



The Quality of the Provision of Administrative Services as an Indicator of The Efficiency of Public Administration in Ukraine

UDC: 35.07:35.08:004.738.5:658.562

DOI: <https://doi.org/10.15421/152417>**Prokopenko Serhii**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-6273-6959>, sergiiprokopenko91@gmail.com*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

In modern Ukraine, the quality of the provision of administrative services is a critical indicator of the effectiveness of public administration. Given the growing expectations of citizens and demands for transparency, efficiency and accessibility of administrative services, improving their quality becomes a necessity to strengthen trust in state institutions and improve socio-economic development. Despite progress in reforming administrative services, significant problems exist in Ukraine, including bureaucratic obstacles, insufficient integration of electronic systems, and low levels of citizen service, which lead to citizen dissatisfaction, slow down service delivery processes, and negatively affect the effectiveness of public administration. The purpose of the study is to identify and analyze the key factors affecting the quality of the provision of administrative services in Ukraine, as well as to develop recommendations for improving the efficiency of their provision based on the best domestic and international practices. The object of the study is the system of providing administrative services in Ukraine. The subject of the study is the quality of the provision of these services as an indicator of the effectiveness of public administration, with an emphasis on technological, organizational and human aspects. The research uses assessment methods: quantitative analysis, qualitative analysis, comparative analysis, analysis of documents and regulations. In the presented work, the author performed the following tasks: a systematic analysis of the current state of the quality of the provision of administrative services in Ukraine was carried out, the main problems preventing the improvement of the quality of these services were identified, an analysis of the best practices for ensuring the quality of administrative services at the international level was carried out, and recommendations were developed for improving the quality of provision administrative services in Ukraine. The results of the study indicate the need for the integration of modern digital technologies, the improvement of staff qualifications, the expansion of e-government practices and the improvement of the service quality monitoring system. The introduction of electronic document management systems, process automation, and unified service delivery standards will significantly increase the efficiency of public administration.

Keywords: quality of service provision, administrative services, public management, management efficiency, innovative technologies

Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні

Прокопенко Сергій*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

У сучасній Україні якість надання адміністративних послуг є критичним показником ефективності публічного управління. Враховуючи зростаючі очікування громадян та вимоги до прозорості, ефективності та доступності адміністративних послуг, підвищення їхньої якості стає необхідністю для зміцнення довіри до державних інститутів та покращення соціально-економічного розвитку. Незважаючи на прогрес у реформуванні адміністративних послуг, в Україні існують значні проблеми, включаючи бюрократичні перепони, недостатню інтеграцію електронних систем та низький рівень обслуговування громадян, що призводить до незадоволення громадян, уповільнює процеси надання послуг і негативно впливає на ефективність публічного управління. Метою дослідження є визначити та проаналізувати ключові фактори, що впливають на якість надання адміністративних послуг в Україні, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності їх надання на основі кращих вітчизняних та міжнародних практик. Об'єктом дослідження є система надання адміністративних послуг в Україні. Предметом дослідження є якість надання послуг як показник ефективності публічного управління, з акцентом на технологічні, організаційні та людські аспекти. У дослідженні використовуються методи оцінки: кількісний аналіз, якісний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз документів та регламентів. У представленій роботі автор виконав наступні завдання: проведено системний аналіз поточного стану якості надання адміністративних послуг в Україні, виявлено основні проблеми, що заважають підвищенню якості послуг, проведено аналіз найкращих практик із забезпечення якості адміністративних послуг на міжнародному рівні та розроблено рекомендації для покращення якості надання адміністративних послуг в Україні. Результати дослідження свідчать про необхідність інтеграції сучасних цифрових технологій, підвищення кваліфікації персоналу, розширення практик електронного урядування та поліпшення системи моніторингу якості послуг. Запровадження систем електронного документообігу, автоматизації процесів та єдиних стандартів надання послуг значно підвищить ефективність публічного управління.

Ключові слова: якість надання послуг, адміністративні послуги, публічне управління, ефективність управління, інноваційні технології

Стаття надійшла / Article arrived: 08.03.2024

Схвалено до друку / Accepted: 31.03.2024

Вступ.

