

УДК 35:005.591(477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.3>

Дворніченко Алла Сергіївна,

кандидат юридичних наук,

старший викладач кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук

Херсонського державного аграрно-економічного університету

ORCID ID: 0009-0004-3576-7129

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITALIZATION OF PUBLIC POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті розглядаються ключові аспекти впливу цифровізації на публічну політику в контексті сучасної системи державного управління. Цифровізація стає потужним чинником, що трансформує основні управлінські процеси, сприяючи підвищенню ефективності діяльності державних інституцій, забезпеченню прозорості прийняття рішень та оптимізації надання публічних послуг. Водночас цифровізація супроводжується низкою концептуальних, правових та організаційних викликів, зокрема проблемами кібербезпеки, захисту персональних даних, а також управління великими обсягами інформації, що генерується в процесі цифрової взаємодії. Однією з ключових проблем є відставання нормативно-правової бази від швидких технологічних змін, що ускладнює інтеграцію цифрових технологій у державне управління. Особлива увага приділяється соціальним наслідкам цифровізації, зокрема змінам у структурі зайнятості та вимогам до кваліфікації працівників, а також ризикам, пов'язаним з нерівномірним розподілом вигод від цифрових технологій. Оскільки процес цифрової трансформації передбачає значні зміни у трудовій сфері, відзначено важливість політичних заходів, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості. Важливим напрямом є розробка політики, що передбачає систему навчання протягом усього життя, професійну перепідготовку та розвиток нових навичок, особливо для найбільш вразливих груп населення, зокрема для працівників старшого віку та тих, чия професійна діяльність є під загрозою через автоматизацію. Крім того, необхідно створювати механізми перерозподілу доходів та удосконалення соціальних систем, зокрема через розвиток «цифрового уряду» і «цифрових міст», що забезпечить доступ до публічних послуг за допомогою новітніх технологій. Зазначено, що розвиток цифрових технологій має супроводжуватись не лише технологічними, а й соціальними інноваціями, які забезпечать збалансований розвиток державних інститутів у нових умовах. Дослідження підтверджує, що успіх цифрової трансформації державного управління в значній мірі залежить від здатності публічної політики адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи ефективність, прозорість і доступність управлінських рішень, а також дотримання прав і свобод громадян у цифрову епоху.

Ключові слова: цифровізація, публічна політика, державне управління, кібербезпека, автоматизація, цифрові технології.

The article examines key aspects of the impact of digitalization on public policy within the context of the modern system of public administration. Digitalization is becoming a powerful factor that transforms key management processes, promoting the improvement of government institutions' efficiency, ensuring transparency in decision-making, and optimizing the provision of public services. At the same time, digitalization is accompanied by a range of conceptual, legal, and organizational challenges, including issues of cybersecurity, data protection, as well as the management of large volumes of information generated in the process of digital interaction. One of the key problems is the lag of the regulatory and legal framework behind rapid technological changes, which complicates the integration of digital technologies into public administration. Special attention is given to the social consequences of digitalization, particularly changes in employment structures and qualifications requirements, as well as risks associated with the uneven distribution of benefits from digital technologies. As the process of digital transformation implies significant changes in the labor sphere, the importance of political measures aimed at ensuring social justice is highlighted. An important direction is the development of policies that include lifelong learning systems, professional retraining, and the development of new skills, especially for the most vulnerable population groups, such as older workers and those whose jobs are threatened by automation. Furthermore, it is necessary to create mechanisms for income redistribution and improvement of social systems, including through the development of "digital government" and "digital cities," which will provide access to public services through cutting-edge technologies. It is noted that the development of digital technologies should be accompanied not only by technological but also by social innovations, which will ensure a balanced development of public institutions in the new conditions. The research confirms that the success of the digital transformation of public administration largely depends on the ability of public policy to adapt to new realities, ensuring the effectiveness, transparency, and accessibility of management decisions, as well as the protection of citizens' rights and freedoms in the digital age.

