



Foreign Experience in Providing Administrative Services by Public Authorities and the Possibility of Its Use in Ukraine

UDC: 351.078(100)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152526>**Prokopenko Serhii**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-6273-6959>, sergiiprokopenko91@gmail.com*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract.

Relevance. One of the primary tasks of the upgrade of public administration in Ukraine is to optimize the system of providing administrative services (AS) by public authorities. The formation of accessible and transparent conditions for their receipt by consumers is positioned as an important aspect of innovative national development and stimulation of social development in the context of European integration. The implementation of successful practical experience of the international community in this area, which includes innovative practices of public administration, will allow the formation of an effective mechanism of social and legal protection of the public, will stimulate the activity of society in the field of public administration, and will contribute to improving the quality of providing AS by public authorities.

The purpose is the generalization of positive foreign experience in the provision of administrative services by public authorities and identification of opportunities for its use in Ukraine.

Results. The article examines the theoretical and methodological basis of successful practices of the international community in the field of public administration for optimizing the functioning of administrative service centers (ASCs) in Ukraine. Recommendations are formulated for the creation and integration of European experience in digitalized offices. The main challenges and risks that accompany modern approaches to the provision of administrative services in the context of digitalization are considered. It is found that the effectiveness of the upgrade of the studied area is determined by the level of interaction between society and public authorities.

Conclusions. The study proves that the effective provision of AP by public authorities should be carried out through a combination of traditional and digital channels, with maximum involvement of successful international experience practices in the Ukrainian public administration system.

Keywords: public administration, public authorities, administrative services, provision of administrative services, digitalization, e-government, digital technologies, innovative practices

Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні

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

Анотація.

Актуальність. Одним із першочергових завдань апгрейду публічного управління в Україні є оптимізація системи надання адміністративних послуг (АП) органами публічної влади. Формування доступних та прозорих умов їх отримання споживачами позиціонується важливим аспектом інноваційного національного розвитку та стимулювання суспільного розвитку в контексті євроінтеграції. Впровадження успішного практичного досвіду міжнародної спільноти у даній сфері, що включає інноваційні практики публічного адміністрування, дозволить формувати ефективний механізм соціально-правового захисту громадськості, стимулюватиме активність соціуму в сфері публічного управління, сприятиме підвищенню якості надання АП органами публічної влади.

Метою дослідження є узагальнення позитивного зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами публічної влади та визначення можливостей його використання в Україні.

Результати. У статті розглянуто теоретико-методологічне підґрунтя успішних практик міжнародної спільноти в сфері публічного управління для оптимізації функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні. Сформовано рекомендації щодо створення та інтеграції європейського досвіду цифровізованих офісів. Розглянуто основні виклики та ризики, що супроводжують сучасні підходи до надання АП в контексті цифровізації. З'ясовано, що результативність апгрейду досліджуваної сфери детермінується рівнем налагодження взаємодії між суспільством та органами публічної влади.

Висновки. У дослідженні доведено, що ефективне надання АП органами публічної влади має здійснюватися шляхом поєднання традиційних та цифрових каналів, з максимальним залученням практик успішного міжнародного досвіду в українську систему публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, адміністративні послуги, надання адміністративних послуг, цифровізація, електронне урядування, цифрові технології, інноваційні практики, суспільство



Вступ.

Актуальність. Надання адміністративних послуг органами публічної влади являє собою процес, в якому органи державної влади та органи місцевого самоврядування, наділені законними повноваженнями, надають послуги фізичним та юридичним особам для набуття, зміни або припинення їхніх прав та обов'язків. Такі послуги надаються через реалізацію владних повноважень, а процес включає подання заяви, розгляд документів та видачу відповідного результату (наприклад, дозволу, довідки, витягу). Зважаючи на євроінтеграційний курс розвитку України, особливої значущості набуває необхідність формування курсу сервісної парадигми реалізації АП, що потребує залучення практичних рішень розвинених демократичних країн.

