

УДК 352:338.465:004.77(045)

А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>

Т. М. Дерун,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9089-2206>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.4.235

ВПЛИВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ПРОЦЕСИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

T. Derun,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE INFLUENCE OF PUBLIC AUTHORITIES ON THE PROCESSES OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE CONTEXT OF BUILDING A SERVICE-ORIENTED STATE

У статті досліджено вплив органів публічної влади на процеси надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави. Аналіз вітчизняних наукових праць дозволив встановити, що реформування системи адміністративних послуг в Україні у напрямі сервісної моделі держави є тенденцією, спрямованою на підвищення ефективності публічного управління та забезпечення громадян якісними, доступними та зручними публічними сервісами. Розглянуто визначальні чинники трансформації ролі органів публічної влади у цій сфері, зокрема: перехід від традиційної бюрократичної моделі до клієнтоорієнтованого управління, діджиталізацію та автоматизацію процесів, підвищення прозорості та підзвітності, а також розвиток державно-приватного партнерства у сфері надання адміністративних послуг. Обґрунтовано, що визначення оптимальних механізмів впливу органів влади на систему надання адміністративних послуг забезпечить досягнення балансу між державною регуляцією, ефективністю процедур і задоволенням потреб громадян, оскільки органи публічної влади, як основні регулятори та постачальники послуг, потребують трансформації управлінських процесів, адаптації до нових викликів та поліпшення взаємодії з громадянами. Доведено, що впровадження сервісного підходу в діяльність органів публічної влади забезпечує підвищення ефективності адміністративних процесів, покращення доступності послуг для населення, мінімізацію бюрократич-

них бар'єрів та зниження корупційних ризиків. Окрему увагу приділено питанню децентралізації та інтеграції цифрових технологій, що дозволяє забезпечити рівномірний доступ громадян до отримання адміністративних послуг незалежно від їхнього місця проживання. Запропоновано систематизацію принципів і відповідних інструментів реалізації сервісної держави, що включає електронні реєстри, відкриті дані, онлайн-платформи, стандартизовані процедури та автоматизовані системи прийняття рішень. Обґрунтовано, що впровадження запропонованих принципів трансформує функціональну роль органів публічної влади, орієнтуючи їх на клієнтоорієнтований менеджмент замість традиційної бюрократичної моделі. Доведено, що внаслідок цього публічні інституції перестають бути лише регуляторними органами, зосередженими на контролі та дозвільних функціях, і набувають характеристик постачальників якісних, ефективних і зручних послуг, що відповідають світовим стандартам сервісної держави.

The article explores the influence of public authorities on the provision of administrative services in the process of building a service-oriented state. The research analyzes studies that confirm that the reform of the administrative services system in Ukraine toward a service-oriented state model is a trend aimed at increasing the efficiency of public administration and providing citizens with high-quality, accessible, and convenient public services. Key factors influencing the transformation of the role of public authorities are discussed, including the shift from the traditional bureaucratic model to client-oriented management, the digitalization and automation of processes, increased transparency and accountability, as well as the development of public-private partnerships in the provision of administrative services. It is argued that determining the optimal mechanisms for the influence of public authorities on the administrative services system will allow for a balance between state regulation, procedural efficiency, and citizens' needs satisfaction. Public authorities, as the main regulators and service providers, require a transformation of management processes, adaptation to new challenges, and improved interaction with citizens. The article proves that the implementation of a service-oriented approach in the activities of public authorities enhances the efficiency of administrative processes, improves service accessibility for the population, minimizes bureaucratic barriers, and reduces corruption risks. Special attention is given to decentralization and the integration of digital technologies, which ensure equal access for citizens to administrative services regardless of their place of residence. A systematization of the principles and corresponding tools for the implementation of a service-oriented state is proposed, including electronic registers, open data, online platforms, standardized procedures, and automated decision-making systems. It is substantiated that the implementation of these principles transforms the functional role of public authorities by shifting them toward client-oriented management, moving away from the traditional bureaucratic model. As a result, public institutions cease to be solely regulatory bodies focused on control and permit functions and take on the characteristics of providers of high-quality, effective, and convenient services that meet the global standards of a service-oriented state.

