

## ПОВНОВАЖЕННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО СЕРВІСУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІЙ МОДЕЛІ

### EMPOWERMENT OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE SPHERE OF PUBLIC SERVICE: TRANSFORMATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN A DECENTRALIZED MODEL

Данченко Т.В., к.ю.н., професор,  
проректор з навчально-виховної роботи  
Київського міжнародного університету

Бісюк О.С., к.ю.н., доцент, директор  
ННІ міжнародних відносин та права  
Київського міжнародного університету

Стаття присвячена комплексному науково-правовому аналізу трансформації повноважень об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) у сфері публічного сервісу в умовах впровадження децентралізованої моделі публічного управління в Україні. Виявлено, що процеси децентралізації, розпочаті у 2014 році, започаткували глибинну трансформацію нормативно-організаційної моделі надання адміністративних послуг на місцевому рівні, однак супроводжуються суттєвими системними дисфункціями, що загрожують якості та доступності публічного сервісу.

Констатовано, що наявність множинних джерел регулювання, відсутність чіткої ієрархії нормативних актів, дублювання функцій між органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади спричиняють стан правової невизначеності, що несутимий з принципами субсидіарності, функціональної достатності та належного адміністрування.

Окреслено основні структурні бар'єри у реалізації повноважень ОТГ: дефіцит кадрового потенціалу, відсутність методичного супроводу, фінансова неспроможність громад забезпечити виконання державних функцій без належного механізму фіскального вирівнювання. Особливу увагу приділено правовим та організаційним аспектам функціонування центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), їх ролі в інституціалізації сервісної моделі управління та викликам цифровізації адміністративних процедур.

Зроблено висновок про необхідність перегляду нормативного підходу до регулювання публічного сервісу, імплементації уніфікованої адміністративно-правової моделі делегування повноважень, зміцнення інституційної автономії ОТГ, а також посилення ролі цифрових інструментів як ключових каналів взаємодії громадянина з органами публічної влади. У статті запропоновано науково обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення чинного законодавства та механізмів реалізації публічного сервісу на місцевому рівні.

**Ключові слова:** публічний сервіс, об'єднані територіальні громади, децентралізація, адміністративні послуги, центр надання адміністративних послуг, сервісна держава, повноваження, цифровізація, правова невизначеність, субсидіарність.

The article is devoted to a comprehensive scientific and legal analysis of the transformation of the powers of united territorial communities (hereinafter referred to as ATCs) in the field of public service in the context of the implementation of a decentralized model of public administration in Ukraine. It is revealed that the decentralization processes that began in 2014 initiated a profound transformation of the regulatory and organizational model of providing administrative services at the local level, but are accompanied by significant systemic dysfunctions that threaten the quality and accessibility of public services.

It is stated that the presence of multiple sources of regulation, the absence of a clear hierarchy of regulatory acts, and the duplication of functions between local self-government bodies and central executive bodies cause a state of legal uncertainty that is incompatible with the principles of subsidiarity, functional adequacy, and good administration.

The main structural barriers to the implementation of the powers of ATCs are outlined: a shortage of human resources, lack of methodological support, and the financial inability of communities to ensure the performance of state functions without an appropriate fiscal equalization mechanism. Particular attention is paid to the legal and organizational aspects of the functioning of administrative service centers (hereinafter referred to as ASCs), their role in the institutionalization of the service management model, and the challenges of digitalization of administrative procedures.

The conclusion is made about the need to revise the regulatory approach to regulating public services, implement a unified administrative and legal model of delegation of powers, strengthen the institutional autonomy of ATCs, and strengthen the role of digital tools as key channels of interaction between citizens and public authorities. The article offers scientifically based proposals for improving the current legislation and mechanisms for implementing public services at the local level.

**Key words:** public service, united territorial communities, decentralization, administrative services, administrative services center, service state, powers, digitalization, legal uncertainty, subsidiarity.

**Постановка проблеми.** Процеси децентралізації влади, започатковані в Україні з 2014 року, призвели до істотної трансформації системи публічного управління, зокрема – до перегляду повноважень органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) у сфері надання адміністративних послуг. Створення ОТГ мало на меті не лише оптимізувати територіальну організацію влади, але й посилити її спроможність забезпечувати якісний та доступний публічний сервіс для громадян на місцевому рівні. Однак практична реалізація цієї мети виявила низку глибоких проблем правового, інституційного, процедурного та фінансового характеру, що потребують фундаментального наукового осмислення.

