

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 35.078:005.591.6

Прокопенко Сергій Леонідович

*кандидат історичних наук, провідний інспектор,
провідний інспектор департаменту цифрової трансформації,
інформаційних технологій та електронного урядування
Дніпропетровська обласна військова адміністрація*

Prokopenko Serhii

*PhD, Leading Inspector,
Leading Inspector of the Department of Digital Transformation,
Information Technology and E-Governance
Dnipropetrovsk Regional Military Administration
ORCID: 0000-0002-6273-6959*

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ: ІННОВАЦІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ
CURRENT TRENDS IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE
SERVICES: INNOVATIONS AND BEST PRACTICES**

Анотація. Вступ. Одним із найбільш актуальних завдань модернізації системи публічного управління в Україні позиціонується реформування концепції надання адміністративних послуг. Створення прозорих та доступних умов для їх отримання споживачами вбачається на сьогодні важливим аспектом інноваційного національного розвитку, оптимізації інвестиційного клімату та стимулювання суспільного поступу в контексті євроінтеграції. Імплементация принципів публічного управління актуалізує процеси трансформації сфери надання адміністративних послуг. Інноваційні практики публічного адміністрування позиціонуються

невід'ємним елементом формування механізму соціально-правового захисту населення, чинником стимулювання його соціальної та правової активності.

Мета. Дослідження присвячене аналізу сучасних тенденцій у наданні адміністративних послуг у концепті інноваційних рішень та успішних практик.

Матеріали і методи. У процесі дослідження задіяно ряд загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, зокрема, абстрагування, аналізу та синтезу, порівняння, конкретизації, індукції, узагальнення. Аналіз та синтез застосовані для визначення факторів розвитку та найвпливовіших елементів досліджуваного об'єкту. Індуктивний метод використано для прогностичного аналізу очікуваної ефективності імплементації технологій цифровізації до системи надання адміністративних послуг. За допомогою методу абстрагування сформовано поняття про цілісний процес управлінської системи в секторі адміністрування. Конкретизація та абстрагування були залучені до процесу формування універсальної моделі стратегічного управління системою адміністративних послуг, у контексті цифровізації процесів регіональної політики та економічного розвитку.

Результати. У дослідженні розглянуто теоретико-методологічне підґрунтя оптимізації функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Охарактеризовано феномен Дія-центрів. Окреслено функціонал центрів надання адміністративних послуг у контексті модернізації усіх сфер суспільної діяльності. Розроблено рекомендації щодо створення та ефективного функціонування інтегрованих діджиталізованих офісів. Визначено, що цифровізовані центри надання адміністративних послуг вбачаються одним із оптимальних інноваційних способів та форм надання адміністративних послуг, імплементації принципів публічного управління до суспільних реалій. Встановлено, що

активному розвитку мережі ЦНАП та цифровізації системи адміністративних послуг в Україні сприяла імплементація міжнародної програми «U-LEAD з Європою». Розглянуто основні виклики та ризики, що перешкоджають оптимізації діяльності центрів надання адміністративних послуг та суттєво впливають на їх якість. Визначено, що ефективність процесу інтенсифікується рівнем налагодження співпраці та взаємодії між суспільством та органами управління. Доведено, що процес надання адміністративних послуг повинен реалізовуватись шляхом поєднання традиційних та цифрових каналів, з максимальним залученням потенціалу онлайн-середовища.

Перспективи. Розвиток подальших досліджень вбачається у розробленні програм імплементації прикладів успішного міжнародного досвіду оптимізації системи адміністративних послуг у національне середовище в період повоєнного відновлення України.

Ключові слова: публічне управління, управлінська парадигма, адміністративні послуги, надання адміністративних послуг, центр надання адміністративних послуг, Центр Дія, інновації, трансформації, цифровізація, діджитал-процес, діджитал-технології, влада, суспільство.

