервісна діяльність органів публічної влади. Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних, правових та організаційно-практичних засад сервісної діяльності органів публічної влади в Україні, а також визначення напрямів її вдосконалення в умовах цифрової трансформації та воєнного стану.

У роботі проаналізовано передумови та особливості становлення сервісної держави, визначено етапи її формування й основні тенденції розвитку в Україні. Розкрито процес концептуалізації сервісної діяльності органів публічної влади, охарактеризовано її сутність, змістові ознаки та роль у забезпеченні ефективного публічного управління.

Визначено та систематизовано принципи здійснення сервісної діяльності органів публічної влади, зокрема законності, відкритості, прозорості, орієнтованості на громадянина, результативності та відповідальності. Виокремлено основні види сервісної діяльності, що охоплюють адміністративно-сервісну, інформаційно-консультаційну, соціальну та цифрову складові. Особливу увагу приділено аналізу сервісної функції органів публічної влади в контексті реалізації та захисту прав громадян, зокрема через надання адміністративних послуг, електронних сервісів і механізмів зворотного зв'язку.

Окремо досліджено особливості функціонування сервісної моделі публічного управління в умовах цифрової епохи, коли інформаційні технології стають

важливим інструментом підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг.

Ключові слова: сервісна держава, сервісна діяльність, органи публічної влади, адміністративні послуги, публічне управління, цифрове врядування, права громадян.

SUMMARY

for the master's thesis of Timokhin Oleksandr Valeriyovych on the topic «Service activities of public authorities»

Master's research project for a master's degree in the specialty 281 «Public management and administration». – National University «Odesa Law Academy», Odesa, 2025.

The master's thesis is devoted to the theoretical and legal characteristics of the essence, content and features of the service activities of public authorities. The work reveals the theoretical and methodological principles of the service approach to the activities of public authorities, in particular, the evolution of the concept of the «service state» is analyzed, its key principles, functions and institutional mechanisms of implementation are determined. Also, attention is paid to the analysis of the regulatory and legal support of this activity of the state, which regulates the provision of administrative services, as well as practical aspects of the orientation of public authorities to the needs of citizens and improving the quality of public services. The work consists of an introduction, 3 chapters containing 5 subsections, conclusions and a list of sources used.

The relevance of the research topic is due to the fact that the current stage of state formation in Ukraine is characterized by a large-scale transformation of the public administration system, aimed at establishing the concept of a «service state», the main goal of which is to provide high-quality, effective and citizen-oriented public services. Rethinking the role of the state as an institution that should not only regulate, but above

all serve citizens, forms a new governance paradigm based on the principles of openness, transparency, accountability, partnership and people-oriented.

In the 21st century, digitalization has become a determining factor in the modernization of public authorities. It has opened up new opportunities for effective interaction between citizens and state institutions, contributed to the simplification of administrative procedures, increased transparency of management processes and reduced corruption risks. In this context, an important role is played by the service activities of public authorities, which are becoming a tool for implementing democratic principles of governance, ensuring human and citizen rights and freedoms, as well as building trust in the state.

At the same time, in the conditions of martial law caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, public authorities have faced new challenges. Ensuring the continuity of the provision of administrative and socially significant services, maintaining citizens' access to state services, protecting personal data and digital systems have become priority tasks of public administration. In these conditions, service activities take on a special meaning - they must combine efficiency, security, innovation and social sensitivity to the needs of the population.

The realities of war also required an acceleration of the digital transformation of the public sector. Such initiatives as the implementation of the «Diya» application, the development of electronic registers, electronic document management systems and remote services have demonstrated the ability of the Ukrainian state to adapt to extraordinary circumstances, providing citizens with access to key public services, even in conditions of danger. At the same time, these processes have revealed a number of systemic problems - digital inequality, insufficient regulatory regulation, the need to improve the professional training of civil servants and build an effective service culture in the field of public administration.

The prospects for the development of service activities of public authorities in Ukraine are associated with the further implementation of the principles of human-centrism, increasing the level of digital inclusion, improving the regulatory and legal

framework, as well as with the development of innovative technologies that allow expanding the accessibility and quality of public services. In the long term, it is the service model of the state that is capable of ensuring an increase in the level of public trust, strengthening democracy and effective restoration of Ukraine after the end of martial law.

Thus, the study of the service activities of public authorities is extremely relevant in modern conditions, since it combines theoretical and legal principles, management mechanisms and digital innovations that determine the quality of interaction between the state and citizens. Not only the stability and effectiveness of the public administration system depends on the effectiveness of this interaction, but also the further democratic development of Ukraine in the context of European integration.

The object of the study is the relationship between public authorities and citizens in the process of providing public services, ensuring the implementation and protection of constitutional rights and freedoms through service activity mechanisms. The subject of the study is the service activities of public authorities. The purpose of the master's thesis is to study the theoretical, legal, and organizational and practical foundations of the service activities of public authorities in Ukraine, as well as to identify areas for its improvement in the conditions of digital transformation and martial law.

The paper analyzes the prerequisites and features of the formation of a service state, identifies the stages of its formation and the main trends of development in Ukraine. The process of conceptualizing the service activities of public authorities is revealed, its essence, content features and role in ensuring effective public administration are characterized.

The principles of implementing the service activities of public authorities are determined and systematized, in particular legality, openness, transparency, citizen orientation, effectiveness and responsibility. The main types of service activities are identified, covering administrative and service, information and consultation, social and digital components. Particular attention is paid to the analysis of the service function of public authorities in the context of implementing and protecting citizens' rights, in

particular through the provision of administrative services, electronic services and feedback mechanisms.

Separately, the features of the functioning of the service model of public administration in the digital era, when information technologies are becoming an important tool for increasing the efficiency, transparency and accessibility of public services, are studied.

Key words: service state, service activities, public authorities, administrative services, public administration, digital governance, citizens' rights.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	7
1.1. Передумови та особливості становлення сервісної держави.....	7
1.2. Концептуалізація сервісної діяльності органів публічної влади.....	18
РОЗДІЛ 2. СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ В МЕХАНІЗМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	33
2.1. Принципи здійснення сервісної діяльності органів публічної влади.....	33
2.2. Види сервісної діяльності органів публічної влади.....	47
2.3. Сервісна діяльність органів публічної влади в механізмі реалізації та захисту прав громадян.....	61
РОЗДІЛ 3. СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ..	72
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасний етап державотворення в Україні характеризується масштабною трансформацією системи публічного управління, спрямованою на утвердження концепції «сервісної держави», головною метою якої є забезпечення якісних, ефективних та орієнтованих на потреби громадян публічних послуг. Переосмислення ролі держави як інституту, що має не лише регулювати, а передусім служити громадянам, формує нову парадигму управління, засновану на принципах відкритості, прозорості, підзвітності, партнерства та орієнтації на людину.

У ХХІ столітті цифровізація стала визначальним чинником модернізації публічної влади. Вона відкрила нові можливості для ефективної взаємодії між громадянами та державними інституціями, сприяла спрощенню адміністративних процедур, підвищенню прозорості управлінських процесів і зниженню рівня корупційних ризиків. У цьому контексті, важливу роль відіграє сервісна діяльність органів публічної влади, яка перетворюється на інструмент реалізації демократичних засад управління, забезпечення прав і свобод людини та громадянина, а також формування довіри до держави.

Разом із тим, в умовах воєнного стану, спричиненого збройною агресією російської федерації проти України, перед органами публічної влади постали нові виклики. Забезпечення безперервності надання адміністративних та соціально значущих послуг, збереження доступу громадян до державних сервісів, захист персональних даних і цифрових систем, стали пріоритетними завданнями державного управління. У цих умовах, сервісна діяльність набуває особливого змісту – вона має поєднувати оперативність, безпеку, інноваційність і соціальну чутливість до потреб населення.

Воєнні реалії вимагали також прискорення цифрової трансформації державного сектору. Такі ініціативи, як впровадження додатка «Дія», розвиток електронних реєстрів, систем електронного документообігу та дистанційних

сервісів, засвідчили спроможність української держави адаптуватися до надзвичайних обставин, забезпечуючи громадянам доступ до ключових публічних послуг, навіть в таких складних умовах. Водночас, ці процеси виявили і низку системних проблем – цифрову нерівність, недостатню нормативну регламентацію, потребу в удосконаленні професійної підготовки службовців та розбудові ефективної сервісної культури у сфері публічного управління.

Перспективи розвитку сервісної діяльності органів публічної влади в Україні пов'язані з подальшим упровадженням принципів людиноцентризму, підвищенням рівня цифрової інклюзії, удосконаленням нормативно-правової бази, а також із розвитком інноваційних технологій, які дозволяють розширити доступність та якість публічних послуг. У довгостроковій перспективі саме сервісна модель держави здатна забезпечити підвищення рівня суспільної довіри, укріплення демократії та ефективне відновлення України після завершення воєнного стану.

Таким чином, дослідження сервісної діяльності органів публічної влади є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки воно поєднує теоретико-правові засади, управлінські механізми та цифрові інновації, що визначають якість взаємодії між державою та громадянами. Від ефективності цієї взаємодії залежить не лише стабільність і результативність системи публічного управління, а й подальший демократичний розвиток України в контексті європейської інтеграції.

Дослідження теоретичних та практичних положень щодо сервісної діяльності органів публічної влади знайшли своє відображення у таких працях як: Євсюкової О., Карпенка О., Ковбаса І., Місюри В., Омеляна О., Світличного О., Трояна В., Щєбаня В. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою даної магістерської роботи є дослідження теоретичних, правових та організаційно-практичних засад сервісної діяльності органів публічної влади в Україні, а також визначення напрямів її вдосконалення в умовах цифрової трансформації та воєнного стану.

Для досягнення означеної мети необхідно вирішити такі основні *завдання*:

- проаналізувати передумови та особливості становлення сервісної держави;
- дослідити концептуалізацію сервісної діяльності органів публічної влади;
- виокремити принципи здійснення сервісної діяльності органів публічної влади;
- встановити види сервісної діяльності органів публічної влади;
- розглянути сервісну діяльність органів публічної влади в механізмі реалізації та захисту прав громадян;
- проаналізувати сервісну діяльність органів публічної влади в цифрову епоху.

Об'єктом дослідження є відносини між органами публічної влади та громадянами у процесі надання публічних послуг, забезпечення реалізації та захисту конституційних прав і свобод через механізми сервісної діяльності.

Предметом дослідження є сервісна діяльність органів публічної влади.

Методи дослідження. Для дослідження сервісної діяльності органів публічної влади було використано систему методологічних підходів та методів, що забезпечили обґрунтованість та логічність викладених положень та висновків. Так, використання системного підходу дозволило розглянути різноманітність органів публічної влади як систему та їх взаємодію з громадянами. Сервісний підхід дозволив дослідити впровадження інформаційних технологій управління, які спрямовані на підвищення якості публічних послуг та захисту прав та свобод людини та громадянина і суспільства в цілому. Інституційний підхід надав можливість виявити роль ЦНАП, порталу «ДІЯ», системи електронного врядування як інституційних форм реалізації сервісної функції держави.

У роботі було використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальнонаукових методів дослідження таких як: системний метод, аналіз та синтез, дедукція та індукція та інші, що дозволило всебічно підійти до обраної проблематики. Так, структурно-функціональний метод надав можливість

виокремити основні структурні елементи сервісної діяльності та визначити функцій, які вони виконують у механізмі захисту та забезпечення реалізації прав громадян, та ефективності публічного управління. Використання історичного методу надало змогу дослідити зміну парадигми державного управління від адміністративно-командного впливу до партнерських взаємин між державою та громадянами.

Структура роботи сформована зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Передумови та особливості становлення сервісної держави

У сучасних умовах трансформації публічного управління та переосмислення ролі держави в суспільстві особливої актуальності набуває концепція сервісної держави, орієнтованої на забезпечення потреб, прав і законних інтересів людини та громадянина. Перехід від патерналістської до сервісної моделі державності зумовив якісні зміни у змісті, формах і методах діяльності органів публічної влади, що вимагає наукового осмислення процесу становлення та розвитку сервісної діяльності як особливого напрямку реалізації функцій держави.

Генезис сервісної діяльності безпосередньо пов'язаний із еволюцією ідей правової, демократичної та соціальної держави, формуванням інститутів громадянського суспільства, а також розвитком концепцій належного врядування, відкритості та підзвітності влади. Відповідно, дослідження історичних етапів становлення сервісної діяльності дає змогу простежити, як відбувалася зміна парадигми державного управління – від адміністративно-командного впливу до партнерських взаємин між державою та громадянами.

На сучасному етапі розвитку державності простежується прагнення України утвердитися як соціально відповідальна, тобто сервісна держава. Така модель державного управління передбачає орієнтацію на політику надання послуг, спрямовану на створення умов, що забезпечують гідний рівень життя та всебічний розвиток кожного громадянина. Будь-яку взаємодію між органами публічної влади та громадянами можна розглядати як різновид послуги. У цьому контексті адміністративна (публічна, державна, управлінська, тощо) послуга розуміється як діяльність, що здійснюється органами публічної влади чи іншими уповноваженими суб'єктами на всіх рівнях управління та в будь-якій сфері суспільного життя, де реалізуються потреби населення [5, с. 2].

Концепція «сервісної держави» отримала практичне втілення у діяльності органів публічного управління Сполучених Штатів Америки та більшості країн Західної Європи у 1980–1990-х роках. Ідея сервісного публічного управління передбачає таку модель діяльності органів публічної влади, яка орієнтована на оптимізацію їхньої владно-правової взаємодії із суспільством та забезпечення ефективного надання публічних послуг населенню. У межах цієї концепції держава розглядається як інститут, основним призначенням якого є служіння людині. На неї покладається обов'язок задоволення потреб і законних інтересів окремих осіб та соціальних груп, унаслідок чого будь-яка форма її взаємодії з громадянином інтерпретується як державна або публічна послуга. Відтак рівень задоволеності особи – як споживача цієї послуги – виступає ключовим критерієм оцінки ефективності функціонування держави.

Для України ж формування ефективних стандартів надання адміністративних послуг, що ґрунтуються на принципах відповідальності, відкритості та орієнтації на потреби громадян, залишається надзвичайно складним і водночас стратегічно важливим завданням. Усвідомлення масштабів цих викликів потребує ґрунтовного аналізу зарубіжного досвіду, який демонструє ефективні механізми якісного надання адміністративних послуг [44, с. 44].

Так, Омелян О. визначає сервісну державу як таку форму організації публічної влади, у якій забезпечення гідного рівня життя людини, реалізація її прав і свобод досягається шляхом розбудови системи соціально-правових гарантій. Дослідниця розглядає сервісну державу як специфічну політичну форму державності, що має власний апарат управління, головне призначення якого полягає у наданні якісних публічних послуг громадянам.

З позиції дослідниці, запровадження сервісного підходу у діяльність органів публічної влади передбачає оптимізацію владно-правових процесів у таких напрямках, як розвиток мережових форм управлінської взаємодії, упровадження систем «електронного врядування» та «онлайн-послуг», використання сучасних

комунікативних технологій у сфері контролю, планування та прийняття управлінських рішень. Реалізація цих механізмів сприяє подоланню недоліків бюрократичної моделі управління, що була властива традиційним формам публічного адміністрування, без необхідності радикальної трансформації існуючої державно-правової системи та її основоположних політико-правових інститутів [52, с. 78].

Таким чином, концепція сервісної держави, яка запропонована акцентує увагу на гуманістичному вимірі діяльності органів публічної влади, її технологічному оновленні та підвищенні рівня відкритості й орієнтації на потреби громадян. Це свідчить про поступовий перехід від адміністративно-командної моделі до моделі партнерської взаємодії держави та суспільства, де головною цінністю є людина як носій прав і активний учасник публічного управління.

Сервісний підхід у публічному управлінні розглядається як один із ключових механізмів забезпечення сталого розвитку держави. Як зазначає Куценко В.І., формування сервісної держави є необхідною передумовою реалізації довгострокової стратегії сталого розвитку України, спрямованої на вдосконалення суспільного середовища на засадах гуманізму, безпеки та соціальної стабільності. У цьому контексті становлення сервісної держави покликане забезпечити умови для розвитку вільної, соціально захищеної, фізично й духовно гармонійної особистості, здатної до самореалізації та активної участі в суспільному житті.

Ідеологічну основу зазначеної стратегії становить людиноцентрична система цінностей, у межах якої людина розглядається як головний суб'єкт і кінцева мета діяльності органів публічної влади. Така система передбачає створення ефективних каналів соціальної взаємодії, механізмів накопичення та використання людського і соціального капіталу, а також умов для повноцінного розвитку інтелектуального, культурного та творчого потенціалу особистості й суспільства загалом [41, с. 65].

Отже, сервісний підхід виступає не лише технологічним інструментом удосконалення управлінських процесів, а й концептуальною основою сталого

розвитку, що інтегрує принципи соціальної справедливості, партнерства держави та громадян, інноваційності й орієнтації на потреби людини. Реалізація такого підходу сприяє переходу від адміністративної до сервісно-гуманістичної моделі державності, у межах якої забезпечується баланс між ефективністю управління та суспільним добробутом.

Ідея сервісної держави органічно пов'язана з концепцією соціальної держави та розглядається в науковій думці як ефективний механізм розв'язання суспільних, насамперед соціально-економічних проблем. Її сутність полягає у впровадженні соціально орієнтованої політики, що спрямована на гармонізацію економічних і соціальних чинників розвитку суспільства та забезпечення належного рівня добробуту громадян. У цьому контексті сервісна держава виступає практичним втіленням ідей соціальної державності, розкриваючи її зміст через орієнтацію публічної влади на задоволення потреб людини, підвищення якості життя та створення сприятливих умов для самореалізації особистості.

Як зазначає Васильєва Н.В., соціальне призначення сервісної держави виявляється у діяльності владних інституцій, спрямованій на надання публічних послуг населенню, що є проявом турботи держави про добробут громадян і забезпечення соціальної справедливості [13, с. 283].

Таким чином, сервісна держава може бути розглянута як еволюційне продовження соціальної держави, у межах якого відбувається трансформація ролі публічної влади – від регулятора економічних процесів до активного постачальника послуг, орієнтованих на людину. Її політика базується на принципах соціальної відповідальності, партнерства, ефективності та прозорості, що сприяє не лише підвищенню довіри до влади, а й формуванню стійких основ соціального розвитку в умовах демократичної державності.

Сервісна концепція державного управління, за визначенням Петровського П.М., репрезентує сучасну парадигму соціального призначення держави, в межах якого пріоритетним вектором демократичного врядування забезпечується служіння

громадянському суспільству, а домінантною формою функціонування владних інституцій визнається надання публічних послуг. Виходячи з цієї методологічної позиції, дослідник концептуалізує роль органів публічної влади як постачальників послуг, інтерпретує систему державного управління як організаційну структуру з надання послуг суспільного призначення, а громадяни мають статус замовників та споживачів цих послуг. Підхід демонструє фундаментальну трансформацію від традиційної веб-бюрократичної моделі, де держава виступала як суверенна влада, що реалізує примусові повноваження щодо підлеглих їй суб'єктів, до сервісної моделі, що базується на цьому принципі клієнтоорієнтованості, підзвітності та орієнтації на задоволення потреб користувачів публічних послуг.

Петровський П.М. обґрунтовує конституційну легітимність клієнтоорієнтованої моделі державного управління, посилаючись на статтю 3 Конституції України, яка проголошує: «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави». Ця конституційна норма закладає аксіологічний фундамент служби держави, визначаючи людину як мету, а не засіб державної діяльності, що передбачає переосмислення функцій органів публічної влади від традиційного фокусу на владних повноваженнях, контролю, примусу до фокусу на службі громадянам, забезпеченні їхніх прав, створених умов для самореалізації [58, с. 523].

Розвиваючи цю концепцію, Євсюкова О.В. характеризує сервісну державу через метафору «держава для людини» на протигагу традиційній моделі «людина для держави», підкреслюючи якісну трансформацію соціально-політичного статусу особи у взаємовідносинах з органами публічної влади. У сервісній державі громадяни перестають сприймати та сприймати як прохачі або петиціонери, які звертаються за милістю до всемогутньої бюрократії, натомість отримати статус повноправних споживачів публічних послуг, які мають легітимні очікування щодо якості, доступності, продуктивності, зручності цих послуг та механізмів їх

забезпечення очікуванням через скарги, оскарження, оцінювання, громадський контроль [26, с. 17; 27, с. 44]. Ця зміна статусу не є лише термінологічною чи риторичною, але свідчить про глибинні зміни у розподілі влади, відповідальності та ініціативи у взаємодії між державою та суспільством.

Водночас сервісна концепція держави не обмежується простим перенесенням логіки комерційних відносин «постачальник-споживач» у сферу публічного управління, що могло призвести до редукаціоністського розуміння складних, багатовимірних відносин між громадянином та державою. Як зазначають критику агресивної комерціалізації публічного сектора, громадянин не є лише споживачем послуг, але також виборцем, який легітимізує владу через демократичні процедури, платником податків, який фінансує діючу державу, учасником публічної політики, який має право впливати на формування стратегічних рішень, контролером, який забезпечує нагляд за діяльністю владних інституцій. Тому адекватна концептуалізація сервісної держави має інтегрувати клієнтоорієнтований підхід з визнанням множинності ролей громадянина та комплексності його відносин з державою.

Теоретична цінність сервісної концепції виникає в тому, що вона пропонує нормативну модель належного впорядкування, яка може слугувати критерієм оцінювання реальної практики функціонування органів публічної влади та орієнтиром для реформування державного управління. Емпіричні дослідження в різних країнах демонструють, що впровадження принципів сервісної держави – клієнторієнтованості, доступності, якості, ефективності, інноваційності, прозорості – корелює з підвищенням рівня задоволеності громадян, зростанням довіри до державних інституцій, зменшенням корупційних ризиків, оптимізацією витрат на адміністрування. Водночас успішність трансформації до сервісної моделі залежить не лише від формального прийняття відповідних стратегічних документів або створення інституційних структур (центрів надання послуг, електронних порталів), але й від глибинної зміни організаційної культури, цінностей, компетенцій

персоналу органів публічної влади, що потребує тривалих, наступних зусиль для навчання, стимулювання, змін системи, а також оцінювання та винагородження.