Особливої уваги заслуговує правова природа делегованих та власних повноважень ОТГ у контексті надання

адміністративних послуг. Нечітке розмежування між цими повноваженнями створює ризики нормативного дуалізму, правової невизначеності, конфліктів юрисдикції, а в деяких випадках – і порушення принципу субсидіарності, який є фундаментом децентралізованої моделі управління. При цьому варто враховувати, що адміністративні послуги в умовах воєнного стану, релокації громадян, цифровізації управління та реформ у сфері реєстраційних і дозвільних процедур відіграють ще й стабілізаційну та безпекову функцію.

Додатковою проблемою є недостатня фінансова та кадрова забезпеченість ОТГ у реалізації відповідних повноважень. Відсутність належного механізму фіскального вирівнювання та правових гарантій щодо фінансування делегованих функцій держави перекладає фінансове

навантаження на місцеві бюджети. Це, у свою чергу, може призводити до порушення принципів рівного доступу до адміністративних послуг та створення нових форм територіальної нерівності.

Не менш важливою є проблема організаційної спроможності громад реалізовувати адміністративні функції з урахуванням стандартів якості, законності та належного адміністрування. Недостатній рівень цифрової грамотності, кадрових ресурсів, методичного супроводу з боку держави створює розрив між нормативним очікуванням і фактичною якістю надання послуг, що дискредитує реформу децентралізації в очах громадян.

У світлі вищезазначеного, постає необхідність у системному науково-правовому аналізі інституційної, функціональної та нормативної моделі повноважень ОТГ у сфері публічного сервісу, виявленні прогалин у чинному законодавстві, розробці теоретично виважених і прикладних пропозицій щодо вдосконалення моделі трансформації адміністративних послуг у децентралізованій державі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання трансформації повноважень ОТГ у сфері публічного сервісу в контексті децентралізаційної реформи набуло значного наукового і прикладного інтересу, зокрема щодо модернізації системи надання адміністративних послуг. У сучасному українському правовому дискурсі зазначену проблематику досліджували такі вчені, як В.Б. Авер'янов, О.М. Бандурка, Т.В. Барабаш, В.Я. Малиновський, С.В. Серьогіна, Ю.П. Битяк, В.М. Бевзенко, О.П. Рябенко, І.В. Лукаш та ін.

Дослідники визначають сферу публічного сервісу як ключову складову публічної адміністрації, де адміністративні послуги є індикатором ефективності взаємодії держави і громадян. Особливу увагу в сучасних наукових публікаціях приділено аналізу нормативної бази функціонування центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), механізмів їх фінансування, цифровізації послуг, кадрового забезпечення, а також інституційної спроможності громад у нових умовах бюджетної децентралізації.

Окремі аспекти реалізації повноважень ОТГ у цій сфері були проаналізовані у працях Л.Я. Шкляра, І.Б. Удода, М.О. Савчина, Л.Л. Кричун та інших. Вони наголошують на необхідності нормативної конкретизації обсягу повноважень ОТГ, підвищення якості сервісного обслуговування, мінімізації адміністративних бар'єрів та посилення інституційної відповідальності.

Узагальнюючи, можна констатувати, що вітчизняна юридична наука заклала міцне підґрунтя для розуміння повноважень ОТГ у сфері публічного сервісу. Водночас в умовах постійної трансформації моделі врядування, особливо в контексті децентралізації, зберігається потреба у поглибленому науковому аналізі процедурної архітектури адмінпослуг, правової визначеності суб'єктів публічного сервісу та їх відповідальності за якість наданих послуг.

