

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО СЕРВІСУ: ВІД «ПОСЛУГА ЯК ПРОЦЕДУРА» ДО «ПОСЛУГА ЯК ДОСВІД»

THEORETICAL AND CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR FORMING A CLIENT-ORIENTED PUBLIC SERVICE MODEL: FROM “SERVICE AS PROCEDURE” TO “SERVICE AS EXPERIENCE”

У статті розглянуто теоретико-концептуальні засади формування клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу в Україні в умовах трансформації від парадигми «послуга як процедура» до «послуга як досвід». Постановка проблеми зумовлена оновленням традиційних процедурних підходів сучасним очікуванням громадян щодо зручності, швидкості та інклюзивності взаємодії з державними інститутами. Відсутність чітких теоретико-концептуальних основ переходу до моделі «послуга як досвід» ускладнює стандартизацію клієнтського шляху, вибір адекватних методів оцінювання та мотиваційних механізмів для працівників публічної сфери.

Аналіз останніх досліджень у сфері електронного урядування, сервісної політики та UX-дизайну засвідчив, що Україна перебуває на етапі формування сервісно-орієнтованої держави, проте нормативно-правові акти ще не визначають уніфіковані підходи до моделі «послуга як досвід» користувача. Основними понятійно-категоріальними конструкціями є «публічна послуга», «адміністративна послуга», «сервісно-орієнтована держава», «клієнтоорієнтованість», а ключовими показниками оцінки – якість, результативність та ефективність публічного сервісу.

Методологія дослідження полягає у формуванні концептуальної моделі «послуга як досвід», що містить: визначення категоріального апарату клієнтоорієнтованості моделі публічного сервісу; розробку індикаторів збору та аналізу відгуків у реальному часі; визначення методології трансформації корпоративної культури публічних установ; окреслення цифрових та організаційних інструментів, спрямованих на створення безшовного шляху користувача.

З'ясовано, що клієнтоорієнтована модель публічного сервісу – це система організації, управління та надання публічних послуг, орієнтована на активне врахування та задоволення потреб громадян шляхом дослідження їх очікувань, впровадження цифрових інструментів, взаємодії через UX-принципи та забезпечення позитивного досвіду користувача для підвищення їх рівня задоволення, довіри, лояльності до інститутів влади та покращення якості громадського життя. Ключовими елементами публічного сервісу є: регулярний збір думок, аналіз очікувань і пріоритетів клієнтів; зручність, оперативність, інклюзивність через портал, зворотний зв'язок, підтримка; застосування електронних сервісів, мобільних додатків, AI, чат-ботів; управління сервісом на засадах конфіденційності; формування повторного звернення, рекомендацій, позитивного ставлення до влади.

Практична цінність дослідження полягає у рекомендаціях щодо оновлення нормативних актів, впровадження UX-інструментів і побудови мотиваційних програм для державних службовців. Запропоновані підходи можуть бути використані при модернізації ЦНАПів, розробці електронних платформ

та навчальних програм для підвищення клієнтоорієнтованості публічних сервісів.

Ключові слова: сервісно-орієнтована держава, публічна послуга, адміністративна послуга, публічний сервіс, клієнтоорієнтована модель, публічне управління, якість публічних послуг, управлінські інновації.

This article examines the theoretical and conceptual foundations for developing a client-oriented public service model in Ukraine amid the paradigm shift from “service as procedure” to “service as experience.” The problem statement is driven by the need to update traditional procedural approaches in line with contemporary citizen expectations for convenience, speed, and inclusivity in their interactions with state institutions. The absence of clearly articulated theoretical and conceptual underpinnings for the “service as experience” model complicates the standardization of the user journey, the selection of appropriate evaluation methods, and the design of motivational mechanisms for public-sector employees.

A review of recent research in e-government, service policy, and UX design demonstrates that Ukraine is in the process of building a service-oriented state. However, existing legal and regulatory acts have yet to establish a unified approach to embedding the “service as experience” paradigm. Core conceptual constructs include “public service,” “administrative service,” “service-oriented state,” and “client-orientation,” while primary evaluation criteria are service quality, effectiveness, and efficiency. The research methodology involves constructing a conceptual “service as experience” model comprising four components: (1) defining the categorical framework of client-orientation in public service; (2) developing real-time feedback collection and analysis indicators; (3) outlining a methodology for transforming the organizational culture of public institutions; and (4) identifying digital and organizational tools to create a seamless user journey.