Місюра В.Я. поділяє вищенаведену наукову позицію, наголошуючи, що конкурентоспроможність сучасної держави значною мірою визначається рівнем розвитку її людського капіталу. У цьому контексті забезпечення населення адміністративними, управлінськими, соціальними та іншими видами публічних послуг постає одним із пріоритетних напрямів діяльності держави в соціально-економічній сфері. Сукупність цілеспрямованих дій держави, органів публічної влади, спрямованих на задоволення потреб громадян, утворює зміст сервісної політики.

Науковець виокремлює чотири базові принципи такої політики, які водночас можна вважати ключовими ознаками сучасної демократичної, соціальної та сервісної держави. По-перше, держава як гарант – це наявність розвиненої системи інституцій, покликаних забезпечувати якісне надання публічних послуг. По-друге, держава як партнер – передбачає створення сприятливих умов для громадської активності, розвитку соціального діалогу та партнерства між владою і суспільством. По-третє, держава як інстанція нагляду – означає здійснення контролю за дотриманням стандартів якості публічних послуг і законності їх надання. По-четверте, держава як виконавець послуг – характеризує її як суб'єкта, що безпосередньо задовольняє потреби суспільства, діючи в інтересах громадян [47].

Таким чином, дана концепція підкреслює, що ефективність сучасної держави визначається не лише обсягом її владних повноважень, а насамперед здатністю забезпечувати високоякісне сервісне обслуговування населення, що виступає стратегічною умовою сталого розвитку та суспільного добробуту.

До наведеного переліку принципів Бондаренко А.І., зазначає, що доцільно додати ще один важливий – принцип держави-менеджера, який відображає сучасне розуміння ролі держави у сфері публічного управління та надання послуг. У межах цього принципу держава виступає не лише безпосереднім надавачем публічних

послуг, а насамперед координатором, регулятором і стратегічним управлінцем, який формує політику у сфері сервісного забезпечення, визначає стандарти якості та контролює ефективність їх реалізації [11, с. 11].

Держава, виконуючи функцію менеджера, спрямовує та координує діяльність уповноважених суб'єктів, що здійснюють надання публічних послуг, забезпечуючи при цьому баланс між централізованим управлінням і автономією виконавців. Вона визначає перелік публічних послуг, встановлює правові, організаційні та фінансові механізми їх надання, а також створює умови для конкурентного середовища у сфері публічного сервісу, сприяючи підвищенню ефективності та якості обслуговування населення.

У ширшому контексті принцип держави-менеджера відображає перехід від патерналістської моделі державності до управлінської, у межах якої держава діє як стратегічний координатор суспільних процесів, орієнтований на результативність, прозорість і підзвітність. Такий підхід забезпечує формування ефективної системи публічного менеджменту, у якій держава не лише надає послуги, а й гарантує їх якість, доступність і відповідність суспільним потребам.

Розкриття концепції сервісної держави передбачає ґрунтовний аналіз її принципів, які становлять ідейно-теоретичну основу функціонування такої моделі публічного управління. Значний внесок у розроблення даної проблематики здійснив Соколов А.В., який, досліджуючи ключові напрями адміністративних реформ у зарубіжних країнах, виокремив низку базових принципів сервісної моделі державності.

По-перше, сервісна держава має прагнути до децентралізації управління, передаючи виконання сервісних функцій на нижчі рівні влади, максимально наближені до кінцевого споживача – громадянина. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і зменшенню бюрократичного навантаження на центральні органи влади.

По-друге, громадяни як споживачі публічних послуг повинні мати можливість вільного вибору як виду послуги, так і суб'єкта, який її надає. Це забезпечує реалізацію принципу людиноцентризму та створює умови для підвищення якості сервісного обслуговування.

По-третє, фундаментальною засадою є запровадження конкурентних механізмів у державному секторі, що передбачає можливість участі приватних суб'єктів у наданні публічних послуг за умови державного фінансування. Такий підхід стимулює ефективність, інноваційність і прозорість у сфері публічного сервісу.

По-четверте, фінансування діяльності органів публічної влади повинно бути орієнтоване на результат, а не на декларативні цілі чи наміри. Це означає необхідність впровадження системи оцінювання ефективності роботи державних інституцій за конкретними показниками досягнутих результатів.

По-п'яте, у центрі діяльності публічної адміністрації мають перебувати потреби, інтереси та очікування громадян, які розглядаються як клієнти держави. Така орієнтація на споживача є сутнісною характеристикою сервісного управління, що передбачає персоніфікований підхід і врахування суспільного запиту.

По-шосте, необхідним є впровадження ринково-орієнтованих інструментів управління, зокрема бюджетування, орієнтованого на результат, що дозволяє підвищити ефективність використання публічних ресурсів і забезпечити прозорість їхнього розподілу.

По-сьоме, ключовим чинником розвитку сервісної держави виступає децентралізація влади з одночасним запровадженням мережових елементів управління, які забезпечують горизонтальну взаємодію між різними рівнями публічної адміністрації та залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень [78].

Узагальнюючи, зазначимо, що система принципів сервісної держави, сформульована Соколовим А.В., відображає еволюцію сучасного публічного

управління від адміністративно-командної моделі до гнучкої, клієнтоорієнтованої та ефективної сервісної парадигми, що поєднує риси демократичної держави, соціальної відповідальності та інноваційного управлінського мислення.

Беручи до уваги зазначені цілі та принципи концепція сервісної держави розвивається як функціональна модель сучасної державності, що відображає нову філософію взаємодії між державою, громадянами та інститутами громадянського суспільства. Її сутність полягає у трансформації держави з домінуючого суб'єкта владних повноважень у провайдера якісних та доступних публічних послуг, орієнтованих на задоволення потреб людини і суспільства.

Дзевелюк М.В. виокремлює, такі основні характеристики сервісної держави, що відображають її концептуальні та функціональні особливості:

1. Сервісна держава не тотожна мінімальній державі, хоча й демонструє тенденцію до обмеження надмірного втручання у суспільне життя. Її діяльність здебільшого реалізується у форматі «за запитом», що зумовлює певну пасивність державного впливу. Водночас, у сферах, які потребують постійної участі публічної влади (правоохоронна діяльність, безпека кордонів, міграційна політика тощо), сервісна держава поєднує традиційні активні форми функціонування з наданням суспільно значущих послуг.

2. Сервісна держава ґрунтується на принципі конкуренції. Демоніполізація функцій держави сприяє формуванню конкурентного середовища, у якому з'являються альтернативні суб'єкти надання публічних послуг. Унаслідок цього інститути громадянського суспільства поступово посилюють свою роль у виконанні функцій, що раніше вважалися виключно державними.

3. Пріоритетом сервісної держави є надання соціально значущих послуг, які не можуть бути забезпечені виключно приватними чи громадськими структурами. Зокрема, держава бере на себе обов'язок підтримки соціальних груп у доступі до публічних благ і послуг. Такий підхід забезпечує соціальну справедливість і сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

4. Сервісна держава характеризується економічною раціональністю та «скромністю» у виконанні функцій. Її діяльність має бути підпорядкована принципам ефективного використання ресурсів і дотримання фінансової збалансованості. Надання будь-яких публічних послуг повинно здійснюватися в межах визначених бюджетних можливостей, без порушення пропорцій між окремими напрямками державного фінансування. Таким чином, кожна послуга має бути економічно обґрунтованою і не створювати додаткового навантаження на інші сфери публічних витрат.

5. З позиції кадрового наповнення сервісна держава є державою професіоналів. Основний акцент робиться не на владному управлінні, а на компетентності, фаховій спеціалізації та результативності працівників публічного сектору. Ключовими критеріями ефективності стають швидкість ухвалення рішень, якість управлінських процесів і досягнення конкретного соціально значущого результату.

6. Функціонування сервісної держави відбувається у динамічному, ситуативному режимі. Це означає, що процеси ухвалення управлінських рішень відбуваються з урахуванням конкретних обставин, потреб та запитів суспільства. Такий підхід передбачає відхід від універсальних, жорстко централізованих стратегій і перехід до гнучких, адаптивних моделей управління, здатних швидко реагувати на зміни соціально-економічних умов [20, с. 67].

Потрібно зазначити, що сервісна держава постає як еволюційна форма державності, що поєднує принципи ефективності, конкурентності, соціальної справедливості та орієнтації на потреби громадян. Її концепція передбачає не лише зміну функціонального змісту державного управління, але й трансформацію його ціннісної основи – від пріоритету влади до пріоритету служіння людині.

Отже, можна дійти висновку, що сервісна держава постає як функціональна модель сучасної державності, орієнтована на максимальну децентрацію та децентралізацію публічних функцій, реалізація яких відбувається переважно на

засадах конкуренції та в умовах ситуативного управління. Такий підхід забезпечує гнучкість державного механізму, його здатність оперативно реагувати на потреби суспільства та зміни зовнішнього середовища.

Перехід до функціональної моделі сервісної держави є, безперечно, об'єктивним етапом еволюції публічного управління, обумовленим сучасними соціально-економічними, технологічними та комунікаційними викликами. У нинішніх умовах держава дедалі частіше поступається суспільству в оперативності, інноваційності та здатності до самоорганізації, адже розвиток інформаційних технологій та цифрових платформ надає громадянам і соціальним інститутам можливість самостійно вирішувати значну кількість питань публічного значення.

Для України зазначений процес має особливу актуальність, оскільки рівень ефективності державного апарату залишається однією з ключових системних проблем. Впровадження сервісної моделі державності може стати інструментом підвищення довіри до влади, оптимізації управлінських процесів та формування нової культури взаємодії держави і громадянського суспільства, заснованої на принципах відкритості, партнерства та орієнтації на результат.

Таким чином, філософія державного управління у сервісній державі базується на людиноцентричній ідеї служіння суспільству, орієнтуючись на результат, який має вимірюваний соціальний ефект і сприяє сталому розвитку держави та підвищенню рівня довіри громадян до публічної влади.

1.2. Концептуалізація сервісної діяльності органів публічної влади

У контексті сучасних трансформацій публічного управління концепт сервісної діяльності органів публічної влади набуває особливого теоретико-практичного значення. Його змістовне наповнення відображає перехід від традиційної бюрократичної моделі державного управління, зорієнтованої на контроль і

регламентацію, до нової парадигми публічного врядування, в основі якої лежить ідея служіння держави людині.

Концептуалізація сервісної діяльності передбачає її осмислення як інтегративного явища, що поєднує у собі адміністративно-правові, соціально-економічні та управлінські аспекти. У широкому розумінні сервісна діяльність виступає формою реалізації функцій держави, спрямованою на задоволення публічних потреб та інтересів громадян, а у вузькому – як система організованих дій уповноважених суб'єктів, спрямованих на надання якісних публічних послуг відповідно до принципів законності, відкритості, доступності та результативності.

У науковій площині сервісна діяльність розглядається як ключовий елемент концепції сервісної держави, що фокусується на переосмисленні самої природи публічної влади – від влади над суспільством до влади для суспільства. Органи публічної влади в такому контексті функціонують як провайдери суспільних благ, а їхня ефективність вимірюється не лише показниками виконання управлінських завдань, а й ступенем задоволеності громадян результатами їхньої діяльності.

Важливим концептуальним орієнтиром у процесі формування сервісної діяльності є принцип людиноцентризму, який передбачає фокусування державної політики на потребах, правах і запитах особи. Саме він визначає зміст, спрямованість і технологічні засади сервісної діяльності органів публічної влади, що реалізується через механізми адміністративних послуг, електронного врядування, консультацій з громадськістю, публічного контролю та інші інструменти комунікації влади й суспільства.

У сучасному правовому дискурсі використання саме поняття «*сервіс*» має не лише термінологічне, а й концептуальне значення. Його запровадження в український правовий простір покликане відобразити нову філософію взаємовідносин між державою та громадянином, орієнтовану на якісне, ефективне та клієнтоцентричне надання публічних послуг.

Застосування цього терміна дозволяє психологічно й концептуально відмежувати сучасну модель публічного обслуговування від радянської практики, для якої були характерні бюрократизм, формалізм і відсутність орієнтації на задоволення потреб людини. Таким чином, поняття «*сервіс*» у сучасному контексті відображає перехід від адміністративно-командної парадигми управління до людиноцентричної моделі, заснованої на принципах партнерства, довіри та відповідальності держави перед громадянами [3, с. 176].

У наукових дослідженнях зарубіжних учених поняття «сервіс» розглядається як динамічний процес діяльності, що постійно еволюціонує, вдосконалюється та адаптується до потреб і вимог сучасного суспільства. У цьому контексті сервіс трактується як діяльність, спрямована на задоволення потреб інших осіб, або як комплекс послуг, що забезпечує можливість вибору оптимально вигідного варіанту для споживача [96].

Крім того, у науковій літературі поняття сервісу інтерпретується через категорію «вигоди», яка має нематеріальний, «невловимий» характер. Така вигода не передбачає набуття права власності на певний матеріальний об'єкт, однак її реалізація може бути пов'язана як із конкретним предметом чи ресурсом, так і з інформаційною або консультативною складовою [3, с. 179]. Таким чином, сервіс у сучасному розумінні виступає не лише як інструмент обслуговування, а й як форма соціально-економічної взаємодії, спрямована на забезпечення комфорту, ефективності та якості життєдіяльності людини.

У науковій літературі забезпечення сервісу розглядається як процес надання соціальних або суспільно значущих благ, спрямованих на підвищення соціально-економічного добробуту громадян [97]. У цьому контексті сервісна діяльність постає як механізм реалізації суспільного інтересу, що забезпечує доступ громадян до послуг, необхідних для задоволення базових потреб і підтримання гідного рівня життя.

Водночас підкреслюється, що такі послуги не мають суто ринкового характеру, оскільки їхнє надання не зумовлене комерційною вигодою, а впливає із соціальної та публічно-правової відповідальності держави перед суспільством [94]. Отже, сервіс у цьому розумінні можна визначити як особливий вид діяльності органів публічної влади, спрямований на створення доданої соціальної цінності шляхом задоволення законних потреб та інтересів громадян.

Таким чином, сервісна діяльність у публічному секторі відображає філософію «держави-служителя», у межах якої держава виступає не лише регулятором, а й активним провайдером суспільних благ, забезпечуючи реалізацію прав людини та зміцнення довіри між владою і громадянами.

В українській мові термін «послуга» трактується як дія або вчинок, що має корисний характер чи спрямований на надання допомоги іншим. Його семантичне значення також охоплює готовність сприяти, допомагати чи обслуговувати інших осіб, а також діяльність підприємств, організацій або окремих осіб, метою якої є задоволення певних потреб. Отже, у сукупності лексичні тлумачення цього поняття дозволяють дійти висновку, що надання послуги передбачає здійснення дії, спрямованої на задоволення потреб людини та створення для неї корисного ефекту [35, с. 238].

У вітчизняній науковій доктрині адміністративні послуги розглядаються крізь призму їх сервісної спрямованості, що дозволяє визначити їх як особливий вид публічно-владної діяльності, спрямований на забезпечення реалізації та охорони прав фізичних і юридичних осіб. Така діяльність полягає у наданні органами публічної влади публічних послуг різного змісту, обсягу та правового значення, результатом чого є створення, зміна чи припинення правового статусу суб'єкта у відповідній сфері публічних відносин [93, с. 10].

Сервісна природа адміністративних послуг виявляється у їх орієнтації на задоволення законних потреб особи, підвищення рівня доступності публічного управління та формування партнерських відносин між громадянами й державою. У

цьому контексті адміністративна послуга виступає не лише як юридичний результат владного рішення, а й як інструмент реалізації концепції «держави-сервісу», що ґрунтується на принципах ефективності, відкритості та відповідальності органів публічної влади перед суспільством.

Таким чином, адміністративні послуги є ключовим елементом сервісної діяльності держави, адже через їх надання відбувається практична реалізація ідеї держави, що служить людині, забезпечуючи баланс між публічними інтересами та індивідуальними правами.

На сучасному етапі розвитку публічного управління адміністративні послуги розглядаються як ключовий інструмент реалізації його основних завдань і функцій. Оптимізація процесу надання адміністративних послуг виступає однією з провідних передумов реформування системи діяльності органів публічної влади відповідно до принципів сервісної держави. Водночас саме адміністративні послуги становлять базову та найпоширенішу форму взаємодії громадян із публічною владою, у межах якої суспільство отримує можливість формувати оцінку ефективності функціонування державних інституцій загалом.

Відповідно до пункту 1 статті 1 Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга визначається як результат реалізації суб'єктом надання адміністративних послуг своїх владних повноважень за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення її прав та / або обов'язків у межах, установлених законом [62]. Таке визначення відображає сутність адміністративної послуги як форми реалізації публічної влади, орієнтованої на задоволення потреб приватних осіб у правовому оформленні певного юридичного стану.

Аналогічне за змістом визначення закріплено у Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, де підкреслюється сервісна спрямованість діяльності цих органів та орієнтація на забезпечення належної якості й доступності публічних послуг [38].

Науковець Лис А.Б. виокремлює низку визначальних ознак адміністративних послуг, притаманних незалежно від сфери їх надання чи виду. До таких ознак належать:

- надання послуги виключно за ініціативою (зверненням) фізичної або юридичної особи;
- спрямованість на забезпечення юридично значущих умов для реалізації суб'єктивних прав і законних інтересів приватної особи;
- здійснення лише адміністративними органами, уповноваженими законом, через реалізацію їхніх владних повноважень;
- нормативне визначення підстав і порядку отримання послуги, що забезпечує правову визначеність та захист прав заявників;
- завершення процедури надання послуги прийняттям адміністративного акта
- рішення або іншої юридично значущої дії органу влади [43, с. 20–21].

З огляду на наведене, адміністративна послуга виступає специфічною формою публічно діяльності, що поєднує правозастосовну та сервісну функції держави. Вона спрямована на забезпечення належного рівня правової визначеності у відносинах між державою та приватними особами, виступаючи одночасно і засобом реалізації публічних інтересів, і механізмом задоволення індивідуальних потреб громадян. Тому, інститут адміністративних послуг є одним із ключових інструментів трансформації державного управління у напрямі його сервісної, орієнтованої на людину моделі.

Спираючись на тлумачення поняття, Невмержицький О.І. пропонує розглядати адміністративні послуги як особливу форму публічно-сервісної діяльності адміністративного органу, спрямовану на створення необхідних організаційно-правових умов для реалізації суб'єктивних прав і законних інтересів фізичних або юридичних осіб, а також на виконання покладених на них законом обов'язків. Така діяльність здійснюється виключно за ініціативою (заявою) заінтересованої особи, а

її офіційним результатом виступає адміністративний акт, ухвалений уповноваженим органом [50, с. 125].

Розширюючи цю позицію, можна стверджувати, що адміністративні послуги втілюють одну з ключових форм реалізації сервісної функції публічної влади, яка поєднує владно-розпорядчий та обслуговуючий аспекти управлінської діяльності. Вони відображають перехід від традиційної моделі державного управління, зорієнтованої переважно на контроль і регулювання, до нової парадигми публічного адміністрування, в центрі якої перебуває людина як споживач публічних послуг.

Отже, адміністративні послуги доцільно розглядати не лише як результат реалізації владних повноважень, але й як інструмент підвищення довіри громадян до держави, забезпечення прозорості управлінських процедур та ефективного функціонування публічної влади в умовах становлення сервісної держави.

Аналізуючи трактування поняття «адміністративна послуга», слід зазначити, що воно розуміється як різновид публічної послуги, яку громадяни отримують від органів публічної влади або інших уповноважених суб'єктів у межах реалізації їхніх владних повноважень. Поняття «державна послуга» доцільно інтерпретувати з урахуванням нормативно-правових вимог, що визначають обсяг, якість та умови її надання.

Виділення адміністративних послуг як окремої категорії є необхідним для чіткого розмежування публічно-службової діяльності органів публічної влади, які здійснюють розпорядчо-виконавчі функції, та господарсько-правових відносин, а також для підвищення ефективності процесу їх надання. Реалізація в Україні доктрини адміністративних послуг і забезпечення належної якості їх надання потребують системного підходу до нормативного врегулювання відповідних суспільних відносин у межах правового поля [53, с. 164].

На думку Ославського М., адміністративні послуги слід розглядати як різновид публічних послуг, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими

органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких безпосередньо пов'язане із здійсненням владних повноважень та реалізацією функцій публічного управління [55, с. 45].

Карпенко О. зазначає, що у сучасному розумінні управлінські послуги охоплюють усі форми діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які здійснюються в інтересах як окремої особи, так і суспільства загалом. Науковець підкреслює, що саме сучасна сервісна держава має забезпечувати надання державно-управлінських послуг, оскільки їх реалізація безпосередньо залежить від компетенцій та повноважень органів публічної влади [34, с. 269].

Вітчизняні наукові дослідження, присвячені розвитку теоретичних засад управлінської діяльності, сприяли уточненню змісту поняття «управлінська послуга» відповідно до сучасних підходів. Зокрема, зазначається, що управлінська послуга являє собою адміністративно-процедурну діяльність, яка здійснюється за зверненням фізичних або юридичних осіб. При цьому характер звернення не впливає на сутність послуги – воно може бути як обов'язковим (наприклад, отримання паспорта громадянина), так і добровільним (наприклад, звернення за ліцензією) [37, с. 28].

Узагальнення результатів аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників дає підстави стверджувати, що сервісна держава – це, передусім, держава, у якій забезпечено ефективне функціонування системи надання публічних послуг населенню. Вона характеризується здатністю органів публічної влади задовольняти потреби громадян через створення зручних, прозорих та доступних механізмів обслуговування.

Як зазначає Шаров Ю.П., публічні послуги — це послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також підпорядкованими їм підприємствами, установами та організаціями. Вони становлять основний інструмент реалізації державної політики, спрямованої на

забезпечення прав і свобод громадян, а також на підтримку соціальної стабільності в суспільстві.

Публічні послуги класифікуються за різними критеріями. Зокрема, залежно від суб'єкта надання виокремлюють державні та муніципальні послуги, а за функціональним призначенням – адміністративні, управлінські, соціальні, житлово-комунальні та громадські. Водночас особливе місце у системі державних і муніципальних послуг посідають адміністративні послуги, оскільки саме через них найбільш безпосередньо реалізуються владні повноваження органів публічної влади та формується уявлення громадян про ефективність державного управління [91, с. 492].

Таким чином, сервісна держава постає як форма організації публічної влади, у межах якої пріоритетом є не лише виконання владних функцій, а й забезпечення високого рівня якості, доступності та результативності публічних послуг, що відображає гуманістичний та демократичний зміст сучасного публічного управління.

