

УДК 35.07:351.82

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337076>

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Громова О. В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1332-8094>



У статті досліджено концепцію сервісної держави як стратегічного напрямку трансформації публічного управління в Україні. Проаналізовано принципи клієнтоорієнтованості, прозорості, підвітності та цифровізації. Розкрито інституційні виклики, пов'язані з недостатньою спроможністю органів влади, цифровим розривом і фрагментарністю реформ. Обґрунтовано необхідність нової управлінської культури, орієнтованої на громадянина. Визначено напрями подальших досліджень щодо цифрової інклюзії, інституційної довіри та якості надання публічних послуг в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Акцент зроблено на важливості партнерства між державою та громадянським суспільством. Окреслено роль цифрової інфраструктури як чинника модернізації.

Ключові слова: *публічне управління, сервісна держава, цифровізація, державні послуги, ефективність.*

ENSURING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION THROUGH THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF A SERVICE STATE IN UKRAINE

Gromova O. V., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)

This article examines the development of the service state concept in Ukraine as a response to modern challenges in public administration, especially during the war. The study explores the theoretical foundations and key principles of the service state, emphasizing citizen orientation, transparency, accountability, and digital transformation. The author analyzes the institutional and technological aspects necessary for implementing a service-based governance model in Ukraine, highlighting the importance of digital infrastructure, institutional flexibility, and managerial capacity. The article also identifies the main obstacles to implementing the service approach in the Ukrainian context, such as limited resources, war-related disruptions, and the need for a new public service culture. Special attention is given to the development of electronic services and digital platforms, which have become crucial tools for maintaining the accessibility and quality of public services during wartime. The study concludes that the transformation of Ukraine into a service-oriented state requires a comprehensive and systematic approach involving administrative reforms, digital innovation, and increased citizen participation. It outlines perspectives for further research, including digital inclusion, trust in public institutions, inter-institutional cooperation, and the adaptation of international experience in post-war recovery. This work contributes to the understanding of how public governance in Ukraine can become more resilient, efficient, and people-centered under crisis conditions. The article also emphasizes the need for professional development of civil servants and a shift towards a citizen-centric administrative culture. It

underlines the importance of public feedback mechanisms in shaping effective service delivery.

Keywords: *public administration, service state, digitalization, public services, efficiency.*

Постановка проблеми. В умовах тривалого збройного конфлікту та викликів, пов'язаних із забезпеченням ефективності, відкритості та доступності державних послуг, Україна стикається з необхідністю переосмислення підходів до публічного управління. Концепція сервісної держави, що передбачає орієнтацію на потреби громадян, інклюзивність, цифрову доступність та якісне обслуговування, розглядається як перспективний напрям модернізації державної влади. Проте під час реалізації цього підходу Україна наразі стикається з низкою комплексних викликів, які потребують системного аналізу. Однією з ключових проблем є недостатня інституційна спроможність органів влади, особливо на місцевому рівні. Відсутність постійного підвищення кваліфікації державних службовців та слабка управлінська культура спричиняють фрагментарність реформ. Крім того, громадяни стикаються з неможливістю онлайн-реєстрації на деякі з послуг у визначений час. У поєднанні з низьким рівнем цифрової грамотності, це створює додаткові соціальні бар'єри. За даними дослідження, проведеного Міністерством цифрової трансформації України, частка дорослого населення із цифровими навичками нижче базового рівня становить 40,4% [1]. На цьому тлі розвиток державних сервісів часто залишається вторинним, оскільки основний фокус політики зосереджений на військовій та безпековій компонентах. Така переорієнтація впливає на темпи реформ, звужуючи можливості для сталого вдосконалення механізмів обслуговування населення. Відновлення та розвиток країни зараз вимагають балансування між безпековими потребами та необхідністю забезпечення якісних

публічних послуг для громадян. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної та інклюзивної системи публічного управління в Україні через розвиток концепції сервісної держави як відповіді на виклики війни та потреби надання якісних й доступних державних послуг для суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню концепції сервісної держави, її впровадженню в публічне управління та адаптації до умов української дійсності у 2022-2025 роках приділено значну увагу в науковому середовищі. Серед українських вчених, які зробили вагомий внесок у вивчення аспектів сучасних концепцій публічного управління та надання адміністративних послуг, варто виокремити таких дослідників, як Дзевелюк М. В. [2], Омельян О. [3], Коваленко О. В. [4], Гнатовська А. І. [5], Слободенюк Т. О. [6], Карпенко О. В., Савченко Н. В. [7]. Разом з тим, попри зростання інтересу до теми, в українському науковому просторі все ще недостатньо комплексних досліджень, що охоплюють інституційну спроможність органів влади, цифрову інклюзію, управлінську культуру та інструменти підвищення якості публічних послуг в умовах трансформації держави в сервісно орієнтовану, що зумовлює актуальність подальших напрацювань у цьому напрямі.

