

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Розвиток сервісної держави в умовах
суспільних трансформацій в Україні»

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності 281 Публічне управління
та адміністрування
денної форми навчання
Аліна ГАВРИШ

Керівник: кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління
та адміністрування, доцент
Петро СЕМ'ЯНЧУК

Рецензент: доктор наук з державного
управління, к.е.н., професор, професор
публічного управління та
адміністрування
Людмила МАТВЕЙЧУК

АНОТАЦІЯ

Аліна ГАВРИШ. Розвиток сервісної держави в умовах суспільних трансформацій в Україні. – Бакалаврська робота.

Проведено актуальне дослідження наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних аспектів щодо удосконалення розвитку сервісної держави в умовах суспільних трансформацій в Україні.

З'ясовано, що концепція сервісної держави передбачає не лише трансформацію форми надання державних послуг, але й глибоку переорієнтацію всього підходу до управління від бюрократично-контрольної моделі до моделі, що ставить у центр уваги потреби громадян, забезпечує прозорість і ефективність діяльності органів влади та сприяє формуванню партнерських відносин між державою та суспільством.

Обґрунтовано шляхи ефективного розвитку сервісної держави в Україні в умовах суспільних трансформацій. Аргументовано, що доступ до якісних публічних послуг та інструментів цифровізації сприяє вирішенню проблем соціально-економічного розвитку, зниженню корупційних ризиків та підвищенню рівня довіри населення до органів влади.

Основними напрямками розвитку сервісної держави з урахуванням впровадження найсучасніших систем управління є: забезпечення максимальної якості, доступності, стандартизації та прозорості сервісів у традиційних та цифрових каналах; масштабне впровадження інструментів цифрової трансформації та розвиток системи «Дія»; вдосконалення кадрового потенціалу; впровадження ефективних механізмів зворотного зв'язку, інструментів штучного інтелекту для прогнозування потреб громадян та систем моніторингу якості публічних послуг.

Ключові слова: сервісна держава, публічні послуги, цифровізація, державне управління, суспільні трансформації, електронне урядування.

ANNOTATION

Alina HAVRYSH. Development of the service state in the conditions of social transformations in Ukraine. – Bachelor's thesis.

A relevant study of the scientific task was conducted, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing practical aspects regarding the improvement of the service state development under the conditions of social transformations in Ukraine.

It is determined that the concept of a service state involves not only the transformation of the form of public services delivery, but also a deep reorientation of the entire approach to management from a bureaucratic-control model to a model that focuses on the needs of citizens, ensures transparency and efficiency of public authorities, and promotes the formation of partnership relations between the state and society.

The purpose of the bachelor's thesis is to substantiate the ways of effective development of the service state in Ukraine under the conditions of social transformations. Access to quality public services and digitalization tools contributes to solving the problems of socio-economic development, reducing corruption risks, and increasing the level of public trust in government authorities.

The main directions of the service state development, taking into account the implementation of the state-of-the-art management systems, are: ensuring maximum quality, accessibility, standardization, and transparency of services in traditional and digital channels; large-scale implementation of digital transformation tools and development of the "Diia" system; improvement of human resources potential; implementation of effective feedback mechanisms, artificial intelligence tools to predict the needs of citizens, and systems for monitoring the quality of public services.

Key words: service state, public services, digitalization, public administration, social transformations, e-government.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	8
1.1. Сутність та принципи концепції сервісної держави.....	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення та наукові підходи до розвитку сервісної держави.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРАКТИК РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ.....	18
2.1. Оцінка системи надання публічних послуг в Україні в умовах суспільних трансформацій.....	18
2.2. Аналіз зарубіжного та національного досвіду впровадження сервісних підходів у публічному управлінні.....	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ.....	34
3.1. Основні напрями та інструменти розвитку сервісної держави в сучасних умовах.....	34
3.2. Механізми підвищення якості та доступності публічних послуг в умовах суспільних трансформацій.....	42
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні суспільні трансформації, що відбуваються в Україні, зумовлюють перебудову системи публічного управління та пошук нових моделей взаємодії держави і громадян. Умови цифровізації, децентралізації, євроінтеграційного курсу та виклики воєнного стану актуалізують необхідність переходу від традиційної бюрократичної моделі управління до сервісної держави, орієнтованої на потреби людини. Сервісна держава передбачає орієнтацію на потреби громадян, прозорість, ефективність та доступність послуг, що є ключовим чинником формування довіри до органів влади та забезпечення сталого розвитку державних інституцій. У сучасних умовах реформування публічного управління, особливо в контексті децентралізації та цифрової трансформації, дослідження розвитку сервісної держави набуває особливого значення.

В Україні протягом останніх років спостерігається прогрес у впровадженні сервісної моделі управління, зокрема через розвиток платформи «Дія», мережі центрів надання адміністративних послуг, електронних реєстрів та цифрових інструментів взаємодії держави з громадянами. Водночас зберігаються проблеми нерівномірного розвитку цифрової інфраструктури, цифрового розриву між регіонами, недостатнього рівня цифрової грамотності населення та потреби вдосконалення нормативно-правового забезпечення.

Окремого значення набуває адаптація зарубіжного досвіду впровадження сервісних моделей управління, зокрема практик країн Європейського Союзу, що дозволяє підвищити ефективність реформування публічного сектору в Україні.

У цих умовах дослідження теоретичних засад, сучасного стану та перспектив розвитку сервісної держави, а також визначення інструментів і механізмів підвищення якості публічних послуг є актуальним і має як наукове, так і практичне значення для модернізації системи публічного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження розвитку концепції «сервісної держави» та цифрової трансформації публічного

управління здійснювати такі українські науковці як: А.Ангел, О.Бобровський, А.Гнатовська, М.Дзевелюк, Л.Кормич, А.Кормич та інші. Важливе значення мають дослідження цифрових інструментів і комунікацій у публічному секторі, які здійснили Р.Барабуль, О.Коваленко, І.Вербовський, В.Купрійчук. Вплив цифрових платформ на функціонування держави, економіки та суспільства досліджували іноземні науковці Дж.Ван Дейк, Т.Поелл, М.де Ваал та інші.

Мета та завдання дослідження. *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування шляхів ефективного розвитку сервісної держави в Україні в умовах суспільних трансформацій.*

Для досягнення мети бакалаврської роботи було визначено такі *завдання*:

1. Розкрити сутність та принципи концепції сервісної держави;
2. Охарактеризувати нормативно-правове забезпечення та наукові підходи до розвитку сервісної держави;
3. Здійснити оцінку системи надання публічних послуг в Україні в умовах суспільних трансформацій;
4. Порівняти зарубіжний та національний досвід впровадження сервісних підходів у публічному управлінні;
5. Окреслити основні напрями та інструменти розвитку сервісної держави в сучасних умовах;
6. Розробити пропозиції щодо удосконалення застосування механізмів підвищення якості та доступності публічних послуг в умовах суспільних трансформацій.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку сервісної держави в Україні.

Предметом дослідження є розвиток сервісної держави в умовах суспільних трансформацій в Україні.

Методи дослідження. При написанні бакалаврської роботи застосовано комплекс наукових методів, серед яких: *метод аналізу* – для опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів та аналітичних матеріалів щодо розвитку сервісної держави; *системний метод* застосовано для комплексного

дослідження процесів трансформації публічного управління, *порівняльний метод* – для зіставлення національного та зарубіжного досвіду впровадження сервісних підходів, *статистичні методи* дали змогу проаналізувати показники цифровізації та розвитку публічних послуг в Україні; *метод узагальнення* використано для формулювання висновків і практичних рекомендацій. Такий підхід дозволяє поєднати теоретичні аспекти з практичними результатами.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України у сфері публічного управління, офіційна статистика, звіти органів влади, матеріали наукових публікацій, дослідження міжнародних організацій, а також практичний досвід роботи владних структур.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності розвитку сервісної держави, впровадження сучасних управлінських та цифрових технологій у сфері надання публічних послуг, а також адаптації кращих міжнародних практик до умов України. Запропоновані напрями вдосконалення та інструменти розвитку сервісної держави, механізми підвищення якості та доступності публічних послуг, можуть бути використані органами влади для покращення роботи з громадянами та підвищення рівня довіри до державних інституцій.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах, а саме: V Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (м. Хмельницький, 2026 р.). IX Міжнародній науково-практичній конференції «Правові засади організації та здійснення публічної влади» (м. Хмельницький, 2026 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Сутність та принципи концепції сервісної держави

Концепція сервісної держави передбачає не лише трансформацію форми надання державних послуг, але й глибоку переорієнтацію всього підходу до управління: від бюрократично-контрольної моделі до моделі, що ставить у центр уваги потреби громадян, забезпечує прозорість і ефективність діяльності органів влади та сприяє формуванню партнерських відносин між державою та суспільством. Важливість такого підходу полягає у здатності підвищувати рівень довіри населення до влади, забезпечувати соціальну стабільність і сприяти розвитку державних інституцій [8, с. 40].

Ефективне функціонування держави неможливе без системного впровадження принципів соціальної орієнтованості, відкритості, доступності та справедливості у процесі управління. Саме забезпечення добробуту населення, гарантування прав і свобод людини, а також формування партнерських відносин між владою та суспільством виступають ключовими чинниками, що визначають стабільність соціально-економічного розвитку та легітимність інституцій влади в умовах демократичного суспільства [15, с.7]. У цьому контексті особливу увагу привертає концепція сервісної держави, яка сьогодні розглядається як сучасна парадигма державного управління. Вона змінює традиційний підхід, коли діяльність органів влади переважно зосереджена на контролі та регулюванні, на модель, орієнтовану на надання ефективних, якісних та доступних послуг, що відповідають потребам громадян.

За останнє десятиліття науковий інтерес до проблематики сервісної держави значно зріс, що проявляється у різноманітних дослідженнях вітчизняних авторів. Наприклад, М.В.Дзевелюк розглядає сервісну державу як функціональну модель сучасного державного устрою, у центрі якої стоїть реалізація прав громадян через надання якісних послуг [11, с. 63]. При цьому

акцент робиться на дотриманні принципів прозорості, підзвітності та орієнтації на результат. О.Омельян у своїй роботі підкреслює, що концепція сервісної держави передбачає не лише ефективне надання послуг, а й перетворення самого підходу до державного управління через партнерство з громадянами, відкритість та клієнтоцентризм [21, с.79].

Цілісна концепція «сервісної держави» передбачає не просто вдосконалення технічних аспектів державних послуг, а радикальну зміну філософії державного управління. У цій моделі громадянин розглядається не як пасивний об'єкт адміністрування, а як рівноправний учасник процесів прийняття рішень, що забезпечує партнерські відносини між владою та суспільством. Центральною ідеєю є орієнтація державної політики на потреби, очікування та гідність людини, що відповідає сучасним уявленням про публічну владу як інститут, побудований на довірі та сервісній взаємодії. Такий підхід передбачає, що діяльність органів влади спрямована не лише на контроль і регулювання, а й на забезпечення високої якості, доступності та ефективності державних послуг.

В українських умовах концепція сервісної держави формується як відповідь на складні виклики, що виникають на перетині інституційного, управлінського, цифрового та соціокультурного вимірів. З одного боку, Україна активно реалізує цифрові трансформації, зокрема через платформу «Дія», яка сприяє зниженню адміністративних бар'єрів та підвищенню прозорості доступу до послуг. З іншого боку, існує суттєвий дефіцит інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, які часто не здатні підтримувати встановлені стандарти надання послуг у умовах обмежених ресурсів, кадрового дефіциту та воєнного тиску [37]. Розрив між нормативним закріпленням принципів сервісного підходу та їх фактичним впровадженням підкреслює потребу у системних змінах, що переходять від декларативних положень до практичної реалізації. Водночас ефективність функціонування сервісної держави значною мірою залежить від дотримання базових принципів, які визначають характер взаємодії між державою та громадянами.