Summary. Introduction. Reforming the concept of administrative service delivery is considered to be one of the priority tasks of modernizing the public administration system in Ukraine. Today, creating transparent and accessible conditions for consumers to receive them is seen as an important aspect of innovative national development, optimizing the investment climate and stimulating social progress in the context of European integration. Implementation of the principles of public administration actualizes the processes of transformation of the administrative services sector. Innovative practices of public administration are positioned as an integral element of the formation of a

mechanism for social and legal protection of the population, a factor in stimulating its social and legal activity.

Purpose. The study is devoted to the analysis of current trends in the provision of administrative services in the concept of innovative solutions and successful practices.

Materials and methods. The research process involved a number of general scientific and special methods of cognition, in particular, abstraction, analysis and synthesis, comparison, specification, induction, and generalization. The methods of analysis and synthesis were used in the process of identifying the stages and factors of development, as well as the most influential elements of the object under study. The inductive method was used to predict the expected effectiveness of the implementation of digitalization technologies in the administrative service delivery system. Using the abstraction method, the concept of an integral process of the management system in the administration sector is formed. Concretization and abstraction were involved in the process of forming a universal model of strategic management of the administrative services system in the context of digitalization of regional policy and economic development.

Results. The study examines the theoretical and methodological basis for optimizing the functioning of administrative service centers (ASCs). The phenomenon of Action Centers is characterized. The functionality of administrative service centers in the context of modernization of all spheres of public activity is outlined. Recommendations for the creation and effective functioning of integrated digitalized offices are developed. It is determined that digitalized administrative service centers are considered to be one of the optimal innovative ways and forms of providing administrative services for implementing the principles of public administration in social realities. It is established that the active development of the ASC network and the digitalization of the administrative services system in Ukraine was facilitated by the implementation of the international program "U-LEAD with Europe". The main challenges and risks

that impede the optimization of the activities of administrative service centers and significantly affect their quality are considered. It is determined that the effectiveness of the process is intensified by the level of cooperation and interaction between the community and government bodies. It is proved that the process of providing administrative services should be implemented through a combination of traditional and digital channels, with maximum use of the potential of the online environment.

Discussion. The development of further research is seen in the development of programs for the implementation of examples of successful international experience in optimizing the system of administrative services in the national environment during the post-war recovery of Ukraine.

Key words: *public administration, management paradigm, administrative services, administrative service delivery, administrative service center, Center for Action, innovation, transformation, digitalization, digital process, digital technologies, government, society.*

Постановка проблеми. Для сучасного суспільного середовища характерною є глобальна трансформація підходів по реалізації управлінської політики. У контексті євроінтеграційного поступу, Україна дотримується курсу формування сервісної управлінської парадигми.

У процесі формування підходів до оптимальної організації взаємодії влади з бізнесом та населенням було виділено необхідність ідентифікації вичерпного переліку адміністративних послуг, що можуть бути отримані споживачем у централізованому форматі. Реалізацією окресленої концепції слугувало створення Центрів надання адміністративних послуг задля забезпечення прозорості, доступності системи адміністративних послуг та зорієнтованості їх на якість послуг. Позиціонуючись однією з найбільш оптимальних організаційних форм надання послуг, ЦНАП на сьогодні трансформується у концепті діджитал-оптимізації процесів, рівень якості

яких має відповідати європейським стандартам. Із огляду на це, першочергової ваги набувають питання максимальної цифровізації процесу надання адміністративних послуг, що знаходить практичну векторність реалізації у концепті Дія-центрів. Актуальність проблематики дослідження набуває пріоритетного значення у воєнний час, за якого існує фізичне обмеження отримання громадянами низки послуг, а також на тлі євроінтеграційного курсу повоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектам функціонування системи надання адміністративних послуг приділена значна увага низки сучасних фахівців, серед яких А. Гірман та ін. [1], О. Дибя та Є. Осадчий [2], S. Gygli та ін. [3]. Дослідниками Z. Xu та ін. [4], A. Arif та ін. [5] проаналізовано векторність трансформації системи надання адміністративних послуг у концепті діджиталізації. Вчені A. Demirebilek, M. Civelek [6] репрезентують межі потенціалу залучення інноваційних технологічних рішень та штучного інтелекту до адміністративно-управлінських процесів. Науковці Т. Булковський [7], А. Гринько [8], Д. Записний [9], К. Пастух [10] активно вивчають вплив глобалізації на розвиток міжнародних соціально-економічних процесів. а Y. Levchenko та ін. [11], P. Esposito, S. Dicorato [12] вивчають цифровий потенціал з позиції перспективної інтеграції до європейського середовища.