Key words: digitalization, public policy, public administration, cybersecurity, automation, digital technologies.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою цифровою трансформацією, яка суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи систему державного управління та реалізацію публічної політики. Цифровізація стає не лише технологічним трендом, але й необхідною умовою забезпечення ефективності державних інституцій, прозорості прийняття рішень, підвищення якості надання послуг громадянам та оптимізації управлінських процесів.

Попри значні можливості, які відкривають цифрові технології, процес цифровізації публічної політики супроводжується низкою концептуальних, правових та організаційних викликів. Основними з них є: забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, гарантування прав людини у цифровому середовищі, а також управління великими обсягами даних, які генеруються у процесі цифрової взаємодії. Водночас спостерігається дисбаланс між швидкістю впровадження цифрових технологій та адаптацією нормативно-правової бази, що ускладнює інтеграцію цифрових рішень у процеси формування та реалізації публічної політики [1, с. 60]. Актуальність проблеми також зумовлена необхідністю гармонізації політичних і правових основ державного управління у контексті цифровізації. Виникає потреба у нових підходах до забезпечення правомірності державної влади, балансу між ефективністю управлінських рішень і дотриманням принципів законності, а також захисту прав громадян за умов швидкої трансформації соціальних зв'язків і комунікацій у віртуальному просторі.

Недостатній рівень дослідження впливу цифровізації на систему публічного управління, її механізмів та наслідків створює прогалини в теоретичному обґрунтуванні та практичній імплементації цих процесів. У зв'язку з цим виникає необхідність аналізу існуючих викликів, визначення перспектив і розробки науково обґрунтованих підходів до цифровізації публічної політики як інструменту забезпечення ефективності, прозорості та доступності державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації публічної політики широко досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. І. Матвієнко та М. Уткін [2] аналізують вплив глобальних трендів цифровізації на державне управління, підкреслюючи її роль у забезпеченні прозорості, доступності та ефективності публічних послуг. Н. Сидоренко та С. Шевченко [3] акцентують увагу на значенні електронного урядування у протидії корупції,

а також реформуванні адміністративних послуг для переходу до моделі «держави-сервісу».

Разом із тим, А. Наумик, Я. Кондратова [4] та С. Линюк [5] досліджують правові аспекти публічного управління, звертаючи увагу на виклики формування правової держави в умовах цифровізації. Попри значний внесок науковців, питання гармонізації цифрових рішень із забезпеченням захисту персональних даних, кібербезпеки та адаптації нормативно-правової бази потребують подальшого дослідження.

Мета статті. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій цифровізації публічної політики в системі державного управління, виявлення ключових викликів та перспектив впровадження цифрових технологій, а також дослідження їхнього впливу на ефективність, прозорість та доступність управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Поняття публічної політики охоплює сукупність цілеспрямованих дій органів державної влади та посадовців, які спрямовані на вирішення актуальних суспільних проблем і мають значний вплив на широкі соціальні групи. У цьому контексті публічна політика виступає інструментом державного впливу, наслідки якого потребують детального аналізу та оцінки їх ефективності для суспільства.

Публічна політика передбачає орієнтацію на задоволення ключових потреб суспільства та забезпечення його інтересів, які можна класифікувати за основними напрямками: економічним, соціальним, громадянсько-політичним та соціокультурним. Економічні інтереси зосереджені на аспектах економічного розвитку. Соціальні охоплюють підтримку суспільного життя населення, включаючи функціонування систем охорони здоров'я, освіти та транспорту. Громадянсько-політичні інтереси пов'язані з формуванням громадської думки, об'єднанням громадян, вираженням громадянської позиції та ставленням до влади. Соціокультурні стосуються духовних і культурних цінностей [2, с. 196].