Модель сервісної держави базується на низці ключових принципів: прозорості, підзвітності, клієнтоорієнтованості, інклюзивності та справедливості.



Рис 1.1. Принципи сервісної держави

Примітка. Складено автором на основі [3].

Прозорість передбачає відкритий доступ громадян до інформації про діяльність органів влади, а підзвітність – створення ефективних механізмів реагування на запити та критику суспільства. Клієнтоорієнтованість забезпечує надання послуг за принципами зручності, оперативності та доступності. Інклюзивність гарантує рівний доступ до державного сервісу для всіх категорій громадян, включно з представниками вразливих груп, а справедливість визначає однакові умови обслуговування та рівність у наданні послуг [3].

Впровадження цих принципів можливе лише за умови формування нової управлінської культури, що базується на професіоналізмі, етичних стандартах служіння, готовності до інновацій та відкритості до змін. Лише так можна забезпечити перехід держави від адміністративно-бюрократичної моделі до моделі сервісної, де інтереси громадян стають головним пріоритетом державної політики, а ефективність, доступність та якість послуг стають критеріями оцінки роботи органів влади.

Одним із ключових чинників успішної реалізації концепції сервісної держави є наявність стабільної цифрової інфраструктури, яка виступає не лише технічним, а й стратегічним інструментом модернізації адміністративних процесів. Проте, ефективність цифрових сервісів визначається не лише рівнем їхнього технічного впровадження, а й ступенем цифрової грамотності громадян. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2023 рік близько 40,4% дорослого населення мали цифрові навички нижче базового

рівня, що створює серйозні перешкоди для формування інклюзивного цифрового урядування [37]. У цьому контексті цифрова інклюзія повинна розглядатися не лише як технічне завдання, а передусім як освітній та соціальний пріоритет державної політики.

Не менш важливим аспектом є розвиток партнерських відносин між державою та громадянами. Це передбачає створення ефективних механізмів двостороннього зворотного зв'язку, забезпечення можливостей участі громадськості в процесах ухвалення управлінських рішень, а також підвищення інституційної відкритості для громадського моніторингу та контролю. Науковці підкреслюють, що сервісна держава – це не просто інститут, який надає послуги, а система, що активно взаємодіє з громадянином на основі партнерства. У цьому сенсі принципи відкритості, залучення населення до управлінських процесів та демократизації прийняття рішень стають невід'ємними характеристиками сучасної публічної влади.

Водночас реалії сьогодення, зокрема воєнний стан, вимагають від держави здатності балансувати між безпековими потребами та соціальними зобов'язаннями. Це передбачає пріоритизацію надання базових публічних послуг навіть у кризових умовах, а також забезпечення цілісності та безпеки цифрових платформ у контексті кібервразливостей. Таким чином, розвиток сервісної держави в Україні набуває стратегічного значення, оскільки включає не лише модернізацію адміністративних процедур, а й інвестиції у стійкість держави, її легітимність та соціальну згуртованість.

Комплексне впровадження цифрових інструментів та принципів партнерства з громадянами дозволяє створювати умови для прозорого, ефективного та орієнтованого на потреби суспільства управління. Це не лише підвищує якість надання державних послуг, але й зміцнює довіру громадян до органів влади, сприяє формуванню соціальної відповідальності та активної громадянської позиції населення. Таким чином, стратегічна мета побудови сервісної держави полягає у створенні стійкої, адаптивної та відкритої системи

управління, здатної реагувати на сучасні виклики та забезпечувати довгострокову соціально-економічну стабільність країни.

Формування сервісної держави в Україні є не лише бажаним напрямком розвитку, а й об'єктивною необхідністю для забезпечення сталого управління та підвищення ефективності взаємодії інституцій. Концептуальна модель у національному контексті повинна враховувати комплекс сучасних викликів – від воєнних дій та криз довіри до публічних інституцій до цифрового розриву та інституційної втоми [13]. Центральним елементом цієї моделі виступає громадянин, який розглядається не як пасивний отримувач послуг, а як активний учасник процесів співуправління і творець публічної цінності. Потреби, очікування та досвід громадян визначають пріоритети у формуванні політик, розподілі ресурсів та вдосконаленні адміністративних процедур.

Інституційна архітектура сервісної держави передбачає функціональну взаємодію кількох ключових блоків.



Рис 1.2. Інституційна архітектура сервісної держави

Примітка. Складено автором на основі [13].

Перший з них – блок надання публічних послуг, де особлива увага приділяється якості, доступності, стандартизації та прозорості сервісів у традиційних (фронт-офісних) та цифрових каналах. Забезпечення рівного доступу до послуг для всіх громадян, включно з жителями віддалених територій та вразливих груп населення, є принциповим завданням. Другий блок

– цифрова трансформація, що включає електронне урядування, цифрову ідентифікацію, інтеграцію реєстрів, кібербезпеку та автоматизацію послуг. З одночасним розвитком електронних сервісів зростають і ризики, такі як шахрайство або несанкціоноване використання електронних черг, що підкреслює потребу у постійному вдосконаленні цифрових рішень, захисті користувачів і впровадженні надійних механізмів верифікації та контролю [13].

Критично важливою складовою є професіоналізація державної служби. Це передбачає не лише систематичне підвищення кваліфікації та підбір персоналу за компетенціями, а й формування нової управлінської культури, заснованої на етичних стандартах служіння, відкритості до інновацій і орієнтації на результат. Вона тісно пов'язана із системою управління якістю публічних послуг, де моніторинг задоволеності громадян, зворотний зв'язок та прозорі механізми оскарження формують культуру підзвітності [6].

Організаційна гнучкість, тобто здатність органів влади адаптуватися до змін, зберігаючи ефективність послуг у кризових умовах, є показником зрілості інституцій. Важливим є й принцип інтегрованого врядування, що передбачає координацію між державними, муніципальними та громадськими структурами, забезпечуючи синергію та створення єдиного вікна для користувачів.

Не менш важливою є роль політичної волі та нормативного забезпечення. Законодавчі основи, що закріплюють сервісну логіку, цифрові стандарти та відповідальність, забезпечують стабільність і послідовність реформ. Проте, без активної підтримки з боку вищого керівництва та залучення громадськості навіть найкращі концепції ризикують залишитися декларативними.

1.2. Нормативно-правове забезпечення та наукові підходи до розвитку сервісної держави

Продумана та гнучка правова база є ключовим фундаментом у процесах впровадження цифрового врядування. Водночас світ дедалі частіше стикається з явищем «регуляторного відставання», коли швидкість технологічного розвитку випереджає темпи оновлення законодавства. Україна, обравши курс на активну

цифровізацію, мала створити нормативну основу, яка б не лише дозволяла використовувати електронні документи, а й надавала їм повноцінну юридичну силу, прирівнюючи їх до паперових. Це зробило цифрову взаємодію між громадянами та державою основним каналом надання послуг.

Нормативно-правова база цифровізації публічного управління в Україні має чітку структуру, фундаментом якої виступає Конституція України, зокрема стаття 34 щодо права на інформацію, та інші ключові кодифіковані акти. Основним законом, що регламентує цифровізацію адміністративних процесів, є Закон України «Про адміністративні послуги» 2012 року [23], який визначає правові засади реалізації прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг. Значним оновленням останніх років стало закріплення можливості отримання послуг у електронній формі через Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», що перетворив портал з інформаційного ресурсу на інструмент здійснення юридичних дій [37].

У вересні 2019 року, після проголошення Президентом України концепції «Держава в смартфоні», цифровізація офіційно стала ключовим напрямом державного розвитку. На базі Державного агентства з питань електронного врядування було створено Міністерство цифрової трансформації України. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 856 від 18 вересня 2019 року, міністерство визначено головним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію політики у сферах цифрового розвитку, електронного врядування, розвитку цифрових навичок, відкритих даних та ІТ-індустрії.

Цифрові трансформації також закріплено у низці інших нормативно-правових актів, серед яких Указ Президента України № 558/2019 «Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг» [28], Указ № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» [29], а також розпорядження Кабінету Міністрів № 474-р (24 червня 2016 року), № 918-р (16 листопада 2016 року), № 394-р (14 червня 2017

року) та № 649-р (20 вересня 2017 року), які деталізують розвиток системи електронних послуг та концепцію електронного урядування [25].

Справжній прорив став можливим після ухвалення Закону України «Про особливості надання публічних (електронних) послуг» 2021 року [31], відомого як «закон про Paperless». Він заборонив державним органам вимагати паперові документи, якщо відповідні дані вже містяться в державних електронних реєстрах. Реалізація принципу «бігати повинні дані, а не люди» значно підвищила ефективність надання адміністративних послуг, переклавши відповідальність за збір інформації з громадян на державу.

На шляху євроінтеграції України, її законодавча база дедалі більше наближається до європейських стандартів. Одним із прикладів є Закон України «Про електронні довірчі послуги» [26], розробка якого враховувала положення Регламенту Європейського Парламенту та Ради (ЄС) № 910/2014, відомого як eIDAS. Такий крок має стратегічне значення, оскільки у найближчій перспективі забезпечує взаємне транскордонне визнання українських кваліфікованих електронних підписів (КЕП) у країнах ЄС, що фактично відкриває для України ринок єдиних цифрових послуг.

В Україні наразі відсутній єдиний консолідований «Цифровий кодекс», а профільні норми залишаються розпорошеними по різних законах, таких як «Про хмарні послуги», «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про Національну програму інформатизації». Це іноді призводить до правових колізій та неузгодженостей у регулюванні цифрових процесів [10].

Окремий, надзвичайно важливий напрям регулювання формують постанови Кабінету Міністрів України, які детально визначають роботу екосистеми «Дія» та системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». Саме «Трембіта» реалізує на практиці нормативно закріплений принцип інтероперабельності, що є основою європейської цифрової стратегії. Цей принцип забезпечує безпечний обмін даними між різними відомствами без створення єдиної вразливої бази даних, що підвищує надійність та захищеність електронного урядування [37].

Одним із провідних аспектів сучасних трансформацій є цифровізація публічного управління, що відображено у монографії О.І.Бобровського, де автор досліджує цифрові трансформаційні процеси як механізм підвищення ефективності державної адміністрації. О.І.Бобровський підкреслює, що цифрові інструменти дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, скоротити бюрократичні перепони та підвищити прозорість діяльності органів влади, що, у свою чергу, створює передумови для стійкого розвитку держави [4].

У своїх дослідженнях О.В.Громова [9] та М.В.Дзевелюк [11] розкривають концептуальні основи сервісної держави. Вони акцентують увагу на орієнтації публічного управління на потреби громадян та підвищенні якості державних послуг. О.В.Громова наголошує, що розвиток концепції сервісної держави є стратегічним напрямом трансформації управлінської системи в Україні, що передбачає інтеграцію нових технологій та підвищення компетентності державних службовців. М.В.Дзевелюк, у свою чергу, визначає сервісну державу як функціональну модель, де взаємодія між органами влади та громадянами будується на принципах ефективності, доступності та прозорості.

Актуальним напрямом досліджень є публічно-сервісна діяльність, яку у своїх працях розглядають О.П.Омельян [21] і Т.В.Запорожець [13]. Вони доводять, що впровадження публічно-сервісних підходів забезпечує реалізацію принципів сервісної держави на практиці, створює механізми зворотного зв'язку з громадянами та сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій. А.А.Ангел підкреслює роль сервісної політики як запоруки стійкого розвитку, зазначаючи, що якісні соціальні послуги та цифрові сервіси стають критично важливими в умовах динамічних соціальних і економічних змін [2].