Дослідниками M. Bisongo [13], A. Massey [14], L. Meuleman [15] з співавторами актуалізовано проблематику захисту персональних даних у разі цифровізації системи надання адміністративних послуг. Особливу увагу автори звертають на технології блокчейн, можливості штучного інтелекту в кіберзахисті та створення надійних хмарних сервісів.

Загалом, не зважаючи на суттєву увагу до процесів цифрової трансформації системи адміністративних послуг, актуальною залишається потреба у ґрунтовних комплексних дослідженнях можливостей інноваційного вдосконалення ЦНАП в умовах глобальної цифровізації.

Мета статті. Метою даного дослідження є аналіз сучасних тенденцій у наданні адміністративних послуг у концепті інноваційних рішень та успішних практик.

Виклад основного матеріалу. Необхідним етапом процесу вдосконалення системи надання адміністративних послуг, у тому числі – електронних, слугує формування оптимальної мережі ЦНАП, котрі позиціонуються як хаби реалізації адміністративних послуг, що функціонують за принципом єдиного прозорого офісу.

Активному розвитку мережі ЦНАП в Україні суттєво сприяла імплементація міжнародної програми «U-LEAD з Європою», що фінансується Європейським Союзом та, зокрема, окремими його країнами-членами (Німеччиною, Данією, Естонією та Словенією, Швецією, Польщею). Основним завданням даної програми вбачається практична підтримка формації системи прозорого багаторівневого публічного врядування, зосередженого на задоволенні потреб суспільства. Серед основних принципів функціонування сучасних централізованих інтегрованих формацій з надання адміністративних послуг – дотримання принципу інтегрованого відкритого простору (open space), цифрова доступність, мінімізовані обмеження у часовому та територіальному аспектах, електронна черга, реалізація супутніх послуг.

Враховуючи стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних, цифрових та хмарних технологій, діджиталізація адміністративних послуг знайшла відображення у нормативно-правовому полі в контексті Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затвердженої Урядом. Основною метою Концепції позиціонується оптимізація якості надання адміністративних послуг, підвищення рівня задоволеності споживачів послуг, забезпечення розвитку синергічно до загальноєвропейських тенденцій.

У практичному форматі окреслена трансформація знайшла вираження у феномені Центрів Дія, що являють собою відображення концепту one-stop shop із комплексом усіх необхідних послуг для громадян. Зокрема, відвідувачі центрів Дія можуть скористатись основними сервісами адміністративних послуг, попереднім консультуванням щодо онлайн-послуг, консультуванням щодо бізнесу (Дія. Бізнес), функціоналом самообслуговування. З-поміж супутніх сервісів – безоплатна правова допомога, банківські послуги, коворкінг-зона, особистий прийом громадян уповноваженими особами тощо. У цілому, платформа Центрів Дія зосереджена на забезпеченні інформативними даними, попередньо необхідними для звернення до фізичних хабів надання адміністративних послуг та реалізації постійного підвищення рівня якості надання адміністративних послуг.

Важливим аспектом інноваційного підходу до забезпечення якості реалізації адміністративних послуг є оцінювання результатів діяльності центрів у контексті системи управління якістю ISO 9001, котра базується на принципі клієнтоорієнтованості. Базисом для ідентифікації пріоритетів розвитку системи, при цьому, позиціонується пряма залежність від рівня відповідності параметрів послуги потребам та очікуванням споживача. У контексті таких вимог алгоритм оцінювання якості адміністративних послуг повинен синергізувати кілька послідовних етапів, від ідентифікації вимог до якості послуг до формування звітності за результатами оцінювання.