**Мета статті** – комплексне дослідження трансформації повноважень ОТГ у сфері публічного сервісу, зокрема у частині надання адміністративних послуг, в умовах децентралізованої моделі врядування. У межах поставленої мети автор прагне з'ясувати правову природу й зміст делегованих і власних повноважень ОТГ, охарактеризувати особливості правового регулювання організації надання адміністративних послуг на місцевому рівні, проаналізувати ефективність існуючих механізмів управління публічним сервісом та окреслити напрями вдосконалення нормативної бази і практики їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному юридичному дискурсі публічний сервіс дедалі частіше розглядається не лише як інструмент реалізації функцій публічної адміністрації, а як ключовий вияв трансформації природи публічної влади в умовах переходу до сервісної моделі держави. Поняття публічного сервісу, попри уявну доктринальну усталеність, залишається поліаспектним, бага-

торівневим і відкритим до нових інтерпретацій у контексті децентралізаційних процесів.

Так, О.М. Бандурка слушно зазначає, що публічний сервіс – це сукупність дій органів державної влади і місцевого самоврядування, спрямованих на забезпечення потреб громадян через гарантовані, організаційно впорядковані, правом регламентовані публічні послуги [1, с. 121]. На думку Л.В. Іванової, публічний сервіс як правова категорія поєднує в собі елементи адміністративної послуги, соціального захисту та забезпечення реалізації конституційних прав, тому його не слід ототожнювати лише з вузько розумілим управлінським впливом [2, с. 97].

У межах адміністративно-правової науки сформувались різні підходи до визначення змісту публічного сервісу. Зокрема, М.О. Тищенко розрізняє сервіс у широкому розумінні (як комплексну діяльність щодо забезпечення публічних інтересів) і у вузькому – як безпосереднє надання адміністративних послуг [3, с. 111]. У свою чергу, І.В. Голосніченко підкреслює, що публічні сервіси мають розглядатися як втілення сервісного підходу у функціонуванні публічної адміністрації, що має забезпечити не тільки законність, а й ефективність, доступність та індивідуалізацію обслуговування громадян [4, с. 197].

У європейському праві публічний сервіс тісно пов'язаний із концепцією «сервісної держави» (service-oriented state), що формується на ґрунті нової публічної парадигми управління (new public management). К. Політ і Ж. Шевальє ще в 1980-х роках зазначали, що концепція сервісної держави передбачає перехід від авторитарного адміністрування до гнучкого, клієнт-орієнтованого підходу, де головне – це якість і доступність послуг, а не жорстке регламентування процедур [5, с. 140]. Подібну позицію підтримує і Г. Вільке, який вказує на необхідність «переосмислення місця людини в адміністративному процесі – не як об'єкта владного впливу, а як повноправного замовника послуг» [6, с. 31].

В українській науці активно розвиває цю ідею С.В. Серьогіна, яка наголошує, що публічний сервіс має стати стрижнем сучасної адміністративної реформи, а надання якісних публічних послуг – ключовим критерієм ефективності місцевого самоврядування [7, с. 131]. С.В. Неживий вказує, що сервісна держава потребує не просто трансформації інституцій, а й зміни нормативної логіки адміністративного права: від пріоритету публічного інтересу – до балансу прав індивіда та функцій влади [8, с. 201].

У цьому контексті децентралізація розглядається як механізм не лише територіального перерозподілу повноважень, а як засіб адаптації публічного сервісу до реальних потреб громади. І.А. Андрушко вказує, що саме органи місцевого самоврядування, наближені до населення, найкраще спроможні реалізовувати принцип субсидіарності в наданні адміністративних послуг, виступаючи безпосередніми провайдерами сервісів публічного характеру [9, с. 85].

Показовим є розвиток інституцій ЦНАПів (центрів надання адміністративних послуг), які, за словами О.В. Петришина, уособлюють матеріалізацію нової парадигми публічного управління – клієнтської, прозорості, ефективності та орієнтованості на потреби людини. А тому, теоретико-правові засади публічного сервісу в умовах децентралізації визначаються як багаторівнева система концептів і підходів, що базується на сервісно-орієнтованій парадигмі публічної влади, імплементує принципи європейського адміністративного права і передбачає системну трансформацію функцій органів влади – від контролюючих до обслуговуючих [10, с. 185]. Децентралізація в цьому контексті виступає не лише технікою передачі повноважень, а інструментом переосмислення сутності публічного управління в контексті права особи на якісний публічний сервіс.