Переважає більшість науковців дотримується позиції, відповідно до якої надання публічних, зокрема адміністративних, послуг становить концептуальну основу сервісної діяльності органів публічної влади. Зокрема, Троян В.Я. визначає сервісну діяльність як діяльність державних інституцій, спрямовану на надання публічних послуг громадянам та юридичним особам. Науковець уточнює, що сервісна діяльність Національної поліції України полягає у наданні публічних послуг у сфері забезпечення публічної безпеки і порядку, які здійснюються на підставі заяви фізичних чи юридичних осіб і мають на меті набуття, зміну або припинення їхніх прав чи обов'язків у межах відповідних публічних правовідносин [86, с. 91, 93].

Подібного підходу дотримується й Федотова І.О., яка розглядає сервісну діяльність як процес надання визначеного законом комплексу адміністративних

послуг, що спрямовані на задоволення потреб населення та юридичних осіб у межах компетенції відповідних суб'єктів публічної влади [87, с. 48].

Водночас сучасний науковий дискурс поступово розширює розуміння сервісної діяльності, виходячи за межі суто адміністративних процедур. У контексті розвитку сервісної держави вона розглядається як комплексна система взаємодії органів публічної влади з громадянами, що включає не лише надання послуг, а й формування сприятливих умов для реалізації прав, забезпечення участі громадян у прийнятті рішень, а також створення ефективних комунікаційних каналів між владою та суспільством. Такий підхід дозволяє розуміти сервісну діяльність органів публічної влади як інтегративну складову сучасного публічного управління, зорієнтовану на досягнення високого рівня довіри до держави та підвищення якості життя громадян.

Сервісна діяльність органів публічної влади являє собою комплексну, багатовимірну функцію публічного врядування, що репрезентує фундаментальну трансформацію парадигми взаємовідносин між державою та суспільством від традиційної владно-підпорядкованої моделі до клієнтоорієнтованої сервісної моделі, в якій органи влади виступають не як суб'єкти владного примусу, а як постачальники публічних послуг, відповідальні за задоволення законних потреб та інтересів громадян.

Сутнісне ядро сервісної діяльності конституюється процесом надання управлінських (адміністративних) послуг фізичним та юридичним особам, які в цих правовідносинах набувають статусу не підлеглих суб'єктів або петиціонерів, а рівноправних клієнтів (споживачів, користувачів) публічних послуг, що мають легітимні очікування щодо якості, доступності, своєчасності, зручності, індивідуалізації обслуговування та механізми забезпечення цих очікувань через скарги, оскарження, громадський контроль, оцінювання якості. Відповідно, публічні службовці та інші працівники органів публічної влади концептуалізуються як надавачі (провайдери, виконавці) послуг, що реалізують ці послуги від імені

держави як політичної організації суспільства або від імені територіальних громад як локальних спільнот, наділених правом самоврядування, несучи при цьому професійну відповідальність за належне виконання своїх функцій, дотримання стандартів якості, етичних норм обслуговування.

Водночас сервісна діяльність органів публічної влади не вичерпується виключно формальним наданням регламентованих адміністративних послуг з визначеним правовим результатом, але охоплює значно ширший спектр активностей та функцій. По-перше, це інформаційно-консультаційна діяльність, спрямована на забезпечення громадян вичерпною, актуальною, зрозумілою інформацією про їхні права, обов'язки, доступні послуги, процедури їх отримання, зміни в законодавстві, що включає функціонування інформаційних порталів, call-центрів, консультаційних пунктів, видання роз'яснювальних матеріалів, проведення інформаційних кампаній.

По-друге, проактивне інформування та нагадування, коли органи влади самостійно, без запиту з боку особи, інформують її про наближення важливих строків (закінчення терміну дії документів, необхідність сплати податків), зміни в законодавстві, що впливають на її права, доступні пільги та програми підтримки, що відображає турботу держави про громадянина та прагнення мінімізувати ризики пропуску строків, незнання законів.

По-третє, організація зручної, доступної, комфортної інфраструктури обслуговування через створення інтегрованих центрів надання послуг за принципом «єдиного вікна», забезпечення територіальної, фізичної, інформаційної, комунікативної доступності для всіх категорій населення, включаючи осіб з інвалідністю, людей похилого віку, національні меншини, мешканців віддалених територій.

По-четверте, сервісна діяльність включає управління якістю взаємодії з громадянами через розробку та імплементацію стандартів обслуговування, що регламентують не лише формальні параметри надання послуг (строки, документи,

вартість), але й культуру обслуговування, етику комунікації, зовнішній вигляд приміщень, комфорт зон очікування; систематичне навчання персоналу принципам клієнтоорієнтованості, комунікативним навичкам, емпатії, вмінню працювати з різними категоріями громадян, включаючи конфліктних або вразливих; збір та аналіз зворотного зв'язку від користувачів через опитування задоволеності, книги скарг та пропозицій, онлайн-відгуки; постійне вдосконалення процесів на основі виявлених проблем, скарг, пропозицій.

По-п'яте, цифрова трансформація публічних послуг передбачає створення електронних порталів та мобільних додатків, що надають доступ до послуг цілодобово з будь-якого місця; оцифрування документів та запровадження електронних документів, що мають юридичну силу; автоматизацію обміну даними між органами влади для реалізації принципу «держава сама збирає довідки»; використання штучного інтелекту, чат-ботів для консультування та підтримки користувачів; впровадження технологій електронної ідентифікації, електронного підпису, блокчейн для безпеки та незмінності даних.

По-шосте, сервісна діяльність охоплює захист прав та інтересів отримувачів послуг через функціонування доступних, прозорих, ефективних механізмів оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів влади на адміністративному та судовому рівнях; надання безоплатної правової допомоги вразливим категоріям населення для забезпечення рівного доступу до правосуддя; діяльність інституцій омбудсменів, які захищають права громадян у відносинах з органами влади; громадський контроль за якістю надання послуг через громадські ради, моніторингові організації, публічні звіти про результати діяльності.

Інституційна архітектура сервісної діяльності органів публічної влади характеризується плюралізмом суб'єктів надання послуг, що відображає сучасні тенденції децентралізації, делегування повноважень, державно-приватного партнерства. Органи державної виконавчої влади (міністерства, державні служби, інспекції, агентства) здійснюють надання послуг загальнодержавного значення, що

вимагають єдиних стандартів на всій території країни. Органи місцевого самоврядування (виконавчі органи міських, селищних, сільських рад, їхні структурні підрозділи) надають послуги місцевого значення, що враховують специфіку територіальних громад. Інтегровані центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) функціонують за принципом «єдиного вікна», акумулюючи можливість отримання множини послуг різних органів влади в одному місці, що радикально підвищує зручність для громадян. Суб'єкти делегованих повноважень (нотаріуси, реєстратори, акредитовані суб'єкти сертифікації) надають окремі категорії послуг на підставі делегування від держави. Державні та комунальні підприємства, установи надають публічні послуги у сферах транспорту, комунальних послуг, освіти, охорони здоров'я. Приватні постачальники, які отримали ліцензії або акредитацію, можуть надавати окремі категорії публічних послуг, забезпечуючи конкуренцію та різноманітність пропозиції.

Таким чином, сервісна діяльність органів публічної влади може бути визначена як комплексна, системна функція публічного врядування, що охоплює весь спектр взаємодій між державними інституціями та громадянами, спрямованих на задоволення законних потреб та інтересів особи через надання якісних, доступних, своєчасних, зручних, індивідуалізованих публічних послуг, інформування, консультування, проактивну комунікацію, організацію комфортної інфраструктури обслуговування, цифрову трансформацію, управління якістю, захист прав користувачів, що реалізується множиною уповноважених суб'єктів у рамках правового регулювання та ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, прозорості, підзвітності, ефективності, інноваційності, орієнтації на результат, відображаючи фундаментальну зміну парадигми від «держави-влади» до «держави-сервісу».

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сервісна діяльність органів публічної влади виступає зовнішньою формою реалізації та практичним виявом сутності сервісної держави. Цей феномен доцільно розглядати як

цілеспрямовану діяльність уповноважених суб'єктів публічної влади, зорієнтовану на ефективне задоволення законних прав, потреб і інтересів фізичних та юридичних осіб як споживачів публічних послуг.

Сервісна діяльність охоплює дії, які здійснюються державними органами від імені держави, органами місцевого самоврядування – від імені відповідних територіальних громад, а також іншими уповноваженими організаціями та фізичними особами, наділеними відповідними повноваженнями. Метою такої діяльності є створення умов для реалізації законних прав суб'єктів, задоволення їхніх індивідуальних і колективних потреб, а також підвищення рівня довіри до інститутів публічної влади.

Зміст сервісної діяльності органів публічної влади, на нашу думку, має двокомпонентну структуру: перше, це інституційно-організаційна складова, яка охоплює систему суб'єктів, уповноважених надавати публічні послуги, а також організаційні та правові механізми, що забезпечують ефективність їхньої діяльності; друге, це процедурна складова, яка виражається у безпосередньому процесі надання публічних послуг на підставі звернення зацікавлених осіб, реалізації владних повноважень, ухваленні адміністративних актів чи здійсненні інших юридично значущих дій.

Варто підкреслити, що сервісна діяльність органів публічної влади у сучасних умовах постає не лише як механізм обслуговування потреб громадян, а й як ключовий індикатор ефективності публічного управління, що забезпечує баланс між владними повноваженнями держави та її соціальною відповідальністю перед суспільством. Таким чином, вона є одним із центральних інструментів реалізації концепції сервісної держави, орієнтованої на людиноцентризм, прозорість та якість публічного управління.

Сервісна діяльність органів публічної влади може бути визначена як одна з базових функцій публічного врядування, зміст якої полягає у здійсненні уповноваженими суб'єктами діяльності, спрямованої на надання управлінських та

інших публічних послуг фізичним і юридичним особам. У цьому контексті одержувачі послуг виступають клієнтами (споживачами), а публічні службовці – надавачами (виконавцями), які реалізують відповідні послуги від імені держави чи територіальної громади. Така діяльність відображає сервісно-орієнтовану природу сучасного публічного управління, у межах якої акцент робиться на задоволенні законних прав та потреб особи, підвищенні ефективності державного сервісу, прозорості, підзвітності й орієнтації на результат.

РОЗДІЛ 2. СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ В МЕХАНІЗМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Принципи здійснення сервісної діяльності органів публічної влади

Сучасна парадигма публічного врядування базується на утвердженні людиноцентричного підходу, згідно з яким головною метою функціонування державного апарату є забезпечення прав, свобод і законних інтересів особи. У цьому контексті концепція сервісної держави набуває особливого значення, оскільки передбачає трансформацію органів публічної влади із традиційних суб'єктів владного управління у структури, орієнтовані на надання якісних публічних послуг та ефективне задоволення суспільних потреб.

Здійснення сервісної діяльності органів публічної влади, як специфічної форми реалізації публічної функції держави, неможливе без чіткого методологічного підґрунтя, яким виступає система принципів. Саме принципи визначають логіку, зміст і спрямованість публічно-сервісної діяльності, встановлюють межі її реалізації, забезпечують узгодженість дій суб'єктів публічного адміністрування та формують стандарти взаємодії влади й суспільства.

Дослідження принципів сервісної діяльності зумовлюється потребою у концептуальному переосмисленні ролі держави в умовах демократичного врядування, цифровізації публічного сектору та підвищення вимог громадян до якості послуг. Формування належної системи принципів дозволяє не лише забезпечити ефективність управлінських процесів, а й гарантувати прозорість, відкритість і підзвітність діяльності публічної адміністрації.

Принципи сервісної діяльності органів публічної влади виступають базовими орієнтирами для розбудови сучасної сервісної держави, забезпечують її стабільність, функціональну ефективність та довіру громадян до влади. Їх системне дослідження сприяє поглибленню теоретичного розуміння сервісної моделі

державності та формуванню практичних засад публічного управління нового типу, орієнтованого на якісне обслуговування потреб людини і суспільства.

Функціонування сервісної держави спирається на комплекс фундаментальних принципів, які визначають її зміст, спрямованість і механізми реалізації. До базових належать принципи прозорості, підзвітності, ефективності, децентралізації, конкурентності та орієнтації на потреби користувачів. Вони відображають сутність сучасної публічної адміністрації, зорієнтованої на людину як на центрального суб'єкта державної політики.

Зазначені принципи передбачають гнучке та адаптивне реагування органів публічної влади на запити громадян і суб'єктів господарювання, розвиток механізмів комунікації та зворотного зв'язку, удосконалення форм участі громадськості в процесах прийняття управлінських рішень. Важливою складовою сервісного підходу виступає інституціоналізація електронного врядування й цифровізація управлінських процесів, що забезпечує відкритість, оперативність і доступність публічних послуг [13, с. 279-288].

Ключову роль у практичній реалізації зазначених принципів відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), які втілюють стандарти клієнтоорієнтованого управління, забезпечують спрощення процедур та мінімізацію бюрократичних бар'єрів. Водночас автоматизація адміністративних процедур, використання інформаційно-комунікаційних технологій, а також стандартизація та моніторинг якості публічних послуг виступають необхідними інструментами підвищення ефективності сервісної діяльності.

Можна зазначити, що система принципів сервісної держави формує концептуальну основу модернізації публічного управління, сприяє підвищенню довіри громадян до влади, забезпечує баланс між державним управлінням і суспільним самоврядуванням та визначає стратегічні орієнтири розвитку демократичної, відкритої й результативної держави нового типу.

Концептуальне осмислення предмета наукового пізнання базується на ключовій категорії будь-якої теоретичної системи – категорії «принцип», яка виступає фундаментальним елементом формування методологічного апарату науки. У контексті дослідження сервісно-орієнтованої моделі публічного управління та визначення параметрів її розвитку доцільним є застосування системного підходу, що дозволяє комплексно розробити й обґрунтувати принципи формування, реалізації та функціонування механізмів сервісної діяльності органів публічної влади в умовах реформаційних трансформацій, які тривають в Україні.

Як зазначає Приходченко Л.Л., термінологічна невизначеність у тлумаченні поняття «принцип» (зокрема як керівного правила, інструкції чи закономірності), а також відсутність уніфікованого підходу до визначення сутності, класифікації та ієрархії принципів у сфері публічного управління зумовлюють декларативний характер багатьох із них у стратегічних документах, державних програмах і проектах розвитку. Це, своєю чергою, актуалізує необхідність переосмислення існуючих теоретичних моделей і концепцій державного управління з метою виявлення таких принципів, які б забезпечували практичну ефективність, результативність і клієнтоорієнтованість діяльності органів публічної влади [61].

Отже, системне дослідження принципів сервісної діяльності має не лише теоретичне, а й прикладне значення, адже саме вони виступають методологічною основою модернізації публічного управління відповідно до вимог демократизації, децентралізації та цифровізації державного сектору.

Історичний досвід моделювання та поступового формування державності в країнах-членах Європейського Союзу сприяв систематизації єдиних принципів та стандартів, які згодом були імplementовані у національні системи державного управління на європейському адміністративному просторі, незалежно від специфіки державного устрою [23, с. 15-21].

До цієї системи принципів відносять такі базові орієнтири:

- надійність і передбачуваність – забезпечення стабільності публічних рішень та можливості прогнозування їх наслідків;

- відкритість і прозорість – доступність інформації про діяльність органів влади та прийняття управлінських рішень;

- підзвітність і відповідальність – обов’язок державних органів звітувати перед громадянами та контролюючими інституціями за результати своєї діяльності;

- ефективність і результативність – орієнтація на досягнення поставлених цілей із оптимальним використанням ресурсів та забезпеченням максимального суспільного ефекту.

Запровадження цих принципів у національних адміністративних системах сприяє гармонізації управлінських практик, підвищенню довіри громадян до органів влади, а також формуванню єдиного стандарту публічного управління, що відповідає вимогам сучасної європейської інтеграції та забезпечує якісне надання публічних послуг.

Норми належного врядування, а також критерії ефективного публічного управління та принципи, розроблені Комісією Європейського Союзу, Світовим банком і Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), відрізняються акцентами на певних ключових аспектах державного управління. Зокрема, принципи ефективного врядування ОЕСР включають:

1. Верховенство права – забезпечення рівності всіх громадян перед законом та неухильного виконання правових норм;

2. Відкритість і прозорість діяльності демократичних інституцій – доступність інформації про діяльність органів публічної влади та механізми прийняття рішень;

3. Чесність і рівність громадян – гарантія рівного доступу до державних послуг, включно з консультаційними послугами та участю у процесі ухвалення рішень;

4. Результативність та ефективність послуг – орієнтація на досягнення конкретних суспільно значущих результатів із оптимальним використанням ресурсів;

5. Ясність, прозорість і практична застосовність законів та правових регуляцій – забезпечення зрозумілої та реально дієвої нормативно-правової бази;

6. Стійкість та цілісність політики – забезпечення послідовності і стабільності при формуванні та реалізації державної політики;

7. Високі етичні стандарти поведінки – дотримання норм професійної етики та запобігання конфліктам інтересів у публічному управлінні [99].

Впровадження цих принципів спрямоване на гармонізацію управлінських практик, підвищення довіри громадян до державних інститутів, а також забезпечує стійкий розвиток сервісної держави, орієнтованої на потреби суспільства та ефективне надання публічних послуг.

В умовах євроінтеграційного розвитку України набуває особливої актуальності орієнтація органів публічної влади на обслуговування клієнта, що підтверджує ключову роль громадянина як центрального суб'єкта у сервісно-орієнтованій державі. Зокрема, за оцінкою європейських експертів проекту ОЕСР «Підтримка реформи децентралізації в Україні», реалізація якого була запланована до 2018 року, публічні послуги повинні бути чутливими до потреб і очікувань клієнтів, тобто громадян та їхніх об'єднань, одночасно сприяючи розвитку їхньої незалежності та самодостатності [100].

Важливо підкреслити, що цей проект має на меті підтримку реформ державного управління, зокрема у сферах децентралізації та модернізації інституцій на національному та регіональному рівнях, забезпечуючи уніфіковане впровадження принципів сервісного врядування на всій території держави [95].

Таким чином, інтеграція клієнтоорієнтованого підходу у публічну адміністрацію сприяє підвищенню ефективності державного управління,

зміцненню довіри громадян до органів влади та реалізації європейських стандартів надання публічних послуг.

Бельгійський експерт Вермеунел Ф. виокремлює ключові показники орієнтації органів публічної влади на обслуговування клієнта (громадянина), а також показники відповідальності. За його концепцією, система показників клієнтоорієнтованості включає: 1) реактивна (цілеспрямована) орієнтація на обслуговування клієнта, що передбачає доброзичливе та уважне ставлення до громадян, надання максимально детальної інформації щодо задоволення їхніх запитів, а також ввічливе реагування на скарги, подані до органів публічної влади; 2) проактивна орієнтація на обслуговування клієнта, яка включає системний аналіз потреб та очікувань громадян, орієнтацію на надання послуг з урахуванням результатів такого аналізу, критичне оцінювання необхідності вдосконалення практики обслуговування, здатність формувати і реалізовувати заходи щодо покращення якості послуг, враховувати індивідуальні потреби клієнта, а також конкретизувати та персоналізувати обслуговування в кожному випадку; підтримка орієнтації на обслуговування клієнта, що реалізується через практичну імплементацію клієнтоорієнтованого підходу, створення ефективної системи надання публічних послуг, яка гарантує якісний і персоналізований сервіс, стимулювання вдосконалення взаємодії з клієнтом та вироблення рекомендацій і пропозицій щодо отримання конкретних видів послуг [14].

Отже, зазначена класифікація демонструє, що орієнтація на клієнта у публічному управлінні потребує поєднання реактивних, проактивних та підтримуючих компонентів, що забезпечують системність, ефективність і якість публічних послуг.

Очевидно, що при розробці зазначених показників сервісизації діяльності органів публічної влади бельгійським дослідником Вермеунелем Ф. були використані принципи *належного демократичного врядування*, які передбачають прозорість, підзвітність, ефективність та орієнтацію на потреби громадян.

Застосування цих принципів забезпечує системний підхід до оцінки та вдосконалення процесів надання публічних послуг, формує клієнтоорієнтовану модель управління та сприяє підвищенню довіри громадян до органів публічної влади. Таким чином, інтеграція принципів належного врядування у механізми сервісної діяльності дозволяє гармонізувати практику державного управління з європейськими стандартами, забезпечуючи високу якість та ефективність надання адміністративних та інших публічних послуг.

Як зазначає Євсюкова О.В., що в контексті наукового дослідження методологічну цінність становить позиція українських науковців, які трактують принципи належного демократичного врядування як комплекс керівних орієнтирів, що формують ефективну та клієнтоорієнтовану модель публічного управління. До зазначеної системи принципів відносять:

1. Чесні вибори, представництво та участь, що забезпечують реальні можливості всім громадянам брати участь у прийнятті рішень щодо суспільних справ.
2. Чутливість влади, яка полягає у здатності адекватно реагувати на законні очікування та потреби громадян; цілі, правила та процедури повинні відповідати цим очікуванням.
3. Ефективність та результативність, що передбачає досягнення визначених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів.
4. Відкритість і прозорість, забезпечуючи публічний доступ до інформації та сприяючи зрозумілості процедур управління суспільними справами.
5. Верховенство права, що гарантує справедливість, неупередженість та передбачуваність дій органів влади.
6. Етична поведінка, спрямована на пріоритет суспільних інтересів над приватними.

7. Компетентність та спроможність, що визначає здатність представників та посадових осіб публічної влади виконувати свої обов'язки на високому професійному рівні.

8. Інноваційність та відкритість до змін, що забезпечує використання нових рішень та передових практик у публічному управлінні.

9. Сталий розвиток та орієнтація на довгострокові результати, що враховує інтереси майбутніх поколінь.

10. Надійний фінансовий менеджмент, спрямований на ощадливе та ефективне використання суспільних ресурсів.

11. Повага до прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості, яка забезпечує захищеність і недискримінацію всіх громадян.

12. Підзвітність, що гарантує відповідальність представників та посадових осіб місцевої влади за прийняті рішення та їх реалізацію [24].

Інтеграція цих принципів у практику сервісної діяльності органів публічної влади дозволяє не лише підвищити ефективність і якість надання публічних послуг, а й забезпечує формування довіри громадян до державних інституцій, стимулює розвиток демократичних інститутів та підтримує стабільність і сталий розвиток суспільства.