У 2021 р. за ініціативою Міністерства цифрової трансформації було реалізовано дослідження рівня якості реалізації адміністративних послуг у ЦНАП, у котрому впродовж листопада-грудня 2021 р. взяли участь близько 40 тисяч відвідувачів. Згідно з результатами дослідження, 93,2 % споживачів, у цілому, задоволені сервісом у ЦНАП, 78,9 % – готові рекомендувати ЦНАП як основне місце для отримання адміністративних

послуг, що свідчить про ефективність обраного курсу вдосконалення системи надання адмінпослуг [16].

Не зважаючи на тенденцію розширення варіативності адміністративних послуг, загальну оптимізацію рівня їх якості, імплементацію онлайн-способів надання адмінпослуг, наразі існує ряд проблемних питань, які вимагають невідкладної уваги. З-поміж чинників, які перешкоджають ефективному розвитку ЦНАП та впливають на якість надання адмінпослуг, варто виділити:

- невисокий рівень комунікаційної компетентності між територіальними підрозділами органів публічного управління та суб'єктами надання адмінпослуг;
- недосконалість нормативно-правового підґрунтя;
- неналежний рівень фінансування та ресурсного забезпечення;
- нерівність можливостей отримання онлайн-послуг у регіональному розрізі.

Окреслена проблематика свідчить про необхідність уніфікації вимог щодо надання адміністративних послуг у онлайн-форматі, що дозволить забезпечити рівні можливості доступу для усіх споживачів. Шлях вирішення проблеми вбачається у забезпеченні налагодженої співпраці влади та суспільства, що потребує залучення та активного використання потенціалу сучасних діджитал-технологій. Процес реалізації цифрового обслуговування повинен здійснюватися як через традиційні, так і через цифрові канали. Аналізуючи специфіку функціонування порталу «Дія», можна відзначити певні переваги та дотичні недоліки трансформації адміністративних послуг у формат цифрового обслуговування (табл.1).

Таблиця 1

Переваги та дотичні недоліки трансформації адміністративних послуг у формат цифрового обслуговування на прикладі порталу «Дія»

Переваги	Недоліки
Спрощення процесу отримання послуги	Не завжди доступний простий і зрозумілий «інтерфейс»
Усунення ризиків корупційних схем	Відсутність «живого спілкування»
Скорочення часу отримання послуги	Відсутність відповідних технічних пристроїв
Відсутність черг та бюрократії	Недовіра до онлайн-сервісів
Скорочення кількості етапів надання електронної послуги	Відсутність цифрових навичок і знань у населення
Комфортність для людей з особливими потребами	Низька поінформованість про електронні сервіси
Мінімізація психологічного стресу	Відсутність зворотного зв'язку, що унеможливує отримання консультації зі спірних питань

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

Аналізуючи практичний досвід розвинених європейських держав у аспекті імплементації якісних систем надання адміністративних послуг, необхідно відзначити, що діяльність у більшості з них в межах окресленого концепту спрямована на формацію зручних та доступних умов реалізації послуг. Стратегія знаходить практичне вираження у створенні веб-порталів адміністративних послуг; впровадженні та розвитку інтегрованих офісів; використанні локальних інформаційних мережевих систем та сегментів глобальної інформаційної мережі для надання послуг; пошуку оптимального суб'єкта надання послуг, використання компетентних установ.

Міжнародний успішний досвід реалізації адміністративних послуг переконливо засвідчує, що високий рівень якості системи адміністративних послуг може забезпечити лише прозорість та відкритість парадигми публічного управління. У переважній більшості країн європейської спільноти функціонує модель єдиного офісу послуг для громадян, де

можливо безперешкодно отримати необхідні адміністративні послуги за один візит. Характерним є, також, диференціація практики впровадження таких офісів, через відсутність конкретних законів чи державних програм, що спонукало муніципалітети виступати з власною ініціативою створення центрів надання послуг. Перелік послуг, що надаються в кожному офісі, затверджується ним самостійно.

