

ДИСЦИПЛІНА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ ЯК ОСНОВА ДЕРЖАВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ: ПРАВОВИЙ ВИМІР

Чубай А.В.,
*аспірант кафедри адміністративного та інформаційного права
Навчально-наукового Інституту права,
психології та інноваційної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»*

Чубай А.В. Дисципліна в публічному адмініструванні як основа державного функціонування: правовий вимір.

У статті проаналізований правовий вимір дисципліни в публічному адмініструванні як основа державного функціонування. В межах цього аналізу з'ясовано, що поняття дисципліни – дуже неоднозначна та суперечлива категорією, що зумовлено наявністю значної кількості видів поняття дисципліни, відображених у широкому переліку нормативно-правових актів. І стосується це переважно не міжнародних нормативно-правових актів та договорів, що неминуче сприяло б уніфікованому її розумінню, а у галузевих нормативно-правових актах залежно від конкретної сфери відносин та правового регулювання. Хоча на перший погляд може скластися враження начебто дух цього терміну відгукується термінологією радянської правової школи, втім згадок поняття дисципліни у законодавстві, в тому числі у сфері, що стосується державної службової діяльності в цілому та органів публічного адміністрування зокрема зовсім не бракує. Обґрунтовано, що дисципліна як поняття та охоронюваний законом принцип не втрачає своєї актуальності й по сьогодні. Пошуки шляхів механізму її забезпечення стають перманентним об'єктом наукових досліджень учених різних соціо-гуманітарних дисциплін. Відтак наукові пошуки та розробки залишаються актуальним і станом на сьогодні. Тому, обґрунтовано, що коли ми говоримо про феномен дисципліни в контексті аналізу діяльності органів державної влади в цілому та органів публічного адміністрування зокрема, то доцільно говорити власне про дисципліну службову. Остання постає диференціальною характеристикою, маркером при аналізі показників ефективності чи неефективності органів публічного адміністрування, дотримання принципів права, зокрема гуманізму та клієнто-орієнтованості, якщо так доречно виражатися про публічний сектор діяльності. Такий стан речей дає підстави стверджувати, що дисципліна в діяльності органів публічного адміністрування спрямована переважно на реалізацію положень законодавчих та інших підзаконних нормативно-правових актів, що стосуються положень щодо проходження служби та виконання посадової інструкції в органах державного адміністрування, виконання вимог керівництва

Ключові слова: дисципліна, публічне адміністрування, державне управління, правові відносини, правове регулювання, правові відносини, держава.

Chubai A.V. Discipline in public administration as the basis of state functioning: legal dimension.

The article analyzes the legal dimension of discipline in public administration as the basis of state functioning. Within this analysis, it was found that the concept of discipline is a very ambiguous and contradictory category, which is caused by the presence of a significant number of types of the concept of discipline, reflected in a wide list of normative legal acts. And this mainly applies not to international regulatory legal acts and treaties, which would inevitably contribute to its unified understanding, but to sectoral normative legal acts depending on the specific sphere of relations and legal regulation. Although at first glance one may get the impression that the spirit of this term echoes the terminology of the Soviet legal school, there is no shortage of mentions of the concept of discipline in legislation, including in the field of public service activities in general and public administration bodies in particular. It is substantiated that discipline as a concept and a principle protected by law does not lose

its relevance even today. The search for ways of the mechanism of its provision become a permanent object of scientific research by scientists of various socio-humanitarian disciplines. Therefore, scientific research and development remains relevant today. Therefore, it is justified that when we talk about the phenomenon of discipline in the context of the analysis of the activities of state authorities in general and public administration bodies in particular, it is appropriate to talk about official discipline. The latter appears as a differential characteristic, a marker in the analysis of indicators of efficiency or inefficiency of public administration bodies, compliance with the principles of law, in particular, humanism and client-orientation, if it is appropriate to speak about the public sector of activity. This state of affairs gives grounds for asserting that discipline in the activities of public administration bodies is primarily aimed at implementing the provisions of legislative and other sub-legal normative legal acts relating to the provisions on the completion of service and the implementation of job instructions in public administration bodies, the fulfillment of management requirements

Key words: discipline, public administration, public administration, legal relations, legal regulation, legal relations, state.