The study finds that a client-oriented public service model is an integrated system for organizing, managing, and delivering public services, focused on actively identifying and meeting citizen needs through expectation analysis, digital tools, UX principles, and the delivery of a positive user experience. Its key elements are: regular citizen feedback collection and prioritization; convenience, responsiveness, and inclusivity via portals and support channels; deployment of e-services, mobile applications, AI, and chatbots; adherence to confidentiality; and cultivation of repeat engagement, recommendations, and public trust.

The practical significance of this research lies in its recommendations for updating legislation, implementing UX tools, and designing motivation programs for civil servants. These approaches can guide the modernization of Public Service Centers (CNAPs), development of electronic platforms, and creation of training modules to enhance the client-orientation of public services.

Key words: service-oriented state, public service, administrative service, public service model, client-orientation, public administration, service quality, managerial innovation.

УДК 35.072;351.782;005.336
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.33>

Ажажа М.А.

д. держ. упр., професор,
професор кафедри управління
та адміністрування,
Запорізький національний університет
ORCID ID: 0000-0003-3549-7718

Дашков А.О.

аспірант,
Запорізький національний університет
ORCID ID: 00009-0005-1798-3159

Цикін Д.С.

аспірант,
Запорізький національний університет
ORCID ID: 0009-0007-6022-1496

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

У сучасних умовах трансформації публічного управління та запровадження принципів сервісно–орієнтованої політики в Україні, існує потреба оновлення нормативно–процедурної моделі надання послуг під зростаючі очікування громадян щодо якості взаємодії з державними інститутами. Клієнтоорієнтованість є ключовим фактором ефективності надання публічних сервісів, оскільки суспільство очікує не лише надання публічних послуг, а й зручного, швидкого, інклюзивного та прогнозованого обслуговування з урахуванням потреб користувачів.

Традиційна модель «послуга як процедура» передбачає чітку реалізацію формальних етапів, проте не забезпечує комплексного урахування індивідуальних потреб, емоційного комфорту та довіри, що сьогодні стають вирішальними чинниками суспільної підтримки реформ. Відсутність чітко визначених теоретико–концептуальних засад переходу до парадигми «послуга як досвід» ускладнює розробку єдиних підходів стандартизації потреб суб'єктів послуг, вибору методів оцінки та побудови мотиваційних механізмів для працівників публічної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню сервісної політики держави та клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу присвячено наукові праці українських дослідників, зокрема: А. Ангел, Л. Кормич, А. Кормич досліджують концептуальні засади сервісної політики держави як інструменту сталого розвитку, акцентують на важливості показників довіри та лояльності громадян як соціальних індикаторів успішності сервісу; В. Баштанник, Н.Васильєва, К. Гавриленко вважають, що інтегровані системи публічного управління 3.0 дозволяють перетворити процедуру на досвід; А. Гнатовська досліджує еволюцію концепції «сервісної держави» як логічного продовження електронного урядування та інформаційного менеджменту; Є. Красников аналізує відмінності між якістю, результативністю та ефективністю публічного сервісу і пропонує деталізовані критерії оцінювання; В. Ракіпов досліджує інтелектуальні сервіси, що дозволяють персоналізувати надання публічних послуг, підкреслює потребу в методах оцінки їх впливу на довіру користувачів; Т. Сиволапенко аналізує механізми сервісно–орієнтованого державного управління, що мають бути задіяні для створення сервісної екосистеми; Т.Маматова, О. Чикаренко, І. Чикаренко досліджують впровадження єди-

них порталів і мобільних додатків, що підвищують доступність та оперативність сервісів та інші. Отже, сучасні дослідження свідчать про поступовий перехід від технологічної автоматизації до інтеграції UX–принципів, метрик досвіду та організаційної культури. Водночас, відсутність уніфікованої теоретико–концептуальної моделі «послуга як досвід» та відповідної нормативно–правової бази в Україні створює простір для подальших досліджень у напрямі формалізації категоріального апарату, розробки індикаторів у реальному часі та механізмів мотивації персоналу.