Зазначені принципи стали фундаментом для формування Європейської стратегії інноваційного та належного врядування. Так, на Третньому саміті глав держав і урядів країн-членів Ради Європи у 2005 р. у м. Варшава було підкреслено, що належне врядування є необхідною умовою на всіх рівнях державного управління. Особливу актуальність це має на місцевому рівні, оскільки місцева влада є найближчою до громадян та надає ключові публічні послуги, забезпечуючи відчуття участі громадян у суспільних процесах [9, с. 250-257].

Погоджуючись із висновками Руснака Б.А., слід зазначити, що принципи належного врядування можуть слугувати базою при розробці законів України, нормативних актів центральних органів виконавчої влади, локальних органів

державної влади та органів місцевого самоврядування, включно з положеннями, кодексами поведінки та іншими регуляторними документами [74, с. 58].

Науковець також запропонував власну систему класифікації принципів публічної влади, до якої належать: ефективність, професіоналізм, правова регламентація, запобігання корупції, субсидіарність, участь громадян у розробці та прийнятті рішень, прозорість і відкритість діяльності органів публічної влади, підзвітність та підконтрольність громаді, відповідальність органів влади та посадових осіб [74, с. 59-62].

Інтеграція цих принципів у практику публічного управління сприяє формуванню прозорої, підзвітної та ефективної системи державного управління, орієнтованої на потреби громадян та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Система принципів належного врядування зазнає певного змістовного оновлення та переформатування у наукових працях молодшої української дослідниці Зозулі В.О., яка досліджує імплементацію принципів демократичного врядування в контексті глобалізаційних процесів сучасного світу. Науковиця відзначає, що принцип доступності у демократичному врядуванні проявляється через забезпечення можливості участі громадськості у державному управлінні та рівного доступу громадян до державної служби шляхом дотримання процедур відбору, орієнтованих на реалізацію мерітократичного принципу при зайнятті вакантних посад в органах державної влади.

Водночас принцип транспарентності, поєднуючи активну та пасивну взаємодію громадськості з органами державної влади, сприяє ефективному наданню адміністративних послуг та задоволенню ключових суспільних потреб населення. Це досягається через організацію системного інформування громадян про діяльність органів державної влади, їхню структуру та забезпечення вільного доступу громадян до управління державними справами, що підвищує якість сервісної діяльності та зміцнює довіру суспільства [31].

Привертає увагу концепція Грицяка І.А., який підкреслює, що в процесі становлення української державності необхідно враховувати європейський підхід, що передбачає поділ владних повноважень між центральним та місцевим рівнями. Європейський досвід демонструє, що для підвищення ефективності публічної влади доцільним є врегулювання питань також на регіональному рівні, що передбачає формування клімату взаєморозуміння та співпраці між рівнями влади.

Ключовою умовою цього процесу є реалізація принципів Ради Європи, серед яких особливе значення має принцип когезії (згуртованості). Він передбачає, що здійснення регіонального самоврядування має забезпечувати результативне виконання завдань державних органів влади, спрямованих на підтримку економічної та соціальної згуртованості, а також на збалансований розвиток національної території з урахуванням солідарності між регіональними органами влади [17, с. 103].

Тому, принцип когезії виступає ключовим елементом європейської концепції багаторівневого управління, сприяючи ефективності функціонування державних інститутів на всіх рівнях публічної влади та забезпеченню гармонійного регіонального розвитку.

Слід зазначити, що вітчизняні науковці, ґрунтуючись на аналізі зарубіжного досвіду організації надання публічних послуг органами влади в європейських державах, зокрема, у Польщі приділяють особливу увагу принципам субсидіарності, дотримання унітарного характеру держави та компліментарності. У своїх дослідженнях Драган І.О. наголошує, що зазначені принципи виступають ключовими орієнтирами діяльності органів публічної адміністрації.

Зокрема, сутнісні характеристики кожного з цих принципів він трактує наступним чином: субсидіарність – наділення максимальною компетенцією тих органів, що розташовані ближче до громадян, забезпечуючи оперативність та адресність публічних послуг; дотримання унітарного характеру держави – здатність територіально-адміністративних одиниць діяти у межах повноважень, визначених

державою, при збереженні єдиного правового статусу та забезпеченні державного контролю за дотриманням законодавства; компліментарність – взаємозв'язок та взаємодоповнення діяльності різних органів влади, що сприяє узгодженості рішень та ефективності виконання повноважень [22].

Зазначені принципи формують основу для побудови системи публічної влади, орієнтованої на ефективне надання послуг населенню, забезпечують баланс між децентралізацією повноважень та централізованим контролем, а також сприяють координації функцій між рівнями управління.

Результати сучасних політичних та соціально-економічних трансформацій, процес інституціоналізації сучасної системи публічного управління та впровадження її сервісної спрямованості значною мірою визначаються формуванням і реалізацією механізмів сервісної діяльності органів публічної влади на основі фундаментальних принципів [36, с. 112].

Узагальнення наукових джерел дозволяє констатувати, що демократизм є базовим та невід'ємним принципом публічного управління у сучасних державах, реалізація якого забезпечує їхнє позиціонування як правових держав. Не менш значущим є принцип управлінського впливу, який у демократичних країнах проявляється через децентралізацію влади. Впровадження цього принципу виступає ключовою передумовою суспільних трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності та результативності діяльності органів публічної влади, створення прозорих механізмів взаємодії з громадянами та забезпечення адаптивності системи управління до сучасних викликів.

Крім того, слід наголосити, що реалізація сервісно-орієнтованого підходу у публічному управлінні передбачає поєднання принципів прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян, що стає стратегічною умовою формування сучасної держави, здатної реагувати на запити суспільства та стимулювати його активну участь у процесах управління.

Умовою здійснення суспільних трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління, є формування сервісної діяльності органів публічної влади. Конструювання такої системи на основі сукупності елементів суб'єктної орієнтації її функціонування у сфері регулювання надання публічних послуг представляє собою якісний перехід до побудови сервісно-орієнтованої держави. Цей перехід зумовлений відповідними кількісними змінами у цілеспрямованості, широті та глибині взаємозв'язку механізмів сервісного спрямування із забезпеченням державою сервісної функції [92, с. 36].

При цьому суб'єктна орієнтація на державу, органи публічної влади, громадські об'єднання, бізнес-структури, конкретного громадянина, тощо повинна розглядатися як сукупність методологічних принципів суб'єктності. До таких принципів належать: суб'єктність як сутнісна властивість окремого суб'єкта; суб'єктність середовища; інституціоналізація суб'єктності; моделювання суб'єктності. Реалізація цих принципів забезпечує ефективну взаємодію всіх задіяних учасників процесу надання публічних послуг та сприяє формуванню адаптивної, клієнтоорієнтованої державної системи управління [28, с. 33].

Принцип суб'єктності як сутнісної властивості суб'єкта характеризується як його якісний атрибут, що властивий будь-якому суб'єкту політичної або соціально-економічної системи, відображає його сутнісні ознаки та визначає потенціал розвитку суб'єктності. Цей принцип конкретизується через такі ключові характеристики суб'єкта, як активність, відповідальність та довіра, які забезпечують його здатність ефективно взаємодіяти у системі публічного управління та реалізовувати свої права і обов'язки [25, с. 50].

Слід зауважити, що принцип суб'єктності середовища реалізується у певному політичному та соціально-економічному просторі через функціонування механізмів впровадження специфічних принципів суб'єктності в полісуб'єктній системі. Відповідно до цього принципу, полісуб'єктне середовище розглядається як простір взаємодії суб'єктів-елементів, об'єднаних спільною діяльністю, комунікативною та

поведінковою активністю, а також процесом формування суб'єкт-суб'єктних відносин і їх усвідомлення [33, с. 160].

Принцип інституціоналізації суб'єктності передбачає формалізацію властивостей та атрибутів суб'єктності шляхом передачі суб'єктних функцій від індивідів до інституціональних суб'єктів (від держави до громадських організацій і бізнес-структур), що супроводжується зменшенням або втратою суб'єктності першими та формуванням інтегрального суб'єкта. Інституціональні суб'єкти формуються через інституалізацію активності індивідуальних суб'єктів та інтегральних суб'єктів нижчих рівнів із застосуванням механізмів відповідальності. При цьому вищий рівень інституалізації корелює зі зниженням політичної та соціально-економічної суб'єктності одиниць у межах інтегрального суб'єкта [23, с. 42].

Паралельно, принцип моделювання суб'єктності полягає у формуванні та розвитку суб'єктності як процесу суб'єктивізації в політичному та соціально-економічному просторі. Він визначається орієнтацією на політичний і соціально-економічний суб'єкт як ціннісну домінанту та цілісністю впорядкованих у часі і просторі взаємодій, у яких реалізується суб'єктність учасників, що виступає необхідною умовою для їх ефективного функціонування та розвитку [23, с. 47].

З метою побудови ефективних механізмів сервісної держави, що поєднують системоутворюючі важелі та регулятори нормативно-правової, інституціональної, технологічної, ресурсо-функціональної й організаційно-економічної природи для цілеспрямованого впливу на сучасну систему публічного управління, доцільним є застосування нових суб'єктно-орієнтованих та системних принципів сервісної діяльності органів публічної влади. Серед них Євсюкова О.В. виокремлює наступні:

- принцип стратегічної послідовності — передбачає системну реалізацію концептуальних довгострокових програм діяльності органів публічної влади з урахуванням ресурсних обмежень, що особливо актуально у контексті суспільних трансформацій. Він передбачає впровадження алокаційності функцій та

повноважень із субординацією та взаємоузгодженістю дій у межах єдиної системи публічного управління, а також забезпечення безперервного виконання ухвалених рішень з урахуванням ресурсо-функціонального забезпечення, політичної «волі», ризиків та наслідків поетапного реформування навіть за умов зміни політичних еліт;

- принцип емпіричної критики – полягає у систематичному відстеженні та оцінці ефектів суспільних трансформацій у процесі реалізації сервісної функції органами публічної влади. Цей принцип передбачає вимірювання інноваційних результатів у взаємодії з громадянами, громадськими організаціями, бізнес-структурами та підприємствами на основі об'єктивної оцінки й прогнозування показників результативності функціонування органів публічної влади. Його реалізація можлива через використання багаторівневої системи критеріїв, що дозволяє мінімізувати різного роду витрати та максимально підвищити соціальну ефективність.

- принцип інституціональної архітектури – полягає у формуванні сприятливого інституціонального середовища для управління розвитком сервісно-орієнтованої держави, що дозволяє знизити інформаційні, трансформаційні, політичні, економічні та соціальні витрати сервісної діяльності. Відповідно до цього принципу, інституціональне середовище повинно постійно вдосконалюватися через створення інституту сервісу, який забезпечує умови для інноваційної діяльності органів публічної влади та формує унікальну інституціональну архітектуру сервісно-орієнтованої держави [24].

Тому потрібно зазначити, що принципи здійснення сервісної діяльності органів публічної влади становлять фундаментальну основу формування ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи державного управління. Вони визначають ідейно-правові орієнтири функціонування публічної влади як сервісного інституту, спрямованого не на примус чи адміністрування, а на надання якісних публічних послуг.

До основних принципів сервісної діяльності належать: верховенство права, законність, прозорість, відкритість, підзвітність, рівність доступу до послуг, ефективність, результативність, орієнтація на потреби громадян, інноваційність та цифровізація управлінських процесів. Вони забезпечують системність, узгодженість і передбачуваність дій органів публічної влади в процесі реалізації їхніх сервісних функцій.

Застосування цих принципів сприяє переходу від адміністративно-командної моделі управління до парадигми сервісної держави, у якій громадянин виступає не об'єктом управлінського впливу, а повноправним партнером у взаємодії з владою. У сучасних умовах цифрової трансформації та воєнного стану принципи сервісної діяльності набувають особливої ваги, адже забезпечують стабільність управлінських процесів, гарантують захист прав громадян і сприяють відновленню довіри до державних інституцій.

Таким чином, дотримання та послідовна імплементація принципів сервісної діяльності є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління, зміцнення демократичних засад державності та формування в Україні сучасної європейської моделі сервісної держави.

2.2. Види сервісної діяльності органів публічної влади

Сервісна діяльність органів публічної влади є ключовим елементом функціонування сучасної сервісно-орієнтованої держави, спрямованим на забезпечення реалізації прав, законних інтересів та потреб громадян і суб'єктів господарювання. Розвиток публічного управління у контексті сервісної моделі передбачає не лише формальне виконання адміністративних функцій, а й створення ефективних механізмів взаємодії з користувачами публічних послуг, орієнтованих на результативність, прозорість і доступність.

Важливим аспектом дослідження є систематизація видів сервісної діяльності органів публічної влади, оскільки їх класифікація дозволяє: по-перше, визначити

спектр послуг, що надаються громадянам та організаціям; по-друге, оцінити рівень реалізації принципів належного врядування; по-третє, визначити механізми підвищення ефективності та якості публічного обслуговування. Крім того, розмежування видів сервісної діяльності дає змогу інтегрувати нормативно-правові, інституційні та технологічні засади надання послуг у цілісну систему управління, що забезпечує узгодженість функцій різних рівнів публічної влади та оптимізацію ресурсів.

Аналіз наведених наукових підходів, які ми досліджували у даній роботі, дає підстави стверджувати, що сервісна діяльність органів публічної влади за своєю сутністю є цілеспрямованою діяльністю державних інституцій, спрямованою на надання публічних послуг населенню. У більш вузькому, юридико-правовому розумінні, публічно-сервісна діяльність, за визначенням академіка Авер'янова В.Б., розглядається як діяльність державних і недержавних органів, спрямована на забезпечення у процесі їх взаємодії з населенням, фізичними та юридичними особами таких умов, за яких останні можуть ефективно реалізовувати, захищати та відстоювати свої права, свободи і законні інтереси [1, с. 269].

Іншими словами, сервісна діяльність органів публічної влади виступає формою практичного втілення соціальної функції держави, спрямованої на задоволення суспільних потреб, підвищення якості життя громадян та забезпечення ефективної взаємодії між публічною владою і суспільством.

Науковиця Біла В.Р. підкреслює, що публічно-сервісна діяльність полягає у наданні адміністративних (управлінських) послуг, що становить одну з ключових форм реалізації функцій органів публічної адміністрації. У межах адміністративно-правової науки така діяльність трактується як діяльність органів публічної адміністрації, спрямована на задоволення індивідуальних потреб особи, яка ініціює відповідне звернення [8]. Таким чином, сервісна діяльність органів публічної влади реалізується через забезпечення можливості здійснення суб'єктивних прав осіб, не наділених владними повноваженнями, що засвідчує її гуманістичну спрямованість

та орієнтацію на потреби громадянина як центрального елемента системи публічного управління.

На погляд Троян В.А., ототожнення сервісної діяльності органів публічної влади виключно з процесом надання адміністративних послуг видається надмірно звуженим та таким, що не відображає її комплексного змісту в сучасних умовах розвитку публічного управління [86].

Види сервісної діяльності органів публічної влади можна класифікувати за різними критеріями, що відображають зміст, суб'єктний склад, функціональне призначення та спрямованість цієї діяльності. У науково-академічному контексті доцільно виокремити такі основні види:

1. За змістом діяльності:

–*Адміністративно-сервісна діяльність* – пов'язана з наданням адміністративних послуг, спрямованих на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків фізичних чи юридичних осіб (реєстраційні, дозвільні, ліцензійні процедури тощо).

Фундаментальною засадою доктрини надання адміністративних послуг виступає концепція служіння держави суспільству, згідно з якою діяльність органів публічної влади повинна бути спрямована на задоволення потреб людини як основної цінності демократичної, правової та сервісно-орієнтованої держави. У цьому контексті категорія «послуга» за своїм змістом корелює з аналогічним поняттям, прийнятим у приватному секторі, і передбачає цілеспрямовану діяльність, що здійснюється на підставі звернення особи з метою задоволення її конкретних потреб [83, с. 9].

Таким чином, громадянин, який взаємодіє з органами публічної влади, розглядається не підлеглий, а як повноправний клієнт, який має право на якісне, своєчасне й ефективне обслуговування. Відповідно, будь-яке звернення громадянина до органу влади має сприйматися як нормальна складова сервісної взаємодії, а не як адміністративне навантаження. Це вимагає від посадових осіб

переорієнтації професійної поведінки – від владно-розпорядчої до сервісно-комунікативної моделі, заснованої на принципах партнерства, поваги та клієнтоцентризму.

Гордєєв В. та Градовий В. трактують адміністративні послуги як особливий вид діяльності уповноважених органів державної влади, спрямований на реалізацію та забезпечення суб'єктивних прав фізичних і юридичних осіб. Така діяльність здійснюється на підставі офіційного звернення заінтересованої особи, а її результатом виступає ухвалення або видання адміністративного акта, який має юридичне значення для заявника [16, с. 67].

Задихайло О. розглядає адміністративні послуги як форму публічно-сервісної діяльності адміністративного органу, спрямовану на створення умов для належної реалізації суб'єктивних прав, законних інтересів та/або виконання встановлених законом обов'язків фізичними чи юридичними особами. Така діяльність здійснюється на підставі звернення відповідної особи, а її офіційним результатом виступає прийняття адміністративного акта компетентним органом [29, с. 383].

Офіційне, чинне визначення поняття «адміністративна послуга» закріплено у Законі України «Про адміністративні послуги» від 17 травня 2012 року. Відповідно до положень цього нормативно-правового акта, адміністративна послуга визначається як результат реалізації владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг, який здійснюється за заявою фізичної або юридичної особи та спрямований на набуття, зміну або припинення прав чи/або обов'язків зазначеної особи у межах чинного законодавства [62].

Адміністративно-сервісна діяльність органів публічної влади посідає центральне місце в системі сервісних функцій держави, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. Цей вид діяльності має правову природу, адже здійснюється у процесі надання адміністративних послуг, результатом яких є

юридично значимі дії – набуття, зміна або припинення певних прав чи обов’язків заявників [90, с. 178].

Сутність адміністративно-сервісної діяльності полягає в задоволенні потреб громадян і суб’єктів господарювання у сфері публічно-правових відносин через створення правових умов для реалізації ними свого правового статусу. Йдеться не лише про формальне виконання процедур, а про орієнтацію органів публічної влади на надання якісних, доступних, своєчасних і зручних послуг.

До основних форм адміністративно-сервісної діяльності належать:

- реєстраційні процедури (державна реєстрація актів цивільного стану, юридичних осіб, речових прав на майно тощо);
- дозвільна діяльність (видача дозволів, погоджень, сертифікатів на певні види діяльності);
- ліцензування (надання суб’єктам господарювання права на здійснення певних видів господарської діяльності, що підлягають державному регулюванню);
- надання витягів, довідок, офіційних документів, що підтверджують певні юридичні факти.

У сучасному контексті адміністративно-сервісна діяльність характеризується орієнтацією на споживача послуг (громадянина чи бізнес), спрощенням процедур, цифровізацією управлінських процесів, розвитком електронних сервісів (наприклад, через Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія»).

Крім того, така діяльність є індикатором ефективності публічного управління, оскільки якість надання адміністративних послуг безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до органів публічної влади, на сприйняття держави як сервісної структури, а не карального або бюрократичного механізму [51, с. 285].

Отже, адміністративно-сервісна діяльність виступає інституційною основою формування сервісно-орієнтованої держави, що ґрунтується на принципах законності, відкритості, доступності, підзвітності та орієнтації на потреби людини як центрального суб’єкта публічного управління.

–Соціально-сервісна діяльність – охоплює надання соціальних послуг, спрямованих на забезпечення соціальної підтримки, захисту та підвищення рівня добробуту громадян.

Соціально-сервісна діяльність органів публічної влади є однією з ключових складових сервісної функції держави, спрямованої на реалізацію конституційних гарантій соціального захисту, підтримки та забезпечення гідного рівня життя населення. Її сутність полягає у наданні громадянам соціальних послуг, допомоги та пільг, які мають компенсаторний, підтримувальний або профілактичний характер і покликані забезпечити соціальну стабільність, рівність можливостей і захист вразливих груп населення.

Соціальні послуги становлять базову концептуальну категорію у системі соціального захисту та соціального забезпечення населення. Вони охоплюють комплекс організаційно-правових та управлінських заходів, спрямованих на підтримку осіб і сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах, з метою усунення, подолання або мінімізації негативних наслідків таких обставин.

Основні засади надання соціальних послуг, включно з визначенням принципів їх реалізації, суб'єктного складу, порядку організації та фінансування, визначені Законом України «Про соціальні послуги» № 2671-VIII від 17 січня 2019 року [68]. Зазначений нормативно-правовий акт закріплює системний підхід до розбудови мережі соціальних послуг, орієнтованих на задоволення потреб громадян та забезпечення ефективного функціонування соціальної сфери.

Важливим інструментом практичної імплементації положень цього Закону став пілотний проєкт «Розвиток соціальних послуг», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 року [67]. Реалізація даного проєкту спрямована на вдосконалення механізмів надання соціальних послуг на місцевому рівні, запровадження сучасних стандартів їх якості та забезпечення належного фінансового й кадрового забезпечення.

Особлива роль у практичному втіленні проєкту відведена об'єднаним територіальним громадам, які виступають безпосередніми суб'єктами організації та надання соціальних послуг населенню. Саме на рівні територіальних громад формується мережа надавачів послуг, розробляються місцеві програми соціальної підтримки та забезпечується адресність допомоги, що відповідає принципам децентралізації та сервісно-орієнтованої моделі державного управління.

З позицій публічного управління, соціально-сервісна діяльність може бути визначена як цілеспрямована діяльність органів публічної влади, що полягає у створенні, наданні та адмініструванні соціальних послуг, спрямованих на задоволення життєвих потреб громадян, запобігання соціальній ізоляції, підтримку осіб у складних життєвих обставинах, забезпечення соціальної інтеграції та підвищення якості життя населення.

Основні напрями такої діяльності охоплюють:

- надання соціальної допомоги (грошової або натуральної) особам, які перебувають у складних життєвих обставинах;
- здійснення заходів соціального захисту та підтримки малозабезпечених, осіб з інвалідністю, безробітних, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб тощо;
- розвиток системи соціальних послуг, включаючи доглядові, реабілітаційні, психологічні, правові, медико-соціальні послуги;
- реалізацію державних і місцевих соціальних програм, спрямованих на підвищення добробуту населення;
- сприяння соціальній інтеграції та формуванню інклюзивного середовища для всіх громадян [89, с. 211].