У своїх дослідженнях О.В.Коваленко [15] та А.І.Гнатовська [8] висвітлюють розвиток сучасних форм комунікацій у публічному управлінні, особливо у контексті цифровізації. Ці автори підкреслюють, що ефективна взаємодія з громадянами вимагає не лише технологічних інструментів, а й адаптації організаційних структур та підвищення цифрової грамотності населення. Міністерство цифрової трансформації України надає емпіричні дані

щодо рівня цифрової грамотності громадян, що дозволяє оцінити готовність суспільства до впровадження електронних сервісів та участі в онлайн-процесах управління.

М.Й.Дмитренко й О.А.Головач [10], а також Л.І.Кормич і А.І.Кормич [16] досліджують концептуальні засади реформи публічної влади в Україні, підкреслюючи необхідність системного впровадження моделі сервісної держави. Вони вказують на важливість інтеграції цифрових технологій, перегляду організаційних процесів та забезпечення підзвітності державних органів перед громадянами. І.Вербовський і В.Купрійчук [6] акцентують на цифровій трансформації як інструменті підвищення стійкості держави у воєнний та поствоєнний періоди, що підтверджує стратегічне значення модернізації публічного управління для національної безпеки та розвитку.

Г.Р.Барабуль узагальнює сучасні тенденції розвитку цифрових інструментів у публічному управлінні, наголошуючи на необхідності інтеграції інноваційних технологій у повсякденну діяльність органів влади для підвищення ефективності та оперативності управлінських рішень [3].

Отже, модернізація системи публічного управління в Україні відбувається під впливом суспільних трансформацій, цифровізації та розвитку концепції сервісної держави. Поєднання теоретичних та практичних підходів створює комплексну базу для реформування адміністративної системи, підвищення якості державних послуг та ефективного реагування на виклики сучасного суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРАКТИК РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка системи надання публічних послуг в Україні в умовах суспільних трансформацій

У сучасних умовах глибоких суспільних трансформацій, спричинених повномасштабним вторгненням росії, процесами децентралізації, євроінтеграцією, пандемією, недостатнім кадровим забезпеченням та активною цифровізацією, система надання публічних послуг в Україні демонструє помітний прогрес у напрямі формування моделі сервісної держави. Така модель передбачає орієнтацію на громадянина як клієнта, скорочення бюрократичних процедур, а також забезпечення доступності, прозорості та оперативності послуг. За даними звітів Міністерства цифрової трансформації України за 2022-2025 роки, ключовим інструментом цієї трансформації стала система «Дія», яка об'єднує електронні послуги, цифрові документи та сервіси як для громадян, так і для бізнесу [35].

Станом на кінець 2025 року застосунком «Дія» користуються понад 23 мільйони українців, що становить 77% усіх власників смартфонів у країні. Щомісячна активність сягає 13,9 мільйона користувачів. Лише за дев'ять місяців 2025 року було надано 7150 електронних послуг, а портал «Дія» відвідали 1,6 мільйона користувачів [22]. Такі показники свідчать про масштабне впровадження цифрових сервісів навіть в умовах війни, коли значна частина населення стала внутрішньо переміщеними особами, а традиційні офлайн-канали доступу до послуг були обмежені через бойові дії та тимчасову окупацію територій.

Динаміка користування цифровими державними сервісами свідчить про зростання рівня цифровізації публічного управління в Україні. Якщо у 2022 році кількість користувачів застосунку «Дія» перевищувала 18 млн осіб, то у 2023 році цей показник сягнув близько 20 млн. У 2024 році кількість унікальних

користувачів перевищила 21 млн, а у 2025 році зростає до понад 23 млн осіб. Така динаміка підтверджує зростання довіри громадян до електронних сервісів та посилення ролі цифрових технологій у розвитку сервісної держави [18].



Рис 2.1. Динаміка кількості користувачів застосунку «Дія»

Примітка. Складено автором на основі [18].

Важливу роль у системі надання публічних послуг відіграє мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). За даними Мінцифри, в Україні функціонує понад 5100 точок доступу, серед яких 1339 ЦНАПів, 154 територіальні підрозділи, 515 старостатів, а також 48 мобільних ЦНАПів і 438 «цифрових валіз» для виїзного обслуговування. До системи «Вулик 2.0» підключено 758 центрів, а 681 ЦНАП використовує електронну чергу. Попри складні воєнні умови, 94 % центрів продовжують працювати, забезпечуючи безперервність надання послуг [32].

Аналіз різних сфер надання послуг дозволяє виділити ключові напрями трансформації. У соціальній сфері найбільш затребуваними стали послуги підтримки вразливих категорій населення. Зокрема, програма «Зимова підтримка» (1000 грн.) зібрала 14,3 мільйона заяв, що дозволило оперативно надати допомогу без черг і паперової тяганини. Витяг про місце проживання було отримано 12,8 мільйона разів, а послуги для внутрішньо переміщених осіб залишаються стабільно затребуваними. Загалом цифровізація соціальних і

пенсійних послуг значно економить ресурси: 60 базових послуг у «Дії» щороку дозволяють заощаджувати близько 49 млрд.грн., а за п'ять років 184 млрд.грн. При цьому середня вартість офлайн-послуги перевищує 1500 грн., тоді як у цифровому форматі вона становить лише 242 грн.. [22].

У транспортній та реєстраційній сферах цифровізація також суттєво спростила адміністративні процедури. У 2025 році було здійснено 6,2 мільйона оплат штрафів за порушення ПДР через цифрові сервіси. Військово-облікові документи оформили 550 тисяч разів, а бронювання працівників 410 тисяч. Автоматична реєстрація ФОП, яка займає лише 15 хвилин без участі посадових осіб, була використана 220 тисяч разів, що робить Україну одним із світових лідерів у цій сфері. У будівельній галузі цифровізація забезпечує щорічну економію понад 3,3 млрд грн.

У бізнес-середовищі значну роль відіграє портал «Дія.Бізнес», через який було надано понад 3500 консультацій. Запроваджуються комплексні сервіси, зокрема «єПідприємець», що спрощують запуск і ведення бізнесу. Водночас відкриті дані, представлені більш ніж 40 тисячами наборів на порталі data.gov.ua, використовуються у 120 сервісах, що дозволяє Україні входити до трійки лідерів у Європі за рівнем розвитку відкритих даних.

Якість надання адміністративних послуг у ЦНАПах також залишається на високому рівні. За перше півріччя 2025 року було зібрано понад 82 тисячі відгуків, які засвідчують високий рівень задоволеності: приміщеннями 99,0%, переліком послуг 99,2%, роботою персоналу 98,6%, загальною якістю 98,1%. В окремих регіонах індекс задоволеності клієнтів сягає 99,5%. Водночас, залишаються певні проблеми, зокрема нестача місць для сидіння та тривалість обслуговування. Для їхнього вирішення Міністерство цифрової трансформації України впроваджує єдині підходи до адміністрування зборів і розвиває принципи безбар'єрності, вже провівши відповідні аудити в низці громад [32].

Наведені показники свідчать про високу ефективність цифрової трансформації системи публічних послуг та зростання рівня довіри громадян до електронних сервісів. Водночас подальший розвиток сервісної держави

потребує усунення існуючих організаційних недоліків, розширення доступності послуг і забезпечення їх однаково високої якості на всій території України.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика системи надання публічних послуг

Сфера послуг	Показник	Значення
Соціальна	Заяви «Зимова підтримка»	14,3 млн.
Соціальна	Витяги про місце проживання	12,8 млн.
Соціальна	Економія від цифровізації	49 млрд.грн./рік
Транспортна	Оплата штрафів ПДР	6,2 млн.
Реєстраційна	Реєстрація ФОП	220 тис.
Реєстраційна	Військово-облікові документи	550 тис.
Трудові/бізнес-процеси	Бронювання працівників	410 тис.
Бізнес	Консультації «Дія.Бізнес»	3,5 тис.
Цифрова інфраструктура	Користувачі «Дія»	23 млн.

Примітка. Складено автором на основі [22].

Подані в таблиці дані демонструють високий рівень проникнення цифрових сервісів у ключові сфери публічного управління та підтверджують домінування соціальних послуг за обсягами користування. Найбільш затребуваними є соціальні сервіси, зокрема подання заяв на програми підтримки та отримання довідок про місце проживання, що свідчить про орієнтацію цифрової держави на базові потреби громадян. Значні показники користування також характерні для реєстраційних і транспортних послуг, що вказує на спрощення адміністративних процедур і зменшення фізичної взаємодії з державними органами. Окремо варто відзначити суттєвий економічний ефект від цифровізації, який проявляється у скороченні витрат часу та ресурсів як для громадян, так і для держави. Загалом, наведені дані підтверджують ефективність впровадження сервісної моделі держави та розвиток цифрової інфраструктури, що забезпечує зростання доступності, швидкості та якості публічних послуг.

У контексті війни Мінцифра забезпечила стійкість: заборона відключати абонентів у зоні бойових дій за борги, підвищення автономності мереж до 6-8 годин, онлайн-мапа покриття зв'язку, євроруїнінг «як вдома». Запроваджено

відстрочки від мобілізації в електронному форматі. Це свідчить про адаптивність системи до кризових трансформацій.

Таблиця 2.2.

Користування державними е-послугами в Дія (% серед користувачів)

Послуга	Люди з інвалідністю	Самі виховують дитину	ВПО	Ветерани	Батьки дитини з інвалідністю	Люди старшого віку
Отримання довідки ОК-5/ОК-7	28,2	31,9	24,1	57,9	24,5	14,7
Пенсійне посвідчення	23,1	9,0	6,9	2,6	7,7	17,1
Призначення/перерахунок пенсії	19,8	13,9	8,4	18,8	8,2	10,5
Житлова субсидія	8,9	3,6	5,0	12,9	9,1	10,6
єКнига	8,4	4,9	2,2	1,2	0,0	2,0
Реєстрація ВПО + допомога	5,4	4,2	14,3	1,8	11,0	3,0
Зміна адреси ВПО	4,3	6,3	13,2	1,8	5,3	3,2
Припинення статусу ВПО	4,2	4,2	3,4	1,8	5,3	2,8
Посвідчення ветерана	4,6	0,5	1,1	28,1	9,5	1,7
Пільгова іпотека ВПО	3,4	2,6	4,6	0,0	5,6	0,0
Не користувалися послугами	40,4	27,5	45,9	28,5	48,5	57,1
Важко сказати	2,0	23,7	0,0	0,0	4,4	5,1

Джерело: [22].

Опитування ПРООН/КМІС (2025) на замовлення Мінцифри підтверджує ефективність: користування електронними державними послугами зросло з 55% до 59%, 48% опитаних користувалися саме сервісами «Дії» (зростання на 6 %). 85% користувачів оцінюють досвід як позитивний. Основна причина некористування відсутність потреби (77%), а не технічні бар'єри. Цифрова грамотність покращилася: брак навичок зменшився вдвічі (з 44% до 22%) [22].

Аналіз даних демонструє суттєву диференціацію використання електронних державних послуг залежно від соціальної групи. Найбільш затребуваною послугою серед усіх категорій є отримання довідок ОК-5/ОК-7, що пояснюється їх універсальним характером (підтвердження доходів, стажу тощо). Особливо активно цією послугою користуються ветерани (57,9%), що може бути пов'язано з оформленням соціальних гарантій.

Пенсійні послуги більш характерні для людей з інвалідністю та старшого віку, що відображає їхні базові соціальні потреби. Водночас низький рівень використання таких послуг серед ВПО та осіб, які самостійно виховують дітей, свідчить про іншу структуру їхніх запитів.