За останнє десятиліття в Україні спостерігається значний прогрес у розвитку центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) та впровадженні цифрових рішень для взаємодії громадян з державними установами та органами місцевого самоврядування, зміни відбуваються на фоні глобальних тенденцій до діджиталізації публічних послуг, що дозволяє знизити рівень корупції, підвищити прозорість і зручність доступу до державних сервісів. Незважаючи на позитивні зрушення, Україна стикається з низкою викликів, що перешкоджають підвищенню якості надання адміністративних послуг, які призводять до невдоволення громадян, затримок у процесах надання послуг та високого рівня адміністративних бар'єрів.

За даними дослідження Програми розвитку ООН в Україні, лише 55% громадян задоволені якістю надання адміністративних послуг, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 80%. Згідно з даними Кабінету Міністрів України, впровадження електронного документообігу скоротило час обробки запитів громадян на 30%, що свідчить про потенціал цифрових рішень у підвищенні ефективності (Бондар, 2023). За переставленими даними можна сформулювати гіпотезу, що інтеграція сучасних електронних платформ у процес надання адміністративних послуг покращить ефективність взаємодії громадян з державними органами та органами місцевого самоврядування, знизить кількість бюрократичних бар'єрів та підвищить рівень задоволеності послугами. Підвищення кваліфікації персоналу, що надає адміністративні послуги, сприятиме покращенню якості обслуговування, що позитивно вплине на задоволення потреб громадян та підвищення довіри до державних інституцій та органів місцевого самоврядування.

Аналіз літературних джерел.

Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, Бондар, Г. (2023), Кримчак, Л., Віхтюк, Л., Рудніченко, Є. (2022), Чернишова, В. (2023), Каліна, І., Майстренко, К. (2023), Monda, A., Feola, R., Parente, R., Vesci, M., Botti, A. (2023), Бортник, Н. П. (2023), Demirel, D., Mülazımođlu M. (2022), Негода, О., Ткаченко, О., Крамаренко, О. (2023), Young, P. (2022), Fenwick, J., Johnston, L. (2022) та інші автори.

Мета та завдання статті.

Метою дослідження є визначення та аналіз факторів, що впливають на якість надання адміністративних послуг в Україні, та розробка

рекомендацій щодо покращення цієї якості як показника ефективності публічного управління.

Завдання дослідження

1. Оцінити поточний стан та рівень якості надання адміністративних послуг в Україні.
2. Ідентифікувати основні проблеми та бар'єри, що впливають на якість надання адміністративних послуг.
3. Проаналізувати вплив цифрових технологій та електронного урядування на якість надання адміністративних послуг.
4. Вивчити міжнародний досвід у сфері підвищення якості адміністративних послуг.
5. Розробити рекомендації щодо покращення якості надання адміністративних послуг в Україні.

Результати дослідження.

В Україні надання адміністративних послуг реалізується переважно через мережу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), які функціонують у містах та громадах країни. На початок 2024 року працює понад 800 ЦНАПів, що надають понад 200 видів послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, видачу документів, отримання дозволів та ліцензій – рисунок 1.



Рис. 1. Найпопулярніші групи послуг ЦНАП (за спаданням)
(Кримчак, Віхтюк, & Рудніченко, 2022)

Центри є важливою складовою інфраструктури, що сприяє покращенню доступу громадян до державних послуг. Незважаючи на розгалужену мережу ЦНАПів, дослідження показують, що існують проблеми з доступністю послуг у віддалених регіонах та в сільській місцевості. Громадяни в перерахованих регіонах стикаються з тривалими чергами, відсутністю належної інформаційної підтримки та обмеженими можливостями для отримання послуг на місці. Вказані проблеми вказують на необхідність подальшого розширення мережі ЦНАПів та покращення їхньої логістики і організаційної структури.