Соціально-сервісна діяльність базується на низці принципів, серед яких: соціальна справедливість, адресність, доступність, рівність можливостей, орієнтація на потреби особи, партнерство держави, громади та недержавних інституцій, прозорість та підзвітність у використанні соціальних ресурсів.

У сучасних умовах соціально-сервісна діяльність набуває нових форм завдяки цифровізації соціальної сфери, децентралізації соціальних послуг та розвитку публічно-приватного партнерства. Це дозволяє підвищити ефективність соціальної підтримки, зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити більш адресне задоволення потреб населення [88].

Таким чином, соціально-сервісна діяльність органів публічної влади є інструментом реалізації соціальної політики держави, що поєднує адміністративно-правові, економічні та гуманітарні механізми з метою забезпечення соціальної безпеки та добробуту громадян у контексті побудови сервісно-орієнтованої держави.

–Інформаційно-сервісна діяльність – передбачає забезпечення доступу громадян до публічної інформації, електронних сервісів, консультацій та комунікаційних платформ.

У контексті воєнного стану ключовим інструментом діяльності органів публічної влади, здатним захистити життя та здоров'я громадян, виступає публічна інформація. Публічна інформація розуміється як відображена та задокументована будь-якими засобами на будь-яких носіях інформація, отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх функцій, а також інформація, що перебуває у володінні цих суб'єктів або інших розпорядників публічної інформації. Своєчасне інформування громадян про загрозу нападу чи окупації сприяє оперативній евакуації населення, запобігає гуманітарним катастрофам та потенційним злочинам проти людяності з боку агресора. Водночас надання інформаційних послуг у воєнних умовах має специфічні особливості, які органи публічної влади повинні враховувати у своїй діяльності [45, с. 36].

Право громадян на доступ до публічної інформації закріплено Конституцією України, Конвенцією Ради Європи щодо доступу до офіційних документів, Законом України «Про доступ до публічної інформації» та іншими нормативно-правовими актами. Зокрема, відповідно до частини другої статті 34 Конституції України, кожна

особа має право вільно збирати, зберігати, використовувати та поширювати інформацію усно, письмово або іншим способом за власним вибором [6].

Реалізація права громадян на доступ до публічної інформації регламентується Законом України «Про доступ до публічної інформації», який встановлює ключові механізми та шляхи доступу до неї, а саме:

- ознайомлення з інформацією, що оприлюднюється розпорядниками у офіційних джерелах;
- участь у засіданнях колегіальних органів, що дозволяє безпосередньо спостерігати прийняття рішень;
- вивчення документів у спеціально визначених місцях розпорядниками інформації;
- подання офіційного запиту та отримання відповіді на нього;
- доступ до інформації через електронні сервіси, побудовані на принципах відкритих даних [64].

Варто зазначити, що зазначені шляхи реалізації права на інформацію спрямовані на забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади, підвищення підзвітності розпорядників інформації та формування активної позиції громадян у процесах прийняття рішень. Крім того, сучасні тенденції цифровізації передбачають інтеграцію електронних платформ та сервісів відкритих даних, що значно підвищує ефективність доступу до публічної інформації та її використання в аналітичних і соціальних цілях.

Електронний уряд представляє собою інноваційну форму взаємодії громадян із державними інституціями та сучасний спосіб організації діяльності органів публічної влади на основі інформаційно-комунікаційних технологій і елементів глобальної інформаційної мережі. Така модель забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та значно спрощує і робить більш доступним щоденне спілкування громадян із публічними установами. Впровадження електронного уряду сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів,

зменшенню витрат ресурсів та стимулює трансформацію традиційних взаємовідносин між громадянами та органами публічної влади [60].

Інформаційно-сервісна діяльність органів публічної влади виступає ключовим видом сервісної діяльності, спрямованим на забезпечення доступу громадян та юридичних осіб до достовірної, повної та своєчасної інформації про діяльність держави, її органів та механізми реалізації публічних функцій. Ця діяльність реалізується через систему інформаційних послуг, що включає інформування, консультації, роз'яснення нормативно-правових актів, інструкцій та порядків надання публічних послуг.

Науково обґрунтовано, що інформаційно-сервісна діяльність є не лише елементом комунікації між владою та суспільством, але й інструментом підвищення ефективності функціонування публічної влади. Вона забезпечує:

- прозорість і відкритість діяльності органів публічної влади, що дозволяє громадянам відстежувати процеси ухвалення рішень та контроль за їх реалізацією;
- підзвітність та контроль, оскільки надання якісної інформації сприяє формуванню свідомого запиту з боку громадян і їх активної участі у процедурі публічного управління;
- сприяння реалізації суб'єктивних прав громадян, зокрема через забезпечення доступу до нормативно-правових актів, форм і процедур отримання адміністративних, соціальних та інших публічних послуг;
- інституціоналізацію зворотного зв'язку, що дозволяє органам влади коригувати політики та процедури на підставі аналізу звернень, консультацій та відгуків користувачів [80].

З точки зору теоретико-правового підходу, інформаційно-сервісна діяльність органів публічної влади є проявом сервісного підходу до управління державними функціями, коли громадянин розглядається не як об'єкт адміністративного впливу, а як клієнт, права та законні інтереси якого повинні бути пріоритетними. Вона інтегрує технологічні, нормативні та організаційні механізми для забезпечення

ефективної комунікації та доступу до публічних благ у сервісно-орієнтованій державі.

–Комунально-сервісна діяльність – стосується надання житлово-комунальних, транспортних та інших послуг місцевого значення.

Комунально-сервісна діяльність органів публічної влади як окремий вид сервісної діяльності передбачає організацію та надання населенню житлово-комунальних, транспортних та інших публічних послуг місцевого значення. Ця діяльність спрямована на забезпечення життєдіяльності територіальних громад, підтримання інфраструктури, створення комфортних умов для проживання та задоволення соціально-економічних потреб громадян. Вона включає регулювання процесів надання комунальних послуг, управління транспортними потоками, утримання об'єктів соціальної інфраструктури та контроль за якістю й доступністю відповідних послуг. Комунально-сервісна діяльність є важливою складовою функціонування сервісно-орієнтованої держави, оскільки забезпечує безпосередній контакт органів публічної влади з громадянами та сприяє реалізації їхніх прав і законних інтересів у повсякденному житті.

Узагальнюючи, зазначені види сервісної діяльності формують комплексну систему взаємопов'язаних механізмів забезпечення сервісної функції держави. Вони створюють підґрунтя для побудови сервісно-орієнтованої держави, орієнтованої на права та законні інтереси громадян, підвищення ефективності публічного управління та зміцнення довіри населення до органів влади.

Також потрібно виокремити ще одну групу видів сервісної діяльності органів публічної влади і це:

2. За формою взаємодії з отримувачем послуг:

- Традиційна (офлайн) сервісна діяльність – здійснюється через безпосередній контакт між громадянином і представником органу влади.

Традиційна (офлайн) сервісна діяльність органів публічної влади характеризується безпосередньою взаємодією між громадянином і представником

державного чи місцевого органу влади. Вона реалізується у фізичному просторі, як правило, у приміщеннях органів публічного управління або у визначених центрах надання послуг, і передбачає персоналізований підхід до надання публічних послуг [77, с. 40].

З позиції наукового аналізу, така форма сервісної діяльності має низку специфічних особливостей:

- персоналізація послуг – надання послуг здійснюється з урахуванням індивідуальних потреб громадян, що дозволяє забезпечити високу якість обслуговування та оперативне реагування на запити клієнтів;
- прямий зворотний зв'язок – безпосередній контакт дозволяє громадянину миттєво отримувати інформацію, консультації, роз'яснення щодо процедур, а органам влади – оперативно реагувати на зауваження та потреби населення;
- соціальна взаємодія – створює умови для формування довіри між суб'єктами публічного управління та громадянами, зміцнює легітимність державних органів;
- обмеження ефективності та ресурсомісткість – потребує значних часових і кадрових ресурсів, може бути менш оперативною у порівнянні з електронними формами обслуговування, особливо у великих адміністративних центрах або за умов високого потоку громадян;
- регуляторна основа – здійснюється у рамках нормативно-правового забезпечення, що визначає процедури, стандарти та обов'язкові строки надання публічних послуг [40].

Таким чином, традиційна (офлайн) сервісна діяльність залишається фундаментальною складовою системи публічного управління, забезпечуючи безпосереднє здійснення прав та обов'язків громадян, реалізацію принципів підзвітності та доступності державної влади. Водночас її ефективність може бути підвищена за рахунок інтеграції з сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями та впровадженням гібридних моделей обслуговування.

- *Електронна (цифрова) сервісна діяльність* – реалізується через електронні сервіси, державні портали та інформаційні системи (зокрема, «Дія»).

Електронна (цифрова) сервісна діяльність органів публічної влади являє собою форму надання публічних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що дозволяє реалізувати адміністративні, соціальні, інформаційні та комунальні функції у цифровому середовищі. Ця діяльність забезпечує дистанційний доступ громадян, юридичних осіб та організацій до сервісів держави, мінімізуючи потребу у фізичному контакті та оптимізуючи адміністративні процеси.

Розвиток української системи надання електронних адміністративних послуг розпочався з впровадження низки цифрових сервісів, серед яких можна виділити: Єдиний державний портал адміністративних послуг; Кабінет електронних сервісів; Онлайн Будинок юстиції; Портал державних послуг iGov; Єдину державну електронну базу з питань освіти; Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України та інші [7].

Вказані сервіси утворюють основу електронної взаємодії громадян, юридичних осіб та органів влади, забезпечуючи доступність, оперативність і прозорість адміністративних процедур у цифровому середовищі.

З наукової точки зору, електронна сервісна діяльність характеризується наступними особливостями:

- доступність та оперативність – цифрові сервіси дозволяють отримувати інформацію та послуги в режимі реального часу незалежно від географічного розташування користувача, що забезпечує рівний доступ громадян до державних ресурсів;

- автоматизація процесів – використання електронних платформ дозволяє оптимізувати документообіг, прискорювати прийняття рішень та зменшувати ризики помилок, пов'язаних із ручним адмініструванням;

- прозорість та підзвітність – електронні сервіси створюють умови для відкритого моніторингу виконання процедур та прийнятих рішень, що підвищує довіру громадян до органів влади та сприяє контролю за дотриманням прав;

- інтерактивність та персоналізація – цифрові платформи дозволяють адаптувати сервіси до потреб конкретного користувача, надаючи можливість індивідуального вибору способу отримання послуг та формату взаємодії з державою;

- інтегрованість та комплексність – електронна сервісна діяльність передбачає взаємодію між різними державними інформаційними системами, що забезпечує комплексне надання послуг та синхронізацію даних;

- зниження трансакційних витрат – скорочення часу на отримання послуг, зменшення бюрократичного навантаження та оптимізація витрат ресурсів як для держави, так і для громадян.

Таким чином, електронна (цифрова) сервісна діяльність виступає інноваційним інструментом підвищення ефективності, прозорості та доступності публічного управління. Вона створює передумови для формування сервісно-орієнтованої держави та сприяє інтеграції української системи публічних послуг у європейський та глобальний цифровий простір.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасна сервісна діяльність органів публічної влади є багатовимірним і комплексним явищем, яке охоплює різні види публічних послуг та формується на засадах орієнтації на потреби громадян і юридичних осіб. Зокрема, адміністративно-сервісна діяльність забезпечує реалізацію суб'єктивних прав і обов'язків фізичних та юридичних осіб через надання реєстраційних, дозвільних та ліцензійних процедур; соціально-сервісна діяльність спрямована на соціальний захист і підтримку громадян у складних життєвих обставинах; інформаційно-сервісна діяльність забезпечує доступ населення до публічної інформації та підвищує ефективність взаємодії між

державою і суспільством; комунально-сервісна діяльність реалізується через надання житлово-комунальних, транспортних та інших послуг місцевого значення.

Важливо відзначити, що розвиток традиційних (офлайн) та електронних (цифрових) форм надання сервісних послуг створює передумови для підвищення оперативності, прозорості та доступності публічних послуг, сприяє інтеграції інноваційних технологій у державне управління та формуванню сервісно-орієнтованої держави. Узагальнено, ефективне функціонування зазначених видів сервісної діяльності потребує системного підходу, врахування принципів підзвітності, прозорості, ефективності та орієнтації на права і законні інтереси громадян, що є ключовою умовою забезпечення якісного та результативного публічного управління.

2.3. Сервісна діяльність органів публічної влади в механізмі реалізації та захисту прав громадян

Конституційне проголошення людини, її життя і здоров'я, честі і гідності, недоторканності і безпеки найвищою соціальною цінністю (стаття 3 Конституції України) детермінує фундаментальну переорієнтацію функціонального призначення держави та органів публічної влади від традиційної парадигми владного домінування над суспільством до сучасної концепції служіння громадянам, забезпечення їхніх прав, створення умов для реалізації конституційних свобод та гарантій. Ця трансформація знаходить своє практичне втілення у розвитку сервісної діяльності органів публічної влади як комплексної системи механізмів, процедур, інституцій та практик, спрямованих на забезпечення доступності, якості, ефективності реалізації громадянами їхніх суб'єктивних прав через надання публічних послуг, інформування, консультування, захист від порушень, оперативне реагування на потреби та скарги.

Сервісна діяльність органів публічної влади посідає особливе місце в механізмі реалізації та захисту прав громадян, оскільки саме через взаємодію з владними інституціями при отриманні послуг, зверненні за захистом, оскарженні рішень конкретизуються абстрактні конституційні та законодавчі норми про права у реальні можливості конкретної особи реалізувати свої інтереси, задовольнити потреби, захистити порушені права. Якщо конституційне та законодавче закріплення прав створює нормативну основу їхнього існування, а судова система забезпечує механізм їхнього захисту *post factum* після порушення, то сервісна діяльність органів виконавчої влади становить повсякденний, масовий, безпосередній механізм практичної реалізації прав у процесі нормальної життєдіяльності мільйонів громадян – від народження (реєстрація акта цивільного стану) до смерті (видача свідоцтва про смерть та оформлення спадщини), від здобуття освіти до працевлаштування, від створення бізнесу до отримання пенсії.

Актуальність дослідження ролі сервісної діяльності в механізмі реалізації та захисту прав громадян зумовлена кількома факторами теоретичного та практичного характеру. По-перше, конституційна інтерпретація утвердження і забезпечення прав і свобод людини як головного обов'язку держави (стаття 3 Конституції України) вимагає переосмислення всіх функцій органів публічної влади через призму їхнього внеску в реалізацію цього обов'язку, що робить сервісну діяльність не периферійною технічною функцією, але центральним елементом виконання державою свого конституційного призначення.

По-друге, емпіричні дослідження демонструють значний розрив між формальним закріпленням прав у законодавстві та реальними можливостями громадян їх реалізувати через взаємодію з органами публічної влади, що проявляється у складності процедур, бюрократичних бар'єрах, корупційних практиках, некомпетентності персоналу, недоступності послуг для вразливих груп, що актуалізує необхідність систематичного аналізу цих проблем та розробки стратегій їхнього подолання [77].

По-третє, європейська інтеграція України та зобов'язання щодо адаптації національного законодавства та практик до стандартів Європейського Союзу включають імплементацію принципів належного адміністрування (good administration), що передбачають право кожної особи на неупереджений, справедливий розгляд своєї справи протягом розумного строку, право бути вислуханою перед прийняттям рішення, що негативно вплине на її інтереси, право на доступ до матеріалів справи, право на обґрунтування рішень, право на ефективний засіб правового захисту. Ці принципи, закріплені в статті 41 Хартії основних прав Європейського Союзу, вимагають трансформації сервісної діяльності органів публічної влади України від формально-бюрократичної моделі до клієнтоорієнтованої, процедурно справедливої, результативної системи взаємодії з громадянами [4].

По-четверте, цифрова трансформація публічного управління, символічно втілена в Україні через бренд «держава в смартфоні» та практично реалізована через портал і мобільний додаток Дія, створює принципово нові можливості для підвищення доступності, зручності, швидкості реалізації прав громадян через електронні послуги, автоматизований обмін даними між органами влади, проактивне надання послуг на основі аналізу даних, персоналізацію комунікації. Водночас цифровізація породжує нові виклики, пов'язані з цифровим розривом, що може погіршити доступ до прав для осіб з низькою цифровою грамотністю, ризиками кібербезпеки, захисту персональних даних, алгоритмічної упередженості автоматизованих систем прийняття рішень, що вимагає критичного аналізу балансу між перевагами та ризиками цифровізації з точки зору реалізації та захисту прав.

По-п'яте, повномасштабна російська збройна агресія проти України створила екстремальні умови для функціонування як державних інституцій, так і реалізації прав громадян, водночас продемонструвавши критичну важливість стійких, адаптивних, доступних механізмів сервісної діяльності для забезпечення безперервності реалізації прав навіть в умовах війни. Досвід функціонування

електронних послуг, адаптації ЦНАП до роботи в умовах обмежень, швидкого запровадження нових послуг для внутрішньо переміщених осіб, постраждалих від агресії, мобілізованих громадян демонструє як можливості, так і обмеження існуючої системи сервісної діяльності в екстремальних обставинах.

З метою забезпечення повної реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян, а також для задоволення суспільних потреб, в Україні органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також інші уповноважені суб'єкти публічної адміністрації здійснюють надання понад 130 різновидів послуг різного спрямування [76, с. 234].

Потреба у наданні різних видів послуг зумовлює використання законодавцем різних дефініцій поняття «послуга». З метою вирішення наявних проблем правового регулювання сервісної діяльності органів публічної влади у сфері надання послуг доцільним є аналіз окремих нормативно-правових актів, що визначають зміст і правову природу даної категорії.

У контексті Закону України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 р. № 1023-ХІІ, послуга розглядається як діяльність виконавця, спрямована на надання (передачу) споживачеві певного матеріального чи нематеріального блага, визначеного умовами договору, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача з метою задоволення його особистих потреб. Водночас, відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII, послуги визначаються як будь-який предмет закупівлі, відмінний від товарів і робіт, включно з транспортними послугами, освоєнням технологій, проведенням наукових досліджень, науково-дослідних або дослідно-конструкторських розробок, медичним і побутовим обслуговуванням, наданням послуг з найму (оренди), а також фінансовими, консультаційними послугами та послугами з поточного ремонту [75, с. 185].

Залежно від специфіки правового регулювання суспільних відносин у різних сферах, у національному законодавстві України використовується низка дефініцій

поняття «послуги», які закріплені в окремих нормативно-правових актах. Зокрема, визначення цього поняття містяться в Законах України: «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» від 6 липня 1995 р. № 265/95-ВР; «Про безоплатну правову допомогу» від 2 червня 2011 р. № 3460-VI; «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI; «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII.

Крім того, Податковий кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV визначає перелік платників податків, доходи яких формуються в результаті надання різних видів послуг, зокрема фінансових, комунікаційних, технічного обслуговування, медичних і лікарських. Значна різноманітність послуг, що підлягають оподаткуванню, простежується у пункті 291.7 статті 291 Кодексу, який охоплює понад 40 різновидів побутових послуг, що надаються населенню.

Відповідно до Правил побутового обслуговування населення, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 16 травня 1994 р. № 313, побутова послуга визначається як вид діяльності суб'єктів підприємництва, спрямований на задоволення конкретних побутових потреб індивідуального замовника. До таких послуг належать ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів, їх зберігання на автостоянках, транспортні, ритуальні послуги, а також діяльність ломбардів і пунктів прокату, що регламентується окремими нормативно-правовими актами [65].

Вагоме значення у правовому регулюванні відносин, пов'язаних із наданням послуг, мають підзаконні нормативно-правові акти, серед яких особливої уваги заслуговує Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. У цьому документі визначено коло суб'єктів, уповноважених надавати адміністративні послуги, до яких належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також підприємства, установи й організації, що перебувають у їхньому підпорядкуванні. Концепція

формує уявлення про сферу публічних послуг, у межах якої здійснюється надання різних їх видів, а також визначає поняття публічних, державних, муніципальних та адміністративних послуг, встановлюючи засади їх правового статусу та механізм реалізації відповідними суб'єктами [38].

З розвитком сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та мережі Інтернет електронні послуги поступово посідають провідне місце у діяльності органів публічної влади. Використання різних каналів доступу до таких послуг забезпечує підвищення їх зручності, розширює можливості звернення громадян і суб'єктів господарювання, сприяє задоволенню потреб різних соціальних груп, а також стимулює зростання рівня використання електронних сервісів.

Відповідно до Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р, електронна послуга визначається як адміністративна або інша публічна послуга, що надається суб'єктові звернення в електронній формі із застосуванням засобів інформаційних, телекомунікаційних чи інформаційно-телекомунікаційних систем. Зазначений підхід відображає тенденцію до цифровізації публічного управління, спрямованої на підвищення ефективності взаємодії між державою та громадянами, забезпечення прозорості процедур і мінімізацію корупційних ризиків [70].

Належне врядування виступає одним із ключових механізмів забезпечення реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів громадян у демократичній державі. У Концепції розвитку електронного урядування в Україні, схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р, електронне урядування визначено як один із базових інструментів формування та розвитку інформаційного суспільства.

Впровадження принципів електронного урядування сприяє підвищенню прозорості діяльності органів публічної влади, оптимізації управлінських процесів і забезпеченню більш ефективної комунікації між державою та громадянами.

Відповідно до глобального рейтингу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index), Україна нині посідає 62 місце серед 193 держав світу, що свідчить про поступовий, але стабільний розвиток цифрових інститутів публічного управління та інтеграцію країни у міжнародний простір електронного врядування [70].

Це засвідчує наявність помітного відставання України від глобальних тенденцій розвитку електронного урядування та актуалізує потребу у подальшому вдосконаленні державної політики у сфері цифровізації публічного управління. З метою реалізації положень Концепції розвитку системи електронних послуг, 5 жовтня 2017 р. було прийнято Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII, відповідно до якого електронна довірча послуга визначається як діяльність, що забезпечує електронну взаємодію двох або більше суб'єктів, які довіряють надавачу таких послуг. У цьому контексті електронна послуга трактується як будь-яка послуга, що надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем [39, с. 9].

Подальший розвиток електронної сервісної діяльності органів публічної влади закріплено у Законі України «Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні» від 5 листопада 2021 р. № 1871-IX, норми якого поширюються на громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які перебувають на території держави на законних підставах. У межах цього закону виокремлено різновиди публічних послуг – соціальні, публічні та електронні публічні послуги [46].