ЦНАП, як феномен сучасного адміністративного права, виконує функцію інституціалізованого середовища реалізації публічного сервісу в умовах багаторівневої державної структури. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», ЦНАП – це постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги згідно з переліком, визначеним відповідно до цього Закону. Проте, з точки зору адміністративно-правової доктрини, роль ЦНАП виходить далеко за межі суто функціональної інфраструктури. Як зазначає С.В. Серьогіна, ЦНАП інституціалізує нову сервісну ідентичність публічної адміністрації, формуючи умови для перетворення суб'єкта владних повноважень на суб'єкта соціального контракту з громадянином [7, с. 131].

Ключовим інституційним принципом діяльності ЦНАП є реалізація концепції єдиного вікна (one-stop-shop), яка передбачає об'єднання різномірних адміністративних процедур у межах однієї організаційної структури. Як підкреслює О.В. Ющик, така модель дозволяє досягти не лише процедурної уніфікації, а й запровадити технологію багатоканальної комунікації, що включає персональний прийом, дистанційне обслуговування, електронну ідентифікацію, попередній запис та зворотний зв'язок [11, с. 201]. У правовій площині це сприяє формуванню нової якості публічного сервісу, що базується на принципах відкритості, оперативності, пропорційності та індивідуалізації управлінського впливу.

Функціональний обсяг повноважень ЦНАП у децентралізованій моделі суттєво розширено. На рівні практичної реалізації йдеться про обслуговування понад 400 типів адміністративних послуг, серед яких: реєстрація актів цивільного стану, оформлення місця проживання, ведення реєстрів, отримання дозволів на будівництво, надання соціальних послуг, погодження документації із землеустрою тощо. Проте така широта компетенції, як слушно зазначає І.А. Андрушко, вимагає чіткої регламентації внутрішніх процедур, чого часто бракує на рівні підзаконних нормативно-правових актів, що породжує інституційну фрагментацію та дублювання функцій [9, с. 85].

Невід'ємним елементом ефективної реалізації сервісної моделі є організаційно-правові механізми взаємодії ЦНАП із територіальними органами виконавчої влади. Згідно з чинною нормативною конструкцією, значна частина адміністративних послуг, які надаються в ЦНАП, є делегованими, тобто такими, що залишаються у сфері компетенції державних органів, однак виконуються на місцевому рівні. Відсутність єдиної нормативної доктрини делегування повноважень та нечіткість у вертикалі підпорядкування створюють низку ускладнень. Наприклад, надання послуг з реєстрації речових прав на нерухоме майно або державної реєстрації юридичних осіб потребує погоджених дій з Державним реєстром речових прав, що знаходиться у віданні центрального органу виконавчої влади. На думку В.О. Тимошенка, оптимальним шляхом забезпечення координації між ЦНАП та органами виконавчої влади є створення міжвідомчих адміністративних регламентів та цифрових інтерфейсів обміну інформацією в реальному часі [12, с. 85]. Це уможливує не лише підвищення інституційної спроможності ЦНАП, а й реалізацію принципу функціональної взаємодоповнюваності, що є критично важливим в умовах багатопротікливої адміністративної юрисдикції.

Особливого значення в процесі трансформації адміністративного сервісу набуває діджиталізація як форма структурної модернізації процедур. Як обґрунтовано вказує О. В.Петришин, діджиталізація в адміністративному праві – це не просто технічна оптимізація, а зміна інституційної логіки, де центральним стає не орган влади, а користувач як суб'єкт сервісного запиту [10, с. 185].

У цьому контексті функціонування Єдиного державного веб-порталу «Дія» виступає як правовий і технологічний маркер переходу до «цифрового урядування» (e-governance), де взаємодія громадянина і держави зводиться до мінімального людського фактора та максимального автоматизму управлінських рішень.

З правової точки зору, цифровізація публічного сервісу вимагає перегляду засад правової ідентифікації, легітимації електронного підпису, процедур фіксації поданої заявки та строків її розгляду. У свою чергу, як слушно підкреслює Л.В. Іванова, запровадження електронних сервісів має бути юридично підкріплене принципом технічної нейтральності (technological neutrality), що передбачає недопущення обмеження доступу до адміністративної послуги з огляду на канал її подання (особисто, онлайн, поштою) [2, с. 97].