Постановка завдання. Доцільним є комплексний аналіз теоретико–концептуальних засад формування клієнтоорієнтованого публічного сервісу як складової сучасної публічної політики, з урахуванням інституційно–правового виміру діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність дослідження зростає в контексті реформ децентралізації, діджиталізації публічного управління, наближення держави та органів місцевого самоврядування до суспільства, а також підвищення вимог до прозорості, відповідальності та ефективності державних інституцій. Використання цифрових технологій, зменшення бюрократичних інститутів, розвиток механізмів зворотного зв'язку, індивідуалізація сервісу, отримання публічної послуги в максимально короткі терміни, зміна ролі громадянина з «заявника» на «клієнта», вимагають теоретичного обґрунтування нової моделі публічного сервісу, заснованої на клієнтоцентрованому підході, що передбачає концепція «сервісно–орієнтованої держави».

Зміст «клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу» розглядається в рамках понятійно–категоріального апарату: «сервісно–орієнтована держава», «публічна послуга», «адміністративна послуга», «сервісна політика держави», «публічний сервіс», «клієнтоорієнтованість в публічному управлінні», «якість», «результативність» та «ефективність» публічного сервісу, і відповідає візії інформаційного суспільства.

Сервісно–орієнтована держава – це сукупність суспільних відносин, спрямованих на реалізацію державної політики з надання управлінських (або сервісних) послуг, що передбачає цілеспрямований курс дій органів влади та відповідний набір засобів – механізмів, інструментів, важелів і методів, що застосовують для створення, забезпечення, функціонування і розширення інституцій сервісної держави, зокрема через впровадження механізмів взаємодії суб'єктів і об'єктів державних та муніципальних сервісів [1].

Сервісно– орієнтована політика виступає складовою соціальної та демократичної держави, що діє як рівноправний партнер, гарантує права та свободи громадян. Водночас, вітчизняне законодавство не містить чіткого визначення або формулювання сервісно– орієнтованої політики. Відсутність такого нормативного закріплення засвідчує, що сервісна політика в Україні наразі існує переважно на концептуальному рівні та реалізується через технологічні рішення та термінологію послуг [2]. Узгодження термінів «публічна послуга» та «адміністративна послуга» є необхідним етапом демонтажу адміністративно– нормативної системи та побудови сучасної сервісно– орієнтованої держави, в якій сама держава виступатиме лише одним із суб'єктів надання якісних публічних.

Згідно Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг»: «*публічна послуга* – юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення» [3]. Категоріальна основа «публічної послуги» (public service) визначається як форма задоволення суспільних потреб, що фінансується та/або надається органами публічної влади. Однак у новій парадигмі уряд перестає бути єдиним актором: він виступає архітектором досвіду, який через делегування та фінансування може залучати приватні та громадські інституції. Акцент переміщується з процедурних механізмів: від послідовності обробки документів – на побудову єдиного «шляху користувача», де кожна взаємодія проектується з огляду на потреби, емоції та очікування громадян [4].

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає «*адміністративну послугу* як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [5].

Отже, сервісна політика держави – це система дій та заходів, спрямованих на задоволення потреб громадян та організацій через надання публічних послуг, що забезпечують реалізацію їх прав та інтересів; поєднує нормативно– правове забезпечення, організаційну структуру та технологічні рішення задля

створення зручного, ефективного та прозорого досвіду взаємодії громадян із державою; передбачає використання сучасних управлінських методів та інформаційних технологій для підвищення якості та доступності цих послуг.

У контексті переходу від парадигми «послуга як процедура» до «послуга як досвід» еволюція діджиталізації у публічному управлінні відбувається через наступні етапи [6]:

I етап – формування моделі електронної держави в рамках «електронного урядування» (автоматизації внутрішніх процесів, цифровізацію реєстрів, документообігу і обмін даними між органами влади) та «інформаційного менеджменту» (побудова аналітичних та звітних систем для моніторингу показників ефективності; використання BI– інструментів для управлінських рішень) [7];

II етап – розвиток «сервісної держави» (інтеграція фронт– та бек– офісних застосунків у єдину платформу (портал «єдиного вікна», єдиний кабінет громадянина); орієнтація на безшовну взаємодію (від онлайн– заповнення заявки до офлайн– обслуговування) і «мережевої демократії та мобільних сервісів» (залучення громадян до прийняття рішень через електронні консультації, петиції, опитування, голосування; розвиток мобільних додатків, чат– ботів і SMS– повідомлень як каналів оперативного зв'язку), що розширили фокус із суто технологічної інфраструктури на створення інтегрованих багаторівневих інформаційних систем, здатних забезпечити безшовну взаємодію між громадянином і державою через різні канали комунікації [8; 9].