Ефективне функціонування публічної політики забезпечується дотриманням низки ключових чинників. Серед них вагоме значення має прозорість державної влади, яка включає відкритий доступ громадян до інформації, за винятком відомостей, що становлять державну таємницю, та їхню можливість впливати на процес ухвалення рішень [5, с. 131]. Орієнтація на розв'язання суспільно важливих проблем та задоволення потреб громадян має бути пріоритетним завданням державної влади, що виключає можливість реалізації корисливих цілей. Державні інституції пови-

нні відповідати сучасним стандартам управління, демонструвати ефективність у боротьбі з бюрократією та корупцією, а також інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу.

У контексті цифровізації політики ключовими є два аспекти. Перший – технічні умови, що включають постійне вдосконалення технологій і алгоритмів. Другий – систематизація знань, що передбачає не лише впровадження технологій, а й забезпечення їхнього довгострокового впливу на розвиток [6, с. 182].

Сучасна специфіка цифровізації політики, на думку експертів, визначається не лише зміною формату політичних відносин, а й формуванням нової якості соціальних зв'язків [7, с. 73]. У цьому контексті суспільство поступово переходить від прямого спілкування до віртуальної комунікації, заснованої на інноваційних інформаційних технологіях.

Розвиток цифрових технологій значною мірою змінює структуру та характер соціальних взаємодій, приводячи до якісного оновлення форматів комунікації. У міру збільшення кількості користувачів цифрових платформ та вдосконалення технологічних рішень формується новий рівень соціальної комунікації. Так само, як впровадження телефонного зв'язку спричинило зменшення особистих зустрічей, поширення месенджерів і систем миттєвого обміну даними, таких як соціальні мережі, знизило кількість телефонних розмов. Це стало причиною поступового зменшення ролі усної мови в міжособистісній комунікації, оскільки сьогодні більшість взаємодій – професійних, освітніх чи навіть родинних – відбувається у віртуальному середовищі [8, с. 75].

Соціальні мережі також поступово інтегруються у політичну сферу, виконуючи функцію посередника у взаємодії між громадянами та державою. Вони сприяють активізації громадянської участі у політичних дискусіях, обговоренні механізмів реалізації політики та процесів ухвалення рішень. Політика, у свою чергу, зазнає значної трансформації, набуваючи цифрового та віртуального характеру. Це знаходить відображення у таких явищах, як цифровізація документів, онлайн-голосування, електронні петиції тощо. Важливо підкреслити, що зміни стосуються не лише внутрішньої політики, але й зовнішньої, що формує глобальний політичний контекст.

Однак цифровий світ наразі постає перед значними викликами, основним із яких є ефективне управління великими обсягами даних, що забезпечують функціонування сучасних технологій. Ці дані обробляються, зберігаються та передаються

через хмарні сервіси та інфраструктуру мереж 5G, що актуалізує проблему забезпечення кібербезпеки та надійного захисту інформації в умовах зростаючих ризиків. Оскільки обсяги даних та технології їхнього збору продовжуватимуть зростати, що є необхідною умовою розвитку цифрових технологій, ці дані потребують ефективної агрегації, аналізу та застосування для створення цифрових моделей.

Ключовими технологіями для обробки великих обсягів даних вважаються штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. Незважаючи на те, що ці поняття часто плутають, вони не є взаємозамінними. Алгоритми машинного навчання – це підрівень ШІ, що дозволяє його вдосконалювати. Прорив у цій галузі стався на перетині століть із впровадженням методів глибокого навчання. Сьогодні «вузький» або «слабкий» ШІ активно інтегрується у повсякденне життя, прикладами якого є автопілоти, розумні колонки, голосові помічники тощо. Ці системи не лише взаємодіють із користувачами, але й виконують складні завдання зі збору, обробки та інтерпретації даних [3; 4].

Майбутній етап розвитку передбачає автономізацію ШІ, коли людська участь у багатьох процесах буде мінімізована. Машина зможуть імпровізувати та самостійно ухвалювати рішення. У цьому контексті важливо визначити позитивні наслідки цифровізації, які відкривають нові перспективи для суспільства [9, с. 1007].