Послуги, пов'язані зі статусом ВПО, закономірно мають найбільший попит саме серед внутрішньо переміщених осіб (14,3% реєстрація, 13,2% зміна адреси). Це підтверджує ефективність цифрових інструментів у реагуванні на кризові ситуації.

Цікавим є те, що частка осіб, які не користувалися жодною послугою, залишається досить високою, особливо серед людей старшого віку (57,1%) та батьків дітей з інвалідністю (48,5%). Це вказує на наявність цифрового розриву та необхідність підвищення цифрової інклюзії.

Загалом, структура використання послуг свідчить про поступове впровадження сервісної моделі держави, де послуги адаптуються до конкретних життєвих ситуацій громадян. Водночас актуальними залишаються завдання підвищення обізнаності, доступності та персоналізації цифрових сервісів.

Проте виклики залишаються: цифровий розрив (вік, достаток, регіон), потреба в подальшій безбар'єрності та інтеграції ШІ (у 2025 році запущено ШІ-асистента в «Дії»). Загалом система публічних послуг в Україні в умовах трансформацій еволюціонує від бюрократичної моделі до сервісної, орієнтованої на громадянина. За даними Мінцифри, цифровізація не лише економить мільярди, але й протидіє корупції (ефект 26 млрд.грн.) та підвищує довіру до держави.

Особливо важливим у умовах суспільних трансформацій є регіональний аспект. Мінцифра регулярно публікує Індекс цифрової трансформації регіонів та громад. Однією з ключових особливостей системи надання публічних послуг в Україні є її регіональна диференціація, яка відображає нерівномірність цифрової трансформації по областях та територіальних громадах. За даними Мінцифри, Індекс цифрової трансформації регіонів та громад (розрахований через платформу «Дія.Цифрова громада») демонструє стабільний прогрес на

національному рівні, але з помітними розбіжностями між лідерами та відстаючими регіонами. Індекс оцінює рівень цифровізації публічних послуг, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрових навичок населення (для регіонів), а також цифризацію економіки (для громад). Участь у вимірюванні беруть 24 області та понад 1265 громад (на підконтрольних територіях).

За II квартал 2025 року середній показник по регіонах зріс із 30 до 38 балів зі 100 можливих. Лідери: Львівська (54 бали), Дніпропетровська (52) та Полтавська (50) області – найвищі результати у напрямках цифровізації публічних послуг, інфраструктури та навичок. У громадах середній індекс – 16 балів, з лідерами понад 60 балів (Криворізька, Вінницька громади). Система охоплює всі області України (на підконтрольних територіях), забезпечуючи єдність підходу навіть у прифронтових регіонах завдяки мобільним ЦНАПам і релокованим центрам (наприклад, Луганська область показує NPS 97,9%).

Для порівняння, у I кварталі перші позиції займали Дніпропетровська та Львівська області (по 43 бали), а також Тернопільська (42 бали). Така динаміка демонструє посилення цифрового розвитку як у західних, так і в центральних та промислових регіонах, де краще розвинена інфраструктура, сильніші управлінські команди та активніше впроваджуються електронні послуги.

Найвищі результати регіони-лідери демонструють у сферах цифровізації публічних послуг, розвитку інфраструктури та підвищення цифрових навичок населення. Зокрема, значний прогрес спостерігається у впровадженні електронного документообігу, інтеграції з платформою «Дія», а також у роботі центрів надання адміністративних послуг. На рівні громад також відбувається активне зростання: середній індекс підвищився з 16 до 27 балів. Окремі громади, зокрема у Дніпропетровській області, демонструють особливо високі результати завдяки масштабному оцифруванню послуг для громадян і бізнесу.

Водночас регіональні відмінності залишаються суттєвими. Прифронтові та східні області Харківська, Донецька, Луганська, Запорізька та Херсонська мають нижчі показники через наслідки війни: руйнування інфраструктури,

міграцію населення та обмежений доступ до офлайн-послуг. Попри це, держава забезпечує функціонування системи через мобільні ЦНАПи, релокацію сервісів і впровадження цифрових рішень. Це дозволяє підтримувати доступність базових послуг навіть у складних умовах, а в окремих випадках забезпечувати високий рівень задоволеності користувачів.

Західні області утримують лідерські позиції завдяки вищому рівню цифрової грамотності населення, щільнішій мережі ЦНАПів та активному використанню комплексних електронних сервісів. Центральні та південно-центральні регіони вирізняються розвиненою інфраструктурою і орієнтацією на бізнес-послуги. Натомість північні та південні області демонструють середні результати, зосереджуючись переважно на транспортних і соціальних сервісах [14].

Серед основних проблем, характерних для всіх регіонів, залишаються низький рівень цифровізації економіки та обмежене впровадження технологій штучного інтелекту. Особливо гостро це відчувається у сільських громадах, де спостерігається недостатня якість інтернет-з'єднання та нестача сучасної техніки. Проте завдяки єдиній державній політиці у сфері цифровізації забезпечується базова єдність системи: більшість ЦНАПів продовжують працювати навіть у складних умовах, а ключові послуги доступні онлайн по всій країні. На противагу Україні – у країнах ЄС подібні диспропорції менш виражені завдяки більш рівномірному розвитку інфраструктури.

Загалом, розвиток цифрових послуг в Україні свідчить про перехід від централізованої бюрократичної моделі до децентралізованої, орієнтованої на потреби громадян. Лідери серед регіонів поступово наближаються до європейських стандартів, тоді як менш розвинені території компенсують відставання за рахунок гнучких і мобільних рішень.

У ширшому контексті Україна демонструє значний прогрес у наближенні до європейських стандартів цифровізації. Вона орієнтується на принципи, закріплені в ініціативах ЄС, таких як Digital Decade 2030, eGovernment Benchmark, eIDAS, Once Only Principle та GDPR, які передбачають високий

рівень доступності онлайн-послуг, міжвідомчу взаємодію, захист даних та зручність для користувачів. За даними ООН (E-Government Survey 2024), Україна входить до групи країн із дуже високим рівнем розвитку електронного урядування, посідаючи 30-те місце у світі та демонструючи особливо сильні позиції у сфері онлайн-послуг і електронної участі громадян. Це підтверджує, що навіть в умовах війни країна не лише зберігає темпи цифрової трансформації, а й інтегрується в європейський цифровий простір [42].

Вебпортал «Дія» часто називається «*cunningly successful*» європейськими експертами (Lisbon Council, 2025) як приклад *citizen-centric* підходу, який перевершує окремі аспекти навіть швейцарської системи за швидкістю впровадження та масштабуванням. Понад 23 млн. користувачів, 7150+ електронних послуг, економія 184 млрд. грн. за п'ять років – це перевищує середньоєвропейські показники проникнення в умовах кризи. У ЄС *eGovernment Benchmark 2025* фіксує 96,1% послуг з мобільною адаптацією; в Україні «Дія» та ЦНАПи досягають подібного рівня (94% ЦНАПів працюють, 99% задоволеності якістю в лідерських регіонах).

Порівняльний аналіз розвитку системи публічних послуг України та країн Європейського Союзу свідчить про наявність як суттєвих досягнень, так і структурних викликів, що формують сучасну модель сервісної держави. Попри складні умови трансформації, зокрема воєнний контекст, Україна демонструє динамічний прогрес у впровадженні цифрових сервісів, що дозволяє їй поступово інтегруватися до європейського цифрового простору.

Одним із ключових позитивних аспектів є розвиток інтероперабельності державних систем і реалізація принципу «*once only*». Українська система «Трембіта», створена за аналогією до естонської X-Road, забезпечує ефективний обмін даними між державними реєстрами та вже досягла значного масштабу використання. Подальший розвиток у форматі «Трембіта 2.0» передбачає впровадження сучасних криптографічних алгоритмів і можливість транскордонної взаємодії, що є важливим кроком у напрямі інтеграції до єдиного цифрового ринку Європейський Союз. Особливого значення набуває

гармонізація з регламентом eIDAS, який визначає стандарти електронної ідентифікації та довірчих послуг у Європі.

Не менш важливим є досягнення України у сфері доступності та якості публічних послуг. Рівень користування електронними сервісами постійно зростає, що свідчить про підвищення довіри громадян до цифрових інструментів. Високі показники задоволеності послугами у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАПах) демонструють ефективність клієнтоорієнтованого підходу. У цьому контексті особливої уваги заслуговує система «Дія», яка стала ключовим інструментом цифрової трансформації та забезпечує зручний доступ до державних сервісів через мобільні пристрої [36].

Інноваційним рішенням, яке вирізняє Україну серед багатьох європейських країн, є впровадження мобільних ЦНАПів та так званих «цифрових валіз». Ці інструменти дозволяють надавати адміністративні послуги у віддалених або постраждалих від бойових дій регіонах, що особливо актуально в умовах війни. Такий підхід демонструє високий рівень адаптивності державної системи та орієнтацію на забезпечення доступності послуг для всіх категорій населення.

Важливим напрямом розвитку є також відкриті дані та їхній антикорупційний потенціал. Україна посідає провідні позиції в Європі за рівнем відкритості даних, що сприяє підвищенню прозорості державного управління та зменшенню корупційних ризиків. Економічний ефект від цифровізації, зокрема значна економія бюджетних коштів, підтверджує ефективність обраного курсу реформ.

Євроінтеграційний вектор розвитку додатково стимулює модернізацію системи публічних послуг. Приєднання до ініціативи «Roam like at home» та реалізація програм підтримки з боку ЄС, зокрема фінансування цифрових проєктів, сприяють розвитку транскордонних сервісів і гармонізації законодавства. Важливу роль відіграє також узгодження національної політики з *acquis communautaire*, що забезпечує наближення до європейських стандартів.

Водночас порівняння з країнами ЄС виявляє певні структурні відмінності. Рівень цифровізації публічних послуг у провідних європейських державах, таких як Данія та Естонія, залишається вищим, особливо щодо повної онлайн-доступності послуг [41]. Проте Україна демонструє значно вищі темпи впровадження інновацій, що дозволяє їй скорочувати цей розрив. Наприклад, можливість швидкої онлайн-реєстрації бізнесу є конкурентною перевагою на глобальному рівні.

Питання інклюзії та безбар'єрності також потребують подальшого розвитку. Хоча значна частина ЦНАПів уже адаптована для людей з інвалідністю та інклюзіями, повна відповідність європейським стандартам, зокрема вимогам щодо вебдоступності, ще не досягнута. Це вимагає системного підходу до модернізації як фізичної, так і цифрової інфраструктури.

Окремим напрямом є розвиток штучного інтелекту та інноваційних технологій. Україна активно впроваджує нові рішення, зокрема ШІ-асистентів у державних сервісах, однак нормативно-правова база у цій сфері поки що поступається європейській, де вже діють комплексні регуляторні акти. Водночас використання sandbox-підходів дозволяє тестувати інновації без надмірного регуляторного навантаження [39].

Оцінки Європейської Комісії підтверджують, що Україна досягла помітного прогресу у цифровізації публічних послуг і наданні сервісів. Рівень підготовки визначається як «від помірного до доброго», що свідчить про позитивну динаміку реформ. Водночас серед ключових рекомендацій залишаються повне впровадження законодавства про адміністративну процедуру, подальша гармонізація з європейськими стандартами, розвиток людського капіталу та посилення кібербезпеки.

Система публічних послуг України вже демонструє конкурентоспроможність на європейському рівні за окремими показниками, зокрема швидкістю впровадження інновацій, масштабом цифровізації та орієнтацією на потреби користувачів. Водночас для досягнення повної інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС необхідно завершити гармонізацію

законодавчої бази, подолати регіональні диспропорції та забезпечити сталий розвиток цифрової інфраструктури.