Важливою тенденцією у підвищенні якості надання адміністративних послуг є впровадження цифрових технологій. У 2024 році Україна продовжує активно розвивати платформи електронного урядування, такі як портал "Дія", який надає можливість отримувати понад 70 видів послуг онлайн (Чернишова, 2023). Цифровізація дозволяє значно скоротити час надання послуг, підвищити прозорість процедур та знизити рівень бюрократії. Проте, незважаючи на значні досягнення у цифровізації, існують проблеми з доступом до цифрових сервісів у регіонах з низьким рівнем інтернет-покриття та серед населення з низьким рівнем цифрової грамотності. Приблизно 25% громадян вказують на труднощі у використанні електронних послуг через технічні проблеми або відсутність необхідних навичок, що свідчить про необхідність подальших інвестицій у цифрову інфраструктуру та програми навчання громадян (Каліна, & Майстренко, 2023).

Задоволеність громадян якістю надання адміністративних послуг є критичним показником, який відображає ефективність роботи ЦНАПів та електронних сервісів. Згідно з дослідженням Програми розвитку ООН (UNDP) у 2023 році, близько 55% громадян задоволені якістю надання адміністративних послуг, що є покращенням порівняно з попередніми роками, але все ще нижче середнього показника по країнах ЄС, де рівень сягає 80%. Основні фактори, що сприяють незадоволеності громадян, включають тривалість обробки запитів, складність процедур, недостатню кваліфікацію персоналу та відсутність належного зворотного зв'язку з державними органами щодо статусу запитів, представлені аспекти вказують на необхідність покращення організаційних процесів, підвищення кваліфікації співробітників та впровадження ефективних механізмів зворотного зв'язку (Monda, Feola, Parente, Vesci, & Botti, 2023). Вважаємо, що зазначене стосується не лише державних органів, а й органів місцевого самоврядування.

Ідентифікація основних проблем та бар'єрів, що впливають на якість надання адміністративних послуг:

1. Недостатня інтеграція цифрових технологій. Незважаючи на значний прогрес у цифровізації, багато адміністративних процедур залишаються складними та паперовими, що ускладнює доступ до послуг, особливо для громадян, які проживають у віддалених регіонах, та призводить до неефективності і затримок.

2. Низька кваліфікація та мотивація персоналу. Кваліфікація та мотивація працівників ЦНАПів та інших державних

установ є ключовим фактором, що впливає на якість надання адміністративних послуг. Низький рівень підготовки персоналу часто призводить до помилок в обробці документів, неправильного консультування громадян та затримок у виконанні адміністративних процедур.

3. Відсутність уніфікованих стандартів обслуговування. Нерідко існують значні відмінності в процедурах, вимогах до документів та термінах обробки запитів у різних регіонах та установах, що створює плутанину серед громадян і ускладнює доступ до послуг (Чернишова, 2023).

4. Недостатня інформованість громадян. Інформаційна підтримка є важливою складовою ефективного надання адміністративних послуг. Однак, в Україні часто спостерігається проблема недостатньої інформованості громадян щодо доступних послуг, вимог до документів, термінів та процедур, що призводить до ситуацій, коли громадяни стикаються з труднощами при спробі отримати послугу через незнання необхідних кроків або відсутність належної інформації.

5. Інфраструктурні та логістичні проблеми. Недостатня кількість ЦНАПів у певних регіонах, незручні години роботи, відсутність необхідного обладнання або погане технічне забезпечення, також значно впливають на якість надання адміністративних послуг. У віддалених або малонаселених районах громадяни часто змушені витратити значний час і ресурси на поїздки до найближчих ЦНАПів, що ускладнює доступ до необхідних послуг.

Цифрові технології та електронне урядування стали важливими компонентами сучасного адміністративного середовища, які значно впливають на якість надання адміністративних послуг в Україні. Перший аспект, який варто розглянути – спрощення та автоматизація адміністративних процедур завдяки використанню цифрових інструментів (Бортник, 2023). Наприклад, електронні системи подання заяв, ведення баз даних та автоматизовані процеси обробки документів дозволяють зменшити час, необхідний для отримання послуги, та знизити ймовірність помилок. Другий аспект стосується підвищення доступності послуг для громадян завдяки цифровізації. Завдяки онлайн-сервісам та електронним платформам громадяни можуть подавати заяви та отримувати послуги в будь-який час та з будь-якого місця, що робить процес набагато зручнішим та ефективнішим. Окрім того, цифрові технології дозволяють підвищити прозорість та відкритість діяльності державних установ, що сприяє підвищенню довіри громадян до влади.