Для прикладу, у Німеччині функціонує два типи сервісних центрів – колл-центр та центр адміністративних послуг. Основна ідея формування мережі полягала в полегшенні доступу громадян до державних послуг і деяких послуг приватного сектору шляхом синергії центрів обслуговування. У результаті адміністративних реформ у Німеччині організовано багатоканальний доступ до різноманітних послуг за принципом «єдиного вікна», що вміщує формації колл-центрів для інформування про регулярні послуги та запису на прийом, сервісних центрів, що надають обмежену кількість щоденних послуг громадянам, та онлайн-порталів із деталізованим інформативним наповненням [13].

Цікавим для України вбачається практичний досвід Польщі. Специфікою системи надання адміністративних послуг у цій країні є те, що суб'єктом звернення можуть позиціонуватись органи державної влади, діючи як особа приватного права, або, під час здійснення своїх повноважень – як отримувач адміністративних послуг. Окрім того, у Польщі сформовано спеціалізований інформаційний центр послуг, основною метою якого позиціонується спрощення доступу пересічних громадян та самих посадовців до інформації щодо адміністративних послуг. Концепція реалізації адміністративних послуг у Польщі базується на принципі делегування надання послуг, коли органи місцевого самоврядування володіють організаційно-управлінським функціоналом, але при цьому вони не зобов'язані їх надавати самостійно. Альтернативою слугує укладення

договірних відносин із відповідними обслуговуючими організаціями або компетентними недержавними установами [17].

Однією із найефективніших вбачається система «універсамів послуг» у Нідерландах, досвід функціонування якої яскраво відображений у муніципалітеті Гааги. У офісі муніципалітету знаходиться перший рівень системи – центральний «сервісний комплекс», другий рівень – це офіси в різних частинах міста. Окремим переліком послуг можна скористатися лише на першому рівні. При цьому, один день за спеціальним графіком відбувається прийому заяв у вечірній час, а загальні розклади створені так, щоб вони не збігалися в різних офісах по місту. Така організація надання послуг володіє низкою переваг, серед яких – комфорт для громадян, економія часового ресурсу, причому отримати послугу можна без обмежень у вигляді графіку робочих годин. Також, система передбачає мінімізацію контактів з управлінцями, нівелюючи ризики корупції та формуючи нормальні умови для ефективної роботи співробітників, без відволікання та надмірного спілкування з клієнтами [14].

Успішним досвідом у досліджуваній галузі володіє Велика Британія, де були реалізовані радикальні адміністративні реформи. Комплексна концепція реформування системи надання адміністративних послуг у цій країні передбачає ефективне співробітництво, зорієнтованість на клієнта та якість результативності діяльності, максимальне залучення потенціалу інноваційних технологій у системі наданні послуг [17].

Досвід Канади характеризується розвиненістю елементів інфраструктури надання адміністративних послуг у дещо іншому концепті. Наприклад, у країні функціонують телефонізовані центри та «Центри доступу», які надають велику кількість державних послуг і послуги з консультування підприємців-початківців. Спеціалізовані центри розташовуються в будівлях державних установ усюди країни. Послуги позиціонуються доступними та недорогими для споживачів, при цьому,

управлінські органи реалізують додаткові системи надання послуг та докладають зусиль для обрання найкращих способів виконання програм. Зокрема, активно створюються гнучкі адаптивні схеми надання послуг, імплементуються нові форми взаємодії між урядовими структурами, взаємодія щодо надання послуг спеціальними компаніями, спрямування урядових повноважень щодо виконання регіональних програм [15].

Світовий досвід провідних країн міжнародної спільноти, зокрема, Німеччини, Польщі, Нідерландів, Великої Британії, Канади у концепті питань реформування публічного простору надання адміністративних послуг позиціонує необхідність вдосконалення нормативно-правового забезпечення у галузі. Інноваційним напрямком у реформуванні систем надання електронних послуг в межах європейської спільноти є формація єдиного цифрового ринку.