Оптимізація взаємодії влади, громадськості та бізнесу включає ідентифікацію вичерпного переліку адміністративних послуг та надання можливості їх отримання у централізованому форматі, що знаходить практичне вираження у діяльності ЦНАП на засадах прозорості, доступності та зорієнтованості на високу якість послуг. Відповідність європейським стандартам передбачає максимальну цифровізацію процесу, забезпечення інклюзивності та індивідуалізованого підходу до суспільних запитів, що актуалізує потребу в залученні досвіду успішних практик публічного управління розвинених держав.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення позитивного зарубіжного досвіду надання адміністративних послуг органами публічної влади та визначення можливостей його використання в Україні.

Аналіз попередніх публікацій. Варіативні аспекти процесу надання АП в умовах сучасних викликів висвітлювались у публікаціях таких сучасних науковців, як Ю. Мохова (2021), А. Чечель та Р. Омелянович (2021), А. Гірман та ін. (2021). Вчені аналізували специфіку функціонування ЦНАП в українських реаліях, досліджували європейський досвід з надання публічних послуг.

Дослідниками О. Диба, Є. Осадчий (2014), S. Gygli та ін. (2019) розглянуто ключові напрямки цифрового апгрейду публічного простору, визначено переваги та виклики залучення штучного інтелекту для персоналізації АП. Водночас, Т. Ху та ін. (2020), А. Arif та ін. (2022), А. Demirbilek та М. Civelek (2022) зосереджували увагу на впливі глобалізації та інтеграції суспільства на розвиток публічного управління та адміністрування.

Дослідниками Т. Булковський (2013), К. Пастух (2022), Y. Levchenko та ін. (2022) актуалізовано питання збереження безпеки персональних даних при активній цифровізації системи надання АП. На продовження, вчені Р. Esposito, S. Dicorato (2020), А. Massey (2022) аналізують потенціал технології блокчейн, хмарних сервісів, штучних нейронних мереж, наголошуючи на пріоритетності принципів сталого розвитку в управлінні та необхідності розвитку державно-приватного партнерства.

Загалом, не зважаючи на підвищену увагу вчених до досліджуваної проблематики надання адміністративних послуг органами публічної влади, актуальною залишається потреба у ґрунтовних розширених дослідженнях успішних практик розвинених країн світу.

Результати дослідження.

Міжнародний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади включає активну інтеграцію цифрових технологій, створення «єдиних вікон», впровадження децентралізованої моделі управління, відкритих реєстрів, розвиток е-урядування для спрощення доступу громадян та бізнесу до публічних послуг. Основними принципами, при цьому, є ефективність, прозорість, доступність, підвищення участі громадськості та клієнт-зорієнтованість.

Зважаючи на зазначене, ключовим компонентом стратегії удосконалення системи надання АП органами публічної влади на сьогодні вбачається створення цифрових хабів реалізації публічного управління, що функціонують за принципом єдиного інтегрованого відкритого простору (open space), для якого характерними є цифрова доступність, електронна черга, нівелювання бюрократичних процедур, зменшення більшості просторово-часових обмежень, реалізація супутніх послуг (особистий прийом громадян уповноваженими особами, банківські послуги, безоплатна правова допомога, коворкінг-зона тощо).

Для сфери надання АП органами публічної влади в країнах ЄС застосовується комплексне законодавство, де первинні договори встановлюють основоположні принципи, а вторинні акти деталізують їх. Первинні – установчі договори ЄС (наприклад, Договір про заснування Європейської Унії, Договір про функціонування Європейського Союзу), які є міжнародними угодами і формують основу правової системи Союзу, а також Хартія основоположних прав ЄС. У первинному законодавстві встановлюються загальні



принципи свободи надання послуг, вимоги до якості послуг, заборони дискримінації. Вторинне законодавство складається з актів, що видаються інституціями ЄС: директиви, регламенти, рішення, рекомендації та висновки. Зокрема, директива про послуги може встановлювати вимоги до забезпечення прозорості, спрощення процедур, рівного доступу до ринку послуг (наприклад, Директива про права споживачів); регламенти – інтегрують конкретні стандарти якості, правила для окремих видів АП, вимоги до електронного урядування (наприклад, Регламент ЄС про захист персональних даних – GDPR).

Важливим аспектом гарантії якості надання АП є дотримання стандартів управління якістю ISO9001. Серед основних викликів для ефективного надання адмінпослуг в Україні – недосконалість нормативно-правового підґрунтя, недостатня ресурсна підтримка, низький рівень комунікаційної взаємодії між територіальними підрозділами органів управління та суб'єктами надання адмінпослуг, нерівність можливостей доступу до онлайн-послуг (Тимошук, 2021, с.