Постановка проблеми. Позаяк наше дослідження торкається галузевого поняття дисципліни у діяльності органів публічного адміністрування, видається доцільним приділити більше уваги службовому аспекту поняття дисципліна. В цьому випадку, як слушно зазначає О.А. Марушій, існує конкретний нормативно-правовий акт, що містить термін, тобто закріплює поняття службової дисципліни. Незважаючи на те, що він є галузевим, торкається конкретного виду діяльності державної служби, втім, дає визначення даного теоретичного концепту [1, с. 132-133]. Відтак, у Законі України «Про дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України» йдеться про те, що службова дисципліна – дотримання особами рядового та начальницького складу Конституції України, актів Президента України та Кабінету Міністрів, наказів та інших нормативно-правових актів Міністерства внутрішніх справ України, підпорядкованих йому органів і підрозділів та приєднаних працівників органів внутрішніх справ [2].

Тим не менше, закономірним є той факт, що стан та перспективи зростання якісних показників дисципліни в системі органів публічного адміністрування є бажаним та затребуваним процесом. Дослідження стану дотримання службової дисципліни підпадає під контроль з боку відповідних органів. Зростання ж показників службової дисципліни також є завданням відповідних органів та осіб, що наділені функціями контролю та стимулювання бажаної поведінки службових осіб. Звичайно, що ніхто не відкидатиме той факт, що стан дотримання дисципліни безпосередньо пов'язаний із діалектичними категоріями свободи та відповідальності, що проявляються у тій чи іншій поведінці конкретного службовця.

Відтак, **мета дослідження** полягає у дослідженні правового виміру дисципліни в публічному адмініструванні як основи державного функціонування.

Стан опрацювання проблематики. Серед переважної більшості сучасних наукових студій дисципліну розуміють у ракурсі логічного продовження законності. Законність постає базисом, фоновою характеристикою, необхідністю в умовах якісного надання послуг публічної влади. Законність необхідна для дисципліни, а дисципліна – логічний підсумок, втілення на результат законності. В подальшому дисципліна детермінує законність засобами зворотного зв'язку, постає сприятливим, якщо не необхідним фактором до забезпечення стану її перманентності та гарантованості у демократичному суспільстві. Серед вчених, які тією чи іншою мірою досліджували певні проблемні питання правового виміру дисципліни необхідно відзначити таких, як: А. Войтенко, К. Голікова, О. Марушій, О. Підкуйко, І. Яшутін та ін.

Виклад основного матеріалу. Дисципліна не існує як всього лиш цілісний феномен, а закономірно поділяється на види та категорії. Так до прикладу окремими авторами зазначається, що одним із видів дисципліни є дисципліна службова, під якою прийнято розуміти чітке та неухильне дотримання законів та інших нормативно-правових актів [3, с. 112]. Аналізуючи зазначений феномен, наштовхуємося на ситуацію, коли в останні роки чим раз більшого поширення набирає нещодавно введене в науковий обіг поняття «виконавська дисципліна». Це поняття запропоноване до ознайомлення й аналізу вченим І. Яшутіним і заявляється у дослідженні державної служби загалом не просто так, а як спосіб знайти відповідь на питання недоліків у системі державної служби зі сфери дисциплінарних. А недоліки, як відомо, вони доволі часто зрештою призводить до зменшення показників якості та ефективності надання публічних послуг. Відтак, на думку за-

значеного цього автора, дисципліна – є комплексом заходів, що націлений на неухильне, поетапне та скрупульозне дотримання своєчасного, неухильного та якісного надання публічних послуг та виконання завдань, що останні наділені ними в межах наданої їм компетенції відповідно до законодавства. Виконавська дисципліна дозволяє провести об'єктивне оцінювання показників якості їхньої роботи, суб'єктивної сторони – тобто особистого ставлення до власної праці та цілей діяльності, мірі сумлінності та відповідальності за проведену роботу. На цих підставах можна розмірковувати про мотиваційні компоненти праці публічного управлінця [4, с. 56]. Зрештою, переконані в тому, що саме це визначення є коректним та напрочуд наукоємним, адже автору вдалося в короткий спосіб сформулювати не лише визначення виконавської дисципліни, як різновиду та характеристики дисципліни службової, але й вказати на складові компоненти – предмети дослідження останньої, а також і факторів, що демонструють результативність та детермінують їх.