В національному просторі Україні сформовані всі необхідні передумови для розвитку сфери надання адміністративних послуг, які є важливим інструментом державного управління, а їх інноваційний розвиток – визначальною умовою вдосконалення функціонування всіх органів влади.

Імплементация в Україні цифрової оптимізації сфери надання адміністративних послуг належної якості вимагає продовження процесу децентралізації надання адміністративних послуг, організації ефективної діяльності органів публічної влади, що сприятиме забезпеченню ефективності функціонування інноваційної моделі надання адміністративних послуг, впровадженню світових стандартів якості та ефективного електронного врядування.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Функціонування системи хабів з надання адміністративних послуг створює можливості для реалізації широкого спектру послуг у межах однієї адміністративної установи. Інноваційна концепція надання адміністративних послуг сприяє інтенсифікації рівня довіри суспільства до влади, нівелюванню ризиків

корупції, налагодженню ефективної взаємодії між учасниками процесу, що в сукупності чинить стимулюючий вплив на розвиток суспільства.

Водночас, все ж існують дотичні виклики, що вимагають додаткових досліджень. Зокрема, формування підходів, що дозволяють отримати максимальну результативність за мінімальних витрат ресурсів; інтенсифікація ролі цифровізації на надання адміністративних послуг; дослідження тенденцій та ризиків розвитку мережі ЦНАП в умовах військового стану; перегляд та збільшення кількості послуг, що надаються в електронній формі; забезпечення належного рівня кібербезпеки в концепті захисту персональних даних. Становлення України як сервісної держави можливе лише за умов застосування комплексного підходу та врахування всіх аспектів децентралізації, особливостей розвитку мережі ЦНАП та надання широкого переліку адміністративних послуг.

Література

1. Гірман А. П., Гвоздов Б. Ю., Брусенцева А. С. Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. *Регіональні студії*. 2021. № 24. С. 116-122. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/ФОРМУВАННЯ%20СТРАТЕГІЇ.pdf> (дата звернення: 01.07.2024).
2. Дибя О., Осадчий Є. Вплив глобалізації на соціально-економічний стан України. *Ринок цінних паперів в Україні*. 2014. № 7. С. 19-28.
3. Gygli S., Haelg F., Potrafke N., Sturm J. E. The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*. 2019. № 14. P. 543-574.
4. Xu Z., Li Y., Chau S. N., Dietz T., Li C., Wan L., Liu J. Impacts of international trade on global sustainable development. *Nature Sustainability*. 2020. № 3(11). С. 964-971. doi: <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>.

5. Arif A., Sadiq M., Shabbir M. S., Yahya G., Zamir A., Bares Lopez L. The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022. № 12(4). P. 1027-1044. doi: <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>.

6. Demirbilek A., Civelek M. E. The Role of International Trade in the Development of the Countries. *Journal of International Trade, Logistics and Law*. 2022. № 8(2). P. 59-68. URL: <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300> (дата звернення: 01.07.2024).

7. Булковський Т. О. Децентралізація адміністративних послуг органів внутрішніх справ України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 166-169.

8. Гринько А. А. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб. наук. пр. Серія: Юриспруденція*. 2015. № 7. С. 160-163.

9. Записний Д.Ю. Поліпшення якості надання адміністративних послуг в умовах розвитку співробітництва територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_29 (дата звернення: 01.07.2024).

10. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). doi: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206).

11. Levchenko Y., Tsizhma Y., Slobodian N., Nehoda O. Organization and planning of the enterprises of the future: legal status. *Futurity Economics&Law*. 2022. № 2(4). P. 22-29. doi: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.03>.

12. Esposito P., Dicorato S. Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*. 2020. № 12. doi: <https://doi.org/10.3390/su12145696>.

13. Bisongo M. Sustainable development goals in public administrations: Enabling conditions in local governments International. Review of Administrative. *Sciences*. 2023. doi: 10.1177/00208523221146458.

14. Massey A. Sustainable Development Goals and their Fit with Good Governance. *Global Policy*. 2022. № 13(S1). P. 79-85. doi: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>.

15. Meuleman L. Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*. 2021. № 13(11). doi: <https://doi.org/10.3390/su13115914>.