Зокрема, для іноземців і осіб без громадянства запроваджено сервіс електронної черги, що надає можливість запису на отримання послуг, пов'язаних із оформленням тимчасового або постійного місця проживання, а також отриманням посвідки чи дозволу на імміграцію. Ці інновації демонструють поступовий перехід державного управління до цифрової моделі взаємодії з громадянами та забезпечення більш доступного й ефективного надання адміністративних послуг.

Потрібно підкреслити, що будь-яка електронна послуга може надаватися за допомогою інформаційно-телекомунікаційної системи, що забезпечує дистанційну взаємодію між суб'єктом звернення та органом публічної влади. У межах сучасного етапу цифровізації публічного управління електронні послуги охоплюють широкий спектр діяльності, включаючи адміністративні, соціальні, комунальні, освітні, медичні, фінансові, консультативні та інші види послуг, що спрямовані на задоволення потреб громадян і суб'єктів господарювання.

Важливим елементом інституційної інфраструктури у сфері електронного урядування є Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Портал Дія», функціонування якого врегульовано Положенням про Єдиний державний веб-портал електронних послуг, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. Відповідно до зазначеного нормативного акта, портал створено з метою спрощення доступу громадян і суб'єктів господарювання до публічних послуг шляхом їх централізованого надання в електронній формі [59].

Документ визначає мету, основні завдання, функціональні можливості та коло суб'єктів, які забезпечують функціонування порталу, а також структуру, зміст та порядок оновлення інформації, що розміщується на ньому. Зокрема, «Портал Дія» виступає інтеграційною платформою державних електронних сервісів, забезпечує автентифікацію користувачів, електронний документообіг, здійснення електронних платежів, отримання витягів та довідок, подання заяв і звернень.

Отже, впровадження та розвиток Єдиного державного веб-порталу електронних послуг є ключовим чинником модернізації системи публічного управління, який сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів, підвищенню прозорості діяльності органів публічної влади та формуванню нової моделі взаємодії держави й громадян у цифровому середовищі.

Формування та розвиток сучасної сервісної діяльності органів публічної влади у сфері надання послуг зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу процедурного аспекту їх реалізації, який тривалий час залишається предметом активних наукових

дискусій у юридичній літературі. Саме процедурна складова надання публічних послуг є тим елементом, який забезпечує законність, послідовність і прозорість дій публічної адміністрації, а також гарантує дотримання прав та законних інтересів громадян під час їх взаємодії з органами влади.

З метою впорядкування зазначеної сфери та формування єдиних підходів до регулювання адміністративних процедур, Міністерством юстиції України було розроблено проєкт Адміністративно-процедурного кодексу України, який отримав схвальні відгуки як серед наукової спільноти, так і серед представників органів виконавчої влади. Зокрема, документ було передано на експертний розгляд до Верховного Суду України, Вищого адміністративного суду України, Інституту держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, а також низки центральних і місцевих органів виконавчої влади. До процесу обговорення активно долучилися науковці, правники, політики та представники громадянського суспільства, що свідчить про високий рівень суспільного інтересу до теми адміністративних процедур [75].

Водночас, у процесі розгляду та обговорення було висловлено низку обґрунтованих зауважень і критичних оцінок, які стосувалися як структурних, так і змістовних положень проєкту Кодексу, зокрема — надмірної складності процедур, нечіткості термінологічного апарату, дублювання окремих норм чинного законодавства. У результаті було зроблено висновок, що прийняття Адміністративно-процедурного кодексу України в запропонованій редакції є передчасним, оскільки потребує додаткового доопрацювання, гармонізації із чинними законами та усунення наявних суперечностей.

Тому, питання процедурного врегулювання сервісної діяльності органів публічної влади залишається актуальним і потребує подальшого науково-практичного опрацювання. Його розв'язання сприятиме підвищенню якості публічних послуг, зміцненню правових гарантій громадян, а також утвердженню принципів належного врядування у діяльності публічної адміністрації.

У науковій доктрині питання реалізації правових норм та механізмів їх дії є предметом значної уваги дослідників. Реалізація права у широкому розумінні трактується як процес перетворення приписів юридичних норм у практичну діяльність органів державної влади, посадових осіб, організацій і громадян, тобто у фактичну поведінку суб'єктів суспільних відносин. У межах цього підходу виділяються основні форми реалізації права, зокрема використання, виконання, дотримання та застосування, які відображають різні способи втілення правових приписів у суспільну практику [2, с. 303].

У процесі реалізації належних йому прав громадянин, як правило, взаємодіє не з однією окремою нормою права, а з комплексом взаємопов'язаних юридичних приписів, які регулюють різні аспекти відповідних правовідносин. Таким чином, реалізація суб'єктивного права передбачає дотримання положень цілісної системи норм, що визначають його зміст, умови, порядок здійснення та інші юридично значущі елементи. Водночас матеріально-правова норма, яка закріплює певне суб'єктивне право, набуває реального змісту лише через застосування відповідних процесуальних норм, які забезпечують її практичне виконання [85, с. 234].

Сервісна діяльність органів публічної влади посідає ключове місце у механізмі реалізації та захисту прав громадян, оскільки виступає практичним інструментом втілення конституційних гарантій у сфері взаємодії держави та суспільства. У сучасних умовах трансформації публічного управління вона набуває особливого значення як форма публічного врядування, зорієнтована на потреби людини, забезпечення її прав, свобод і законних інтересів.

Розвиток сервісної моделі діяльності держави передбачає переорієнтацію органів публічної влади з владно-розпорядчих функцій на надання якісних, доступних і ефективних послуг, що відповідають принципам демократичності, відкритості та підзвітності. У межах такої моделі органи влади виступають не лише суб'єктами владних повноважень, а й сервісними інституціями, діяльність яких спрямована на задоволення суспільних потреб.

Ефективне функціонування сервісної діяльності органів публічної влади потребує належного нормативно-правового, інституційного та процедурного забезпечення, гармонізації національного законодавства із європейськими стандартами належного врядування, а також упровадження інноваційних управлінських та інформаційних технологій. Особливого значення набуває цифровізація публічних послуг, що забезпечує зручність, прозорість та оперативність у задоволенні потреб громадян.

Отже, сервісна діяльність органів публічної влади є невід'ємним елементом механізму реалізації та захисту прав людини, сприяє формуванню партнерських відносин між громадянами та державою, підвищує довіру до органів публічної влади й забезпечує реальне утвердження принципу «держава для людини». Її подальший розвиток виступає необхідною умовою демократичного поступу України та побудови ефективної, відкритої і сервісно орієнтованої держави.

Таким чином, дослідження сервісної діяльності органів публічної влади у механізмі реалізації та захисту прав громадян має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки дозволяє визначити оптимальні підходи до підвищення ефективності публічного управління, вдосконалення механізмів надання публічних послуг та зміцнення правових гарантій громадян у взаєминах із державою.

РОЗДІЛ 3. СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Сучасний етап розвитку державного управління характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими процесами цифровізації, глобалізації та зростанням вимог громадян до якості публічних послуг. У цих умовах сервісна діяльність органів публічної влади постає ключовим чинником ефективного функціонування публічного управління, оскільки спрямована на забезпечення реалізації та захисту прав людини, задоволення суспільних потреб і підвищення довіри до державних інституцій.

Визначальним викликом сучасності є необхідність переходу від традиційної моделі публічного адміністрування до сервісно-орієнтованої парадигми державного управління, у межах якої органи публічної влади виступають не лише носіями владних повноважень, а насамперед постачальниками якісних і доступних послуг. Водночас цифрова епоха ставить перед публічною адміністрацією нові завдання – забезпечення кібербезпеки, інформаційної прозорості, зручності доступу до електронних сервісів та захисту персональних даних громадян.

Цифрова революція початку ХХІ століття визначає фундаментальну трансформацію всієї сфери суспільного життя, включаючи радикальне переосмислення моделей взаємодії між державою та громадянами, організаційних форм і технологічних засобів надання публічних послуг, самої філософії функціонування органів публічної влади в умовах інформаційного суспільства.

Якщо традиційна веберівська бюрократична модель сформувалася в індустріальну епоху та відповідала її реаліям – централізації, стандартизації, ієрархії, паперового документообігу, територіальної прив'язки взаємодії – то сучасна цифрова епоха вимагає принципово інших підходів, заснованих на мережовості, персоналізації, горизонтальності, електронної комунікації, доступності послуг: «будь-де, будь-коли, будь-яким пристроєм».

Ця парадигмальна трансформація створює як безпрецедентні можливості для підвищення якості, доступності, ефективності сервісної діяльності органів публічної влади, так і численні виклики технологічного, організаційного, правового, соціального, етичного характеру, адекватну відповідь на те, що визначатиме конкурентоспроможність національних систем публічного управління, легітимність влади, довіру громадян до державних інституцій у найближчі десятиліття.

Інституційне розгортання електронного урядування, розвиток платформ типу «Дія» та інтеграція цифрових технологій у діяльність органів публічної влади є не лише проявом інноваційного розвитку, але й вимогою часу, спрямованою на підвищення ефективності державного управління. Однак цифровізація супроводжується низкою проблем: нерівним доступом громадян до цифрових ресурсів, недостатнім рівнем правової грамотності користувачів, ризиками технічних збоїв і загрозами інформаційній безпеці.

Формування цифрової держави становить невід'ємну складову процесу цифровізації всіх сфер суспільного життя та відповідає викликам сучасного етапу розвитку цивілізації. Слушним є твердження, що «державна, яка активно впроваджує цифровізацію в країні, повинна розпочинати цей процес із самої себе», оскільки саме публічна влада виступає основним каталізатором цифрових трансформацій. Як слушно підкреслює Е. Наджафлі, цифровізацію слід розглядати не лише як процес, але й як результат, що відображає рівень сформованості та реальної наявності цифрової держави. Науковець визначає цифрову державу як якісно новий етап еволюції державності в умовах глобального інформаційного суспільства.

Отже, з урахуванням подвійної природи поняття цифровізації, доцільно розмежовувати формування цифрової держави як динамічний процес її інституційного становлення та як результат цього процесу, що втілює досягнення державою нового якісного стану — стану, у якому управлінські, комунікативні та сервісні функції реалізуються з використанням цифрових технологій, відкритих

даних і інтегрованих електронних систем. Такий підхід дозволяє більш повно розкрити сутність цифрової держави як феномена сучасного публічного управління, що поєднує технологічну модернізацію з принципами відкритості, ефективності та орієнтації на потреби громадян [49].

У тексті Стратегії реформування державного управління до 2025 року (СРДУ) наголошується, що «... метою її реалізації є створення в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, здатної забезпечувати захист прав і законних інтересів громадян на основі європейських стандартів та кращого міжнародного досвіду». Сутність такої держави полягає у функціонуванні ефективної, підзвітної громадянам системи державного управління, яка гарантує реалізацію прав, задоволення суспільних потреб, забезпечує сталий розвиток держави та підвищення якості життя населення шляхом надання високоякісних публічних послуг. Серед основних стратегічних цілей визначено: цифровізацію та реінжиніринг адміністративних послуг; впровадження ефективної електронної інфраструктури; популяризацію цифрових сервісів серед громадян; покращення доступності та якості послуг у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП); забезпечення єдиного цифрового та уніфікованого інтерфейсу взаємодії громадян із державою та центральними органами виконавчої влади [72, с. 554].

Такий підхід спрямований на інтеграцію сучасних цифрових технологій у публічне управління, що забезпечує орієнтацію на потреби громадян та підвищує ефективність функціонування органів влади.

Слід підкреслити, що розробники Стратегії реформування державного управління застосували інтегративний підхід до інтерпретації поняття «сервісної держави», розглядаючи її як цифрову державу, що відображає сучасну тенденцію сервісизації публічного управління. У цьому контексті сервісна держава постає як інструмент ефективного задоволення потреб громадян та бізнесу через надання високоякісних публічних послуг у цифровому та офлайн середовищах, створення прозорих, зручних і стандартизованих адміністративних процедур.

Очікуваними результатами реалізації реформи державного управління до 2025 року є: забезпечення високої якості надання публічних послуг та створення оптимізованих адміністративних процедур для громадян і бізнесу; формування професійної, політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист прав і законних інтересів громадян; розбудова ефективних, прозорих і підзвітних громадянам державних інституцій, здатних до розробки та успішної реалізації державної політики, що забезпечує сталий соціально-економічний розвиток країни [81].

Таким чином, інтеграція сервісного та цифрового підходів у державне управління є ключовою передумовою підвищення ефективності органів публічної влади та забезпечення високого рівня громадянського добробуту.

Слід відзначити, що сервісизація виступає актуальною тенденцією функціонування сучасної системи публічного управління (СПУ), яка орієнтована на формування та реалізацію сервісної політики як пріоритетного напрямку діяльності сучасного державного управління в політичній та соціально-економічній сферах. Вона уявляє собою сукупність цілеспрямованих заходів держави, органів публічної влади та інших суб'єктів сервісної діяльності, спрямованих на забезпечення громадян високоякісними публічними послугами [48, с. 114].

Тенденція до сервісизації також простежується у змісті іншого стратегічного документа – Національної економічної стратегії на період до 2030 року (Напрямок 8, Розділ 1), де підкреслюється, що «...з метою забезпечення соціально-економічного та науково-технологічного розвитку країни, демографічного зростання, підвищення рівня життя населення та створення комфортних умов для проживання, одним із ключових напрямів визначено прискорене впровадження цифрових технологій в економіці та соціальній сфері». Вказані документи акцентують, що цифрові технології виступають ефективним інструментом прискорення економічного розвитку країни та підвищення якості життя громадян [66].

Отже, сервісна держава виступає концептуальним ядром цифрової трансформації органів публічної влади, забезпечуючи надання громадянам високоякісних, зручних і доступних публічних послуг через цифрові канали та за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Відповідно, основною метою її функціонування є створення максимально комфортних умов для реалізації громадянами своїх прав і свобод, мінімізація адміністративних бар'єрів, зменшення бюрократичних труднощів та підвищення ефективності взаємодії з органами влади. Досягнення цих цілей потребує повної інтеграції всіх суб'єктів системи публічного управління у цифрове середовище, гармонізації їх діяльності з вимогами цифрової епохи, а також постійного вдосконалення електронної інфраструктури та сервісних платформ, що забезпечують швидкий, прозорий і безпечний доступ до публічних послуг. Крім того, цифровізація сервісної держави створює передумови для впровадження аналітичних і прогнозних інструментів управління, що дозволяють підвищити якість прийняття рішень та адаптивність державних інституцій до соціально-економічних викликів сучасності.

У цьому контексті варто підтримати позицію такої дослідниці, як Запорожець Т., яка зазначає, що «хвилі Цифрової Ери Врядування (англ. Digital-Era Governance) зумовили зміну ціннісної парадигми інтелектуального розвитку людини, зокрема трансформацію функцій органів влади та реінжиніринг їхньої діяльності у напрямку сервісно-орієнтованого публічного управління. Проте ці процеси досі не вирішують низку проблем у багатьох країнах. Незважаючи на помітні досягнення України у сфері цифровізації та задекларовані перед європейськими й міжнародними партнерами наміри, спостерігається уповільнення соціального прогресу та скорочення обсягів фінансування державних і регіональних програм, спрямованих на розвиток інтелектуального потенціалу. Важливим є також те, що авторка у своїх наукових працях здійснює аналіз ефективності механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу у контексті цифровізаційних процесів» [30].

Цифрова трансформація економіки продовжує відігравати визначальну роль у процесі інтеграції України до європейського цифрового простору, впровадженні інноваційних технологій в умовах війни та підвищенні стійкості державних інституцій. Зокрема, слід відзначити значні досягнення у цьому напрямі, зокрема:

1. Забезпечення відповідності національних реформ європейським стандартам та повну інтеграцію України до цифрового середовища ЄС [57]. Йдеться насамперед про імплементацію Європейської рамки взаємодії (European Interoperability Framework), що зафіксовано в інформаційних бюлетенях щодо цифрового державного управління в Україні 2024 року (Digital Public Administration factsheets) [98].

2. Упровадження електронного довірчого списку послуг між Україною та ЄС спрямоване на спрощення процесів створення, перевірки та валідації електронних підписів і цифрових сертифікатів з країн ЄС, а також на включення іноземних провайдерів до переліку довірених осіб Центрального засвідчувального органу України. Водночас, визнання іноземних сертифікатів відкритих ключів та електронних підписів і їхнє використання у процесі міждержавної взаємодії вимагає впровадження новітніх інноваційних рішень для ефективної інтеграції України у глобальний цифровий інформаційний простір [32].

3. Цифровізація державних послуг, яка сприяє інтеграції України до цифрового простору ЄС, посилює економічний потенціал шляхом взаємного визнання електронних довірчих послуг між Україною та Європейським Союзом. Ілюстрацією цього досягнення є приєднання України до консорціуму Potential, що займається розробкою європейського гаманця цифрової ідентичності (European Digital Identity Wallet, EUDI). Крім того, Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації рекомендував ухвалити у другому читанні законопроект щодо функціонування національної системи конфіденційного зв'язку та національної електронної комунікаційної мережі. Прийняття зазначеного законопроекту свідчить про послідовну державну стратегію України, спрямовану

на зміцнення економічного потенціалу та правових засад функціонування електронної комунікаційної інфраструктури з використанням інноваційних технологій [63].

Різноаспектна цифрова трансформація держави характеризується значними перевагами, зокрема, посиленням комунікаційної складової цього процесу. Як зазначають вітчизняні дослідники Глебова А. та Кравченко В., цифровізація сприяє переходу до онлайн-комунікацій у різних сферах суспільного життя, зокрема в економіці, охороні здоров'я, зайнятості та освіті. Вона забезпечує можливість здійснювати онлайн-покупки, отримувати оперативні дані про поширення інфекційних захворювань, стан військових дій та інші соціально важливі процеси, а також обмінюватися інформацією, необхідною для громадян. Особливої ваги набуває комунікація у режимі реального часу (через платформи Skype, Zoom, Google Meet тощо), просування власної продукції через створення вебсайтів та віртуальних магазинів, а також проведення фінансових операцій за допомогою електронного банкінгу. Таким чином, цифрові комунікації сприяють швидкому ухваленню управлінських рішень, ефективному обміну інформацією, здійсненню підприємницької діяльності та забезпечують безперервну взаємодію громадян незалежно від просторово-часових обмежень [15].

Додатково слід підкреслити, що інтеграція цифрових інструментів у державне управління підвищує прозорість публічної політики, сприяє розвитку електронного урядування та зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) значною мірою визначається суспільним попитом на їхні продукти та послуги. Для стимулювання такого попиту необхідним є поєднання розвиненої цифрової інфраструктури, зокрема покриття мобільним зв'язком та широкосмуговим інтернетом, з високим рівнем цифрової компетентності населення. В Україні цифрові навички переважно зосереджені серед молодшого покоління, що визначає ключові напрями підвищення загального рівня цифрової грамотності.

У післявоєнний період стратегія розвитку ІТ-галузі має формуватися у взаємодії з індустріальним сектором, з урахуванням комплексних потреб галузі. Потенціал України у виробництві високотехнологічної продукції є значним і охоплює не лише створення нових робочих місць, а й виробництво з доданою вартістю, здатне суттєво збільшити надходження до державного бюджету. Для реалізації цих завдань доцільно застосовувати комплекс механізмів підтримки бізнесу, інвестицій, а також сприяти розвитку освіти для підготовки висококваліфікованих фахівців. Держава також планує підтримувати розвиток аутсорсингових компаній, які стали одним із ключових драйверів становлення ІТ-сектора в Україні, забезпечуючи інтеграцію країни у глобальні цифрові ринки та підвищення її економічної стійкості [12].

З кожним роком Україна демонструє зростаючий потенціал у сфері цифрових технологій. Впровадження інноваційних рішень у різні сфери суспільного та державного життя забезпечує підвищення ефективності управління, покращення якості життя громадян, а також зміцнення економічного потенціалу країни. Розвиток цифрової економіки виступає ключовим чинником майбутнього розвитку України, сприяючи її інтеграції у глобальну цифрову спільноту та формуванню конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Крім того, цифровізація державних послуг, трансформація бізнес-процесів і розвиток інноваційної інфраструктури створюють передумови для сталого економічного зростання, стимулюють розвиток високотехнологічних галузей та сприяють підвищенню інтелектуального потенціалу населення. У цьому контексті цифрові технології виступають не лише інструментом модернізації державного управління, але й важливим елементом національної безпеки та соціально-економічного розвитку.

Україна перебуває на критичному етапі цифрової трансформації публічного управління, що характеризується амбіційними цілями, значними досягненнями та водночас численними невирішеними проблемами та викликами. Стратегія розвитку

інформаційного суспільства в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року, та Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки визначили амбітні напрямки щодо цифровізації публічних послуг, створення інтегрованої електронної платформи, електронного забезпечення взаємодії органів влади, формування цифрових компетенцій населення [18, с. 53].

Практичним втіленням цих стратегічних документів стало створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України, запуск у 2020 році Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та мобільного додатку «Дія» (Держава і Я), що символізує новий підхід до взаємодії держави з громадянами через метафору «державна в смартфоні», коли основні державні послуги та документи стають доступними через інтуїтивний доступ, зручний мобільний інтерфейс без необхідності відвідування установ, черк, паперових документів.

Проект «Дія» слід розглядати як значний цифровий прорив та інноваційне надбання для України. Він інтегрує мобільний додаток, веб-портал та національний цифровий бренд, розроблений і впроваджений Міністерством цифрової трансформації України. Веб-портал «Дія» функціонує як державний онлайн-сервіс, що забезпечує доступ до понад 70 адміністративних послуг та значно спрощує бюрократичні процедури. Користувачі порталу можуть отримувати державні послуги, подавати петиції, скарги та інші звернення громадян, взаємодіяти з органами влади в електронній формі, брати участь у опитуваннях, користуватися персоналізованими кабінетами та отримувати доступ до інформації з державних реєстрів. Таким чином, портал «Дія» є сучасним інноваційним реєстром адміністративних послуг, що не має прямих аналогів у світовій практиці, та слугує ключовим інструментом цифрової трансформації публічного управління в Україні [84, с. 838].

Який також включає в такі складові частини як: Дія.Освіта, Дія.Бізнес, ЦНАПи, Дія.City.