Третій аспект, який слід врахувати, можливість впровадження персоналізованих та інтерактивних сервісів для громадян. Завдяки аналізу даних та використанню штучного інтелекту державні органи можуть пропонувати індивідуально підібрані послуги та рекомендації, що відповідають потребам кожного громадянина, що робить процес отримання послуг більш ефективним та зручним для кожного окремого користувача (Monda, Feola, Parente, Vesce, & Botti, 2023). Четвертий аспект – забезпечення безпеки та конфіденційності даних у державних інформаційних системах. Оскільки цифрові технології передбачають обмін та зберігання великого обсягу особистих даних, важливо забезпечити їх захищеність від несанкціонованого доступу та зловживань. Високі стандарти кібербезпеки та шифрування даних є необхідними для забезпечення довіри

громадян до цифрових адміністративних сервісів. Використання цифрових технологій та електронного урядування значно покращує якість надання адміністративних послуг в Україні, забезпечуючи ефективність, доступність, персонал (Fitz-Oliveira, & Wasgen, 2023).

Запозичення та адаптація міжнародного досвіду в удосконаленні якості адміністративних послуг стає все більш важливим завданням для країн у всьому світі. У відповідь на зростаючу потребу у забезпеченні ефективного та доступного державного обслуговування, країни активно адаптують інноваційні практики та стратегії, які довели свою ефективність в інших частинах світу. Вивчення міжнародного досвіду в цій сфері надає можливість не лише ідентифікувати найкращі практики, але й адаптувати їх до конкретних умов та потреб кожної окремої країни – таблиця 1.

Табл. 1.

Найкращі практики та підходи покращення якості адміністративних послуг у країнах ЄС

Найкращі практики та підходи	Характеристика	Країни ЄС, де застосовуються
Електронне урядування (Demirel, & Mülazimoğlu, 2022)	Використання цифрових технологій для автоматизації та спрощення процесів надання адміністративних послуг, включаючи онлайн-сервіси та електронні платформи	Естонія, Фінляндія, Швеція
Зворотний зв'язок з громадянами (Fitz-Oliveira, & Wasgen, 2023)	Створення механізмів для збору та аналізу відгуків громадян щодо наданих послуг з метою вдосконалення якості та ефективності обслуговування	Данія, Нідерланди, Ірландія
Онлайн консультації та підтримка (Demirel, & Mülazimoğlu, 2022)	Надання можливості громадянам отримати консультацію та підтримку щодо адміністративних послуг через онлайн-чати, електронну пошту або телефон	Німеччина, Австрія, Іспанія
Уніфіковані стандарти обслуговування (Негода, Ткаченко, & Крамаренко, 2023)	Розробка та впровадження єдиної системи стандартів та процедур надання адміністративних послуг для забезпечення однакового рівня обслуговування у всіх регіонах	Франція, Італія, Бельгія
Публічна звітність та прозорість (Young, 2022)	Забезпечення доступу громадськості до інформації про якість та ефективність наданих адміністративних послуг, включаючи публікацію звітів та рейтингів	Швейцарія, Люксембург, Португалія

Представлені в таблиці найкращі практики та підходи можуть бути адаптовані та впроваджені в Україні для поліпшення якості та доступності адміністративних послуг для громадян. Вивчення міжнародного досвіду у сфері підвищення якості адміністративних послуг є невід'ємною складовою розвитку сучасного державного управління. Послідовне і систематичне впровадження найкращих практик

та інноваційних стратегій дозволяє країнам досягти вищого рівня ефективності, доступності та задоволення потреб громадян (Fenwick, & Johnston, 2022).