Відтак, доцільно припустити, що новим та змістовним зрізом розуміння поняття дисципліни є власне аспект виконавської дисципліни. Зрештою, цей аспект терміну є сучасним та доречним. Разом із тим, маємо розуміти, що і досі у законодавстві присутній саме цей термін. Існують певні нормативно-правові акти, як правило, підзаконні та локальні нормативно-правові акти, що містять термін саме службової дисципліни. Переважно це стосується органів виконавчої влади зі спеціальним статусом.

Одне із джерел, що вартує згадування в контексті нашого дослідження, яке теж, попри все, належить до числа галузевих та профільних є Закон України «Про дисциплінарний статут національної поліції». Цей нормативно-правовий акт визначає за службову дисципліну – постійне та безумовне дотримання вимог положень законодавства, зокрема Закону України «Про національну поліцію» [5]. Тобто, діяльність правоохоронних органів зокрема та силових структур в цілому здатні помітно акцентувати увагу та формулювати цілком чіткі вимоги до службової дисципліни та її дефініції загалом. Зазначений стан речей стосується не лише правоохоронних органів, але й військових у тому числі. Для прикладу в Законі України «Про дисциплінарний статут служби цивільного захисту» йдеться, що службовою дисципліною є бездоганне та неухильне виконання представниками рядового та начальницького складу своїх обов'язків, що є втіленням вимог законодавства [6]. Не є винятковим за своїм змістом формулювання визначення службової дисципліни серед представників Збройних сил України. У такому нормативно-правовому акті як Дисциплінарний статут Збройних Сил України досліджуваний нами феномен пропонується розуміти як «бездоганне та неухильне додержання всіма військовослужбовцями порядку і правил, що встановлюються військовими статутами та іншими нормативно-правовими актами» [7]. Це та інші твердження дають підстави припустити, що попри те, що запропоновані вище визначення не є тотожними за змістом, вони є суттєво подібними. Поняття дисципліни в кожному із них виражається за допомогою двох базових характеристик першою з яких є дотримання та відповідність актам законодавства, а другою – характеристика того, яким же має бути це дотримання, на зразок чіткості, неухильності, беззаперечності даного дотримання тощо. Попри те, зважаючи на те, що такого роду дефініція є спільною та спорідненою для багатьох категорій державних службовців, досі відсутній своєрідний Дисциплінарний статус державного службовця, що формулював би єдиноначальний підхід до розуміння поняття службової дисципліни державного службовця в цілому та представника органів публічного адміністрування зокрема.

Отож враховуючи визначення, що запропоновані вище, маємо можливість сформулювати на їх основі ознаки та кваліфікуючі характеристики поняття як виконавської, так і службової дисципліни в діяльності органів публічного адміністрування. Відтак вважаємо що до числа таких ознак доречно віднести: постійність, безумовність, бездоганність, що виокремленні нами на підставі аналізу дефініції службової дисципліни, а також неухильність, поетапність, скрупульозність, своєчасність, якісність, що впливає із запропонованого на наступних сторінках визначення виконавської дисципліни, що доповнить зазначений список властивими їй ознаками.

Існує також плеяда зовнішніх факторів, що чинять безпосередній вплив на формування дисципліни у сторону покращення якості її показників. Зокрема, до таких необхідно зарахувати: моніторинг показників якості надаваних послуг, зокрема засобами зворотного зв'язку; своєчасність реакції правоохоронних та судових органів у разі встановлення факту протиправних діянь; забезпечення єдиної системи підходів до оплати праці та преміювання; запровадження єдиних стандартів якості оцінювання роботи державних службовців в цілому, та представників системи органів публічного адміністрування зокрема; формулювання та втілення в практичну площину

типового Статуту публічного адміністрування, який би не лише чітко прописав але й уніфікував би вимоги до праці службовця системи органів публічного адміністрування, який якісно планував, а також стимулював би деонтологічний зріз праці публічного адміністрування; внесення змін до Закону України «Про державну службу», або ж і прийняття нового з урахуванням необхідності ліквідації наявних прогалин; цифровізації праці службовців органів публічного адміністрування.