370-375). Окреслена проблематика свідчить про необхідність уніфікації вимог щодо надання АП у онлайн-форматі, забезпечення налагодженої співпраці влади та суспільства, поєднання традиційних та цифрових каналів реалізації обслуговування.

У країнах Європейського Союзу державні органи надають послуги, що належать до сфери загальнодержавних інтересів, зокрема, оборони та національної безпеки, судочинства, валютної політики. Водночас, муніципальні органи надають послуги, що віднесені до інтересів місцевого рівня, наприклад, місцевого транспорту, комунальних послуг, охорони здоров'я та освіти, благоустрою та соціальної допомоги. Очевидно, що диференціація між послугами державних та муніципальних органів полягає у сфері відповідальності та рівні повноважень. Наприклад, у країнах-лідерах за рівнем якості АП присутній чіткий розподіл видів послуг на основі принципів координації та взаємодії, децентралізації та муніципальної відповідальності (табл. 1).

Табл. 1.

Надання АП органами публічної влади в країнах ЄС, що мають найвищий рейтинг

| Країна | Органи публічної влади | Види послуг |
|-----------|------------------------|--|
| Німеччина | Державні органи | - видача ліцензій на професійну діяльність (наприклад, лікарські, юридичні); - послуги, пов'язані з імміграцією та громадянством; - питання дорожнього руху та реєстрації транспортних засобів; - надання федеральних податкових та соціальних послуг |
| | Муніципальні органи | - реєстрація та зняття з реєстрації місця проживання; - видача посвідчень особи; - дозволи на будівництво та локальні дозволи; - послуги з благоустрою населених пунктів |
| Естонія | Державні органи | - видача документів, ліцензій; - контроль у певних сферах. |
| | Муніципальні органи | - реєстрація місця проживання; - надання певних дозволів на діяльність; - соціальна підтримка |

Джерело – узагальнено автором

Аналізуючи практичний досвід розвинених європейських держав щодо надання АП, необхідно зауважити загальну концептуальну спрямованість на забезпечення доступних, прозорих та зручних умов надання послуг. Стратегія публічного управління в країнах Європейського Союзу знаходить практичне вираження у створенні інтегрованих офісів та онлайн-порталів адміністративних послуг, використанні локальних та глобальних інформаційних мережевих систем, залученні компетентних установ.

У більшості розвинених країн світу запроваджена модель єдиного офісу надання АП для громадян, що функціонує за концептом «одного візиту», економлячи ресурс як для споживача, так і для надавача послуг. Характерною є диференціація практики запровадження єдиних офісів, зважаючи на відсутність уніфікованих законодавчих підходів до процесу їх створення, що розширило повноваження муніципалітетів у даному контексті. При цьому, перелік АП, що надаються в певному офісі, здебільшого,



формується та затверджується ним самостійно (Rocha & Zavale, 2021).

Зокрема, у Німеччині загальноприйнятими є два основні типи сервісних центрів – центр адміністративних послуг або колл-центр. Мережа сервісних центрів у Німеччині створена для спрощення доступу громадян до АП державного формату, а також до окремих приватних послуг. Проведення ефективних адміністративних реформ у Німеччині дозволило організувати багатоканальний доступ до різноманітних послуг за принципом «єдиного вікна», що поєднує як формації колл-центрів, так і сервісних хабів. При цьому, перші мають функціональне спрямування на інформаційне забезпечення та послуги та запису на прийом, а сервісні центри реалізують визначену кількість щоденних послуг. Система доповнюється онлайн-порталами, що містять деталізоване інформативне наповнення (Чечель & Омелянович, 2021).

Актуальною для впровадження в Україні вбачається практика надання адміністративних послуг у Польщі. Особливість досвіду цієї країни полягає у тому, що суб'єктом звернення можуть виступати органи державної влади, у ролі особи приватного права чи отримувача адміністративних послуг під час безпосередньої реалізації своїх повноважень. Також, у Польщі функціонує єдиний інформаційний центр послуг для спрощення доступу та забезпечення інклюзивності. Підхід до надання АП у Польщі включає можливість делегування повноважень, за якого органи місцевого самоврядування, наділені організаційно-управлінським функціоналом, не зобов'язані реалізовувати їх самостійно, натомість, вони можуть укладати договірні відносини із компетентними обслуговуючими організаціями.