У підсумку, можна стверджувати, що упровадження сервісних підходів у публічному управлінні сприяє зростанню рівня довіри громади до органів влади, зниженню соціальної напруги та формуванню стійких механізмів взаємодії між державою і суспільством. У контексті воєнного стану це набуває особливої значущості, оскільки безперервність надання публічних послуг і оперативність управлінських рішень є визначальними для збереження функціональної стабільності держави [7, с.186].

Таким чином, сучасна система публічних послуг України еволюціонувала від фрагментарних електронних рішень до цілісної цифрової екосистеми, яка функціонує в умовах постійних викликів і водночас орієнтується на європейські стандарти. Подальший розвиток цієї системи залежатиме від здатності держави забезпечити комплексність реформ, інклюзивність сервісів і ефективну інтеграцію цифрових та традиційних каналів взаємодії з громадянами.

2.2. Аналіз національного та зарубіжного досвіду впровадження сервісних підходів у публічному управлінні

Сервісні підходи в публічному управлінні відображають глибинну трансформацію ролі держави від традиційного бюрократичного апарату контролю до сучасного сервісного провайдера, орієнтованого на потреби громадян. Такий підхід базується на принципах людиноцентризму (citizen-centricity), клієнтоорієнтованості, проактивності, цифровізації, інтероперабельності інформаційних систем та мінімізації бар'єрів.

Еволюція сервісної моделі державного управління простежується від концепції New Public Management (NPM), яка акцентувала увагу на ефективності та запозиченні практик приватного сектору, до New Public Service (NPS), де ключовим стає служіння громадянам і залучення їх до процесу прийняття рішень. Сучасний етап розвитку пов'язаний із впровадженням

GovTech використанням цифрових технологій, штучного інтелекту та великих даних для створення інноваційних, прозорих, доступних державних послуг [29].

Зарубіжний досвід демонструє, що найбільш успішними є ті країни, які змогли побудувати комплексну систему сервісного управління. Яскравим прикладом є Естонія, яка вважається світовим лідером у сфері електронного урядування. Починаючи з 1990-х років, держава послідовно впроваджувала цифрові рішення, ключовим з яких стала платформа X-Road – система безпечного обміну даними між державними та приватними реєстрами. Завдяки цьому було реалізовано принцип «once-only», коли громадяни надають інформацію лише один раз, а всі інші органи влади отримують її автоматично через інтегровані системи.

Особливе значення в Естонії має система цифрової ідентифікації (e-ID, Mobile-ID), яка дозволяє отримувати майже всі державні послуги онлайн у будь-який час. Країна також стала однією з перших, що впровадила механізм електронного голосування та цифрових адміністративних процедур, таких як реєстрація бізнесу чи укладення шлюбу. Важливо, що цифрова трансформація в Естонії здійснювалася комплексно та супроводжувалася змінами в законодавстві, організаційній структурі державного управління та цифровій культурі населення. Високий рівень довіри громадян до державних інституцій, а також ефективна кібербезпека, поєднання технологічних і інституційних змін забезпечили ефективність та стали чинниками успіху сервісної моделі [38].

Іншим показовим прикладом є Сінгапур, який реалізує масштабну ініціативу Smart Nation. Центральним елементом цієї системи є SingPass – універсальний цифровий ідентифікатор, що забезпечує доступ до широкого спектру державних послуг. Сінгапурська модель вирізняється високим рівнем інтеграції даних, використанням штучного інтелекту та застосуванням дизайн-мислення для створення зручних і персоналізованих сервісів. Особливий акцент робиться на концепції «life events», коли послуги надаються не за окремими запитами, а відповідно до життєвих ситуацій громадян (народження дитини, працевлаштування, вихід на пенсію тощо). Такий підхід

дозволяє мінімізувати адміністративне навантаження на громадян і забезпечує надання послуг у проактивному форматі, коли держава самостійно ініціює необхідні сервіси на основі наявних даних.

Країни, такі як Велика Британія та Канада, демонструють інший аспект сервісного підходу – клієнтоцентричність і якість обслуговування. Наприклад, британський портал Gov.uk став єдиною точкою доступу до державних послуг із фокусом на зручності користувача та простоті інтерфейсу. У Канаді активно впроваджуються стандарти якості публічних послуг, а також механізми оцінки задоволеності громадян. Ці країни ілюструють перехід до моделі, де держава виступає не як контролер, а як партнер і сервісний постачальник [39].

Цікавим є досвід Італії, де цифровізація кодифікована в одному системному документі – «Кодексі цифрової адміністрації» (Codice dell'Amministrazione Digitale – CAD). Стаття 12 цього Кодексу проголошує фундаментальне «право на використання технологій» (diritto all'uso delle tecnologie), юридично зобов'язуючи публічну адміністрацію організовувати свою роботу, щоб громадянин взаємодіяв онлайн за замовчуванням [9].

Окремо варто відзначити досвід Південної Кореї та Австралії, які динамічно розвивають проактивні послуги. Наприклад, у Південній Кореї функціонує система Public Secretary – цифровий асистент, що автоматично інформує громадян про доступні послуги, пільги чи необхідні дії. Такий підхід мінімізує необхідність звернення громадян до органів влади, що відповідає концепції «no-stop shop».

Загалом, зарубіжний досвід свідчить, що ефективне впровадження сервісної моделі потребує кількох ключових передумов: наявності політичної волі, розвиненої цифрової інфраструктури, чіткої законодавчої бази та готовності державних службовців до змін. Водночас серед основних викликів є питання захисту персональних даних і подолання цифрового розриву.

В Україні сервісні підходи почали активно розвиватися з 2010-х років, а після Революції Гідності отримали значний імпульс. Важливим етапом стало створення Міністерства цифрової трансформації України у 2019 році, яке стало

драйвером цифровізації. Центральним елементом цієї трансформації є система «Дія», що об'єднує портал і мобільний застосунок для надання послуг.

Державний мобільний застосунок «Дія» став прикладом успішної реалізації концепції «єдиного вікна», надаючи доступ до понад сотні послуг онлайн. Серед них: реєстрація бізнесу, отримання довідок, оформлення документів, соціальні виплати та сервіси для відновлення житла. Запровадження цифрових сервісів сприяло переходу від фрагментарного надання послуг до створення єдиного цифрового простору взаємодії громадян, бізнесу та держави.

Україна також досягла значних результатів у міжнародних рейтингах електронного урядування, що свідчить про ефективність обраного курсу. Високий рівень електронної участі громадян підтверджує, що населення активно залучається до процесів управління, що є важливим елементом сервісної моделі.

Важливу роль у розвитку сервісних підходів відіграє децентралізація, яка розширила повноваження органів місцевого самоврядування. Створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), впровадження електронних черг та стандартизація процедур дозволили значно покращити доступність і якість послуг на місцевому рівні. Прийняття Закону «Про адміністративну процедуру» стало важливим кроком до уніфікації правил взаємодії громадян і держави [30].

Попри значні досягнення, Україна стикається з низкою викликів. Серед них – фрагментарність нормативно-правової бази, недостатня інтеграція окремих реєстрів, цифровий розрив між містами та сільськими територіями, а також потреба в зміні управлінської культури. Важливим завданням залишається підвищення цифрової грамотності населення і державних службовців. Вирішення зазначених проблем потребує комплексної державної політики, спрямованої на розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення нормативно-правового забезпечення та підвищення інституційної спроможності органів влади.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що успішні моделі сервісної держави базуються на інтеграції цифрових технологій, ефективній міжвідомчій взаємодії та високому рівні довіри громадян до державних інституцій. Для України особливу цінність становлять практики проактивного надання послуг, принцип одноразового подання даних та використання цифрової ідентифікації як основи сучасного публічного сервісу.

Порівняльний аналіз зарубіжного та національного досвіду дозволяє зробити висновок, що Україна досягла значного прогресу за відносно короткий період. Перевагою України є висока адаптивність і здатність впроваджувати інновації навіть у складних умовах.

Перспективи розвитку сервісної держави в Україні пов'язані з подальшою інтеграцією цифрових систем, впровадженням штучного інтелекту, а також адаптацією кращих міжнародних практик. Зокрема, доцільним є створення аналогів X-Road та SingPass, вдосконалення цифрових сервісів для автоматизованого надання послуг і забезпечення повної інтероперабельності державних реєстрів.

Отже, сервісна модель публічного управління є не просто технологічною інновацією, а новою філософією взаємодії держави та громадян. Вона спрямована на підвищення якості життя, зміцнення довіри до інституцій і забезпечення ефективного управління. Подальший успіх залежить від системності реформ, узгодженості політики та готовності до постійного розвитку, як держави, так і громади.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ

3.1. Основні напрями та інструменти розвитку сервісної держави в сучасних умовах

Після Революції Гідності, трансформаційні процеси у сфері публічного управління отримали інституційне закріплення через стратегічні документи, зокрема було створено «Стратегію реформування державного управління України», яка визначає стандарти наближення до принципів Європейського Союзу. У межах євроінтеграційного вектору імплементуються рекомендації програми SIGMA, спрямовані на підвищення якості адміністративних послуг та інституційної спроможності.

Практична реалізація сервісної моделі проявляється через розвиток цифрових платформ. Ключовим прикладом виступає «Дія», що забезпечує доступ до цифрових документів, реєстрацій бізнесу, соціальних сервісів, послуг для внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців. У період воєнного стану, функціонування цифрових сервісів забезпечило безперервність управлінських процесів навіть за умов руйнування фізичної інфраструктури. Інституційна оптимізація супроводжується розвитком мережі ЦНАП, що реалізують принцип «єдиного вікна» [32]. Станом на останні роки значна частина адміністративних послуг інтегрована саме через такі центри, що мінімізує часові витрати та скорочує кількість контактів із посадовими особами. Паралельно впроваджується екстериторіальність послуг, коли громадянин отримує сервіс незалежно від місця реєстрації.

Антикорупційний вимір посилюється через функціонування відкритих електронних систем. Серед найбільш результативних інструментів – «ProZorro», що забезпечує прозорість публічних закупівель, та «E-Data», що відкриває інформацію про використання бюджетних коштів. Впровадження електронних

декларацій та автоматизованих реєстрів зменшує можливості корупційних ризиків та зловживань владою [10].

Таблиця 3.1.

Основні напрями розвитку сервісної держави в сучасних умовах

Напрямок розвитку	Змістовна характеристика	Практичне значення в сучасних умовах
Клієнтоорієнтованість і людиноцентризм	Орієнтація діяльності публічної влади на потреби громадян і бізнесу; переорієнтація управлінських процедур на забезпечення зручності, швидкості та індивідуалізації послуг	Підвищення рівня довіри до державних інституцій, зростання задоволеності користувачів публічних послуг
Цифрове урядування	Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у сферу публічного управління; розвиток електронних платформ, реєстрів та онлайн-сервісів	Забезпечення безперервності надання послуг в умовах воєнних загроз, зниження корупційних ризиків, розширення доступу до сервісів
Децентралізація	Передача частини функцій на рівень територіальних громад; розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг	Наближення сервісів до населення, підвищення оперативності реагування на локальні потреби
Прозорість, підзвітність і антикорупційні механізми	Розширення доступу до відкритих даних, впровадження інструментів громадського контролю, оцінювання якості послуг	Формування конкурентного середовища у сфері публічних сервісів, зниження рівня зловживань
Інституційна трансформація та управлінська культура	Модернізація державної служби, розвиток професійних компетентностей, утвердження сервісної моделі поведінки службовців	Зростання ефективності управлінських рішень, орієнтація діяльності на досягнення вимірюваних результатів
Інклюзивність і соціальна безпека	Забезпечення рівного доступу до послуг для різних соціальних груп; впровадження інструментів підтримки вразливих категорій населення	Зміцнення соціальної стійкості, зменшення нерівності, гарантування базових стандартів життя

Примітка. Складено автором.