Ключові слова: сервісна держава, адміністративні послуги, публічне управління, органи публічної влади, цифровізація, децентралізація, відкриті дані, державно-приватне партнерство, публічні сервіси, трансформація, клієнтоорієнтоване управління, прозорість та підзвітність, зниження корупційних ризиків, автоматизовані системи прийняття рішень, світові стандарти сервісної держави.

Key words: service state, administrative services, public administration, public authorities, digitization, decentralization, open data, public-private partnership, public services, transformation, client-oriented management, transparency and accountability, reduction of corruption risks, automated decision-making systems, world standards of service state.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні тенденції розвитку публічного управління характеризуються переходом від традиційної моделі владного адміністрування до концепції сервісної дер-

жави, де в центрі уваги перебувають потреби громадян. У цьому контексті сфера надання адміністративних послуг відіграє вирішальну роль, адже саме вона є своєрідним індикатором ефективності держави у її взаємодії з суспільством.

Трансформація цієї сфери пов'язана не лише з удосконаленням процедур та впровадженням інноваційних

технологій, але й фундаментальною зміною підходів до взаємодії між державою та суспільством. Органи публічної влади, як ключові актори цього процесу, відіграють визначальну роль у формуванні та реалізації політики надання адміністративних послуг. Однак, попри активні реформи, спрямовані на вдосконалення системи адміністративних послуг, їх ефективність та доступність все ще залишаються актуальною проблемою в розбудові сервісної держави.

Органи публічної влади, виконуючи роль основних регуляторів і провайдерів цих послуг, потребують трансформації управлінських процесів, адаптації до сучасних викликів та підвищення якості взаємодії з громадянами. Основна проблема полягає у визначенні оптимальних механізмів впливу органів публічної влади на систему надання адміністративних послуг, що забезпечать баланс між державною регуляцією, ефективністю процедур та задоволенням потреб суспільства. Недостатня цифровізація, бюрократичні перепони, нерівномірний рівень якості послуг у регіонах, а також обмеженість ресурсів визначаються нами як стримуючі фактори в цьому процесі.

Отже, дослідження особливостей впливу органів публічної влади на сферу надання адміністративних послуг, аналіз їх функціональної ролі в умовах переходу до сервісної моделі публічного управління та визначення основних напрямів удосконалення цієї сфери є надзвичайно актуальним.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

В останні роки значна увага приділяється реформуванню системи надання адміністративних послуг в Україні, що є важливим завданням формування сервісної держави. Наукові праці у цій сфері висвітлюють різноманітні проблеми, як-то: ефективність діяльності органів публічної влади, правове забезпечення, механізми надання адміністративних послуг тощо. Зокрема, в роботах обґрунтовується важливість удосконалення процедур розгляду звернень до органів публічної влади з визначенням конкретних етапів прийняття рішень задля підвищення ефективності надання адміністративних послуг та підкреслюється необхідність системного підходу до управлінських процесів [1]; визначається сервісна орієнтованість як запорука розвитку сучасних управлінських методів, що покращують якість публічних послуг та задовольняють потреби громадян [2]; досліджуються проблеми законодавчого забезпечення, необхідності усунення правової невизначеності у сфері надання адміністративних послуг, створення зручних умов для реалізації прав громадян та запобігання корупції в цій сфері [3]; обґрунтовується необхідність комплексного підходу до удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні [4] тощо.

Разом із цим, у наукових публікаціях недостатньо висвітлено питання безпосереднього впливу органів

публічної влади на процеси надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави та трансформації публічного управління. Залишається відкритим питання щодо того, як саме здійснюється цей вплив, якими принципами сервісної держави послуговується та які управлінські інструменти є найбільш ефективними для забезпечення якісних і доступних адміністративних послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз впливу органів публічної влади на процес надання адміністративних послуг у контексті розбудови сервісної держави та визначення перспектив удосконалення цієї сфери.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Концепція сервісної держави є сучасною парадигмою публічного управління, що передбачає переорієнтацію діяльності органів публічної влади з акцентом уваги на громадян та їхні потреби. Вона виникла в результаті еволюції моделей публічного управління, поєднуючи елементи нової публічної служби, електронного урядування та клієнтоорієнтованого підходу. Основна мета полягає у створенні ефективної, прозорої та доступної системи адміністративних послуг, що базується на принципах партнерства між державою, суспільством і бізнесом.