III етап – розвиток інновацій публічного сервісу (трансформація інформаційного менеджменту в концепцію сервісно– орієнтованої держави):

- UX– дизайн та «досвід» користувача (проектування інтерфейсів з урахуванням потреб різних категорій населення (інклюзивність, адаптивність); впровадження інструментів збору відгуків у реальному часі (Google Forms, Портал державних послуг «Дія», «Гід з державних послуг», Платформа «Дія.Центрів», Чат– бот «Свої», DoZorro тощо);

- інтелектуальні та аналітичні сервіси (використання AI– алгоритмів для персоналізації рекомендацій, автоматичного розподілу запитів і прогнозування завантаженості; застосування чат– ботів із машинним навчанням для первинного консультування);

- екосистемний підхід (делегування частини сервісів приватному та громадянському сектору через відкриті API; формування «відкритого коду» та команд розробників для швидкого масштабування рішень);

– континуум вдосконалення (постійний аналіз «шляху користувача» та оптимізація як процедур, так і сервісних досвідів; постійний реліз оновлень на основі метрик досвіду, моніторингу поведінки та якісної оцінки).

Отже, сучасний *публічний сервіс* – це система послуг, що надаються органами державної влади та місцевого самоврядування громадянам і бізнесу для задоволення їх конституційних і соціальних потреб з метою забезпечення добробуту та сталого розвитку суспільства; це механізм реалізації прав і свобод громадян, організований через державні інститути та побудований на принципах відкритості, доступності та відповідальності. *Публічний сервіс* перестає бути набором формальних процедур і перетворюється на динамічний, адаптивний досвід взаємодії громадянина з державою, де технології та організаційні рішення працюють у тандемі для максимального задоволення потреб і очікувань користувачів.

Унікальність клієнтоорієнтованої моделі «послуга як досвід» публічного сервісу полягає в кількох ключових моментах:

1. *Людина – активний суб'єкт сервісу*. Раніше держава переважно виконувала функцію надання стандартизованих процедур (реєстрація, довідки, дозволи), а громадянин виступав пасивним отримувачем. Нова модель передбачає, щоб кожен крок взаємодії був скерований на формування позитивного досвіду (customer journey) – від першого звернення до оцінки результату.

2. *Сервісна державна політика як інноваційне середовище*. У рамках стратегії «держава для людини» створюються не просто центри адмінпослуг, а цілісні екосистеми: нормативна база, цифрові платформи, єдині електронні кабінети, UX-дизайн у кожному сервісі. Це означає, що законодавча та організаційна інфраструктура стають інструментом отримання ефективного «досвіду», а не просто набором правил.

3. *Від стандартизації процедур до стандартизації досвіду*. Стандарти якості публічного сервісу формулюються не тільки у вигляді обов'язкових кроків (що, коли, в якому порядку), а й у вигляді очікувань користувача: зрозумілі інструкції, мінімальні строки, прозорість процесу, емпатійна комунікація, зворотний зв'язок.

4. *Корпоративна культура*. Працівники публічної влади повинні розвивати сервісно-орієнтовану візію: кожен контакт із громадянином сприймається як нагода побудувати довіру та додати цінності; навчання та мотивація орієнтовані на створення унікального

«досвіду взаємодії», а не лише на дотримання регламентів.

5. *Метрики нового покоління*. Замість виключно кількісних показників (кількість оброблених заяв, середній час очікування) вводяться метрики досвіду: індекс задоволеності громадян, рівень рекомендацій (NPS), емоційні оцінки етапів сервісу. Ці метрики відображають ступінь узгодженості отриманого «досвіду» з очікуваннями користувачів та сприяють формуванню довіри до інституту.