Ефективною позиціонується концепція створення «універсамів послуг» у Нідерландах. Репрезентативним є досвід такого підходу в практиці муніципалітету Гааги. Так, дворівневий офіс муніципалітету вміщує центральний «сервісний комплекс» з визначеним переліком послуг та невеликі офіси в різних районах міста. При цьому, за спеціальним графіком один день відводиться для прийому заяв у вечірній час, а загальні розклади формуються таким чином, щоб уникнути ідентичності в різних офісах по всьому місту. Зазначений підхід забезпечує економію часового ресурсу та комфорт для громадян, мінімізацію контактів з управліннями, попередження корупційних ризиків та формування сприятливих передумов для ефективної роботи управлінців.

Успішний практичний досвід надання адміністративних послуг у Великій Британії накопичено в результаті здійснення радикальної адміністративної реформи. Загалом, концепція реформування системи надання адміністративних послуг тут зосереджена на ефективному державно-приватному співробітництві, максимальному залученні цифрових систем та зорієнтованості системи на якість та результативність.

Щодо досвіду Канади, то характерними є концепти формування «Центрів доступу» та колл-центрів, що розміщуються в будівлях державних установ та забезпечують доступність та прозорість публічного управління для споживачів. При цьому, схеми надання послуг є гнучкими та адаптивними, передбачають різні форми взаємодії між урядовими структурами, бізнесом та громадськістю, забезпечують виконання регіональних програм розвитку.

Загалом, варто зауважити, що важлива роль на сьогодні відводиться електронному урядуванню, що дає змогу автоматизувати рутинні адміністративні процеси, підвищує рівень прозорості та підзвітності, підвищує рівень взаємодії між владою та громадянами. При цьому, в міжнародному публічному просторі прийнято вимірювати ефективність електронного урядування індексом розвитку електронного уряду (GDI) та індексом участі (EPI).

Індекс розвитку електронного урядування (E-GDI), що був розроблений Організацією Об'єднаних Націй (UNITED NATIONS, 2017), враховує ключові показники ефективності цифровізації системи надання адміністративних послуг, зокрема – доступність онлайн-платформ для громадян і бізнесу, ефективність систем електронного документообігу, механізми взаємодії стейкхолдерів в публічному управлінні, цифрову прозорість тощо. E-GDI дозволяє ранжувати держави для визначення переваг та слабких сторін для подальшого вдосконалення (Sarai et al., 2023).

Система оцінки механізмів електронної участі включає показник E-Participation Index (EPI) – Індексу електронної залученості, що асимілює декілька ключових структурних елементів: e-decision-making – цифрове формування рішень, e-consultation – залучення громадськості до обговорення проблем, e-information – забезпечення доступу до інформації у відкритому форматі. Позицію окремих країн в глобальному рейтингу E-GDI та EPI за 2022 рік зображено на рис. 1, та рис. 2.

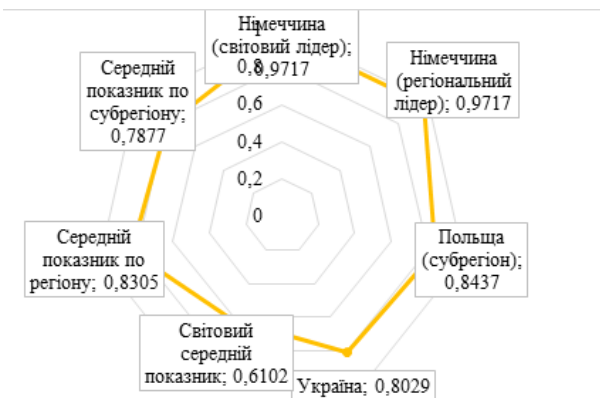


Рис. 1. Індекс розвитку електронного уряду (GDI), 2022
Джерело – Організація об'єднаних націй (2022)