Цифровізація справляє значний вплив на всі аспекти суспільного життя, сприяючи підвищенню якості життя через задоволення як відомих, так і нових потреб людей. Вона забезпечує зростання продуктивності праці на рівні окремих підприємств, компаній та всього суспільства, а також розширює доступ до товарів і послуг, сприяючи їх просуванню на публічному та комерційному рівнях у глобальному масштабі. Завдяки цифровізації стає можливою розробка систем управління, що заміщують людину у певних класах підприємств.

Цифрові технології також сприяють обміну інформацією та ліквідації конкуренції у використанні знань. Це досягається через можливість одночасного доступу до однієї бази даних для багатьох користувачів. Освоєння нових технологій виходить за межі рівня прикладних програм, сприяючи створенню складних елементів, таких як технології управління даними та штучний інтелект [6; 10].

Однак перспективи цифрового розвитку супроводжуються низкою викликів. Зокрема, це проблема забезпечення прав людини в цифровому

світі, яка стає предметом обговорень на міжнародному рівні. Складність полягає в тому, що права людини часто не дотримуються навіть у реальному світі, а перенесення їх у віртуальну площину стає ще складнішим завданням [10, с. 65]. Крім того, актуальною є проблема безпеки цифрових даних користувачів. Кіберзлочинність і шахрайство розвиваються темпами, не поступаючись темпам розвитку технологій. Загрози стосуються як приватних осіб, так і бізнесу та держави. Вони включають втрату, крадіжку даних та їх використання у злочинних схемах. Загроза даним держави може призвести до революцій, зміни влади та перебудови всієї системи управління.

Політична сфера нарівні з економікою, соціальними інститутами, системами освіти та охорони здоров'я дедалі частіше використовується як простір для впровадження цифрових технологій. Цифровізація вимагає вибору конкретних технологій для збору, обробки та зберігання величезних масивів даних. Питання регламентації та виконання дій, пов'язаних із даними, стає дедалі важливішим через швидкий розвиток технологій і їх поширення. Крім того, спостерігається трансформація соціальних відносин: від особистих вони перейшли до дистанційних (телефонний зв'язок), а згодом – у віртуальний формат.

Сьогодні технології охоплюють усі сфери життя людини, маючи особливе значення для державного управління, яке передбачає комунікацію та взаємодію з населенням. Наразі цифровізація перебуває на третій стадії свого розвитку, й її вплив продовжує зростати.

Еволюція технологій визначається кількома ключовими етапами, які окреслюють їхній розвиток та вплив на суспільство:

- Етап появи спеціалізованих платформ (кінець 1990-х років) – виникнення платформ, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів, таких як електронний документообіг, стало початком цифрової трансформації.

- Етап глобальної мобілізації (2006–2008 роки) – цей період характеризується появою глобальної мережі, поширенням мобільного зв'язку та зростанням доступності цифрових комунікацій.

- Етап розвитку штучного інтелекту (2010 – сьогодні) ШІ відкриває нові можливості для цифровізації, включаючи автоматизацію процесів, аналіз великих даних та створення інтелектуальних систем [1; 4; 9].

У сфері публічної політики цифровізація стає результатом активних дій ключових акторів. Як відмічають дослідники, сьогодні, політичні інсти-

тути сьогодні все частіше інтегрують бізнесові технології, такі як SMM (маркетинг у соціальних мережах), у свої комунікаційні стратегії [7, с. 74]. Це дозволяє політикам і політичним партіям підвищувати свою впізнаваність, залучати електорат і ефективно просувати свої інтереси. Цифрові інструменти активно використовуються не лише політичними партіями, але й громадськими об'єднаннями, некомерційними організаціями та окремими лідерами.