6. *Соціальна відповідальність як частина «досвіду»*. Сучасний публічний сервіс включає в себе не тільки оперативність і зручність, а й прозорість прийняття рішень, можливість впливати через електронні платформи, участь у формуванні політик. Це означає, що «досвід» охоплює і рівень залученості до управлінських процесів.

Отже, успішне функціонування сучасного публічного сервісу залежить від впровадження клієнтоорієнтованої моделі, заснованої на розумінні потреб користувачів послуг, вміння їх ідентифікувати та адаптувати управлінські рішення відповідно до очікувань громадян. При наданні публічної послуги простежується загальна тенденція, де центральним елементом сервісу стає не сама послуга, а людина, її досвід та рівень задоволеності.

Якщо у XX столітті результативність роботи органів влади визначалася насамперед фінансовими та адміністративними показниками, то сьогодні провідну роль відіграють інтелектуальний капітал, інноваційність управлінських підходів та інформаційні технології, що дозволяють забезпечити персоніфікований, прозорий і зручний сервіс [10].

Клієнтоорієнтована стратегія в публічному управлінні базується на двох важливих компонентах:

1. Якість послуг як результат – кваліфікація фахівців, наявність сучасного обладнання, чіткі стандарти.

2. Сервіс як досвід – здатність установи створити комфортну, зрозумілу та відкриту взаємодію з громадянином.

Важливо зазначити, що традиційна модель адміністративної переваги владного суб'єкта поступово трансформується у партнерську модель, де фахівець публічної сфери виступає не як носій влади, а як провайдер цінності для громадянина.

Таким чином, формування клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу стає не лише управлінською інновацією, а й вимогою часу, що передбачає оновлення концептуального підходу до взаємодії між державою та громадянином. Публічний сервіс нового покоління

повинен бути гнучким, адаптивним, заснованим на зворотному зв'язку, персоналізації та інформаційній доступності, а також сприяти посиленню довіри до публічної влади та сталому розвитку суспільства.

Формування клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу передбачає докорінну зміну підходів до управління публічними інституціями. Така модель базується на трьох ключових орієнтирах: якість послуг, результативність діяльності та ефективність функціонування всієї системи.

У науковому дискурсі клієнтоорієнтованість розглядається як багатовимірне поняття, що охоплює: стратегічний підхід до розвитку установи; концепцію управління, орієнтовану на задоволення потреб громадян; бізнес-візію, в центрі якої – громадянин як головна цінність; принципи сервісного мислення, де задоволення потреб є основою усіх рішень; парадигму взаємодії, орієнтовану на побудову довірливих відносин; модель управління, в якій громадянин є учасником формування політик; інструменти залучення, що дозволяють враховувати думку громадян задля досягнення вищої ефективності публічного управління [12].

Впровадження клієнтоорієнтованого управління неможливе без створення соціально значущих продуктів – публічних (адміністративних) послуг, що безпосередньо відповідають інтересам громадян та вимагає активного аналізу запитів населення, моніторингу рівня задоволеності громадян, вивчення їх потреб за допомогою зворотного зв'язку, електронних платформ, опитувань тощо [11].

Важливо, щоб усі управлінські рішення в системі публічного сервісу виходили з логіки: *людина в центрі, послуга під людину, комунікація для людини*. Це означає, що кожен громадянин має бути залучений до процесу діагностики, планування та оцінювання якості отриманої послуги.

Отже, клієнтоорієнтована стратегія публічного управління у сфері надання послуг включає: персоналізацію сервісу; комфортність комунікації; довіру до фахівців; орієнтацію на результат для людини (отримання послуги, консультування, підтримка влади).

У перспективі реалізації такої моделі важливою є державна підтримка – адже лише з боку публічної влади можливе формування нормативної, ресурсної та методологічної основи для впровадження клієнтоцентричних підходів в діяльність органів влади, комунальних закладів, державних установ [12]. Формування клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу потребує системного під-

ходу до побудови взаємодії між надавачами та споживачами публічних послуг, що враховує не лише формальну сторону обслуговування, а й гуманістичні, етичні та емоційні чинники. Клієнтоорієнтованість має підтримуватися на всіх управлінських рівнях – від міністерств і відомств до фахівця первинної ланки. Працівники державних установ мають не просто виконувати регламенти, а й активно демонструвати емпатійне ставлення, комунікативну чуйність і повагу до суб'єкта звернення, що є основою нової корпоративної культури в публічному сервісі.