Вітчизняні дослідження [5; 6] підкреслюють, що сервісна орієнтованість є головною умовою покращення якості управлінських рішень та ефективності роботи державного апарату. Сервісна держава має на меті створення умов, у яких громадянин стає основним бенефіціаром публічних послуг. Важливою складовою цього процесу є персоналізація надання адміністративних послуг, врахування індивідуальних запитів та потреб кожного громадянина. Основою сервісно-орієнтованого управління є формування механізмів адаптації органів публічної влади до потреб суспільства та створення конкурентоспроможного сервісного середовища [7]. Такий підхід забезпечує підвищення довіри громадян до публічних інституцій та сприяє ефективному використанню державних ресурсів.

Проблема надання адміністративних послуг у контексті сервісно-орієнтованої держави в Україні розглядається нами через визначення ролі цих послуг як пріоритетної функції публічної влади та характеристики сервісної держави. Важливими є також конституційні принципи, зокрема людиноцентризм, що вимагає від держави забезпечення якісних адміністративних послуг. Серед характеристик сервісної держави виділяються такі, як пасивність у наданні послуг "за запитом", конкурентність у наданні адміністративних послуг, обов'язковість надання певних послуг, а також спеціалізація фахівців у цій сфері [8]. Зміни в підходах до взаємодії між державою та громадянами, чіткі механізми надання послуг, а також подальше дослідження категорії "адміністративна послуга" є необхідними для ефективної реалізації сервісної моделі публічного управління в Україні.

Таблиця 1. Принципи функціонування сервісної держави та інструменти їх реалізації

Принципи сервісної держави	Інструменти реалізації
Орієнтація на громадянина та його потреби	- система зворотного зв'язку - омніканальність обслуговування - формат «єдиного вікна» - адаптивні сервіси
Прозорість і підзвітність органів влади	- електронні реєстри - відкриті дані - механізми електронної демократії - антикорупційний моніторинг
Діджиталізація та інноваційність	- електронний документообіг - онлайн-сервіси - штучний інтелект у публічному адмініструванні - хмарні технології
Децентралізація та розширення доступності послуг	- центри надання адміністративних послуг - мобільні адміністративні офіси - інтегровані територіальні платформи - цифрові інклюзивні рішення
Спрощення та уніфікація процедур	- реінжиніринг адміністративних процесів - стандартизовані регламенти - єдині державні цифрові платформи - автоматизовані алгоритми прийняття рішень
Організація партнерських відносин між державою, громадськістю та бізнесом	- державно-приватне партнерство - соціальне замовлення - механізми громадської участі - спільні територіальні цифрові платформи

Джерело: складено автором.

Однією з основних характеристик сервісної держави є відкритість публічного управління, що передбачає забезпечення вільного доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, впровадження механізмів громадського контролю та запобігання корупції. Впровадження концепції публічно-сервісної діяльності держави сприяє формуванню довіри населення через прозорість процедур, підзвітність посадових осіб та відкритий діалог між владою і суспільством. У цьому контексті важливу роль відіграють інструменти електронного урядування, які дозволяють громадянам контролювати дії органів влади та брати участь у прийнятті рішень [5].

Впровадження цифрових технологій є необхідною умовою ефективного функціонування сервісної держави. Використання інформаційно-комунікативних технологій сприяє автоматизації процесів, покращенню доступу до адміністративних послуг та підвищенню рівня зручності для громадян. Цифровізація адміністративних послуг не лише спрощує адміністративні процедури, а й підвищує ефективність управлінських рішень за рахунок використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем обробки запитів [6].

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління є одним із визначальних чинників розбудови сервісної держави, оскільки обумовлює впровадження сучасних управлінських технологій, оптимізацію цих процесів, зниження бюрократичного навантаження та підвищення рівня надання послуг. Основними методами досягнення цього є клієнтоорієнтований менеджмент, процесний підхід та оцінювання ефективності діяльності органів влади. За дослідженнями Т. Слобо-

денюка [9], перспективна модель публічно-сервісної держави в Україні повинна ґрунтуватися на засадах ефективного управління, де основним фактором є баланс між децентралізацією процесів надання послуг та централізацією стратегічних рішень.