Станом на 2024 рік портал та додаток «Дія» нараховують понад 20 мільйонів зареєстрованих користувачів, що становить близько половини дорослого населення України, надають доступ до понад 150 електронних послуг, включають цифрові версії 15 необхідних документів (паспорт громадянина України, ID-картка, закордонний паспорт, водійське посвідчення, свідоцтво про народження, студентський обліковий запис, посвідчення особи з інвалідністю, COVID-сертифікат), забезпечення можливості електронної реєстрації бізнесу за кілька годин, подання податкової звітності, отримання витягів з державних реєстрів, призначення соціальних виплат. Це досягнення позиціонує Україну серед лідерів цифрової трансформації публічних послуг у Східній Європі та привертає увагу міжнародної спільноти як швидкого, масштабного, результативного впровадження інновацій у традиційно консервативній сфері державного управління.

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується переходом до сервісно-орієнтованої моделі діяльності органів публічної влади, що ґрунтується на принципах відкритості, доступності та цифровізації державних послуг. У цьому контексті застосунок «Дія» виступає ключовим інструментом реалізації концепції сервісної держави, забезпечуючи інтеграцію громадян у цифровий простір та формування нової культури взаємодії між державою та суспільством.

Разом із тим, упровадження та функціонування «Дії» супроводжується низкою сучасних викликів, серед яких:

- Кібербезпека та захист персональних даних – збільшення обсягів електронної інформації підвищує ризики несанкціонованого доступу та втручання в інформаційні ресурси держави.
- Цифрова нерівність – нерівномірний доступ населення до цифрових технологій та відмінності у рівні цифрової грамотності знижують ефективність використання електронних сервісів.

- Нормативно-правові бар'єри – недостатня узгодженість законодавства у сфері електронного урядування створює складнощі для повноцінної інтеграції «Дії» в систему публічного адміністрування.

- Інституційна інерція – збереження бюрократичних підходів в управлінні гальмує трансформацію органів влади у повноцінних надавачів цифрових послуг [82, с. 94].

Для подолання зазначених викликів доцільним є реалізація комплексних шляхів вирішення, що включають: розроблення та впровадження єдиної системи кіберзахисту національних інформаційних ресурсів; розширення цифрової освіти населення, зокрема через державні програми підвищення цифрової компетентності; удосконалення нормативно-правової бази у сфері електронного врядування та сервісної діяльності органів публічної влади; запровадження інноваційних механізмів управління якістю електронних послуг на основі зворотного зв'язку з громадянами; забезпечення інституційної адаптації публічних органів до принципів відкритості, прозорості та клієнтоорієнтованості.

Таким чином, застосунок «Дія» є не лише цифровим інструментом, але й платформою трансформаційних змін у публічному управлінні, що визначає нові стандарти ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Його подальший розвиток має стратегічне значення для утвердження сервісної моделі держави, інтегрованої у європейський цифровий простір.

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується масштабними процесами глобальної модернізації в усіх сферах людської діяльності, що зумовлює необхідність адаптації системи публічного управління до нових соціально-економічних реалій. Україна, орієнтуючись на європейські принципи належного врядування, послідовно реалізує курс на формування сервісної держави, у межах якої пріоритетним завданням виступає підвищення ефективності діяльності органів публічної влади у сфері надання адміністративних послуг.

У процесі становлення України як сервісної держави були напрацьовані концептуальні підходи до оптимізації взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства, спрямовані на забезпечення зручності, прозорості й ефективності публічного сервісу. Одним із ключових напрямів такої трансформації стало створення умов для отримання громадянами повного спектра адміністративних і супутніх послуг в єдиному місці, зокрема через запровадження Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Функціонування ЦНАП сприяє наближенню органів публічної влади до потреб населення, підвищенню рівня відкритості управлінських процесів, а також формуванню прозорої, доступної та орієнтованої на споживача системи адміністративного сервісу. На сучасному етапі розвитку української державності ЦНАП розглядаються як ефективна організаційна форма взаємодії держави та громади, що забезпечує перехід до моделі публічного управління, орієнтованої на громадянина [54, с. 6].

Відповідно, головним завданням діяльності органів публічної влади є надання якісних електронних адміністративних послуг, рівень яких має відповідати європейським стандартам сервісності, забезпечуючи довіру громадян до держави та підвищення ефективності публічного управління.

У національному законодавстві закріплено визначення Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) як постійно діючого робочого органу або структурного підрозділу органів публічної влади, у межах якого здійснюється надання адміністративних послуг через адміністратора шляхом його взаємодії із суб'єктами надання таких послуг [62].

ЦНАП функціонують як державні інституції сервісного типу, що реалізують принципи «єдиного вікна» та «прозорого офісу», забезпечуючи громадянам і суб'єктам господарювання зручний, ефективний і недискримінаційний доступ до адміністративних послуг. Їх створення при органах місцевого самоврядування стало одним із ключових інструментів удосконалення взаємодії між владою та

громадянами, а також ефективним механізмом запобігання проявам корупції у сфері публічного управління.

Вагомий внесок у розбудову мережі ЦНАП в Україні зробила міжнародна програма «U-LEAD з Європою», що реалізується за фінансової підтримки Європейського Союзу та країн-членів – Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії. Основна мета програми полягає у сприянні створенню системи прозорого, ефективного й підзвітнього багаторівневого врядування, здатного забезпечувати потреби громадян та зміцнювати інституційну спроможність органів публічної влади на місцевому рівні [101].

Таким чином, ЦНАП виступають інноваційною формою реалізації сервісної діяльності органів публічної влади, що поєднує принципи відкритості, підзвітності та клієнтоорієнтованості, сприяючи поступовому переходу України до моделі сучасного публічного управління європейського зразка.

В Україні розроблено рекомендаційний перелік адміністративних послуг, прирівняних дій та інших сервісів, які надаються або можуть надаватися через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Цей перелік охоплює найбільш затребувані сфери публічного обслуговування населення та спрямований на уніфікацію підходів до надання послуг у межах усієї держави.

До складу таких послуг віднесено:

- реєстрацію актів цивільного стану (народження, шлюбу, смерті тощо);
- реєстрацію та зняття з реєстрації місця проживання осіб;
- оформлення та видачу паспортних документів;
- вчинення окремих нотаріальних дій посадовими особами органів місцевого самоврядування у сільській місцевості;
- державну реєстрацію прав на нерухоме майно та їх обтяжень;
- реєстрацію суб'єктів господарювання та громадських об'єднань;
- вирішення земельних питань (кадастровий облік, надання у власність або користування земельних ділянок тощо);

- здійснення державного архітектурно-будівельного контролю;
- надання послуг місцевого значення, пов'язаних із благоустроєм, житловими питаннями та комунальним господарством;
- послуги Пенсійного фонду України, зокрема щодо призначення та перерахунку пенсій;
- адміністративні послуги соціального характеру, пов'язані з наданням допомог, пілг та субсидій;
- інші види адміністративних та сервісних послуг соціального спрямування [73].

Сформований перелік послуг демонструє системність і комплексність підходу держави до організації сервісної діяльності органів публічної влади, оскільки охоплює ключові напрями життєдіяльності громадян. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню рівня доступності адміністративних послуг, спрощенню процедур взаємодії громадян із владою та забезпеченню принципів відкритості, прозорості й ефективності у сфері публічного управління.

Крім того, розширення переліку послуг, що надаються у ЦНАП, відповідає європейським стандартам сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян, і виступає важливим чинником цифрової трансформації публічного сектора, адже передбачає поступову інтеграцію більшості адміністративних процедур у цифрове середовище електронного врядування.

Поряд з усіма переліченими позитивними моментами, звичайно виникають певні виклики та проблеми з наданням публічних послуг в умовах цифровізації українського суспільства.

Науковці Пуліна Т., Риженко О., Пашов Р. Шитікова Л., та Кохан Д. у своїх працях виокремлюють комплекс системних чинників, що стримують ефективне функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та знижують якість реалізації сервісної діяльності органів публічної влади.

До ключових проблем, на їхню думку, належать:

- недостатній рівень міжінституційної комунікації між ЦНАП, структурними підрозділами органів місцевого самоврядування, місцевими державними адміністраціями, при яких утворені центри, а також територіальними підрозділами органів виконавчої влади – суб'єктами надання адміністративних послуг;

- неузгодженість вимог нормативно-правових актів, що регламентують порядок і процедури надання адміністративних послуг у різних сферах, що призводить до фрагментарності правового регулювання;

- недостатнє фінансування та ресурсне забезпечення ЦНАП на державному і місцевому рівнях, що проявляється у браку приміщень, технічного обладнання, матеріальних ресурсів, кваліфікованих кадрів і низькому рівні оплати праці персоналу [71];

- регіональна нерівність у доступі до онлайн-послуг, попри розмаїття організаційних форм функціонування центрів, що вказує на необхідність уніфікації стандартів електронного сервісу та створення рівних умов для громадян усіх регіонів держави [56].

Крім того, сучасні виклики цифрової трансформації вимагають підвищення рівня цифрової компетентності працівників ЦНАП, впровадження інноваційних моделей управління сервісною діяльністю та оптимізації електронної взаємодії між різними рівнями органами публічної влади. Доцільним також видається розроблення єдиної національної стратегії розвитку ЦНАП у цифровому форматі, яка б передбачала інтеграцію їхніх сервісів у платформу «Дія», що забезпечить прозорість, зручність і доступність адміністративних послуг для кожного громадянина.

Окреслені проблеми функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) можуть бути вирішені шляхом налагодження ефективної взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством, а також посилення інституційної уваги з боку державних органів до існуючих організаційних, правових і технологічних недоліків. Запровадження та розвиток системи ЦНАП є

ключовим елементом процесу трансформації України у сервісну державу, зорієнтовану на потреби громадян і принципи належного врядування.

Основною метою діяльності ЦНАП є створення сприятливих умов для надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам, спрощення процедур їх отримання та забезпечення прозорості, зручності й оперативності у взаємодії громадян із суб'єктами владних повноважень. Реалізація цих завдань потребує використання сучасних цифрових технологій, які дають змогу обслуговувати заявників не лише традиційними способами, але й через онлайн-канали, зокрема за допомогою електронних заяв, цифрових підписів, дистанційної видачі результатів та відеокommunікації з адміністраторами й посадовими особами [54, с. 8].

Отже, функціонування ЦНАП сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів публічної влади, мінімізації корупційних ризиків, оптимізації управлінських процесів та зміцненню інституційних засад розвитку громадянського суспільства. Ця модель публічного сервісу є вагомим чинником формування партнерських відносин між державою та громадянами, що відповідає сучасним європейським стандартам публічного управління.

Разом з тим, існують напрями, які потребують поглибленого наукового опрацювання та практичних рішень. Серед них варто виокремити: формування ефективних управлінських моделей, спрямованих на досягнення максимального суспільного ефекту за умов раціонального використання ресурсів (матеріальних, людських, часових тощо); вивчення впливу процесів цифровізації на якість і доступність адміністративних послуг; аналіз тенденцій та ризиків розвитку мережі ЦНАП в умовах воєнного стану, кризових ситуацій та пандемічних обмежень; розширення переліку електронних адміністративних послуг і підвищення рівня їхньої інтеграції з національними інформаційними платформами, зокрема із застосунком «Дія».

Таким чином, становлення України як повноцінної сервісної держави можливе лише за умови комплексного підходу до розвитку системи надання

адміністративних послуг, який передбачає врахування аспектів децентралізації, цифрової трансформації, професіоналізації персоналу та забезпечення рівного доступу громадян до публічних сервісів незалежно від місця проживання.

У ХХІ столітті українське суспільство безпосередньо зіткнулося з трагічними наслідками збройної агресії, що докорінно змінила соціально-політичні, економічні та правові реалії держави. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, призвело до запровадження на всій території країни воєнного стану, який згодом неодноразово продовжувався. Внаслідок цих подій відбулося суттєве переформатування суспільного життя, зміна пріоритетів державної політики та системи публічного адміністрування.

В умовах воєнного стану особливої ваги набувають питання забезпечення реалізації громадянами України гарантованих Конституцією та законами прав і свобод, а також виконання ними відповідних обов'язків. Ці процеси значною мірою здійснюються через механізм надання адміністративних послуг, який виступає практичним інструментом реалізації прав людини в умовах обмежених ресурсів та безпекових ризиків.

В умовах воєнного стану адміністративні послуги, пов'язані з реєстрацією актів цивільного стану, зокрема народження та смерті, а також із видачею документів, що посвідчують особу, не втратили своєї суспільної значущості та правової актуальності. Масова вимушена міграція населення, спричинена збройною агресією, супроводжується виникненням складних життєвих обставин, пов'язаних із втратою житла, документів і матеріальних ресурсів, що, у свою чергу, зумовлює підвищений попит на доступні публічні послуги соціального та правового характеру [79, с. 422].

У таких умовах особливого значення набуває забезпечення безперервності надання адміністративних послуг, спрямованих на відновлення втрачених чи пошкоджених документів, реалізацію прав людини на ідентифікацію та соціальний захист. У зв'язку з цим виникає потреба в аналізі правового регулювання найбільш

затребуваних адміністративних послуг в умовах дії воєнного стану, зокрема щодо механізмів їх спрощення, цифровізації та адаптації процедур до кризових умов, що забезпечує стабільність функціонування системи публічного адміністрування навіть у період збройного конфлікту.

Постановою Кабінету Міністрів України «Про деякі питання застосування єДокумента в період дії воєнного стану» нормативно закріплено положення, відповідно до якого єДокумент визнається офіційним документом, що посвідчує особу протягом дії правового режиму воєнного стану [42]. Зазначений документ функціонує у формі електронного відображення персональних даних, що містяться у паспорті громадянина України, паспорті для виїзду за кордон або посвідченні водія [19].

Відповідно до вказаної постанови, ідентифікація особи може здійснюватися шляхом пред'явлення єДокумента на електронному пристрої, який підтримує використання мобільного застосунку Портал «Дія», без обов'язкового пред'явлення паперових чи пластикових документів, що підтверджують особу або громадянство України.

Надання можливості користуватися єДокументом є важливим кроком у напрямі цифровізації публічних послуг та забезпечення безперервності адміністративних процедур в умовах воєнного стану. Такий підхід не лише підвищує доступність державних сервісів, а й сприяє зменшенню бюрократичного навантаження на громадян, забезпечуючи захист персональних даних і підтримуючи стабільність публічного адміністрування у кризових обставинах.

Унаслідок збройної агресії проти України значна кількість об'єктів приватної власності зазнала пошкоджень, що зумовило необхідність оперативного реагування держави на потреби громадян. У цьому контексті застосунок «Дія» відіграв важливу роль як цифровий інструмент подання онлайн-заявок на отримання фінансової допомоги, зокрема для осіб, які набули статусу внутрішньо переміщених.

На початку 2022 року у межах подальшого розвитку функціональних можливостей платформи було запроваджено нову послугу – е-Захист, призначену для підвищення рівня обізнаності громадян щодо основ кібербезпеки та надання інформації про наявні у державних реєстрах персональні дані користувачів [21]. Це має особливе значення, оскільки захист персональних даних у сучасних умовах розглядається як невід’ємний компонент національної безпеки, що забезпечує інформаційну стабільність та довіру до державних інституцій.

Крім того, застосунок «Дія» виконує функцію цифрової підтримки малого та середнього бізнесу, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану. Збройна агресія призвела до суттєвих втрат підприємницького сектору: частина територій залишилася окупованою, підприємства втратили фінансові ресурси, значна кількість працівників – робочі місця, а підприємці – можливість продовжувати економічну діяльність [10].

Таким чином, «Дія» виступає не лише як інструмент цифровізації публічних послуг, але й як елемент антикризової державної політики, спрямованої на відновлення економічної активності, зміцнення інформаційної безпеки та забезпечення соціальної підтримки населення в умовах війни.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління в Україні характеризується амбівалентним впливом на процеси людського розвитку. З одного боку, цифровізація сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню їхньої оперативності та ефективності, створює додаткові можливості для самореалізації громадян, розширює доступ до публічних послуг і стимулює економічну активність населення. З іншого боку, в умовах соціальної нерівності, руйнівних наслідків війни та обмеженої цифрової інклюзивності, цифрова трансформація може поглиблювати існуючі диспропорції, ускладнювати доступ до ресурсів і створювати нові соціально-економічні ризики, що перешкоджають повноцінній реалізації людського потенціалу.

Водночас, цифровізація публічного управління має виражений позитивний ефект у сфері раціоналізації використання державних ресурсів. Упровадження електронних сервісів, зокрема відкритих державних реєстрів, цифрових платформ контролю публічних фінансів та системи електронних закупівель «Prozorro», забезпечує підвищення прозорості, скорочення бюджетних витрат та зменшення рівня корупційних ризиків.

У сучасних умовах цифрової епохи сервісна діяльність органів публічної влади стикається з низкою системних викликів, що суттєво впливають на ефективність публічного управління та якість надання адміністративних послуг. Ці виклики охоплюють технологічні, соціальні, організаційні та нормативно-правові аспекти, що потребують комплексного науково обґрунтованого підходу до їх подолання.

Одним із ключових викликів є цифрова нерівність, що виявляється у нерівному доступі громадян до інтернету, цифрових пристроїв і навичок користування електронними сервісами. Це особливо актуально для сільських територій, малих громад та соціально вразливих груп населення, де цифрова інфраструктура залишається недостатньо розвиненою. Відповідно, цифрова трансформація може мати асиметричний ефект, посилюючи соціально-економічні диспропорції.

Не менш значущим викликом є забезпечення кібербезпеки, оскільки розширення обсягів обробки персональних даних та використання цифрових платформ створює ризики несанкціонованого доступу, витоку інформації та кібератак. Це потребує впровадження національних стандартів кіберзахисту, розбудови державної системи реагування на інциденти та активізації міжнародної співпраці у сфері інформаційної безпеки.

Серед соціально-психологічних бар'єрів варто відзначити низький рівень довіри громадян до органів влади, що часто зумовлений залишковими проявами бюрократизму, корупції та низької якості сервісів. Це вимагає переорієнтації управлінської культури державних службовців із моделі «контролю» на модель «служіння громадянам», що відповідає принципам сервісної держави.

До структурних проблем належить повільний темп цифрової трансформації, який зумовлений застарілими інформаційними системами, обмеженим фінансуванням та кадровим дефіцитом фахівців з ІТ-компетентностями. Поряд із цим, правові прогалини у чинному законодавстві не дозволяють оперативно адаптувати нормативну базу до вимог цифрової економіки, що ускладнює імплементацію нових електронних сервісів.

Вирішення зазначених проблем потребує комплексного стратегічного підходу, що включає такі напрями розвитку:

- розширення електронних сервісів та інтеграція їх у єдині цифрові екосистеми (наприклад, платформа «Дія»), автоматизація рутинних адміністративних процедур, створення єдиних державних реєстрів даних;

- підвищення рівня цифрової грамотності населення шляхом реалізації освітніх програм з е-урядування, а також підтримки цифрової інклюзивності вразливих груп;

- посилення кіберзахисту державних інформаційних систем, зокрема шляхом переходу на національні серверні потужності та запровадження сучасних технологій захисту даних;

- удосконалення законодавства відповідно до принципів відкритого врядування (open government), забезпечення прозорості, доступності та підзвітності діяльності органів влади;

- розвиток електронної демократії через електронні петиції, онлайн-консультації та опитування, що сприяє підвищенню рівня громадської участі у процесі прийняття управлінських рішень;

- формування сервісної культури державних службовців, що базується на принципах доброчесності, професіоналізму та клієнтоорієнтованості.

Таким чином, подолання сучасних викликів у сервісній діяльності органів публічної влади є можливим за умови синергії державної політики, інституційного

розвитку, цифрових інновацій та соціальної довіри, що забезпечить сталий перехід до ефективного, прозорого та інклюзивного електронного врядування.

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації сервісна діяльність органів публічної влади набуває ключового значення для забезпечення ефективного функціонування державного управління, підвищення якості надання адміністративних послуг та зміцнення довіри громадян до влади. Аналіз сучасних тенденцій засвідчив, що цифровізація стала не лише технологічним інструментом оптимізації управлінських процесів, а й важливим чинником формування нової моделі взаємодії держави та суспільства, орієнтованої на прозорість, відкритість і підзвітність.

Водночас дослідження виявило низку викликів, з якими стикаються органи публічної влади у процесі цифрової модернізації. Серед них – цифрова нерівність, недостатній рівень цифрової грамотності населення, ризики кібербезпеки, нормативно-правові прогалини, інституційна інертність та обмежені кадрові ресурси у сфері ІТ. Ці фактори уповільнюють темпи впровадження електронного врядування та знижують ефективність реалізації державних сервісних функцій.

Разом із тим, науковий аналіз засвідчує, що вирішення зазначених проблем можливе шляхом реалізації комплексної стратегії цифрової трансформації, яка передбачає: розвиток інтегрованих електронних сервісів на основі принципу «держава у смартфоні»; удосконалення правового регулювання у сфері цифрового управління; зміцнення системи кіберзахисту; підвищення рівня цифрової компетентності громадян і службовців; а також формування нової управлінської культури, зорієнтованої на сервіс, довіру та партнерство між владою і суспільством.

Отже, ефективна сервісна діяльність органів публічної влади в цифрову епоху є одним із визначальних чинників розвитку демократичної, відкритої та інноваційної держави. Її подальше вдосконалення потребує не лише технологічних рішень, а й глибокого переосмислення принципів публічного управління, спрямованого на утвердження людиноцентричної моделі державної служби.

ВИСНОВКИ

Проведене в межах магістерської роботи дослідження сервісної діяльності органів публічної влади надало змогу сформулювати наступні висновки, відповідно до поставленої мети і завдань:

1. Проаналізовано передумови та особливості становлення сервісної держави. Сервісна держава постає як функціональна модель сучасної держави, орієнтована на максимальну деконцентрацію та децентралізацію публічних функцій, реалізація яких відбувається переважно на засадах конкуренції та в умовах ситуативного управління, що забезпечує гнучкість державного механізму, його здатність оперативно реагувати на потреби суспільства та зміни зовнішнього середовища.

Перехід до функціональної моделі сервісної держави є, безперечно, об'єктивним етапом еволюції публічного управління, обумовленим сучасними соціально-економічними, технологічними та комунікаційними викликами.