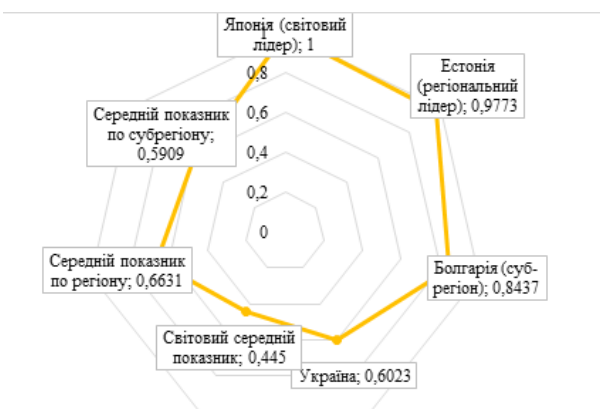


Рис. 2. Індекс електронної залученості (EPI), 2022
Джерело – Організація об'єднаних націй (2022)

Аналіз відображених на рис. 1. та рис. 2. показників розвитку системи надання адміністративних послуг – Індексу електронної залученості (EPI) та індексу розвитку електронного уряду (GDI) демонструє залежність ефективності процесу від рівня інтеграції інноваційних цифрових рішень. EPI вимірює залученість громадян до процесів електронного урядування, водночас GDI оцінює комплексний розвиток електронного урядування.

Як свідчать залежності, відображені на рис.1 та рис.2, індекс електронної залученості та індекс розвитку електронного уряду тісно взаємопов'язані: зростання електронної залученості громадян та бізнесу сприяє розвитку електронного урядування, оскільки суспільний попит на електронні послуги стимулює впровадження інноваційних рішень, а розвиток електронного урядування, у свою чергу, підвищує можливості для електронної взаємодії та залучення громадян, створюючи позитивне коло.

Естонія – лідер за Індексом електронної

залученості (рис. 2). У цій країні доступними онлайн є майже всі державні послуги, окрім реєстрації нерухомості, укладання та розірвання шлюбу. Усі державні реєстри тісно пов'язані між собою урядовою платформою X-Road, де громадяни Естонії мають особистий кабінет. Інформація про резидентів акумулюється та зберігається у численних установах в цифровому вигляді реєстру, і за необхідності X-Road передає цю інформацію від відомства до відомства по захищених каналах. Також, у Естонії розвинена система кіберзахисту: створена спеціальна Інспекція із захисту даних, в тому числі, у реєстрах.

Зважаючи на зазначене, ключовими наративами успішної міжнародної практики в досліджуваній сфері є формування єдиного інформаційного простору, цифровізація документообігу, персоналізація е-послуг, ведення відкритих реєстрів послуг.

Висновки.

Практичний досвід розвинених держав міжнародної спільноти з надання АП органами публічної влади, зокрема, Німеччини, Нідерландів, Польщі, Великої Британії, Канади, Естонії щодо створення інтегрованих офісів та онлайн-порталів адміністративних послуг, використання локальних та глобальних інформаційних мережевих систем, залучення компетентних установ, спрощення доступу та забезпечення інклюзивності, доцільно впроваджувати в Україні з урахуванням українських реалій та існуючих досягнень у цій сфері. Це демонструє необхідність активного цифрового апгрейду та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, впровадження світових стандартів якості надання адміністративних послуг, вдосконалення нормативно-правового підґрунтя.

Інтеграція концепції єдиних хабів з надання адміністративних послуг дозволить реалізовувати широкий спектр послуг у межах однієї адміністративної установи, що сприятиме підвищенню доступності та прозорості надання послуг, інтенсифікує рівень суспільної довіри до органів публічної влади, зменшить ризики корупції, стимулюватиме загальний розвиток управлінських демократичних процесів. Необхідними кроками вбачаються перегляд та розширення спектру е-послуг, гарантії належного рівня кібербезпеки та захисту персональних даних від несанкціонованого доступу, врахування можливостей децентралізації в досліджуваному контексті.