Основні напрями розвитку сервісної держави відображають сучасні тенденції трансформації публічного управління, орієнтовані на забезпечення ефективності, відкритості та доступності публічних послуг. Їх реалізація

створює передумови для формування інноваційної, клієнтоорієнтованої та соціально відповідальної моделі державного управління.

Розвиток цифрового урядування охоплює інструменти участі громадян у прийнятті рішень: електронні петиції, громадський бюджет, онлайн-консультації. Це сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і формуванню партнерських відносин між владою та суспільством.

Процеси децентралізації отримали розвиток через реформу територіальної організації влади та створення спроможних громад. Передача фінансових ресурсів і повноважень на місцевий рівень дозволила органам самоврядування автономно та у межах власної компетенції формувати політику надання послуг, адаптовану до локальних потреб [11].

Управлінська культура реалізується через нові процедури добору персоналу, оцінювання результатів діяльності та підвищення кваліфікації. Впроваджуються електронні системи управління персоналом, навчальні платформи для державних службовців, програми та курси розвитку цифрових компетентностей. Формується модель службовця, орієнтованого на комунікацію з громадянами та досягнення вимірюваних результатів [11].

В умовах воєнного стану сервісна держава адаптується до нових викликів через впровадження спеціалізованих послуг: реєстрація пошкодженого майна, отримання допомоги для внутрішньо переміщених осіб, цифрові сервіси для військових [10]. Такі інструменти інтегруються у загальну систему управління та забезпечують оперативне реагування на кризові ситуації.

Адаптація управлінської системи до кризових умов набуває прикладного виміру через впровадження спеціалізованих сервісів для соціально вразливих груп. Реєстрація внутрішньо переміщених осіб, призначення грошової допомоги, оформлення статусу учасників бойових дій та ветеранів здійснюються через інтегровані цифрові канали, зокрема платформу «Дія». Функціонування електронних реєстрів забезпечує швидке опрацювання заяв, автоматизоване призначення виплат, синхронізацію між відомствами [19]. Підтримка підприємницького сектору реалізується через державні програми

релокації виробництв із зон бойових дій, надання грантів для започаткування бізнесу, зокрема для ветеранів, спрощення дозвільних процедур.

Цифровізація адміністративних процесів супроводжується створенням міжвідомчих інформаційних систем, що інтегрують дані з різних реєстрів. Використання технології «життєвих ситуацій» забезпечує отримання комплексу послуг у межах однієї процедури (реєстрація народження, відкриття бізнесу, соціальна підтримка). Розвиток електронної ідентифікації, цифрового підпису, мобільних застосунків сприяє мінімізації фізичних контактів із посадовими особами та скороченню часових витрат.

Стандартизація адміністративних послуг реалізується через затвердження регламентів їх надання, визначення чітких строків виконання, формалізацію переліку необхідних документів. У межах діяльності, ЦНАП забезпечується уніфікацією процедур незалежно від територіальної належності. Впровадження систем оцінювання якості включає використання показників часу обробки звернень, рівня задоволеності користувачів, кількості скарг [10].

Партнерські моделі взаємодії реалізуються через механізми державно-приватного партнерства, соціального замовлення, залучення громадських організацій до надання послуг. Приватні структури беруть участь у цифровій трансформації, розробці програмного забезпечення, наданні консультаційних сервісів. Громадянське суспільство забезпечує зворотний зв'язок, публічний моніторинг, експертну підтримку реформ.

Проектне управління інтегрується у діяльність органів влади через використання методологій планування, визначення індикаторів результативності, контролю виконання завдань. Фінансування спрямовується на досягнення конкретних результатів, що вимірюються через кількісні та якісні показники. Використання програмно-цільового методу бюджетування забезпечує зв'язок між витратами та досягнутими ефектами [2].

Аналітичні технології формують основу для ухвалення управлінських рішень. Застосування великих даних та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє прогнозувати потреби населення, виявляти проблемні зони у наданні послуг,

оптимізувати розподіл ресурсів. Інструменти аналітики інтегруються з електронними системами, такими як «ProZorro», що забезпечує прозорість фінансових операцій і контроль ефективності використання бюджетних коштів.

Таблиця 3.2.

Основні інструменти розвитку сервісної держави

Інструмент розвитку	Змістовна характеристика	Функціональне призначення
Цифрові платформи та електронні сервіси	Інтегровані державні інформаційні системи, мобільні застосунки, електронний підпис, автоматизовані сервіси обробки запитів (зокрема «Дія»)	Забезпечення дистанційного доступу до послуг, скорочення часових витрат, мінімізація людського фактору
Центри надання адміністративних послуг	Організаційні структури формату «єдиного вікна», що об'єднують послуги різних органів влади (ЦНАП)	Спрощення взаємодії громадян із державою, уніфікація процедур отримання послуг
Електронні реєстри та документообіг	Інтегровані бази даних, автоматизований обмін інформацією між установами, електронний документообіг	Скорочення дублювання даних, реалізація принципу одноразового подання інформації
Механізми конкуренції та державно-приватного партнерства	Залучення приватного сектору до надання послуг, аутсорсинг функцій, фінансування за результатами	Підвищення якості послуг через конкуренцію, оптимізація витрат держави
Стандарти якості послуг і зворотний зв'язок	Регламентація строків і процедур, оцінювання задоволеності громадян, використання аналітичних інструментів	Контроль ефективності діяльності органів влади, підвищення орієнтації на результат
Правове та нормативне забезпечення	Оновлення законодавства, спрощення адміністративних процедур, впровадження електронних регламентів	Формування правової основи цифрової трансформації та сервісної моделі управління
Програми підвищення кваліфікації та цифрової грамотності	Освітні ініціативи для державних службовців і населення, розвиток цифрових компетентностей	Підвищення професійного рівня кадрів, забезпечення ефективного використання цифрових технологій
Інструменти кібербезпеки та захисту даних	Системи захисту інформації, аудит безпеки, політики конфіденційності	Запобігання кіберзагрозам, забезпечення довіри до цифрових сервісів
Організаційні моделі управління	Лінійно-функціональні, дивізійні та матричні структури управління залежно від сфери діяльності	Рационалізація управлінських процесів, підвищення гнучкості та адаптивності системи

Примітка. Складено автором на основі [1; 36].

Розвиток сервісної держави ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних інструментів, що поєднують цифрові, організаційні, правові та управлінські рішення. Їх застосування забезпечує трансформацію публічного управління від адміністративно-бюрократичної моделі до системи, орієнтованої на якість, доступність і результативність надання послуг.

Цифрові платформи формують основу сучасної сервісної інфраструктури. Інтегровані рішення, серед яких мобільні застосунки та електронні кабінети, забезпечують доступ до державних послуг у дистанційному форматі. Використання електронного підпису, автоматизованої обробки запитів і міжвідомчої взаємодії скорочує тривалість адміністративних процедур та зменшує залежність від фізичної присутності громадян. Єдина цифрова система державних сервісів об'єднує різні напрями публічного управління в єдину інформаційну мережу [37].

Організаційною основою надання адміністративних послуг виступають центри надання адміністративних послуг. Вони реалізують модель «єдиного вікна», що забезпечує концентрацію сервісів різних органів влади в одному просторі. Така структура сприяє уніфікації процедур, зменшенню кількості контактів із різними установами та підвищенню зручності отримання послуг.

Електронні реєстри та системи документообігу формують інформаційний фундамент сервісної держави. Вони забезпечують інтеграцію даних між державними установами, що дає змогу уникати дублювання інформації та реалізувати принцип одноразового подання даних. Автоматизація обміну інформацією підвищує точність і швидкість адміністративних процесів.

Важливим інструментом є механізми державно-приватного партнерства та конкуренції. Залучення приватного сектору до надання окремих послуг сприяє підвищенню їх якості та ефективності. Фінансування, орієнтоване на результат, формує стимули для оптимізації витрат і впровадження інноваційних рішень у сфері публічних послуг.

Стандарти якості та системи зворотного зв'язку забезпечують контроль результативності діяльності органів влади. Регламентація строків надання

послуг, визначення критеріїв оцінювання та використання цифрових інструментів моніторингу дозволяють підвищувати прозорість управлінських процесів. Опитування громадян і аналітика даних сприяють коригуванню політик відповідно до суспільних потреб.

Правове та нормативне забезпечення формує інституційну основу сервісної моделі. Оновлення законодавства, спрощення адміністративних процедур і впровадження електронних регламентів створюють умови для стабільного функціонування цифрових сервісів. Нормативна база визначає правила взаємодії між державою, бізнесом і громадянами.

Кадровий потенціал розвивається через програми підвищення кваліфікації та цифрової грамотності. Навчання державних службовців і населення сприяє формуванню компетентностей, необхідних для ефективного використання сучасних технологій [11]. Це забезпечує адаптацію управлінського персоналу до нових вимог сервісної моделі.

Окреме значення у сучасній системі публічного управління мають інструменти кібербезпеки, що забезпечують надійний захист інформаційних ресурсів і персональних даних громадян. В умовах цифровізації державних послуг вони стають ключовим елементом стабільного функціонування інформаційної інфраструктури, оскільки мінімізують ризики несанкціонованого доступу, витоку даних та кіберзагроз. До таких інструментів належать системи моніторингу кіберзагроз, механізми регулярного аудиту безпеки, а також нормативно-правові та організаційні регламенти захисту інформації. Їх комплексне застосування дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, але й оперативно реагувати на них, забезпечуючи безперервність і стійкість функціонування цифрових сервісів. У результаті це суттєво підвищує рівень довіри населення до електронних державних послуг.

Загальна організація управління в системі публічного сектору ґрунтується на різних моделях структуризації, які застосовуються залежно від функціонального навантаження, рівня відповідальності та специфіки управлінських завдань. Такий підхід забезпечує гнучкість управлінських

процесів, ефективну міжінституційну координацію та здатність системи адаптуватися до змінних соціально-економічних і технологічних умов. Сукупність зазначених інструментів формує цілісну архітектуру сервісної держави, орієнтовану на результативність, технологічність і потреби громадян.

Перспективи розвитку сервісної держави пов'язані з подальшою інтеграцією інтелектуальних технологій у публічне управління. Розширюється спектр інклюзивних сервісів для осіб з інвалідністю через адаптивні інтерфейси, дистанційні канали доступу, спеціалізовані програми підтримки. Посилення кіберзахисту охоплює впровадження систем багаторівневого захисту даних, реагування на кіберзагрози, розвиток національної інфраструктури кібербезпеки [32]. Гармонізація законодавства із нормами Європейського Союзу спрямована на уніфікацію стандартів адміністративних процедур і захисту персональних даних.

Важливою особливістю сучасної сервісної держави є взаємодія всіх зазначених інструментів у межах єдиної управлінської системи. Ефективність надання публічних послуг залежить не лише від рівня цифровізації, а й від узгодженості нормативно-правового забезпечення, організаційних механізмів та професійної компетентності державних службовців.

Сукупність окреслених трансформацій формує багаторівневу модель управління, орієнтовану на результативність, технологічність та соціальну спрямованість. Зростання якості адміністративних послуг супроводжується підвищенням довіри населення, зміцненням інституційної спроможності та інтеграцією у європейський управлінський простір.

Післявоєнне відновлення передбачає подальше розширення сервісної моделі через цифрову реконструкцію інфраструктури, залучення міжнародних партнерів, гармонізацію адміністративних процедур із стандартами ЄС. У результаті дій буде формуватися багаторівнева система публічного управління, орієнтована на якість послуг, ефективність використання ресурсів і сталий розвиток суспільства.