У сучасному соціально-економічному контексті України постає нагальна потреба у впровадженні системних заходів, спрямованих на покращення якості надання адміністративних послуг:



- розробити та впровадити єдині стандарти обслуговування, які гарантуватимуть однаковий рівень послуг у всіх регіонах країни;

- створити механізми зворотного зв'язку з громадянами для збору їхніх відгуків та пропозицій щодо якості та ефективності наданих послуг;

- використовувати цифрові технології та електронне урядування для автоматизації та спрощення адміністративних процедур;

- забезпечити прозорість та відкритість в діяльності державних установ, включаючи публічну звітність та доступ до інформації про якість наданих послуг;

- інвестувати в підвищення кваліфікації та мотивацію обслуговуючого персоналу, а також впроваджувати системи мотивації, які стимулюватимуть їх до надання якісних послуг;

- розробити системи онлайн консультації та підтримки, які забезпечують можливість громадянам отримувати консультації щодо адміністративних послуг через інтернет, використовуючи різні цифрові канали зв'язку, такі як чати в реальному часі, електронна пошта, відеоконференції, а також спеціалізовані форуми і мобільні додатки для зворотного зв'язку.

Рекомендації спрямовані на побудову більш ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи надання адміністративних послуг, що відповідає сучасним вимогам та очікуванням українського суспільства.

Висновки.

Поточний стан якості надання адміністративних послуг в Україні демонструє певний прогрес у порівнянні з попередніми роками, зокрема завдяки впровадженню ЦНАПів. Однак, залишається значна неоднорідність у рівні доступності та якості послуг між різними регіонами країни. Основні проблеми включають недостатнє фінансування, відсутність єдиних стандартів обслуговування та нерівномірний розвиток інфраструктури.

Аналіз показав, що ключовими проблемами є бюрократичні перепони, недостатня

кваліфікація та мотивація обслуговуючого персоналу, обмежена прозорість процедур та брак ефективних механізмів зворотного зв'язку з громадянами, ще додаються технічні труднощі, зокрема недостатня інтеграція цифрових технологій у традиційні процеси, що ускладнює доступ до послуг і знижує їхню якість. Цифрові технології та електронне урядування вже продемонстрували значний потенціал у підвищенні якості надання адміністративних послуг, зокрема, через скорочення часу обробки заявок, зниження навантаження на державні установи та підвищення доступності послуг. Впровадження електронних платформ, онлайн-консультацій та мобільних додатків сприяє більшій зручності для громадян, однак, потребує подальшого розвитку та розширення на національному рівні. Міжнародний досвід, зокрема практики країн ЄС, показує, що ключовими аспектами успішного підвищення якості адміністративних послуг є стандартизація обслуговування, розширення цифрових сервісів, активне залучення громадян через зворотний зв'язок та забезпечення прозорості в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Представлені підходи демонструють високу ефективність і можуть бути адаптовані до українських умов з урахуванням місцевих особливостей.

Для покращення якості надання адміністративних послуг в Україні необхідно розробити та впровадити єдині стандарти обслуговування, що забезпечать однаковий рівень послуг у всіх регіонах, створити ефективні механізми зворотного зв'язку з громадянами для врахування їхніх відгуків та пропозицій, активно використовувати цифрові технології для автоматизації адміністративних процедур, забезпечити прозорість діяльності державних установ та органів місцевого самоврядування через публічну звітність та доступ до інформації, а також інвестувати в підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу органів публічної влади, зайнятого у сфері надання адміністративних послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бондар, Г. (2023). Сучасний стан надання адміністративних послуг в Україні за умов децентралізації. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*, 1, 5-11. <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-1-1>
- Бортник, Н. П. (2023). Інформаційна безпека в контексті національної безпеки: адміністративно-правова характеристика. *Академічні візії*, 26. Відновлено з <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/856>
- Каліна, І. І., & Майстренко, К. М. (2023). Сучасні теорії інформаційного забезпечення в умовах цифрової трансформації та впровадження підходу належного врядування. *Публічне урядування*, 3(36), 18-24. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3\(36\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3(36)-2)
- Кримчак, Л., Віхтюк, Л., & Рудніченко, Є. (2022). Цифровізація адміністративних послуг: законодавчі та теоретичні аспекти їх реалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6, 55-59. Відновлено з <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/13308>