Метою статті є обґрунтування значення концепції сервісної держави для підвищення ефективності публічного управління в Україні та визначення напрямів удосконалення механізмів надання публічних послуг в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформації державного управління на

глобальному рівні особливого значення набуває орієнтація публічної влади на потреби громадян. Ефективна держава неможлива без системного впровадження принципів соціальної орієнтованості, відкритості, доступності та справедливості в управлінських процесах. Забезпечення добробуту населення, захист прав і свобод людини, формування партнерських відносин між владою та суспільством – ключові чинники, що визначають не лише стабільність соціально-економічного розвитку, а й легітимність владних інституцій у демократичному суспільстві. У цьому контексті особливої уваги заслуговує концепція сервісної держави як сучасної парадигми, що переорієнтовує діяльність органів влади з функції контролю на надання якісних, доступних і орієнтованих на потреби громадян послуг.

У науковій літературі протягом останнього десятиліття простежується зростання зацікавленості в дослідженні сутності поняття «сервісна держава», що виявляється в різноманітних інтерпретаціях вітчизняних дослідників. Зокрема, Дзевелюк М. В. [2] розглядає сервісну державу як функціональну модель сучасної держави, засновану на пріоритетності реалізації прав громадян шляхом надання якісних державних послуг, з урахуванням принципів прозорості, підзвітності та орієнтації на результат. У дослідженні Омелян О. [3] акцент зроблено на розумінні сервісної держави як форми реалізації публічно-сервісної діяльності, яка передбачає не лише надання послуг, а й переосмислення самої сутності державного управління через призму партнерства із громадянами, відкритості та клієнтоцентризму. Слободенюк Т. О. [6] у своїй статті визначає сервісну державу як модель суспільного устрою, що базується на засадах економічної доцільності, ефективності управління та забезпеченні високої якості публічних послуг, орієнтованих на задоволення базових потреб громадян. У свою чергу, Карпенко

О. В. та Савченко Н. В. [7] аналізують ідеологію та соціокультурні засади сервісного державного управління, наголошуючи, що сервісна політика повинна формуватися на основі концепції нового державного менеджменту та зорієнтована на активну взаємодію з громадськістю, підвищення якості управлінських послуг та демократизацію процесів ухвалення рішень.

Таким чином, узагальнення підходів вітчизняних дослідників дозволяє дійти висновку, що сервісна держава в українських реаліях розглядається не лише як модель модернізації системи надання адміністративних послуг, а як комплексна ідеологія управління, спрямована на досягнення високого рівня довіри, взаємодії та ефективності в системі «держава – громадянин».

Комплексна сутність концепції «сервісної держави» полягає не лише в технічному вдосконаленні державних сервісів, а у фундаментальній зміні філософії державного управління, де громадянин постає не як об'єкт адміністрування, а як рівноправний учасник процесу прийняття рішень. В основі цієї моделі – ідея орієнтації державної політики на людину, її потреби, очікування та гідність, що узгоджується із сучасними уявленнями про публічну владу як інститут партнерства, довіри та сервісної взаємодії.

Концепція сервісної держави в українських реаліях формується як реакція на виклики, що виникають на перетині кількох взаємопов'язаних площин: інституційної, управлінської, цифрової та соціокультурної. З одного боку, Україна продовжує реалізовувати проекти цифрової трансформації, зокрема платформу «Дія», що зменшила адміністративні бар'єри й підвищила прозорість доступу до послуг. Водночас із цим виявляється брак належної інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, які часто не здатні належно підтримувати стандарти

надання послуг, особливо в умовах ресурсного виснаження, кадрового дефіциту та воєнного тиску. Розрив між нормативним оформленням сервісного підходу та його фактичною реалізацією свідчить про необхідність переходу від декларацій до впровадження системних змін.