3.2. Механізми підвищення якості та доступності публічних послуг в умовах суспільних трансформацій

Цифрова трансформація змінює модель надання публічних послуг, переводячи адміністративні процедури у цифрове середовище, де пріоритетом виступають швидкість, доступність і зручність. В Україні цей процес активізувався після створення Міністерства цифрової трансформації та запуску платформи «Дія». В умовах воєнного стану та подальшого відновлення зростає значення цифрових сервісів як інструменту підтримки соціальної стабільності, економічної активності та довіри до державних інституцій.

Електронізація адміністративних послуг формує основу цифрової моделі управління. Переведення сервісів в онлайн-формат скорочує потребу фізичної присутності громадян у державних установах, зменшує часові витрати та адміністративні витрати. Платформа «Дія» охоплює широкий спектр сервісів, серед яких: реєстрація підприємницької діяльності, оформлення соціальних виплат, отримання довідок і ліцензій. Застосування цифрових рішень створює економічний ефект для громадян і державного бюджету [13].

Інтеграція державних реєстрів формує єдине інформаційне середовище публічного управління. Об'єднання баз даних цивільного стану, юридичних осіб та інших реєстрів забезпечує взаємодію між органами влади без дублювання запитів до громадян. Реалізація проактивної моделі управління передбачає ініціювання надання послуг на основі вже наявної інформації, що зменшує адміністративні бар'єри та прискорює отримання результату.

Стандартизація та моніторинг якості послуг формують систему оцінювання ефективності цифрових сервісів. Визначення уніфікованих вимог до строків виконання, переліку документів і результатів діяльності створює основу для вимірювання продуктивності. Використання цифрових інструментів зворотного зв'язку, аналітики користувацьких оцінок і опитувань дає змогу оперативно коригувати управлінські рішення та вдосконалювати сервіси.

Інклюзивність цифрових послуг є ключовим показником їх соціальної доступності для різних груп населення. Адаптація інтерфейсів для осіб з

інвалідністю, розвиток альтернативних каналів доступу, розширення мобільних сервісів і підтримка офлайн-рішень у регіонах з обмеженим інтернет-зв'язком формують рівні можливості для різних соціальних груп. Додатковим напрямом виступає підвищення цифрової грамотності населення через освітні програми та інформаційні кампанії.

Автоматизація процесів і впровадження технологій штучного інтелекту змінюють логіку прийняття управлінських рішень. Використання чат-ботів, систем автоматичної обробки документів і аналітичних моделей скорочує час опрацювання запитів і зменшує вплив людського фактора. Подальший розвиток цифрової інфраструктури орієнтується на інтеграцію з європейським цифровим простором і розширення функціоналу електронних сервісів.

Партнерські цифрові системи формують додаткові канали надання публічних послуг, розширюючи можливості взаємодії громадян із державними інституціями через інтеграцію різних технологічних платформ та сервісних рішень. Співпраця державних інституцій із банківським сектором, телекомунікаційними компаніями та ІТ-індустрією забезпечує мультиканальний доступ до сервісів, включно з використанням електронного підпису, систем електронної ідентифікації та мобільних застосунків, що суттєво спрощує процедури отримання адміністративних послуг.

Розвиток цифрових рішень на рівні територіальних громад підсилює процеси децентралізації управління, сприяючи підвищенню автономності місцевих органів влади та їх здатності оперативно реагувати на потреби населення. У результаті формується більш гнучка та наближена до громадян модель надання послуг, що підвищує ефективність публічного управління.

Кібербезпека та захист персональних даних становлять базову умову функціонування цифрової держави. Використання сучасних криптографічних технологій, багатофакторної автентифікації та систем постійного моніторингу інфраструктури знижує ризики несанкціонованого доступу. У воєнних умовах значення кіберзахисту зростає через підвищену загрозу кібератак.

Розглянуті підходи до кібербезпеки та цифрової трансформації є складовою ширшої системи механізмів підвищення якості публічних послуг, які узагальнено подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Основні механізми підвищення якості публічних послуг

Інструмент	Змістовне наповнення	Результат застосування	Пропозиції щодо удосконалення застосування
Реінжиніринг адміністративних процедур	Спрощення процедур, скорочення кількості документів, автоматизація розгляду заяв	Скорочення строків надання послуг, зменшення бюрократичних бар'єрів	Впровадження проактивних послуг та автоматичного надання сервісів без звернення громадян
Стандартизація якості послуг	Встановлення єдиних стандартів обслуговування, КРІ та критеріїв оцінювання	Підвищення передбачуваності та якості сервісів, уніфікація рівня обслуговування, можливість порівняльної оцінки ефективності	Запровадження єдиної національної системи оцінювання якості публічних послуг у режимі реального часу
Системи зворотного зв'язку та моніторингу	Онлайн-опитування, QR-оцінювання, аналітика використання послуг, автоматичне інформування про статус заяв	Оперативне виявлення проблем у наданні послуг, підвищення прозорості, коригування управлінських рішень на основі даних	Використання штучного інтелекту для прогнозування потреб громадян та автоматичного реагування на звернення
Інтеграція даних та міжвідомча взаємодія	Об'єднання державних реєстрів, електронний обмін даними між установами, принцип одноразового внесення інформації	Скорочення кількості довідок, зменшення дублювання інформації, підвищення точності даних і зниження корупційних ризиків	Формування повністю інтегрованої екосистеми державних даних на основі принципу «once-only»
Використання передових технологій	Застосування штучного інтелекту, голосових асистентів, автоматизованої верифікації документів	Підвищення швидкості та точності обробки запитів, прогнозування потреб громадян, розширення доступності цифрових сервісів	Розвиток персоналізованих сервісів, цифрових помічників та інтелектуального управління публічними послугами

Примітка. Складено автором.

Реінжиніринг адміністративних процедур охоплює глибоку перебудову логіки надання публічних послуг, орієнтовану на усунення надмірних етапів, скорочення бюрократичних операцій і підвищення швидкості прийняття

рішень. Практична реалізація передбачає зменшення кількості обов'язкових документів, запровадження принципу «мовчазної згоди», автоматизоване опрацювання заяв. Використання алгоритмів штучного інтелекту забезпечує автоматичну перевірку даних, розпізнавання тексту й голосових запитів, попередню верифікацію інформації [21]. Це змінює часові параметри розгляду звернень від тривалих адміністративних циклів до майже миттєвого опрацювання, зменшуючи вплив суб'єктивного чинника. Перспективним напрямом є впровадження проактивних послуг, за яких окремі сервіси надаватимуться автоматично без додаткового звернення громадян.

Стандартизація якості адміністративних послуг формує єдині правила організації сервісного обслуговування населення. Встановлюються уніфіковані вимоги до часу очікування, доступності приміщень, безбар'єрності середовища, коректності взаємодії персоналу з отримувачами послуг. Оцінювання результативності діяльності органів влади здійснюється через систему показників ефективності, що охоплює швидкість надання послуг, рівень задоволеності громадян, якість сервісної інфраструктури. В Україні використовується аналітична система моніторингу розвитку центрів надання адміністративних послуг, яка базується на прозорих критеріях оцінки. Додатково застосовуються міжнародні орієнтири у сфері електронного урядування, що забезпечує наближення до європейських адміністративних стандартів [10]. Подальший розвиток цього механізму доцільно пов'язувати зі створенням єдиної національної системи моніторингу якості публічних послуг у режимі реального часу.

Системи зворотного зв'язку формують механізм постійного моніторингу якості сервісів. Використовуються цифрові інструменти збору відгуків, QR-коди для оцінювання послуг, автоматизовані опитування після отримання сервісу. Аналітика великих масивів даних дає змогу виявляти проблемні ділянки у процесах надання послуг та оперативно коригувати управлінські рішення. Інформування громадян про статус їхніх заяв здійснюється через електронні канали, що підвищує прозорість адміністративних процедур. У перспективі

використання інструментів штучного інтелекту дозволить прогнозувати потреби користувачів та автоматизувати реагування на звернення.

Інтеграція даних між державними реєстрами формує основу безперервного інформаційного обміну між органами влади. Використання системи електронної взаємодії забезпечує автоматичне отримання необхідної інформації без повторного подання документів громадянами. Це реалізує принцип «одноразового введення даних» та зменшує адміністративне навантаження на користувачів [16]. Водночас підвищується точність інформації та знижується ризик зловживань у процесі обробки даних. Подальше вдосконалення передбачає формування повністю інтегрованої екосистеми державних даних на основі принципу «once-only».

Застосування передових технологій охоплює використання штучного інтелекту, передових рішень і технологій розподілених реєстрів. Інтелектуальні системи підтримки забезпечують автоматизовану обробку запитів і прогнозування потреб населення. Голосові та текстові цифрові асистенти розширюють канали взаємодії громадян із державою. Хмарна інфраструктура підвищує масштабованість і стійкість цифрових сервісів, а технології розподілених реєстрів забезпечують додатковий рівень захисту та достовірності даних. Перспективним напрямом є розвиток персоналізованих цифрових сервісів і віртуальних помічників, здатних адаптуватися до індивідуальних потреб користувачів.

Сукупність зазначених інструментів формує комплексну модель цифрової трансформації адміністративних процедур, що базується на автоматизації, стандартизації та міжвідомчій інтеграції. Це створює передумови для підвищення ефективності публічного управління та якості взаємодії між державою і громадянами [15].

Перспективи розвитку окреслених механізмів пов'язані з розширенням практики проактивного надання послуг, впровадженням інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, формуванням інтегрованого цифрового

середовища державних даних та розвитком персоналізованих сервісів на основі аналізу даних і штучного інтелекту.

Узагальнення засвідчує, що поєднання сучасних механізмів підвищення якості публічних послуг із запропонованими напрямами їх удосконалення створює умови для формування більш ефективної, проактивної та клієнтоорієнтованої системи публічного управління. Поєднання технологічних рішень, стандартизації, інклюзивності та безпеки формує основу модернізованої системи публічного управління, орієнтованої на потреби суспільства та європейські управлінські практики. Водночас подальший розвиток цих механізмів сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій, розширенню доступності публічних послуг і забезпеченню рівних можливостей для різних категорій населення. Впровадження інноваційних цифрових рішень, розвиток міжвідомчої взаємодії та використання інструментів штучного інтелекту дозволять підвищити оперативність управлінських процесів, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити більш якісне реагування на суспільні потреби. У результаті це сприятиме зміцненню інституційної спроможності держави, підвищенню стійкості системи публічного управління до сучасних викликів та подальшій інтеграції України до європейського управлінського простору.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що концепція сервісної держави є сучасною моделлю публічного управління, орієнтованою на забезпечення потреб громадян шляхом надання якісних, доступних та ефективних публічних послуг. На відміну від традиційної бюрократичної моделі, сервісна держава розглядає громадянина як центрального суб'єкта управлінських відносин та споживача публічних послуг. Основними принципами її функціонування визначено людиноцентризм, клієнтоорієнтованість, прозорість, підзвітність, доступність, інклюзивність, цифровізацію, безперервність надання послуг та орієнтацію на результат. Встановлено, що реалізація зазначених принципів сприяє формуванню довіри до органів влади, підвищенню ефективності державного управління та зміцненню соціальної стійкості держави в умовах сучасних викликів.