Саме останній із запропонованих вище факторів покращення якості службової дисципліни заслуговує на підвищену увагу з урахуванням вимог сьогодення. Як слушно зазначають Немержицька С.М., Федоряк Р.М. та Підкуйко О.О., існують види певних властиво цифрових та технологічно орієнтованих методів, що здатні спричинити суттєве покращення показників якості виконавської чи то службової дисципліни [8]. У цьому контексті до числа першочергових цифрових методів покращення показників службової дисципліни належить забезпечення належного діджиталізованого місця праці. Чому цю категорію слід вважати однією з провідних – то це тому, що вона поєднує в собі ефективність та продуктивність праці та зручність службовця, а значить – демонструє повагу до нього самого та його часу. На сьогоднішній день імовірно тяжко уявити ефективну офісну роботу без праці із персональним комп'ютером, пошуковими системами, базами даних. За допомогою комп'ютера та цифрових технологій набагато зручніше та ефективніше досягати поставлений цілей. Зокрема йдеться про внесення, систематизацію, зберігання дані, запису на прийом громадян, а подекуди надання такої можливість і їм самим тощо.

До низки цифрових та діджитальних методів покращення якості виконавської чи то службової дисципліни також доречно віднести перманентний доступ до джерел та даних, що мають право перебувати у відкритому доступі. Такі дані є гласними, не розкривають чиєсь приватної інформації та персональних даних, не володіють грифом секретності, чи тим більше абсолютної секретності. Наявність таких відкритих баз даних покликана покращувати якість зворотного зв'язку. Сам факт їх існування дещо звужує діалектичну соціальну прірву між державою та суспільством, підвищує показники взаємної довіри та розуміння. Особливо, коли мова йде про так звану державну інформацію, дані державних органів, а також декларацію доходів відповідних службових осіб.

Наступним елементом підвищення цифрової культури задля покращення показників якості службової дисципліни можна вважати створення та перманентне покращення механізму електронної ідентифікації громадян. Така процедура значною мірою здатна модернізувати комунікацію суб'єктів інформаційної взаємодії. Більше того, це стає запорукою ефективної взаємодії та разом із тим збереження конфіденційності інформації заявника, клієнта, що має залишатися досяжною лише для обмеженого кола осіб та не зазнавати поширення на невизначене коло. А такий недолік може мати місце на практиці, коли йде мова про зберігання інформації за паперових носіях, її поширення шляхом копіювання, сканування тощо. Окрім цього, електронна ідентифікація громадян стає фактором зниження витрат та підвищення комфорту відвідувачів.

Ще одним із факторів покращення показників службової дисципліни засобами цифрових та діджитальних потужностей є перманентний аналіз даних. Це стосується і даних, що є в наявності у відповідних електронних базах, а також – постійного й регулярного збору даних. З цією метою існує окрема сучасна професія – аналітика, цифрового аналітика, що займається відповідними видами діяльності у державних органах, установах та організаціях. Впровадження даних спеціалістів у поточну діяльність органів державного адміністрування сприяє суттєво б модернізувало працю службовця. Окрім цього, такий модерний виток розвитку у пласті функціонування публічного адміністрування також здатен покращити інші показники якості праці, окрім показників якості виконавської чи то службової дисципліни.

У загальному кажучи, вченими розроблено такі засоби підвищення показників службової дисципліни інструментарієм діджиталізації та цифровізації, як: забезпечення максимально злагодженої, безпечної та збалансованої взаємодії між центральним апаратом органів управління та конкретними органами публічного адміністрування на місцях, у залежності від специфіки та сфери їх діяльності; максимальне поширення різного роду інтернет-сервісів на місцях, що подекуди буває ще більш затребуваним, аніж у столиці чи центральних ланках апарату, позаяк у провінції зазвичай гостріше постає логістична проблематика; активне впровадження досягнень інтернет-банкінгу у діяльності органів публічного адміністрування, включення елементів цифрової економіки у діяльність органів публічного адміністрування та супровід їхніх транзакцій; так звана демократична діджиталізація, плавний перехід від одного етапу до іншого, в тому числі шляхом підви-