Таким чином, інституційно-функціональна трансформація адміністративного сервісу в умовах децентралізації в Україні відображає системний перехід від інерційної моделі владного адміністрування до інтегрованої моделі публічного обслуговування. Її визначальними елементами є:

- ЦНАП як базова організаційна одиниця сервісного адміністрування;
- встановлення горизонтальних і вертикальних механізмів координації з органами виконавчої влади;
- глибока інституційна діджиталізація, що забезпечує технологічну

автономію громадянина в отриманні послуг.

Цей процес вимагає не лише нормативного супроводу, а й уніфікації адміністративних процедур, оновлення цифрової інфраструктури, підвищення цифрової компетентності персоналу та, що найважливіше, – правового визнання нових форм адміністративної дії в умовах цифрової трансформації публічного простору.

Однак на практиці реалізація цих повноважень супроводжується низкою глибоко вкорінених структурно-правових і управлінських проблем, які істотно нівелюють потенціал сервісної децентралізації як гарантії прав особи на якісне публічне обслуговування.

Однією з найбільш серйозних проблем є дефіцит інституційної та кадрової спроможності громад, що стало особливо відчутним у постреформений період. ОТГ, як суб'єкти первинного рівня публічної влади, наділені значним обсягом владних повноважень відповідно до положень Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», однак рівень їх фактичної спроможності реалізовувати ці функції є критично нерівномірним.

Як справедливо зазначає С.В. Серьогіна, процеси децентралізації в Україні мають ознаки «асиметричного функціоналізму», коли делеговані повноваження випереджають адміністративну і матеріально-технічну здатність громад виконувати їх у належний спосіб. Кадрова проблема виявляється не лише у кількісному дефіциті фахівців, а й у відсутності фахової компетентності в питаннях адміністративного права, електронного врядування, реєстраційних процедур, документообігу тощо [7, с. 131]. На думку Л.В. Іванової, в умовах зростання сервісного навантаження на ОТГ ключову роль відіграє не стільки ресурсна забезпеченість, скільки наявність персоналу, здатного адаптуватися до високих стандартів якості публічних послуг і орієнтації на суб'єкта звернення як на основного адресата дії влади [2, с. 97]. Відсутність системної підготовки службовців, неврегульованість механізмів підвищення кваліфікації та кар'єрного росту значно гальмує ефективну імплементацію делегованих повноважень.

Іншою серйозною перешкодою є правова колізійність та функціональне дублювання компетенцій, що формують регуляторну невизначеність у сфері надання адміністративних послуг. Наукове середовище неодноразово акцентувало на тому, що нормативна багатоплановість, без

уніфікованої ієрархії актів, спричиняє «юридичне перевантаження» суб'єктів надання послуг.

Так, М.О. Тищенко зазначає, що «багатоканальність» управлінських впливів на етапі реалізації повноважень призводить до «субсидіарного колапсу», коли жоден суб'єкт не є ні остаточно відповідальним, ні здатним автономно приймати рішення без погодження з вищестоящими структурами. Це, у свою чергу, дискредитує саму ідею сервісної децентралізації як такого, що ґрунтується на принципі найближчості влади до людини (proximity principle) [3, с. 111].

Особливої уваги заслуговує питання централізаційних ризиків та загальної правової невизначеності в розмежуванні повноважень між рівнями публічної влади. З одного боку, Конституція України в редакції статті 140 гарантує право територіальних громад на самостійне вирішення питань місцевого значення, включаючи надання адміністративних послуг. З іншого – численні підзаконні нормативно-правові акти, накази міністерств, інструкції, методичні рекомендації створюють ситуацію, в якій автономія ОТГ обмежується регламентарною і нормативною надбудою центральної влади. У цьому контексті О.В. Петришин вказує на наявність «адміністративного централізму в умовах формальної децентралізації», коли громада має повноваження, однак не має інструментів для їхнього самостійного реалізування [10, с. 185].