Сучасна стратегія вдосконалення системи



надання адміністративних послуг органами публічної влади в Україні має передбачати впровадження ефективної системи оцінювання ризиків та прогнозування, цифрової аналітики та контролю доступу до конфіденційних ресурсів, програми резервного копіювання,

підвищення цифрових компетенцій управлінців. Важлива роль, при цьому, відводиться співпраці з міжнародними інституціями та інтеграції уніфікованих стандартів у сфері інформаційної безпеки.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Булковський, Т. О. (2013). Децентралізація адміністративних послуг органів внутрішніх справ України. *Інвестиції: практика та досвід*, 8, 166-169.
- Гірман, А. П., Гвоздов, Б. Ю., & Брусенцева, А. С. (2021). Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. *Регіональні студії*, 24, 116-122. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/формування%20стратегії.pdf>
- Дяба, О., & Осадчий, Є. (2014). Вплив глобалізації на соціально-економічний стан України. *Ринок цінних паперів в Україні*, 7, 19-28.
- Мохова, Ю. Л. (2021). Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(29), 22-28. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.4>
- Пастух, К. (2022). Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник : Державне управління*, 1(11), 186-206. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)
- Тимошук, В. П. (2021). Про децентралізацію повноважень з надання адміністративних послуг. *Правова держава*, 32, 366-377. <https://pravova-derzhava.org/assets/images/issues/32/pravova-derjava-32-2021.pdf#page=366>
- Чечель, А. О., & Омелянович, Р. А. (2021). Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*, 1, 279-284. http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/43.pdf
- 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. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>
- 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. <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300>
- Esposito, P., & Dicorato, S. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12, 5696. <https://doi.org/10.3390/su12145696>
- Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*, 14, 543-574.
- Levchenko, Y., Tszhima, Y., Slobodian, N., & Nehoda, O. (2022). Organization and planning of the enterprises of the future: legal status. *Futurity Economics&Law*, 2(4), 22-29. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.03>
- Massey, A. (2022). Sustainable Development Goals and their Fit with Good Governance. *Global Policy*, 13(S1), 79-85. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>
- Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
- Rocha, J., & Zavale, G. (2021). Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 285-297. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96021>
- Sarai, L., Zockun, C., & Cabral, F. (2023). Public Administration and Innovation: E-Government in the International Perspective. *Beijing Law Review*, 14, 1352-1371. <https://doi.org/10.4236/blr.2023.143074>
- UN (2022). UN E-Government Survey 2022. Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
- UNITED NATIONS (2017). Innovation in the Public Sector. United Nations Economic Commission for Europe. New York and Geneva. https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf
- 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. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>

REFERENCES

- 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. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>



- Bulkovsky, T. O. (2013). Decentralization of administrative services of internal affairs bodies of Ukraine. *Investments: practice and experience*, 8, 166-169.
- Chechel, A. O., & Omelyanovich, R. A. (2021). State administration in the provision of administrative services: European experience. *Law and Public Administration*, 1, 279-284. http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/43.pdf
- 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. <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300>
- Dyba, O., & Osadchy, E. (2014). Impact of globalization on the socio-economic state of Ukraine. *Securities Market in Ukraine*, 7, 19-28.
- Esposito, P., & Dicorato, S. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12, 5696. <https://doi.org/10.3390/su12145696>
- Girman, A. P., Gvozdoz, B. Yu., & Brusentseva, A. S. (2021). Formation of a development strategy of Ukraine in the context of globalization. *Regional Studies*, 24, 116-122. <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/formation%20strategies.pdf>
- Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*, 14, 543-574.
- 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. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.03>
- Massey, A. (2022). Sustainable Development Goals and their Fit with Good Governance. *Global Policy*, 13(S1), 79-85. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>
- Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
- Mokhova, Yu. L. (2021). Assessment of the activities of administrative service centers in the context of digitalization of Ukraine. *Public Administration and Customs Administration*, 2(29), 22-28. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.4>
- Pastukh, K. (2022). Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: theoretical and organizational aspect. *Scientific Bulletin: State Administration*, 1(11), 186-206. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)
- Rocha, J., & Zavale, G. (2021). Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 285-297. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96021>
- Sarai, L., Zockun, C., & Cabral, F. (2023). Public Administration and Innovation: E-Government in the International Perspective. *Beijing Law Review*, 14, 1352-1371. <https://doi.org/10.4236/blr.2023.143074>
- Tymoshchuk, V. P. (2021). On the decentralization of powers in the provision of administrative services. *Pravova Derzhava*, 32, 366-377. <https://pravova-derzhava.org/assets/images/issues/32/pravova-derjava-32-2021.pdf#page=366>
- UN (2022). UN E-Government Survey 2022. Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
- UNITED NATIONS (2017). Innovation in the Public Sector. United Nations Economic Commission for Europe. New York and Geneva. Retrieved from: https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf
- 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. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>