Розвиток сервісної держави нерозривно пов'язаний із процесами децентралізації, які сприяють наближенню адміністративних послуг до громадян. Важливим завданням є ефективне функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), мобільних сервісів та розширення можливостей електронного урядування. Такий підхід сприяє підвищенню рівня доступності адміністративних послуг у сільській місцевості та малих населених пунктах, що дозволяє говорити про скорочення цифрового розриву. Дослідження засвідчують [6], що децентралізація сприяє покращенню доступності послуг через автоматизацію, а також підвищенню рівня ефективності місцевих органів влади за рахунок автономії у прийнятті рішень.

Окрім того, для забезпечення ефективної роботи сервісної держави необхідне спрощення адміністративних процедур та стандартизація надання послуг. Цілком очевидно, що такі кроки забезпечать зменшення кількості необхідних документів, впровадження єдиних цифрових платформ для реєстрації та отримання послуг, а також усунення дублюючих функцій публічних інституцій.

Вищезазначене дозволяє сформулювати основні принципи функціонування сервісної держави та інструменти їх реалізації (табл. 1), частина з яких уже впроваджується на практиці. Водночас, пропонується їх систематизація та розширення з метою підвищення ефективності функціонування публічних інституцій і вдосконалення механізмів надання послуг громадянам.

Орієнтація на громадянина та його потреби передбачає формування системи публічних послуг, що базується на врахуванні інтересів і запитів громадян, забезпечення персоналізованого підходу до надання адміністративних послуг та підвищення рівня задоволеності користувачів. Інструментами реалізації вбачаємо такі:

— система зворотного зв'язку — опитування, електронні форми відгуків та гарячі лінії, які дають змогу громадянам оцінювати якість послуг та пропонувати покращення;

— омніканальність обслуговування — доступність послуг через різні канали: вебпортали, мобільні додатки, телефонну підтримку та фізичні відділення;

— формат "єдиного вікна" — можливість подання всіх документів та отримання адміністративних послуг в одному місці, без необхідності звернення до різних організацій;

— адаптивні сервіси — персоналізовані послуги, які враховують потреби конкретного громадянина або бізнесу, наприклад, автоматичне надання пільг на основі баз даних.

Прозорість і підзвітність органів влади є невід'ємною складовою ефективного публічного управління, що передбачає доступність інформації про діяльність державних інституцій, відкритість процедур прийняття рішень і можливість громадського контролю. Пропоновані інструменти реалізації:

— електронні реєстри — відкритий доступ до державних баз даних про власність, фінанси, державні закупівлі, що мінімізує ризики зловживань;

— відкриті дані — публікація державними органами інформації у форматі відкритих даних для аналізу та використання громадянами і бізнесом;

— механізми електронної демократії — онлайн-петиції, громадські обговорення, електронне голосування, що дозволяють громадянам впливати на ухвалення рішень;

— антикорупційний моніторинг — автоматизовані системи контролю за прозорістю тендерних процедур, розподілом бюджетних коштів, механізми декларування доходів чиновників.

Діджиталізація та інноваційність виступають головними факторами модернізації адміністративних процесів, сприяючи автоматизації послуг, зменшенню бюрократичного навантаження та підвищенню ефективності державного управління. Цей принцип може послуговуватись такими інструментами:

— електронний документообіг — цифровий обіг документів між державними органами, що зменшує потребу в паперовій бюрократії;

— онлайн-сервіси — можливість подання документів, отримання довідок, реєстрації бізнесу та інших послуг через інтернет;

— штучний інтелект у публічному адмініструванні — аналіз великих даних для прогнозування потреб громадян, автоматизація прийняття рішень;

— хмарні технології — створення єдиних платформ для зберігання та обробки державної інформації з доступом у режимі реального часу.