16. Децентралізація: вебпортал. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 01.07.2024).

17. Білик Л. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 2 (107). URL: <https://elar.naiau.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/5cdb28b3-b9a8-4fa1-a454-0b74954ba992/content> (дата звернення: 01.07.2024).

References

1. Hirman, A. P., Hvozdoz, B. Yu., & Brusentseva, A. S. (2021). Formuvannia stratehii rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Formation of Ukraine's Development Strategy in the Context of Globalization]. *Rehionalni studii (Regional studies)*, 24, 116-122. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/ФОРМУВАННЯ%20СТРАТЕГІЇ.pdf> [in Ukrainian].

2. Dyba, O., & Osadchyi, Ye. (2014). Vplyv hlobalizatsii na sotsialno-ekonomichnyi stan Ukrainy [The impact of globalization on the socio-economic situation in Ukraine]. *Rynok tsinnykh paperiv v Ukraini (The securities market in Ukraine)*, 7, 19-28 [in Ukrainian].
3. Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*, 14, 543-574.
4. Xu, Z., Li, Y., Chau, S. N., Dietz, T., Li, C., Wan, L., & Liu, J. (2020). Impacts of international trade on global sustainable development. *Nature Sustainability*, 3(11), 964-971. doi: <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>.
5. Arif, A., Sadiq, M., Shabbir, M. S., Yahya, G., Zamir, A., & Bares Lopez, L. (2022). The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1027-1044. doi: <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>.
6. Demirbilek, A., & Civelek, M. E. (2022). The Role of International Trade in the Development of the Countries. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8(2), 59-68. URL: <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300>.
7. Bulkovskyi, T. O. (2013). Detsentralizatsiia administratyvnykh posluh orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy [Decentralization of administrative services of internal affairs bodies of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 8, 166-169 [in Ukrainian].
8. Hryenko, A. A. (2015). Orhany mistsevoho samovriaduvannia yak subiekt nadannia administratyvnykh posluh [Local self-government bodies as a subject of administrative services provision]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu: zb. nauk. pr. Seriia: Yurysprudentsiia*, 7, 160-163 [in Ukrainian].

9. Zapysnyi, D.Iu. (2016). Polipshennia yakosti nadannia administratyvnykh posluh v umovakh rozvytku spivrobitnytstva terytorialnykh hromad v Ukraini [Improving the quality of administrative services in the context of the development of cooperation of territorial communities in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_29 [in Ukrainian].

10. Pastukh, K. (2022). Publichne upravlinnia ta administruvannia v zabezpechenni staloho rozvytku terytorii: teoretyko-orhanizatsiinyi aspekt [Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: theoretical and organizational aspect]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(11). doi: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206) [in Ukrainian].

11. Levchenko, Y., Tsizhma, Y., Slobodian, N., & Nehoda, O. (2022). Organization and planning of the enterprises of the future: legal status. *Futurity Economics&Law*, 2(4), 22-29. doi: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.03>.

12. Esposito, P., & Dicorato, S. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12. doi: <https://doi.org/10.3390/su12145696>.

13. Bisongo, M. (2023). Sustainable development goals in public administrations: Enabling conditions in local governments International. Review of Administrative. *Sciences*. doi: 10.1177/00208523221146458.

14. Massey, A. (2022). Sustainable Development Goals and their Fit with Good Governance. *Global Policy*, 13(S1), 79-85. doi: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>.

15. Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11). doi: <https://doi.org/10.3390/su13115914>.

16. *Detsentralizatsiia: webportal*. URL: <https://decentralization.gov.ua/> [in Ukrainian].

17. Bilyk, L. (2018). Osoblyvosti funktsionuvannia systemy nadання administratyvnykh posluh u zarubizhnykh krainakh [Osoblyvosti funktsionuvannia systemy nadання administratyvnykh posluh u zarubizhnykh krainakh]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav*, 2(107). URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/5cdb28b3-b9a8-4fa1-a454-0b74954ba992/content> [in Ukrainian].