Механізми цифровізації стають не лише інструментом для посилення іміджу, але й способом перенесення конкурентного протистояння в мережеве середовище. Водночас відносини з суспільством також переходять у цифрову площину, що особливо помітно на прикладі протестних рухів. Соціальні мережі використовуються для створення груп, організації протестів за допомогою хештегів і комунікації з учасниками.

Цифрова дипломатія, як і традиційна, спрямована на формування привабливого іміджу держави. Вона використовується як «м'яка сила», акцентуючи увагу на культурі, історії, традиціях і цінностях країни, а також сприяючи залученню іноземних інвестицій. Найпопулярнішою платформою для цифрової дипломатії є Twitter, особливо у США, де цей напрямок розвивається найбільш активно. Також широко використовуються Facebook, YouTube, Instagram та блоги [3, с. 80].

Офіційні акаунти міністерств, урядів і політиків на цих платформах забезпечують швидке поширення інформації до аудиторії. Крім того, цифрова дипломатія сприяє прямій комунікації з населенням, надаючи можливість висловлювати свою думку щодо політичних подій та взаємодіяти з владою. Це створює нові можливості для публічного обговорення та участі громадян у політичному процесі.

До негативних аспектів цифровізації належить проблема безпеки та необхідність створення спеціальних засобів захисту, які забезпечуватимуть безпеку передавання інформації. У контексті глобальних трендів, що визначатимуть розвиток технологій та формування технологічної політики, можна виділити кілька ключових напрямків:

- Цифрова дипломатія. Цей інструмент дає можливість політичним діячам застосовувати цифрові технології для вирішення зовнішньополітичних завдань. Вона стає важливим елементом формування міжнародного іміджу держави та досягнення її стратегічних цілей.

- Цифрова бюрократія. Із зростанням рівня цифровізації виникають нові організаційні форми, такі як мережеві та самоорганізаційні системи,

а також електронне урядування. Електронний уряд повинен стати основним форматом державного управління, замінивши традиційні бюрократичні моделі, а не бути лише їхнім доповненням чи аналогом.

– **Метагібридна війна.** Сучасні конфлікти стають багатошаровими, охоплюючи різні сфери суспільного життя, включно з внутрішніми протистояннями в окремих державах. Війна, хоч і є руйнівним явищем, водночас залишається потужним стимулом для технічного прогресу, сприяючи прискоренню впровадження новітніх технологій [2; 6].

Таким чином, тренди цифровізації мають як позитивні, так і негативні аспекти. Майбутнє цифрових технологій у публічній політиці залежить від грамотного їхнього впровадження, використання та управління.

На глобальному рівні можна виділити чотири основні напрями, що вимагають застосування цифрових рішень з боку публічного сектору (рис. 1).

Ще одна сучасна тенденція – мультиканальність. Так, зараз усе більше розширюються можливості взаємодії з державою не лише за

допомогою телефонів і порталів із державними послугами, але й через чат-боти, а в майбутньому, можливо, і за допомогою доповненої реальності.

Виділимо показники та критерії, які дозволяють опосередковано оцінити ступінь впливу цифровізації на національне економічне та соціальне життя:

1. Підключення країни до результатів цифровізації. Цей параметр передбачає доступність результатів цифровізації для користувачів. Розраховується за показниками широкосмугового зв'язку, мобільного зв'язку, швидкості передачі інформації та вартості.

2. Людський капітал. У цьому параметрі вимірюється рівень основних навичок населення у використанні можливостей, які пропонує цифрове суспільство, тобто наскільки впевнено, грамотно та ефективно населення країни працює з технологіями.

3. Використання інтернету громадянами. Параметр вимірює, як використовується інтернет, якими пристроями, який контент переглядається частіше, чи відбувається взаємодія через інтернет під час здійснення покупок або користування банківськими послугами.