Децентралізація та розширення доступності послуг спрямовані на наближення адміністративних сервісів до громадян, особливо в сільській місцевості та віддалених регіонах, що дозволяє оперативніше реагувати на їхні потреби та забезпечувати рівний доступ до публічних послуг. Вказаний принцип пов'язується із наступними інструментами:

— центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) — створення регіональних офісів, що забезпечують доступ до основних державних сервісів;

— мобільні адміністративні офіси — спеціально оснащені транспортні засоби, які надають послуги у віддалених населених пунктах;

— інтегровані територіальні платформи — об'єднання послуг місцевого та державного рівня на єдиному порталі для швидкого доступу;

— цифрові інклюзивні рішення — спеціальні сервіси для людей з інвалідністю, малозабезпечених верств населення, що забезпечують рівний доступ до послуг.

Спрощення та уніфікація процедур сприяють усуненню надмірного адміністративного навантаження, мінімізації дублювання функцій різних органів публічної влади та створенню зручного та ефективного механізму взаємодії громадян із публічними інституціями. Інструменти реалізації наступні:

— реінжиніринг адміністративних процесів — оптимізація процедур, скорочення термінів розгляду звернень, усунення зайвих регламентів;

— стандартизовані регламенти — уніфіковані вимоги до документів та послуг, що спрощують взаємодію громадян із установами;

— єдині цифрові платформи — надання послуг через державні онлайн-портали, що дозволяє мінімізувати необхідність відвідування органів публічної влади;

— автоматизовані алгоритми прийняття рішень — використання ІТ-систем для розгляду звернень громадян без залучення посадовців, що мінімізує корупційні ризики.

Організація партнерських відносин між державою, громадськістю і бізнесом сприяє підвищенню якості публічних послуг, залученню інноваційних рішень та ефективному використанню ресурсів через налагодження конструктивної взаємодії всіх зацікавлених сторін. Інструменти реалізації пов'язуються із:

— державно-приватним партнерством (ДПП) — залучення бізнесу до розбудови інфраструктури публічних послуг та впровадження інновацій;

— соціальним замовленням — підтримка державою громадських ініціатив, що спрямовані на покращення якості життя;

— механізмами громадської участі — формування громадських рад при органах влади, залучення громадян до оцінки політик і програм;

— спільними цифровими платформами — інтерактивні сервіси для обговорення проєктів, голосування за ініціативи, обмін думками між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

У табл. 1 узагальнено основні принципи сервісної держави та визначено відповідні інструменти їх реалізації, що дає змогу оцінити їхній вплив на трансформацію системи адміністративних послуг.

Вважаємо, що впровадження запропонованих принципів змінює функціональну роль органів публічної влади, спрямовуючи їх від традиційної бюрократичної моделі до клієнтоорієнтованого менеджменту. У результаті публічні інституції перестають бути виключно регуляторними структурами, зосередженими на контролі та дозвільних функціях, і набувають нового змісту як провайдери якісних, ефективних і зручних сервісів, що відповідають потребам громадян.

Таким чином, імплементація принципів сервісної держави не лише оптимізує процеси надання адміністративних послуг, а й змінює саму природу взаємодії між державою та громадянами, сприяючи утвердженню ефективного, прозорого та клієнтоорієнтованого публічного управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, зазначимо, що процес розбудови сервісної держави зумовлює необхідність автоматизації адміністративних процесів, що сприяє зниженню навантаження на громадян і державний апарат. Використання цифрових технологій скорочує час надання послуг, мінімізує кількість фізичних контактів із чиновниками та знижує ризики корупційних проявів. Водночас, розширення можливостей електронного урядування сприяє підвищенню підзвітності та прозорості діяльності органів влади. Відкриті дані, цифрові реєстри та механізми громадського контролю створюють умови для зростання довіри до державних інституцій та посилення суспільного впливу на ухвалення управлінських рішень.

Розвиток сервісного підходу також передбачає децентралізацію надання адміністративних послуг, що забезпечує їхню більшу доступність для громадян. Ство-

рення центрів надання адміністративних послуг, мобільних офісів та цифрових платформ сприяє усуненню територіальних бар'єрів і забезпеченню рівного доступу до державних сервісів незалежно від місця проживання.