Сервісна держава як модель управління включає низку принципових засад, серед яких провідними є прозорість, підзвітність, клієнтоорієнтованість, інклюзивність і справедливість. Прозорість проявляється в можливості громадян вільно отримувати інформацію про діяльність органів влади, а підзвітність – у створенні механізмів реагування на публічну критику та запити суспільства. Клієнтоорієнтованість визначає надання публічних послуг за принципами зручності, швидкості й доступності. Інклюзивність означає відкритість державного сервісу для всіх категорій громадян, включно з представниками вразливих соціальних груп. Втілення цих принципів можливе лише за умови формування нової управлінської культури, що спирається на професійність, етику служіння, інноваційність та відкритість до змін.

Варто зазначити, що інтеграція емоційного виміру у публічне управління є вкрай важливим аспектом у формуванні сервісної держави, орієнтованої на потреби та очікування громадян. Мерете Монрад [8], авторка дослідження, направлено на аналіз системи публічного управління через вплив адміністративних обтяжень на громадян та їхню взаємодію з державними інституціями, підкреслює, що емоційна реакція громадян, зокрема гнів, може слугувати каталізатором для активного громадянського залучення. Таким чином, врахування емоційних реакцій громадян дозволяє не лише зменшити адміністративні бар'єри, але й сприяє підвищенню довіри до державних

інституцій та ефективності надання публічних послуг.

Однією з важливих передумов реалізації сервісної держави також є наявність стабільної цифрової інфраструктури, яка слугує інструментом модернізації адміністративних процесів. Проте ефективність цифрових сервісів залежить не лише від їхньої технічної реалізації, а й від рівня цифрової грамотності населення. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2023 рік, 40,4% дорослого населення мали цифрові навички нижче базового рівня, що створює серйозний бар'єр на шляху до інклюзивного цифрового урядування [1]. Відтак цифрова інклюзія має стати не лише технічним, а передусім освітнім і соціальним пріоритетом.

Не менш важливим компонентом є побудова партнерських відносин між державою та громадянами, що передбачає розвиток двостороннього зворотного зв'язку, можливостей для участі громадськості в ухваленні управлінських рішень, а також інституційної відкритості до громадського моніторингу та контролю. Як зазначає Омелян О., сервісна держава – це не просто держава, що «надає послуги», а така, що «взаємодіє з громадянином у форматі партнерства» [3]. У цьому контексті принципи відкритості, участі та демократизації процесів набувають статусу системних характеристик сучасної публічної влади.

Водночас актуальні умови – зокрема війна – вимагають гнучкого балансування між безпековими потребами та соціальними зобов'язаннями держави, що передбачає пріоритизацію надання базових публічних послуг навіть у кризових умовах, а також забезпечення цілісності цифрових платформ в умовах кібервразливостей [7]. Формування сервісної держави в цьому контексті має стратегічний вимір – це не лише модернізація адміністративних процедур,

а інвестиція у стійкість держави, її легітимність та соціальну згуртованість.

Зазначимо, що формування сервісної держави постає не лише як бажаний вектор розвитку, а як об'єктивна необхідність для досягнення цілей сталого управління та підвищення ефективності інституційної взаємодії. Концептуальна модель сервісної держави в українському контексті повинна враховувати складність викликів сьогодення – від війни й кризи довіри до публічних інституцій до цифрового розриву та інституційної втоми.

Центральною ланкою концепції є громадянин – не як пасивний отримувач послуг, а як активний суб'єкт співуправління, співтворець публічної цінності. Його потреби, очікування й досвід визначають логіку всіх сервісних трансформацій. Саме від зворотного зв'язку з громадськістю залежать пріоритети у формуванні політик, перерозподілі ресурсів та вдосконаленні адміністративних процесів. Інституційна архітектура сервісної держави передбачає функціональну динаміку взаємодії кількох ключових блоків. Насамперед – це блок надання публічних послуг, де йдеться про якість, доступність, стандартизованість і прозорість сервісів у як традиційних (фронт-офісних), так і цифрових каналах. Важливим є забезпечення рівного доступу до послуг у межах країни, включно з віддаленими громадами та вразливими групами населення [9]. Наступний блок – цифрова трансформація, яка включає електронне урядування, цифрову ідентичність, реєстрівну інтеграцію, кібербезпеку та автоматизацію послуг. Однак із розвитком електронних сервісів з'являються і нові ризики – наприклад, випадки шахрайства, коли треті особи продають місця в електронних чергах [10], що дискредитує саму ідею доступності, що, своєю чергою, підкреслює необхідність подальшого вдосконалення цифрових рішень, зміцнення захисту користувачів і впровадження

ефективніших механізмів верифікації та контролю в рамках цифрової трансформації. Даний компонент забезпечує швидкість, прозорість і зменшення корупційних ризиків. Водночас він має супроводжуватися посиленням цифрової інклюзії: наданням громадянам необхідних цифрових навичок, створенням зручних і безпечних інтерфейсів.