Це спричиняє ситуацію, за якої децентралізована модель управління фактично перетворюється на напівдецентралізовану систему з високим ступенем адміністративного контролю, що не відповідає ані європейській моделі муніципального самоврядування, ані положенням Європейської хартії місцевого самоврядування, ратифікованої Україною. Таким чином, без чіткого розмежування повноважень між суб'єктами публічного управління будь-яке делегування функцій у сфері публічного сервісу залишається декларативним.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективна реалізація повноважень ОТГ у сфері публічного сервісу наразі стримується комплексом проблем, що мають системний

характер: інституційна слабкість, кадрова неготовність, регуляторна колізійність і надмірна залежність від центральної влади. Подолання цих викликів вимагає не лише нормативного переосмислення статусу ОТГ як суб'єктів надання адміністративних послуг, але й практичної реалізації принципів субсидіарності, правової визначеності та функціональної достатності на базовому рівні публічної влади.

**Висновки і пропозиції.** Системний аналіз інституційно-правових засад реалізації повноважень ОТГ у сфері публічного сервісу дозволяє констатувати, що, попри формальну декларацію принципів децентралізації, на практиці існує стійке розбалансування між обсягом делегованих повноважень і реальними управлінськими, організаційними та нормативними ресурсами, необхідними для їх ефективної імплементації. У правовій площині це виявляється в перманентному дефіциті інституційної спроможності базового рівня місцевого самоврядування, кадровій деградації службової структури громад, відсутності єдиної регламентарної рамки для міжсекторальної взаємодії, а також у наявності численних колізій та дублювання функцій, що дискредитує принцип правової визначеності та субсидіарності.

Встановлено, що децентралізаційна модель публічного сервісу, яка повинна бути заснована на автономії громад у межах їхньої компетенції, трансформується під впливом надмірного адміністративного контролю з боку державних органів у формально децентралізовану, але фактично централізовану конфігурацію управління. Така правова і організаційна невизначеність породжує ризики не тільки для інституційної стабільності самоврядування, але й для реалізації гарантованих Конституцією України прав особи на доступний, якісний і безперешкодний публічний сервіс.

Отже, оптимізація механізмів надання адміністративних послуг потребує як нормативного перезавантаження розмежування повноважень, так і зміцнення кадрового, процедурного та цифрового потенціалу ОТГ на засадах функціональної автономії, сервісної орієнтованості та правового реалізму.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бандурка О. М. Публічне управління: теорія і практика : навч. посіб. / О. М. Бандурка. – Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2013. – 276 с.
2. Іванова Л. В. Публічний сервіс в адміністративному праві: теоретико-правовий вимір / Л. В. Іванова. – Київ: КНЕУ, 2018. – 254 с.
3. Тищенко М. О. Теоретико-методологічні основи публічного сервісу: монографія / М. О. Тищенко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2017. – 312 с.
4. Голосніченко І. В. Публічні сервіси в системі адміністративного права: монографія / І. В. Голосніченко. – Харків: ХНУВС, 2016. – 288 с.
5. Polit K., Chevalier J. Service-oriented State and Public Administration Reform: Monograph / K. Polit, J. Chevalier. – Warsaw : Institute of Public Management, 1989. – 312 p.
6. Wielke H. Der Bürger im Verwaltungsprozess: Analyse und Perspektiven : монографія / H. Wielke. – Berlin : Verwaltungsverlag, 1992. – 256 p.
7. Сєрьогіна С. В. Публічний сервіс і реформа місцевого самоврядування: монографія / С. В. Сєрьогіна. – Київ: НАДУ при Президентові України, 2020. – 328 с.
8. Неживий С. В. Публічний сервіс як основа демократичного розвитку місцевого самоврядування: монографія / С. В. Неживий. – Львів: Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії публічного управління при Президентові України, 2019. – 264 с.
9. Андрушко І. А. Субсидіарність та нова модель підходу до публічного сервісу: монографічне дослідження / І. А. Андрушко. – Київ: Інститут державного управління та місцевого самоврядування НАН України, 2018. – 312 с.
10. Петришин О. В. Інституційна трансформація публічного сервісу в умовах цифровізації: монографія / О. В. Петришин. – Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2021. – 340 с.
11. Ющик О. В. Цифровізація адміністративного сервісу: теоретико-правовий аналіз / О. В. Ющик. – Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. – 288 с.
12. Тимошенко В. О. Межвідомча координація в системі надання адміністративних послуг: монографія / В. О. Тимошенко. – Київ: Інститут державного управління НАДУ при Президентові України, 2019. – 224 с.