Важливим аспектом трансформації є посилення партнерської взаємодії між державними установами, громадянським суспільством і бізнесом. Запровадження механізмів державно-приватного партнерства, спільного розроблення сервісних рішень та використання інноваційних технологій підвищує якість послуг, роблячи їх більш гнучкими та адаптованими до потреб суспільства. Подальші дослідження за цією темою можуть охоплювати аналіз успішних кейсів впровадження сервісного підходу в країнах ЄС та розробку рекомендацій щодо адаптації цих практик до українських реалій. Крім того, перспективним є вивчення соціального виміру сервісної держави, зокрема рівня цифрової обізнаності населення, індикаторів доступності адміністративних послуг та їхнього впливу на соціальну згуртованість.

Література:

1. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017, № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>
2. Ангел А. А. Сервісна політика держави як запорука стійкого розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування, 2023, № 3 (81). С. 90—94. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/14.pdf
3. Жукова Є. О. Надання адміністративних послуг як вид публічного адміністрування. Право та державне управління. 2022, № 1. С. 94—97. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/13.pdf
4. Паутова Т. О., Неділько А. І. Формування та удосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017, № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1081>
5. Слободенюк Т. О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 5 2020. С. 37—43. URL: http://www.pubadm-vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf
6. Гнатівська А. І. Концепція "сервісної держави": досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації. Наукові праці Національного університету "Одеська юридична академія". 2021. С. 37—43. URL: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom28/7.pdf>
7. 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, Випуск 5. URL: <https://pag-journal-iei.od.ua/archives/2018/5-2018/12.pdf>
8. Шандрук С. М. Адміністративні послуги як функція сервісно-орієнтованої держави. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО. 2024, Випуск 85: частина 3. С. 175—180. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/29-2.pdf>
9. Слободенюк Т. О. Перспективна модель публічно-сервісної держави в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024, № 18. С. 155—160. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4599/4638>

References:

1. Zhivnirchik, Y. F. (2017), "Reforming the System of Administrative Service Provision by Executive Authorities and Local Self-Government Bodies", Public Administration: Improvement and Development, vol. 3, Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041> (Accessed: 04 January 2025).
2. Angel, A. A. (2023), "State Service Policy as a Guarantee of Sustainable Development", State and Regions. Series: Public Administration and Management, vol. 3 (81), pp. 90—94, Available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/14.pdf (Accessed: 02 December 2024).
3. Zhukova, Y. O. (2022), "Provision of Administrative Services as a Type of Public Administration", Law and Public Administration, vol. 1, pp. 94—97, Available at: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/13.pdf (Accessed: 20 January 2025).
4. Pautova, T. O. and Nedilko, A. I. (2017), "Formation and Improvement of the Administrative Service Provision System in Ukraine", Public Administration: Improvement and Development, vol. 5, Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1081> (Accessed: 12 December 2024).
5. Slobodenuk, T. O. (2020), "Essence and Concept of Public-Service Activity of the State", Scientific Notes of the V.I. Vernadskyi Taurida National University. Series: Public Administration, Vol. 31 (70), No. 5, pp. 37-43, Available at: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf (Accessed: 17 January 2025).
6. Hnatovska, A. I. (2021), "The Concept of 'Service State': Experience of Foreign Countries and Features of Implementation in Ukraine in the Context of Digitalization", Scientific Papers of the National University "Odessa Law Academy", pp. 37—43, Available at: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom28/7.pdf> (Accessed: 09 January 2025).
7. Yevsyukova, O. V. (2018), "The Concept of Service-Oriented Development of the State Based on the Formation of Management Mechanisms for Service-Directed Processes of Public Authorities", Public Administration and Management in Ukraine, vol. 5. Available at: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/5-2018/12.pdf> (Accessed: 21 December 2024).
8. Shandruk, S. M. (2024), "Administrative Services as a Function of a Service-Oriented State", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, Series LAW, Vol. 85, no. 3, pp. 175—180, Available at: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/29-2.pdf> (Accessed: 14 January 2025).
9. Slobodenuk, T. O. (2024), "Prospective Model of a Public-Service State in Ukraine", Investments: Practice and Experience, Vol. 18, pp. 155—160, Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4599/4638> (Accessed: 20 January 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.02.2025 р.