Характеристика нормативно-правового забезпечення розвитку сервісної держави засвідчила, що в Україні сформовано комплексну правову основу для впровадження сервісних підходів у публічному управлінні. Важливу роль у цьому процесі відіграють Конституція України, закони України «Про адміністративні послуги», «Про адміністративну процедуру», нормативно-правові акти у сфері цифровізації та електронного урядування, а також стратегічні документи цифрової трансформації. Аналіз наукових підходів показав, що сервісна держава розглядається вітчизняними та зарубіжними дослідниками як результат еволюції концепцій New Public Management і New Public Service, які передбачають переорієнтацію діяльності державних інституцій із виконання контрольних функцій на забезпечення потреб громадян. Водночас встановлено необхідність подальшого вдосконалення нормативної бази, особливо у сферах міжвідомчої взаємодії, цифрової ідентифікації та використання технологій штучного інтелекту.

Оцінка стану надання публічних послуг в Україні дозволила зробити висновок про суттєвий прогрес у розвитку сервісної моделі держави.

Встановлено, що цифрові сервіси та екосистема «Дія» стали ключовими інструментами модернізації системи публічних послуг. Кількість користувачів застосунок перевищила 23 млн. осіб, а рівень задоволеності послугами ЦНАПів у більшості регіонів перевищує 98%. Доведено, що цифровізація сприяє скороченню адміністративних витрат, зниженню корупційних ризиків, підвищенню оперативності обслуговування та забезпеченню безперервності надання послуг навіть в умовах воєнного стану. Разом із тим виявлено низку проблем, серед яких цифровий розрив між окремими категоріями населення, регіональна нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури та недостатній рівень цифрової інклюзії в окремих громадах.

Порівняльний аналіз національного та зарубіжного досвіду впровадження сервісних підходів у публічному управлінні показав, що Україна демонструє високі темпи цифрової трансформації та поступово наближається до провідних світових практик. Особливу увагу приділено досвіду Естонії, Сінгапуру, Великої Британії, Канади та інших держав, які успішно реалізували принципи електронного урядування, проактивних послуг та міжвідомчої інтеграції даних. Встановлено, що українські рішення, зокрема система «Трембіта», портал і застосунок «Дія», мобільні ЦНАПи та комплексні електронні сервіси, за окремими напрямками відповідають європейським стандартам та демонструють високий рівень адаптивності в умовах війни. Водночас країни-лідери зберігають перевагу щодо повної цифрової інтеграції послуг, розвитку проактивних сервісів та рівня цифрової інклюзії населення.

У ході дослідження окреслено основні напрями розвитку сервісної держави, серед яких ключове значення мають цифрове урядування, клієнтоорієнтованість, децентралізація, прозорість і підзвітність, інституційна трансформація державної служби та забезпечення інклюзивності публічних послуг. Встановлено, що реалізація цих напрямів здійснюється за допомогою комплексу взаємопов'язаних інструментів, зокрема цифрових платформ, електронних реєстрів, систем міжвідомчої взаємодії, механізмів зворотного зв'язку, стандартів якості, проєктного управління, аналітики даних,

інструментів кібербезпеки та державно-приватного партнерства. Доведено, що комплексне застосування зазначених інструментів створює передумови для формування ефективної, технологічної та людиноцентричної системи публічного управління.

За результатами дослідження запропоновано розширене застосування механізмів підвищення якості та доступності публічних послуг в умовах суспільних трансформацій. До них віднесено подальший розвиток проактивних сервісів, впровадження технологій штучного інтелекту в процеси обробки звернень громадян, розширення інтеграції державних реєстрів за принципом «once only», удосконалення систем моніторингу якості послуг, розвиток цифрової інклюзії та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Також обґрунтовано доцільність розширення мережі мобільних ЦНАПів, впровадження інтелектуальних систем оцінювання потреб користувачів та подальшої гармонізації національного законодавства із цифровими стандартами Європейського Союзу. Реалізація запропонованих механізмів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зміцненню інституційної спроможності та забезпеченню сталого розвитку сервісної держави в умовах суспільних трансформацій в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2025 році». UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitchnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2025-rotsi>
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.
3. Барабуль Р. Г. Тенденції розвитку цифрових інструментів в публічному управлінні. 2025. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9242/1/КваліфікаційнароботаБарабульР..pdf>
4. Бобровський О. І. *Цифрові трансформаційні процеси підвищення ефективності і розвитку публічного управління*: монографія. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/7671>
5. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73), № 1. С. 214–218. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.9.3>
6. Вербовський І., Купрійчук В. Цифрова трансформація державного управління як інструмент підвищення стійкості України у воєнний та поствоєнний періоди. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 35. С. 432–435 URL: <https://eprints.zu.edu.ua/44884/1/1.pdf#page=433>
7. Гавриш А.В. Збірник тез V Міжнародної науково–практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. 250 с. URL: <https://surl.li/ysgosv>

8. Гнатовська А. І. Концепція «сервісної держави»: досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2021. Т. 28. С. 37–43.
9. 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. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337076/325660>
10. Дмитренко М. Й., Головач О. А. Сервісна модель у публічному управлінні та її принципи. *Правовий дискурс : матеріали II Всеукр. наук.–практ. конф. здобувачів та викладачів закладів вищ. освіти* (м. Черкаси, 12 жовт. 2022 р.). Черкаси: Видав. Третяков О. М., 2022. С. 8–9. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/3d7c2155-01d4-4422-9b32-a0e4076ab357>
11. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. пр.* 2017. Т. 78. С. 60–67.
12. Дубас О. П. Електронна демократія: сутність і перспективи розвитку в Україні. *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2011. № 1. С. 187–190. URL: <http://school26.edukit.mk.ua/Files/downloads/455b986a-6273-409a-bb70-b391d5c660a3.pdf>
13. Запорожець Т. В. Публічно–сервісна діяльність держави: сутність понять. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35, № 6. С. 1–6. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/45460/1/1.pdf>
14. Індекс цифрової трансформації регіонів України 2025 рік. Дія.Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2025-rik> було 26

15. Коваленко О. В. Розвиток сучасних форм комунікацій в системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-1>.
16. Кормич Л. І., Кормич А. І. Концептуальні засади реформи публічної влади і управління та впровадження моделі «сервісної держави» в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2021. № 67. С. 5–12. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c63f673b-017f-48c6-8230-9d8b4ad92f1a/content#page=5>
17. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 04.06.2026).
18. Кількість користувачів застосунку «Дія» вже перевищила 20,5 мільйона – новини МА АСС. Інформаційне агентство АСС – Новини Чернівців. URL: <https://acc.cv.ua/news/ukraine/kilkist-koristuvachiv-zastosunku-diya-vzhe-per-evinchila-20-5-milyona-103289>
19. Лукач В. Сучасний стан реформування системи публічного управління в Україні. 2024. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4560/4868/5249>
20. Нижник Н. Р. Правовий моніторинг як необхідна складова законотворчого процесу. *Вісник Центральної виборчої комісії*. 2014. № 2 (29), черв. С. 50–54.
21. Омелян О. Публічно-сервісна діяльність як спосіб реалізації сутності сервісної держави. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. Т. 1, № 3. С. 76–81. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1054>
22. Підсумки 2025: які послуги в Дії були найпопулярнішими серед українців. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/pidsumky-2025-iaki-posluhy-v-diyi-buly-naypopuliarnishymy-sered-ukrayintsiv>

23. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203–VI : станом на 2 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 02.06.2026).

24. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671–VIII (чинна редакція від 07.02.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 24.02.2026).

25. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення: 24.02.2026).

26. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155–VIII: станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://uakey.com.ua/news/main/yak-oformiti-elektronnij-pidpis-pislya-nabrannya-chinnosti-zakonu-pro-elektronni-dovirchi-poslugi> (дата звернення: 24.02.2026).

27. Про Національну соціальну сервісну службу України. Офіційний сайт. 2024. URL: <https://nssu.gov.ua/pro-nacsocsluzhbu> (дата звернення: 24.02.2026).

28. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг: Указ Президента України від 29.07.2019 № 558/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558/2019#Text> (дата звернення: 24.02.2026).

29. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 12.04.2026).

30. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073–IX: станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 24.02.2026).

31. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689–IX : станом на 2 верес. 2024 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 02.06.2026).

32. Святкуємо день народження Дії – 5 років цифрових змін. Державні послуги онлайн | Дія. URL: <https://diia.gov.ua/news/sviatkuemo-den-narodzhennia-dii-5-rokiv-tsyfrovykh-zm-in>

33. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Public administration aspects*. 2025. Т. 13, № 1. С. 77–81. URL: <https://doi.org/10.15421/152509>

34. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «ДІЯ» в умовах війни. *Нові можливості публічного управління*. 2022. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/761/1/Тимченко%20М.%20С.%20Розвиток%20сервісу.pdf>.

35. Трансформуємо країну разом: 5 років Мінцифри! *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://5years.thedigital.gov.ua/>

36. Центр розвитку Дія. *Практичні поради щодо підвищення якості надання послуг у центрах надання адміністративних послуг (оновлена версія)*. 2024–2025. URL: https://center.diia.gov.ua/uploads/0/1304-prakticni_poradi_sodo_pivisenna_akosti_nadanna_poslug_u_centrah.pdf.

37. Цифрова грамотність в Україні 2023. Дія.Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/research/cifrova-gramotnist-v-ukrayini-2023>

38. e-Estonia. *Estonia: 100% digital government services*. 2025. URL: <https://e-estonia.com/estonia-100-digital-government-services/>.

39. OECD. *Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions*. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/governing-with-artificial-intelligence_398fa287/full-report/ai-in-public-service-design-and-delivery_09704c1a.html.

40. PwC CEE. *Enhancing the efficiency of Estonia's e-services*. 2025. URL: <https://cee.pwc.com/future-of-government-cee/enhancing-efficiency-of-estonian-e-services.html>.

41. Smart City Expo. *The 25 countries leading in e-government*. 2025. URL:
<https://www.smartcityexpo.com/the-25-countries-leading-in-e-government-paving-the-way-for-efficiency-and-transparency/>
42. United Nations. *UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York: UN DESA, 2024. URL:
[UN E-Government Survey 2024](#)
43. Van Dijck J., Poell T., de Waal M. *The Platform Society: Public Values in a Connective World*. Oxford University Press, 2018. URL:
https://www.researchgate.net/publication/331943539_Van_Dijk_Poell_and_de_Wall_The_Platform_Society_Public_Values_in_a_Connective_World_2018

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні цифрові сервіси та проекти цифрової трансформації України

Напрямок	Інструмент	Функціональне призначення	Результат
Електронні послуги	Дія	Надання послуг онлайн	Спрощення взаємодії
Електронна демократія	Е-петиції	Участь громадян	Підвищення відкритості
Відкриті дані	data.gov.ua	Доступ до інформації	Прозорість
Публічні закупівлі	ProZorro	Електронні закупівлі	Антикорупційний ефект
Відновлення	єВідновлення	Компенсація за пошкоджене майно	Підтримка населення
Освіта	Дія.Освіта	Цифрова грамотність	Розвиток компетентностей

Додаток Б

Нормативно-правова база розвитку сервісної держави в Україні

Нормативно-правовий акт	Рік	Основний зміст	Значення для сервісної держави
Закон «Про адміністративні послуги»	2012	Регулювання порядку надання послуг	Формування сервісної моделі
Закон «Про електронні довірчі послуги»	2017	Електронна ідентифікація	Основа цифрових сервісів
Концепція розвитку цифрових компетентностей	2021	Цифрові навички населення	Підвищення цифрової готовності
Закон «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг»	2021	Розвиток електронних послуг	Цифровізація управління
Закон «Про адміністративну процедуру»	2022	Уніфікація процедур	Захист прав громадян

Виконала: студентка 4
курсу за спеціальністю 281
Публічне управління та
адміністрування денної
форми навчання

_____ Аліна ГАВРИШ

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування, кандидат
економічних наук, доцент

_____ Петро СЕМ'ЯНЧУК

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