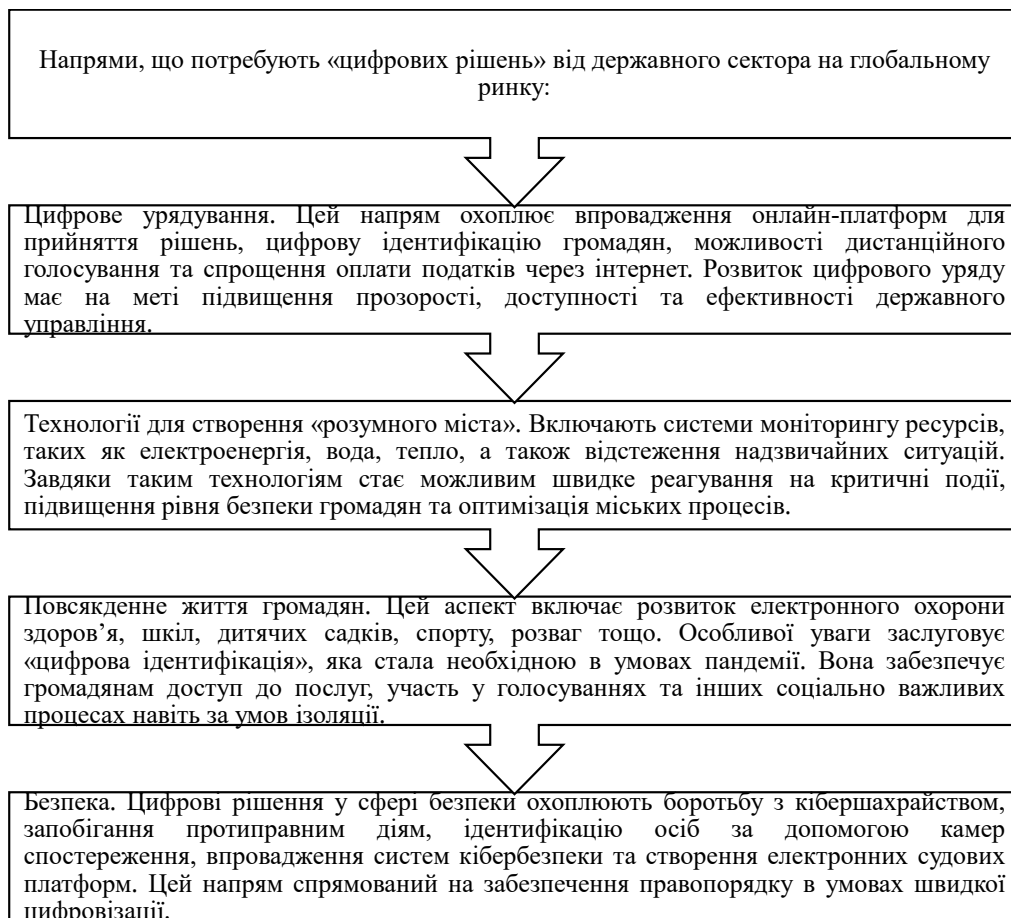


Рис. 1. Напрями, які потребують «цифрові рішення» від публічного сектору на глобальному ринку

4. Інтеграція цифрових технологій у бізнес. Вимірюється рівень цифровізації бізнесу, ступінь охоплення та функціонування електронної комерції.

5. Цифрові публічні послуги. Цей параметр вимірює рівень цифровізації послуг для населення: чи можливо спілкування з урядом за допомогою техніки, отримання документів через інтернет, запис до навчальних закладів, на прийом до поліклініки тощо.

Висновки. Цифровізація виступає ключовим фактором трансформації суспільства, відкриваючи нові можливості для підвищення продуктивності в усіх секторах економіки. Вона забезпечує автоматизацію навіть складних завдань, які раніше виконувались лише людьми, що дозволяє оптимізувати процеси управління та виробництва. Проте, цифрова революція супроводжується тривалим перехідним періодом, який за своїми масштабами можна порівняти з історичними змінами, такими як перехід від аграрної до індустріальної економіки. У цьому контексті перед державними органами постають виклики, пов'язані

з трансформацією робочих місць, зміною вимог до кваліфікації працівників та появою нових форм зайнятості, водночас із зникненням традиційних професій.