Для України зазначений процес має особливу актуальність, оскільки рівень ефективності державного апарату залишається однією з ключових системних проблем. Впровадження сервісної моделі держави може стати інструментом підвищення довіри до влади, оптимізації управлінських процесів та формування нової культури взаємодії держави і громадянського суспільства, заснованої на принципах відкритості, партнерства та орієнтації на результат.

2. Досліджено концептуалізацію сервісної діяльності органів публічної влади. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сервісна діяльність органів публічної влади виступає зовнішньою формою реалізації та практичним виявом сутності сервісної держави. Цей феномен доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність уповноважених суб'єктів публічної влади, зорієнтовану на ефективне задоволення законних прав, потреб і інтересів фізичних та юридичних осіб, як споживачів публічних послуг.

Сервісна діяльність охоплює дії, які здійснюються державними органами від імені держави, органами місцевого самоврядування – від імені відповідних територіальних громад, а також іншими уповноваженими організаціями та фізичними особами, наділеними відповідними повноваженнями. Метою такої діяльності є створення умов для реалізації законних прав суб'єктів, задоволення їхніх індивідуальних і колективних потреб, а також підвищення рівня довіри до інститутів публічної влади.

Зміст сервісної діяльності органів публічної влади, має двокомпонентну структуру: перше, це інституційно-організаційна складова, яка охоплює систему суб'єктів, уповноважених надавати публічні послуги, а також організаційні та правові механізми, що забезпечують ефективність їхньої діяльності; друге, це процедурна складова, яка виражається у безпосередньому процесі надання публічних послуг на підставі звернення зацікавлених осіб, реалізації владних повноважень, ухваленні адміністративних актів чи здійсненні інших юридично значущих дій.

Варто підкреслити, що сервісна діяльність органів публічної влади у сучасних умовах постає не лише як механізм обслуговування потреб громадян, а й як ключовий індикатор ефективності публічного управління, що забезпечує баланс між владними повноваженнями держави та її соціальною відповідальністю перед суспільством. Таким чином, вона є одним із центральних інструментів реалізації концепції сервісної держави, орієнтованої на людиноцентризм, прозорість та якість публічного управління.

3. Виокремлено принципи здійснення сервісної діяльності органів публічної влади та визначено, що вони становлять фундаментальну основу формування ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи державного управління. Вони визначають ідейно-правові орієнтири функціонування публічної влади як інституту, спрямованого не на примус чи адміністрування, а на надання якісних публічних послуг.

До основних принципів сервісної діяльності належать: верховенство права, законність, прозорість, відкритість, підзвітність, рівність доступу до послуг, ефективність, результативність, орієнтація на потреби громадян, інноваційність та цифровізація управлінських процесів. Вони забезпечують системність, узгодженість і передбачуваність дій органів публічної влади в процесі реалізації їхніх сервісних функцій.

Застосування цих принципів сприяє переходу від адміністративно-командної моделі управління до парадигми сервісної держави, у якій громадянин виступає не об'єктом управлінського впливу, а повноправним партнером у взаємодії з владою. У сучасних умовах цифрової трансформації та воєнного стану принципи сервісної діяльності набувають особливої ваги, адже забезпечують стабільність управлінських процесів, гарантують захист прав громадян і сприяють відновленню довіри до державних інституцій.

Таким чином, дотримання та послідовна імплементація принципів сервісної діяльності є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління, зміцнення демократичних засад державності та формування в Україні сучасної європейської моделі сервісної держави.

4. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасна сервісна діяльність органів публічної влади є багатовимірним і комплексним явищем, яке охоплює різні види публічних послуг та формується на засадах орієнтації на потреби громадян і юридичних осіб. Зокрема, адміністративно-сервісна діяльність забезпечує реалізацію суб'єктивних прав і обов'язків фізичних та юридичних осіб через надання реєстраційних, дозвільних та ліцензійних процедур; соціально-сервісна діяльність спрямована на соціальний захист і підтримку громадян у складних життєвих обставинах; інформаційно-сервісна діяльність забезпечує доступ населення до публічної інформації та підвищує ефективність взаємодії між державою і суспільством; комунально-сервісна

діяльність реалізується через надання житлово-комунальних, транспортних та інших послуг місцевого значення.

Важливо відзначити, що розвиток традиційних (офлайн) та електронних (цифрових) форм надання сервісних послуг створює передумови для підвищення оперативності, прозорості та доступності публічних послуг, сприяє інтеграції інноваційних технологій у державне управління та формуванню сервісно-орієнтованої держави. Узагальнено, ефективне функціонування зазначених видів сервісної діяльності потребує системного підходу, врахування принципів підзвітності, прозорості, ефективності та орієнтації на права і законні інтереси громадян, що є ключовою умовою забезпечення якісного та результативного публічного управління.

5. Обґрунтовано, що сервісна діяльність органів публічної влади в механізмі реалізації та захисту прав громадян посідає ключове місце, оскільки виступає практичним інструментом втілення конституційних гарантій у сфері взаємодії держави та суспільства. У сучасних умовах трансформації публічного управління вона набуває особливого значення як форма публічного врядування, зорієнтована на потреби людини, забезпечення її прав, свобод і законних інтересів.

Розвиток сервісної моделі діяльності держави передбачає переорієнтацію органів публічної влади з владно-розпорядчих функцій на надання якісних, доступних і ефективних послуг, що відповідають принципам демократичності, відкритості та підзвітності. У межах такої моделі, органи влади виступають не лише суб'єктами владних повноважень, а й сервісними інституціями, діяльність яких спрямована на задоволення суспільних потреб.

Ефективне функціонування сервісної діяльності органів публічної влади потребує належного нормативно-правового, інституційного та процедурного забезпечення, гармонізації національного законодавства із європейськими стандартами належного врядування, а також упровадження інноваційних управлінських та інформаційних технологій. Особливого значення набуває

цифровізація публічних послуг, що забезпечує зручність, прозорість та оперативність у задоволенні потреб громадян.

Сервісна діяльність органів публічної влади є невід’ємним елементом механізму реалізації та захисту прав людини, сприяє формуванню партнерських відносин між громадянами та державою, підвищує довіру до органів публічної влади й забезпечує реальне утвердження принципу «держава для людини». Її подальший розвиток виступає необхідною умовою демократичного поступу України та побудови ефективної, відкритої і сервісно орієнтованої держави.

6. Проаналізовано сучасні виклики та шляхи їх вирішення в цифрову епоху сервісної діяльності органів публічної влади. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації, сервісна діяльність органів публічної влади набуває ключового значення для забезпечення ефективного функціонування державного управління, підвищення якості надання адміністративних послуг та зміцнення довіри громадян до влади. Аналіз сучасних тенденцій засвідчив, що цифровізація стала не лише технологічним інструментом оптимізації управлінських процесів, а й важливим чинником формування нової моделі взаємодії держави та суспільства, орієнтованої на прозорість, відкритість і підзвітність.

Водночас дослідження виявило низку викликів, з якими стикаються органи публічної влади у процесі цифрової модернізації. Серед них – цифрова нерівність, недостатній рівень цифрової грамотності населення, ризики кібербезпеки, нормативно-правові прогалини, інституційна інертність та обмежені кадрові ресурси у сфері ІТ. Ці фактори уповільнюють темпи впровадження електронного врядування та знижують ефективність реалізації державних сервісних функцій.

Разом із тим, науковий аналіз засвідчує, що вирішення зазначених проблем можливе шляхом реалізації комплексної стратегії цифрової трансформації, яка передбачає: розвиток інтегрованих електронних сервісів на основі принципу «держава у смартфоні»; удосконалення правового регулювання у сфері цифрового управління; зміцнення системи кіберзахисту; підвищення рівня цифрової

компетентності громадян і службовців; а також формування нової управлінської культури, зорієнтованої на сервіс, довіру та партнерство між владою і суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Вибрані наукові праці /за заг. ред. Ю. С. Шемшученка, О. Ф. Андрійко. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2011. 448 с.
2. Академічна юридична наука / уклад.: І. Б. Усенко., Т. І. Бондарчук; ред. Ю. С. Шемшученко. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 1998. 503 с.
3. Амосов О. Ю. «Послуга» при розгляді звернень громадян: економічна та правова категорія. Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. Харків : «Магістр», 2010. Вип. 1(28). С. 175–180.
4. Ангел А. А. Сервісна політика держави як запорука стійкого розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2023. № 3 (81). С. 90–94.
5. Ангел А. А. Сутність поняття адміністративна послуга в структурі сервісної політики держави. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Т. 35 (74). № 1. 2024. С. 1–5.
6. Барвицький В. Особливості реалізації права на доступ до інформації в умовах воєнного стану. 2022. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/rozyasnennya-shchodo-doderzhannya-prava-na-dostup-do-informatsii-v-umovakh-voennogo-stanu13042022.docx>
7. Бахарєва Я. В. Тенденції розвитку інформаційних технологій в сфері надання державних публічних послуг в Україні. Ефективна економіка. № 6. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/206.pdf
8. Біла В. Р. Особливості адміністративно-договірних відносин за участю органів Державної податкової служби // Радник: укр. юрид. портал. URL: <http://radnuk.info/pidrychnuku/admin-pravo/493-stetsenko/21399-2012-06-19-22-07-49.html>

9. Бейко О. В. «Добре місцеве врядування» : можливий порядок денний для України. Проблеми формування добрососудного, належного місцевого врядування : зб. матеріалів та документів / за заг. ред. М. О. Пухтинського. Київ : Атіка, 2008. С. 250–257.
10. Бліхар М. М., Мельник Ю. С. «ДІА» як інструмент розвитку інформаційної сфери в Україні: правове регулювання в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. С. 503–508. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/83.pdf>
11. Бондаренко А.І. Сутність публічно-сервісної держави в механізмі захисту прав і свобод людини й громадянина. Національний юридичний журнал: теорія і практика. 2018. С. 9–12.
12. Бортняков О. Цифрове майбутнє України після перемоги. Що передбачає цифровий план розвитку України та як держава буде підтримувати ІТ-сектор після війни? Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/21/688371/>
13. Васильєва Н. В. Сервісна держава: різноманітність розуміння та проблемність побудови. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С. 279–288. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_30
14. Вермеулен Ф. Набуття нових навичок у місцевих адміністраціях для кращого надання послуг. Оперативні матеріали проекту «Підтримка децентралізації в Україні: Підвищення ефективності місцевої державної служби для ефективного надання державних послуг». Семінар № 6. Київ.
15. Галушак О., Галушак Г., Машлій Г. Цифровізація в Україні: Еволюційні перетворення. Галицький економічний вісник. 2023. № 2. С. 155–163. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
16. Гордєєв В. В., Градовий В. Б. Адміністративні послуги: поняття, сутність та ознаки. Науковий вісник Чернівецького ун-ту. 2010. Вип. 533. С. 66–70.

17. Грицяк І. А. Європейські стандарти в національній системі управління на місцевому та регіональному рівні. Європейські орієнтири місцевого та регіонального розвитку: зб. матеріалів та документів / за заг. ред. М. О. Пухтинського, О. В. Власенка. К. : Вид-во АМУ, 2009. С. 102 – 106.
18. Громова О. В. Розвиток концепції сервісної держави як стратегічний напрям трансформації публічного управління в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 52–59.
19. Деякі питання застосування єДокумента в період дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України ; Порядок від 10.03.2022 № 248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248-2022-%D0%BF#Text>.
20. Дзевелюк М. В. Сервісна держава функціональна модель сучасної держави. Актуальні проблеми держави і права. 2017. С. 60-67.
21. «Дія». URL: <https://plan2.diia.gov.ua>
22. Драган О. І. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3.
23. Європейські принципи державного управління / перекл. з англ. О. Ю. Куленкової. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 52 с.
24. Євсюкова О. В. Запровадження принципів реалізації сервісно-орієнтованої діяльності органів публічної влади в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 3. 2018. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/44.pdf
25. Євсюкова О. В. Концепція сервісно-орієнтованого розвитку держави на засадах формування механізмів управління процесами сервісного спрямування органів публічної влади. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. Вип. 5. С. 46–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2018_5_12

26. Євсюкова О. В. Теоретико-концептуальні передумови формування сервісно-орієнтованої держав. Публічне управління та митне адміністрування. 2016. № 2 (15). С. 17–24.

27. Євсюкова О. В. Формування механізмів управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій : дис. ... докт. наук з держ. управл. : 25.00.02. Київ, 2020. 467 с.

28. Євтушенко О. Н. Роль державної влади і місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили]. Серія: Політологія. 2009. Т. 122, вип. 109. С. 32–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2009_122_109_8

29. Задихайло О. А. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні. Форум права. 2011. № 1. С. 379–384.

30. Запорожець Т. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. Наукові перспективи. 2024. № 11 (53). С. 193–203. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086/17158>

31. Зозуля В. О. Принципи демократичного врядування в умовах глобалізації. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2017/24.pdf.

32. Кабмін ухвалив постанову про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС. Юрліга від 2.10.2024. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvalivpostanovu-pro-e-dovrchiy-spisok-poslug-mzh-ukranoyu-ta-s

33. Карпенко О. В. Класифікація нормативно-правового забезпечення сервісної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 39. С. 159–171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_39_21

34. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами. Київ : АМУ, 2014. 408 с.

35. Ковбас І. В., Коваль В. О. Поняття, ознаки та сутність адміністративних послуг в Україні. Юридичний бюлетень. 2023. Випуск 29. С. 236–243.
36. Ковбас І. В., Штефлюк О. О. Сервісні повноваження органів місцевого самоврядування: поняття та основні принципи. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2023. № 2. С. 110–115.
37. Коліушко І. Б. Адміністративна реформа для людини: науково-практичний нарис. І. Б. Коліушко, В. Б. Аверьянов, В. П. Тимощук, Р. О. Куйбіда, І. П. Голосніченко. Київ: Факт, 2001. 72 с.
38. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади від 15.02.2006 р. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text>
39. Кормич Л. І., Кормич А. І. Концептуальні засади реформи публічної влади і управління та впровадження моделі «сервісної держави» в Україні. Актуальні проблеми політики. 2021. Вип. 67. С. 5–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/appol_2021_67_3
40. Крилов Д. В. Досвід окремих європейських держав у сфері здійснення публічно-сервісної діяльності органами державної влади. Прикарпатський юридичний вісник. 2019. Вип. 4(1). С. 28–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2019_4\(1\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2019_4(1)_7)
41. Куценко В. І. Соціальний вектор економічного розвитку : монографія / під наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. НАН України Б. М. Данилишина. Київ : Наукова думка, 2010. 736 с.
42. Кучменко В. О., Ватульєв М. В. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2025. № 4 (135). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>
43. Лис А. Б. Механізм державного управління процесами надання адміністративних послуг : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.02. Івано-Франківськ, 2016. 265 с.

44. Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. Аспекти публічного управління, 2015. № 9. С. 43-50.
45. Литвин С. Х. Особливості надання інформаційних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія, 2022. № 4. С. 35-43.
46. Міграційні послуги для іноземців. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ser-vice/zapis-dlya-oformlennya-timchasovo-go-chipostijnogo-prozhivannya>.
47. Місюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 12. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/ Duur_2015_12_8.pdf
48. Місюра В. Я. Теоретико-методологічна ідентифікація поняття сервісна політика. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С.111–115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/ 10_2015/25.pdf
49. Наджафлі Е. Цифрова держава в контексті правової реформи в Україні: теоретико-правовий аспект. Право і безпека. 2022. 32. (85). С. 202–216. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/>
50. Невмержицький О. І. Послуги адміністративні. Публічне управління: термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
51. Негода О. А., Ткаченко О. М., Крамаренко О. М. Адміністративні послуги суб'єктам господарювання як публічно-сервісна функція держави. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 4. С. 282–286. http://lsei.org.ua/4_2023/69.pdf
52. Омелян О. Публічно-сервісна діяльність як спосіб реалізації сутності сервісної держави. Актуальні проблеми правознавства. 2020. № 3(23). С. 76–81.

53. Опанасюк Ю. А., Романченко Я. О. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг. Вісник СумДУ. 2020. № 2. С. 163–173.
54. Опар Н. В. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 2(33). С. 5–9. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/2/1.pdf>
55. Ославський М. І. Виконавча влада в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 216 с.
56. Пашов Р. І., Кохан Д. О. Впровадження електронного урядування у практику функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2378>
57. Переговори щодо вступу України в ЄС: Україна зустрілась з Європейською Комісією. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації від 10 жовтня 2024 р. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/peregovori-shchodo-vstupu-ukraini-v-es-ukraina-zustrilas-z-evropeyskoyu-komisieyu>
58. Петровський П. М. Сервісна концепція державного управління. Енциклопедія державного правління : у 8 т. Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол.: В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.
59. Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п>
60. Політанський В. Електронний уряд як основний елемент структури електронного урядування. National law journal: theory and practice. 2019. №5. С. 27-32.
61. Приходченко Л.Л. Принципи державного управління як теорія та інструмент забезпечення ефективності. URL: <http://stattionline.org.ua/pravo/28/1125->

[principi-derzhavnogo-upravlinnya-yak-teoriya-ta-instrument zabezpechennyaefektivnosti.html](https://zakon.rada.gov.ua/principi-derzhavnogo-upravlinnya-yak-teoriya-ta-instrument-zabezpechennyaefektivnosti.html).

62. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

63. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Національної системи конфіденційного зв'язку та Національної електронної комунікаційної мережі : Проект Закону України від 20.11.2023 № 10273. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43261>

64. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

65. Про затвердження правил побутового обслуговування населення: постанова Кабінету Міністрів України від 16.05.1994 р. № 313. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/313-94-п>

66. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України №179 від 3 березня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

67. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для реалізації пілотного проекту «Розвиток соціальних послуг»: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.03.2020 № 204. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/204-2020-%D0%BF#Text>

68. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

69. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 № 918-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-р>

70. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09. 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р>.

71. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844>
72. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 553–567. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>
73. Рекомендаційний перелік адміністративних послуг, які надаються в центрі надання адміністративних послуг (міської, селищної, сільської) ради / U-LEAD з Європою. 2021. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Rekomendatsijnyj-Perelik-poslug-ta-Reyestr.pdf>
74. Руснак Б. А. Місцеве самоврядування в Україні : теорія і практика : посібник для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Одеса, 2011. 536 с.
75. Світличний О. П. Публічно-сервісна діяльність органів публічної влади у захисті прав громадян. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». С. 184–189. <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/264956/260937>
76. Світличний О. П. Надання послуг публічною адміністрацією: моделі регулювання. Науковий Вісник Ужгородського Національного Університету. 2021. № 63. С. 234–238.
77. Слободенюк Т. О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. Механізми публічного управління. 2020. Т. 31 (70), № 5. С. 37–42. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf
78. Соколов А. В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_1_18

79. Соловійова О.М. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. Юридичний електронний науковий журнал. № 5. 2022. С. 421–424. URL: http://lsej.org.ua/5_2022/99.pdf
80. Соломко Ю. Надання адміністративних послуг в електронній формі на державному рівні. Ефективність державного управління. 2018. № 1(54). С.151–157.
81. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 рр. : Розпорядження КМУ № 831-р. від 21 липня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
82. Тернушак М. Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. Юридичний вісник. № 1. 2020. С. 93–100.
83. Тимошук В. Адміністративні послуги: посіб. / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: Софія-А, 2012. 104 с.
84. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «ДІЯ» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. Нові можливості публічного управління. № 17. 2022. С. 834–866. URL: [file:///C:/Users/Acer/Downloads/Rozvitok_servisu DIA v umovah vijni Novi mozlivost.pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/Rozvitok_servisu_DIA_v_umovah_vijni_Novi_mozlivost.pdf)
85. Троян В. А. Права і свободи людини та інтереси держави як об’єкт публічно-сервісної діяльності національної поліції України. Вісник кримінологічної асоціації України. № 1 (15). 2017. С. 229-239.
86. Троян В. А. Поняття та види публічно-сервісної діяльності Національної поліції України. Право і безпека. 2016. № 4(63). С. 90–94.
87. Федотова І. О. Актуальні питання правового забезпечення публічно-сервісної діяльності Міністерства доходів і зборів України у галузі митної справи. Публічне право. 2014. № 1. С. 47–53.
88. Чопко Н., Зеліско Т., Еволюція соціальних послуг в Україні: виклики, можливості та стратегічні вектори модернізації. Економіка та суспільство. Вип. 76.

2025.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/394907206_EVOLUCIA_SOCIALNIH_POSLUG_V_UKRAINI_VIKLIKI_MOZLIVOSTI_TA_STRATEGICNI_VEKTORI_MODERNIZACII

89. Чусова О. М., Котломанітова Г. О., Олексієнко Л. А. Особливості надання соціальних послуг в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Вип. 2 (47). 2020. С. 209–213.

90. Шандрук С. М. Адміністративні послуги як функція сервісно-орієнтованої держави. Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Вип. 85: час. 3. 2024. С. 175–180.

91. Шаров Ю. П. Публічні послуги. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 8 : Публічне управління / наук.-ред. кол.: В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін. Львів : ЛРІ- ДУ НАДУ, 2011. 630 с.

92. Штефюк О. О. Публічно-сервісні повноваження органів місцевого самоврядування в Україні: в пошуку оптимального формату. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2022. Вип. 60. С. 34–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2022_60_10

93. Щебань В. Д. Адміністративно-правові засади публічно-сервісної діяльності органів виконавчої влади в Україні : дис. ...канд.юрид.наук. 12.00.07. Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ, 2017. 210 с.

94. Boyne G. What is public service improvement? Public Administration. № 81(2). 2003. P. 211–227.

95. Decentralisation of Administrative Powers. URL: ecou.com.ua/decentralisation-of-administrative-powers.pdf

96. Jochen Wirtz. Services marketing : people, technology, strategy. Christopher Lovelock. Description: Eighth edition. New Jersey : World Scientific Publishing Company ; 9th edition. 2021. 684 p.

97. Melih Madanoglu, Kyuho Lee, Gary J. Castrogiovanni. Franchising and Firm Financial Performance Among U.S. Restaurants. *Journal of Retailing*, Vol. 87, № 3. 2011. P. 406–417.
98. NIFO – National Interoperability Framework Observatory. URL: <https://interoperableeurope.ec.europa.eu/collection/nifo-national-inte...-2024>
99. Partnering with Citizens and Civil Society, OECD, Paris. OECD. 2007. URL: http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1.00.html
100. Security aspects of political decentralization in Ukraine. URL: <https://www.dcaf.ch/.../Security%20Aspects%20of%20Political%20Decentralisation%2>
101. U-LEAD з Європою. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/>