щення рівня цифрової грамотності самих службовців [9, с. 59]. Останній із пунктів, що на перший погляд може видатися декларативним та поверхневим насправді, несе в собі неабияке смислове навантаження, так як стосується інформаційної грамотності та сучасної культури праці та поведінки державного службовця. Без її достатнього рівня всі перераховані вище засоби з числа тих, що є універсальними, а також – орієнтовані на місцевий рівень, виявляться недієвими. Адже за умови своєрідного когнітивного провалля у цифровій та діджитальній сферах, що стосуються суб'єктного складу, говорити про успіхи інших заходів скоріш за все виявиться нереальним. Складно уявити не лише праксеологічну компетентність, але й особисту зацікавленість у процесі збільшення показників якості надання послуг у сфері публічного адміністрування особою, що не володіє в повній мірі необхідним для їх надання інструментарієм. Цифрова культура службовця у сфері органів публічного адміністрування є необхідним елементом сучасного життя.

А разом із тим культура очевидно не випадковий термін в контексті наукової дискусії довкола такого предмету дослідження як службова дисципліна. Позаяк сучасний тип правового розуміння виразно тяжіє до природно-правового, а скоріше навіть інтегративного-змішаного, такого, що синтезує декілька з них, зокрема базові – природно-правовий та позитивістський, видається логічним запропонувати до осмислення дещо натуралістичний варіант звучання тієї ж самої теми – виконавської, чи то службової дисципліни. І хоча в сучасному законодавстві подекуди трапляється саме цей термін, це не має стати на заваді впровадженню дещо інших зрізів по суті тієї самої проблематики. Подібно до того, як ми говорили про дихотомію понять законність та правомірність, аналогічно ми спробуємо висвітлити доктринальні паралелі у категоріях службової дисципліни та службової культури. В подальшому, за умови успішних теоретичних випробувань, дані елементи понятійно-категоріального апарату можуть бути запропоновані до впровадження у практичну площину.

Справді, культура охоплює поняття дисципліни подібно до того, як право охоплює поняття закону, а правомірність – поняття законності. Але це питання, коли мова йде про досліджувану нами категорію законності перестає бути таким однозначним. Попри те, що саме культура охоплює дисципліну, до структури дисципліни частково належить і професійна культура, принаймні у аспекті, що впливає із законодавства, тобто вимоги, а можливо й стандарти службової дисципліни прописані у законодавстві різної юридичної сили. Такий стан речей наштовхує на думку про те, що дисципліну та вимоги до її дотримання завжди формує людина, тоді як культура формується під дією різного роду синергетичних процесів, дослідити й пояснити які не завжди виходить максимально ретельно, або й не виходить узагалі.

Відтак якщо намагатися думати максимально структуровано може спасти на думку, що дисципліна охоплює певні досяжні їй пласти ціннісного та в першу чергу технологічного компонента культури. При цьому зазначена досяжність не передбачає, високого рівня, а швидше низького та середнього. Проте, слід звернути увагу і не те, що запропонований вище триєдиний підхід до розуміння службової культури державного службовця, не є єдиним, чи єдино правильним. Урешті решт, Більшість наукових поглядів вчених схилиються до думки про те, що професійна етика державного службовця, чи то працівника органу публічного адміністрування, є сукупністю норм. Такий стан речей наштовхує на думку, що існує цілком реальний шанс досягти двох наукових цілей одночасно: знайти універсальну формулу можливості потенційного захисту від зловживань та зазіхань на норми професійної етики (адже якщо є норма, є що порушувати, то існує механізм притягнення до відповідальності, чого не скажеш про виконавську, чи то службову культуру, що є суто доктринальним поняттям), а по-друге демонструють можливість замінити суто позитивістське бачення праці державного службовця чи представника органів публічного адміністрування власне через оптику натуралізму.