Одним із викликів у побудові такої моделі є робота з соціальним негативом, зокрема уникнення конфліктів між суб'єктом звернення та персоналом, що потребує стандартизації процедур обслуговування, правил комунікації, протоколів реагування на скарги, та має базуватись на принципах толерантності, етики та прозорості.

Важливою складовою клієнтоорієнтованої моделі є система оцінювання якості публічних послуг. У цьому контексті доцільно уточнити трактування понять *«якість»*, *«результативність»* та *«ефективність»* публічного сервісу (табл. 1). Незважаючи на широке вживання, ці категорії часто сприймаються як взаємозамінні, втрачаючи аналітичну чіткість.

Порівняльний аналіз дозволяє комплексно оцінити як суб'єктивну сприйнятливості послуг громадянами, так і об'єктивні показники досягнутих результатів та раціональності використання ресурсів.

Результативність публічного сервісу – це ступінь досягнення запланованих цілей, що ставляться надавачами публічних послуг. Вона характеризує фактичний вплив реалізованих управлінських рішень та послуг на суспільство: досягнення очікуваних соціальних змін (підвищення рівня задоволеності населення послугами, зниження соціальної напруги тощо); відповідність результатів стратегічним та тактичним цілям державної політики; соціальна значущість досягнутих показників.

Ефективність публічного сервісу – це співвідношення досягнутих результатів та витрачених ресурсів (час, бюджет, кадровий потенціал тощо). Це поняття тісно пов'язане з продуктивністю та оптимізацією державного управління. Ознаками ефективності публічного сервісу є: досягнення цілей з мінімальними витратами ресурсів; оптимізація процесів та процедур; високий рівень результатів у порівнянні з аналогічними інституціями (бенчмаркінг).

У клієнтоорієнтованій моделі ефективність без результативності втрачає суспільну легітимність, а результативність без ефективності –

Таблиця 1

Ключові характеристики та відмінності понять «якість», «результативність», «ефективність» публічного сервісу

Критерій	Якість	Результативність	Ефективність
Орієнтація	На відповідність стандартам, очікуванням, досвіду	На досягнення мети, вирішення проблеми	На ресурсну раціональність і продуктивність
Ключове питання	Наскільки добре ми це робимо?	Що ми досягли?	Як ми досягли мети?
Цільова цінність	Відповідність очікуванням суб'єкта звернення	Досягнення конкретного соціального результату	Максимум результату за мінімум витрат
Оцінка суб'єктом	Користувачі послуг	Держава, управління, громадськість, стратегічні аналітики	Аудитори, фінансові аналітики, менеджери
Приклад у медицині	Ввічливість, чистота, доступність, комфорт, точність діагностики	Зниження рівня смертності, підвищення кількості вилікуваних	Зменшення витрат при досягненні того ж рівня одужання
Зв'язок із користувачем	Максимальний – якість визначає користувач	Середній – мета встановлюється владою, а не безпосередньо клієнтом	Низький – фокус на організаційній раціоналізації
Інструменти оцінки	Анкетування, соціопитування, стандарти ISO, SERVQUAL	Ключові показники результату (KPI), стратегічні індикатори	Коефіцієнти витрат, співвідношення результат/витрати
Період вимірювання	Поточне обслуговування, досвід тут і зараз	Середньо– та довгострокові підсумки	Після аналізу процесу в ретроспективі
Суспільне значення	Визначає довіру до інституції, легітимність влади	Визначає фактичну корисність політик	Визначає економічну стійкість публічного сектора
Залежність від ресурсів	Помірна – потрібні інвестиції в навчання персоналу, сервісну культуру	Висока – залежить від здатності мобілізувати ресурси	Критична – головний предмет вимірювання – це ресурси

бюджетну стійкість (наприклад, соціальна програма може бути результативною (досягла цілей), але якщо вона потребувала непропорційно великих бюджетних витрат – її ефективність буде низькою).