- Негода, О., Ткаченко, О., & Крамаренко, О. (2023). Адміністративні послуги суб'єктам господарювання як публічно-сервісна функція держави. *Юридичний науковий електронний журнал*, (4), 282-286. Відновлено з <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40793>
- Чернишова, В. (2023). Адміністративні послуги як предмет діяльності публічної служби. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 6, 86-90. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.13>
- Demirel, D., & Mülazımođlu, M. E. (2022). How the smart governance model shapes cities? Cases from Europe. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(1), 8-25. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2021-0115>
- Fenwick, J., & Johnston, L. (2022). A Stronger Public Sector? The New Public Enterprise. In Diamond, J. & Liddle, J. (Ed.), *Reimagining Public Sector Management* (Vol. 7: Critical Perspectives on International Public Sector Management), (pp. 57-67). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2045-794420220000007005>
- Fitz-Oliveira, M., & Wasgen, A. M. (2023). Innovation capability and sustainability: a bibliometric analysis. *Technological Sustainability*, 2(2), 156-176. <https://doi.org/10.1108/TECHS-06-2022-0027>
- Monda, A., Feola, R., Parente, R., Vesci, M., & Botti, A. (2023). Rural development and digital technologies: a collaborative framework for policy-making. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(3), 328-343. <https://doi.org/10.1108/TG-12-2022-0162>
- Young, P. C. (2022). The Public Sector Environment. In P. Young, S. Grima, & R. Dalli Gonzi (Ed.), *Public Sector Leadership in Assessing and Addressing Risk* (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management), (pp. 25-42). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-946-120221004>

REFERENCES

- Bondar, G. (2023). The current state of the provision of administrative services in Ukraine under conditions of decentralization. *Central Ukrainian Herald of Law and Public Administration*, 1, 5-11. <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-1-1>
- Bortnyk, N. P. (2023). Information security in the context of national security: administrative and legal characteristics. *Academic Visions*, 26. Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/856>
- Chernyshova, V. (2023). Administrative services as a subject of public service activity. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 6, 86-90. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.13>
- Demirel, D., & Mülazımođlu, M. E. (2022). How the smart governance model shapes cities? Cases from Europe. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(1), 8-25. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2021-0115>
- Fenwick, J., & Johnston, L. (2022). A Stronger Public Sector? The New Public Enterprise. In Diamond, J. & Liddle, J. (Ed.), *Reimagining Public Sector Management* (Vol. 7: Critical Perspectives on International Public Sector Management), (pp. 57-67). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2045-794420220000007005>
- Fitz-Oliveira, M., & Wasgen, A. M. (2023). Innovation capability and sustainability: a bibliometric analysis. *Technological Sustainability*, 2(2), 156-176. <https://doi.org/10.1108/TECHS-06-2022-0027>
- Kalina, I. I., & Maistrenko, K. M. (2023). Modern theories of information provision in the conditions of digital transformation and implementation of the approach of proper governance. *Public administration*, 3(36), 18-24. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3\(36\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-3(36)-2)
- Krymchak, L., Vikhtiuk, L., & Rudnichenko, E. (2022). Digitization of administrative services: legislative and theoretical aspects of their implementation. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 6, 55-59. Retrieved from <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/13308>
- Monda, A., Feola, R., Parente, R., Vesci, M., & Botti, A. (2023). Rural development and digital technologies: a collaborative framework for policy-making. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(3), 328-343. <https://doi.org/10.1108/TG-12-2022-0162>
- Negoda, O., Tkachenko, O., & Kramarenko, O. (2023). Administrative services to business entities as a public service function of the state. *Legal scientific electronic journal*, (4), 282-286. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/40793>
- Young, P. C. (2022). The Public Sector Environment. In P. Young, S. Grima, & R. Dalli Gonzi (Ed.), *Public Sector Leadership in Assessing and Addressing Risk* (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management), (pp. 25-42). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-946-120221004>