Водночас цифровізація ставить перед публічною політикою важливі завдання щодо забезпечення соціальної рівності та зменшення ризиків, пов'язаних із нерівномірним розподілом вигод. Для цього політика має спрямовуватись на впровадження системи навчання протягом життя, розробку програм професійної перепідготовки для найбільш уразливих груп населення, зокрема працівників старшого віку та некваліфікованих кадрів. Крім того, важливим є усунення дисбалансів на ринку праці, інвестування в технологічний розвиток, створення цифрової інфраструктури та посилення соціального захисту. Таким чином, масштаб і вплив цифрових змін формують сучасні тенденції, такі як цифрова дипломатія, цифровий бюрократизм, метабібридна війна, а також розвиток багатоканальної комунікації, безпеки та технологій «цифрового уряду» і «цифрового міста».

REFERENCES:

1. Sydorenko, N. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku publichnoho upravlinnia [Modern trends in the development of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 10 (3), 59–63. <https://doi.org/10.15421/152220> [in Ukrainian].
2. Matvieienko, I., & Utkin, M. (2024). Svitovi tendentsii tsyfrovizatsii ta yikh vplyv u systemi publichnoho upravlinnia [Global trends in digitalization and their impact on the public administration system]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, (8(36)), 191–203 [in Ukrainian].
3. Sydorenko, N., & Shevchenko, S. (2020). Elektronne uriaduvannia ta IKT yak instrumenty protyidii koruptsii u konteksti svitovoho trendu prozorosti publichnoi sluzhby [E-governance and ICT as tools for combating corruption in the context of the global trend of public service transparency]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 5, 72–81. <http://www.aspects.org.ua/> [in Ukrainian].
4. Naumyk, A. S., & Kondratova, Ya. M. (2024). Pravova derzhava i hromadianske suspilstvo: istoriia derzhavno-pravovoi dumky v konteksti publichnoho upravlinnia ta administruvannia [The rule of law and civil society: history of state-legal thought in the context of public governance and administration]. *UNIVERSUM*, 7, 19–23 [in Ukrainian].
5. Lyndiuk, S. (2024). Innovatsii u publichnomu upravlinni dlia zabezpechennia sotsialnoi bezpeky [Innovations in public administration for ensuring social security]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, (2(16)), 114–136. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-114-136](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-114-136) [in Ukrainian].
6. Tyshchenkova, I. (2024). Praktyka nadannia elektronnykh posluh u sferi mihratsii ta hromadianstva Mihratsiinoiu sluzhboiu Ukrainy [Practice of providing electronic services in migration and citizenship by the Migration Service of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of the Dnipro State University of Internal Affairs*, 3, 180–184. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2023-3-180-184> [in Ukrainian].
7. Busko, M., & Apollo, M. (2023). Public administration and landowners facing real estate cadastre modernization: A win-lose or win-win situation?. *Resources*, 12 (6), 73–75. <https://doi.org/10.3390/resources12060073>.
8. Guogis, A., Smalskys, V., Reinholde, I., Bileisis, M., Klimovsky, D., & Gavkalova, N. (2024). Public administration modernization: regularities of normative concept application. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13), 70–78. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304594>.
9. Forde, J. S. (2022). Performance management of coordinating agencies: The importance of administrative capacity in the field of societal security. *International Journal of Public Administration*, 46 (14), 1006–1019. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2063332>.
10. Sydorenko, N., Pakulova, T., & Naumyk, A. (2023). Theoretical and applied approach to reforming the system of administrative services as a key factor in the transition of Ukraine to the concept of a «service state» implementation. *Grail of Science*, 31, 64–67. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.09>