Якість публічного сервісу доцільно розглядати як сукупну характеристику функціонування системи, що формує здатність забезпечувати соціально значущі результати через ефективну взаємодію між суб'єктами та об'єктами управління. *Якість управління у публічному сервісі* – це не лише ефективне виконання функціоналу, але й створення соціальної цінності, що визначається через вплив на добробут громадян, рівень довіри до влади, легітимність рішень та сталий розвиток територій. Ця якість має соціальну природу, і отже, потребує вимірювання, оцінювання, коригування відповідно до очікувань та потреб суспільства [13].

У сфері публічного сервісу якість може оцінюватися за наступними критеріями: організація роботи органів влади (логістика, черги, доступ до інформації, зручність процедур); доступність інформації та інфраструктури; професійна компетентність персоналу; якість бек– офісної підтримки (технічна та адміні-

стративна взаємодія); системність зворотного зв'язку та врахування думки суб'єкта звернення; прозорість процедур прийняття рішень і надання послуг [14]. Отже, якість публічних послуг – це не лише про технічне дотримання протоколів, а про розуміння цінності людини як головного суб'єкта та адресата управлінських рішень. У цьому контексті публічний сервіс нового покоління стає інструментом не лише управління, а й соціального партнерства та довіри між державою та громадянином.

Висновки. На завершення слід підкреслити, що публічний сервіс нового покоління – це не просто набір адміністративних процедур, це інституційно– регламентований механізм задоволення життєвих потреб громадян, у якому домінують принципи партнерства, участі, гідності та відповідальності. Клієнтоорієнтоване управління передбачає не лише декларативну зміну риторики у публічному секторі, а й системну трансформацію сервісної логіки, що передбачає одночасної мобілізації ресурсів; розвитку компетентностей персоналу; нормативного– правового забезпечення і стратегічної цілеспрямованості, що виводить якість життя громадян у ранг

головного критерію ефективності публічного управління.

Отже, дослідження теоретико– концептуальних засад формування клієнтоорієнтованої моделі публічного сервісу свідчить про перехід від забезпечення формальних процедур до створення багатoshарового, персоналізованого та інтерактивного досвіду громадянина. У моделі «послуга як досвід» публічний сервіс виступає як сервісна екосистема, де кожен елемент – від нормативного акту до інтерфейсу порталу – спроектований з урахуванням людських потреб і очікувань, де технології та організаційні рішення рівнозначно спрямовані на створення емоційно– комфортного, зрозумілого та ціннісно– орієнтованого досвіду взаємодії громадян із державними інститутами.

Перспективами подальших наукових досліджень є додаткове вивчення формалізації базових категорій клієнтоорієнтованості та досвіду сервісно– орієнтованої держави; визначення індикаторів оцінювання механізмів трансформації організаційної культури публічних інститутів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сиволапенко Т.Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно– орієнтованої держави. *Молодий вчений*. 2018. № 2(24). С. 355–357. URL: <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5129>
2. Ангел А. А. Сервісна політика держави як запорука стійкого розвитку *Держава та регіони*. 2023. № 3 (81) DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.14>
3. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
4. Гнатівська А.І. Концепція «сервісної держави»: досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації. *Наукові*

праці НУ ОЮА. 2021. URL: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom28/7.pdf>

5. Закон України «Про адміністративні послуги». 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

6. Маматова Т., Чикаренко О., & Чикаренко І. Цифровізація публічних послуг: досвід Дніпропетровщини. *Аспекти публічного управління*. 2020. (1 SI), 98– 102. URL: <https://doi.org/10.15421/152051>

7. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2010 р. N 2250– р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text>

8. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649– р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

9. Концепція розвитку електронної демократії в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797– р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>

10. Кормич Л. І., Кормич А. І. Концептуальні засади реформи публічної влади і управління та впровадження моделі «сервісної держави» в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2021. Вип. 67. DOI <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1143>

11. Ракіпов В. (2019). Цифрова трансформація моделі публічного управління у регіонах. *Економічні горизонти*, (3(10), 120–128. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(10\).2019.234889](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(10).2019.234889)

12. Баштанник В., Гавриленко К., Інтегровані системи публічного управління 3.0: трансформації концептуальної моделі національної стратегії розвитку. *Публічне управління і місцеве самоврядування*. 2023. №3. С.57– 64.

13. Красников Є.В. Управління якістю надання публічних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-03/2023-10-02-03>

14. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору : колективна монографія / Львів– Торунь: Ліра– Прес, 2021. 258 с. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/144>