Критично важливою складовою є професіоналізація державної служби. Йдеться не лише про постійне підвищення кваліфікації та добір за компетентністю, а й про формування нової управлінської культури, заснованої на етиці обслуговування, відкритості до інновацій та орієнтації на результат [11]. Даний компонент тісно переплітається з системою управління якістю публічних послуг, де моніторинг задоволеності, зворотний зв'язок, а також прозорі механізми оскарження послуг і відстеження їхньої ефективності формують культуру підзвітності [12].

Організаційна гнучкість – здатність органів влади адаптуватися до змін, зберігаючи якість сервісів в умовах надзвичайних ситуацій, як-от воєнний стан, кризи міграції чи катастрофи. Саме вміння швидко трансформувати управлінські процеси без втрати ефективності є індикатором зрілості інституцій сервісної держави. Крім того, ключове значення має принцип інтегрованого врядування – ефективна координація між державними, муніципальними та громадськими структурами з фокусом на міжвідомчу синергію, уникнення дублювання функцій та створення єдиного вікна для користувача.

Роль політичної волі та нормативного забезпечення у впровадженні сервісної моделі є засадничою. Створення законодавчої основи для переходу до сервісної логіки – з гарантіями прав громадян, цифровими стандартами, визначенням

відповідальності – забезпечує стабільність і послідовність реформи. Проте без активної підтримки з боку вищого політичного керівництва та залучення громадськості до ухвалення рішень навіть найкраща концепція управління ризикує залишитися декларативною.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у даному напрямку. Отже, формування сервісної держави в Україні є ключовим стратегічним напрямом трансформації публічного управління, що передбачає переосмислення ролі держави не як наглядача, а як провайдера якісних, зручних і орієнтованих на громадянина послуг. У рамках цієї парадигми публічне управління постає не лише як інструмент реалізації політик, а як динамічна система взаємодії між владою та суспільством, де пріоритетами є прозорість, підзвітність, ефективність і сервісна орієнтація. Такий підхід вимагає нової управлінської культури, здатної забезпечити гнучкість, інноваційність і здатність реагувати на комплексні виклики воєнного та післявоєнного періодів.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у:

- глибшому вивченні механізмів цифрової інклюзії населення в умовах цифрового розриву;
- оцінці впливу сервісного підходу на рівень довіри до публічних інституцій;
- аналізі ефективності взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством;
- розробці практичних індикаторів оцінки якості публічних послуг та задоволеності громадян ними;
- вивченні міжнародного досвіду імплементації сервісної моделі держави в умовах воєнного та поствоєнного відновлення.

Визначено, що реалізація сервісної моделі держави потребує комплексного підходу до вдосконалення організаційної

структури публічних інституцій, розбудови цифрової інфраструктури, забезпечення інституційної гнучкості, а також активного залучення громадськості до процесів управління. Подальше запровадження моделі сервісної держави є стратегічно необхідним для зміцнення довіри громадян до державних інституцій, підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку країни в умовах сучасних викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність в Україні 2023. *Дія.Цифрова громада*: веб-сайт. URL: https://hromada.gov.ua/research/cifrov-a-gramotnist-v-ukrayini-2023?utm_source=chatgpt.com.
2. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр.* 2017. Т. 78. С. 60–67.
3. Омелян О. Публічно-сервісна діяльність як спосіб реалізації сутності сервісної держави. *Актуальні проблеми правознавства*. 2021. Т. 1, № 3. С. 76–81. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1054>.
4. Коваленко О. В. Розвиток сучасних форм комунікацій в системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління в Україні: виклики та перспективи*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-1>.
5. Гнатовська А. І. Концепція «сервісної держави»: досвід іноземних держав та особливості впровадження в Україні в умовах цифровізації. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2021. Т. 28. С. 37–43. URL: <https://doi.org/10.32837/npnuola.v28i0.694>.

6. Слободенюк Т. О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31, № 70. С. 37–43. URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf.

7. Карпенко О. В., Савченко Н. В. Базові детермінанти формування сервісно-орієнтованої державної політики: контракціонізм та клієнтизм. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2017. № 3. С. 10–15. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vnaddy_2017_3_4.pdf.

8. Monrad M. Emotional capital in citizen agency: contesting administrative burden through anger. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2024. Vol. 4, no. 34. P. 611–623. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/muae017>.

9. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50>.

10. Пустіва В. ДМСУ: Шахраї продають талони в е-черзі для оформлення документів. *Кореспондент.net: веб-сайт*. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4678305-dmsu-shakhrai-prodauit-talony-v-e-cherzidlia-oformlennia-dokumentiv>.

11. Коршун Т. С. Переосмислення функцій держави в умовах сучасної європейської цивілізації. *Філософія. Культура. Життя*. 2015. Т. 42. С. 47–59.

12. Панченко Г. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of*

IX International Scientific and Practical Conference. 2020. С. 620–624.

REFERENCES

1. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy (2023) Tsyfrova hramotnist v Ukraini 2023 [Digital literacy in Ukraine 2023]. Diia.Tsyfrova hromada: web-site. Available at: https://hromada.gov.ua/research/cifrova-gramotnist-v-ukrayini-2023?utm_source=chatgpt.com (accessed 3 May 2025).

2. Dzeveliuk M. V. (2017) Servisna derzhava yak funktsionalna model suchasnoi derzhavy [The service state as a functional model of the modern state]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, vol. 78, pp. 60–67. (in Ukrainian)

3. Omelian O. (2021) Publichno-servisna diialnist yak sposib realizatsii sutnosti servisnoi derzhavy [Public service activity as a way to realize the essence of a service state]. *Aktualni problemy pravoznavstva*, vol. 1, no. 3, pp. 76–81. Available at: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/1054> (accessed 6 May 2025). (in Ukrainian)

4. Kovalenko O. V. (2023) Rozvytok suchasnykh form komunikatsii v systemi publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Development of modern forms of communication in the system of public administration]. *Publichne upravlinnia v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy*. Available at: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-343-2-1> (accessed 7 May 2025). (in Ukrainian)

5. Hnatovska A. I. (2021) Kontseptsia “servisnoi derzhavy”: dosvid inozemnykh derzhav ta osoblyvosti vprovadzhennia v Ukraini v umovakh tsyfrovizatsii [The concept of a “service state”: experience of foreign countries and implementation features in Ukraine in conditions of digitalization]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu “Odeska*

yurydychna akademiia", vol. 28, pp. 37–43. Available at: <https://doi.org/10.32837/npnuola.v28i0.694> (accessed 5 May 2025). (in Ukrainian)

6. Slobodeniuk T. O. (2020) Sutnist i poniattia publichno-servisnoi diialnosti derzhavy [The essence and concept of public service activity of the state]. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 31, no. 70, pp. 37–43. Available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/9.pdf (accessed 4 May 2025). (in Ukrainian)

7. Karpenko O. V., Savchenko N. V. (2017) Bazovi determinanty formuvannia servisno-orientovanoi derzhavnoi polityky: kontraktionizm ta kliientyzm [Basic determinants of the formation of a service-oriented state policy: contractionism and clientelism]. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy, no. 3, pp. 10–15. Available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?... (accessed 8 May 2025). (in Ukrainian)

8. Monrad M. (2024) Emotional capital in citizen agency: contesting administrative burden through anger. Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 4, no. 34, pp. 611–623. Available at: <https://doi.org/10.1093/jopart/muae017> (accessed 5 May 2025).

9. Movchaniuk A. (2024) Publichne upravlinnia yak stratehichniy instrument dlia zabezpechennia staloho rozvytku terytorii [Public administration as a strategic tool for sustainable territorial development]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 60. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50> (accessed 2 May 2025). (in Ukrainian)

10. Pustiva V. (2024) DMSU: Shakhrai prodaiut talony v e-cherzi dlia oformlennia dokumentiv [SMSU: Scammers are selling tickets in the e-queue for document processing]. Korrespondent.net: web-site. Available at: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/467830-5-dmsu-shakhrai-prodaut-talony-v-e-cherzi-dlia-oformlennia-dokumentiv> (accessed 7 May 2025). (in Ukrainian)

11. Korshun T. S. (2015) Pereosmyslennia funktsii derzhavy v umovakh suchasnoi yevropeiskoi tsyvilizatsii [Rethinking the functions of the state in the context of modern European civilization]. Filosofiia. Kultura. Zhyttia, vol. 42, pp. 47–59. (in Ukrainian)

12. Panchenko H. (2020) Innovatsiina paradyhma rozvytku publichnoho upravlinnia [The innovative paradigm of public administration development]. Topical Issues of the Development of Modern Science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference, pp. 620–624. (in Ukrainian)