І знову ж в зазначеній нами ситуації маємо слушний підсумок про показники якості професійної етики, що, як і у випадку з культурою праці державного службовця чи то працівника органів публічного адміністрування, вимірюється якістю наданих послуг, а також відгуками, що їх вдалося отримати як наслідок фідбеків чи то зворотного зв'язку осіб, що зверталися за тією чи іншою послугою. Таким чином, етика поведінки державного службовця є терміном, за яким майбутнє, подібно до того, як поступово правомірність стала розумітися як акме законності. Слід пам'ятати, що культура державного службовця базується і на його особистих якостях та настановах, тобто вона не є певним чином деформованою власною автономією та відсутністю зв'язків із іншими видами культур із так би мовити невідомою папкою зберігання. За наявності спільного

знаменника у службовій культурі працівника органів державного управління, таких як перш за все культура в цілому, ми можемо наблизитися від менш загального до більш конкретного об'єкта нашого дослідження, тобто використовуючи принципи індукції та переходить до необхідного блоку досліджуваних питань. Такий стан речей можливий завдяки застосування методу владних приписів та настанов. Тоді як аналіз на предмет зв'язку із іншими однорідними видами культури особистісного зразку відсилає нас до згадки про метод координації та аналіз моральної, естетичної, інтелектуальної та інших видів цього гіпероб'ємного явища.

Висновки. Якщо розглядати загалом поняття публічної служби, важливим критерієм дисципліни та культури праці службовця варто виділити комунікаційні міжособистісні та зв'язки. Законірно, що вони можуть бути як вертикальні, так і горизонтальні, проте точно завжди характеризуватимуться певною тенденційністю в сторону позитивних, чи негативних коливань показників. Такий стан речей свідчить про те, що в останні роки покращились показники неформальної комунікації, зокрема між керівництвом та підлеглими. Глобалізація, поширення соціальних мереж, запозичення елементів корпоративної культури заходу в тому числі проведення неформальних зустрічей, тимблдингів – все це сприяло відходу від бюрократичному минулому у державній службі. Культура спілкування та фахове мовлення спеціаліста, який надає відповідні послуги – це один із факторів, що становить собою плеяду компонентів службової культури, а відтак і дисципліни. Культура мовлення державного службовця є по суті індикатором його власного професіоналізму та розуміння явищ та процесів із професійного світу, але, разом із тим, вона є тим джерелом, що, окрім власне професійного аспекту, інформує також про визнання честі та гідності цінностями права, про повагу до держави, мови її громадян та їх самих. А у підведенні підсумків даної структурної одиниці дослідження зазначимо, що дисципліна, чи культура, культура, чи дисципліна – суть справи міняє не її назва, а сутнісне наповнення. Наповнення фактичними діями та змістовним сенсами того самого поняття, що в законодавстві зветься дисципліною, а в подальшому можливо й набуде концептуального звучання, що обернене до концепції природного права.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Марушій О.А. Поняття законності та дисципліни в діяльності органів виконавчої влади. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2016. № 845. С. 132–136.
2. Про Дисциплінарний статут органів внутрішніх справ України: Закон України від 22.02.2006 зі змінами та доповненнями. *Відомості Верховної Ради*. 2006, № 29, ст. 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-15>.
3. Голікова К.О. Дисципліна та законність в державному управлінні: поняття та способи їх забезпечення. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 2. С. 110–113.
4. Яшутін І.М. Поняття та сутність виконавської дисципліни в органах публічної служби. *Право та державне управління*. 2020. № 1. С. 50–56. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.7>.
5. Про Національну поліцію: Закон України від 23.12.2015 зі змінами та доповненнями. *Відомості Верховної Ради*. 2015, № 40-41, ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>.
6. Про Дисциплінарний статут служби цивільного захисту: Закон України від 05.03.2009 зі змінами та доповненнями. *Відомості Верховної Ради*. 2009, № 29, ст. 398. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-17#Text>.
7. Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України: Закон України від 24 березня 1999 зі змінами та доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. 1999, № 22-23, ст. 197. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text>.
8. Невмержицька С.М., Федоряк Р.М., Підкуйко О.О. Соціальна відповідальність муніципальних службовців у системі муніципального управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.
9. Плотнікова М.Ф., Якобчук В.Т., Войтенко А.Б., Хомаківський Є.І., Яніцька Н.Б. Державне адміністрування надання освітніх послуг в умовах діджиталізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 4. С. 58–62. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4\(22\)-52-64](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-4(22)-52-64).