

УДК 351:342.78 (477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.30>

Сергій СЕРДИНСЬКИЙ,

здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0008-6256-7615>

(© СЕРДИНСЬКИЙ С., 2025)

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СИНЕРГІЯ ЗМІН

У статті всебічно розглядається стратегічне та екзистенційне значення європейської інтеграції для України в умовах повномасштабної збройної агресії з боку російської федерації. Автор акцентує увагу на тому, що євроінтеграційний курс нині виходить далеко за межі зовнішньополітичного пріоритету – він трансформується в усеохопний державотворчий процес, що зачіпає базові параметри політичної, правової, адміністративної та інституційної архітектури держави. Вибір європейського шляху розвитку стає не лише прагненням до інтеграції з демократичним співтовариством, а й умовою виживання української нації, гарантією безпеки, стабільності, демократизації управління та довіри громадян до влади. В Україні впроваджуються громадські обговорення, електронні петиції, інструменти бюджетів участі, громадські ради при органах влади. Проте ефективність цих інструментів часто обмежується формальністю процедур, слабкою інституціалізацією громадянського суспільства та недостатнім рівнем політичної культури. Для досягнення реальної відповідності європейським стандартам потрібно посилити вплив

громадськості на політику, забезпечити зворотний зв'язок і прозорість формування управлінських рішень.

Особлива увага надається аналізу вимог до реформування системи публічного управління в контексті гармонізації з європейськими стандартами. Ідеться не лише про технічну адаптацію нормативно-правових актів, а й про створення якісно нової моделі державного управління, що буде відповідати принципам *good governance* – верховенству права, ефективному управлінню, відкритості, прозорості, підзвітності, інклюзивності, рівному доступу до адміністративних послуг та залученню громадян до ухвалення управлінських рішень. Ці стандарти не є абстрактними – вони ґрунтуються на досвіді країн ЄС, їх зафіксовано в численних документах, зокрема в Кодексі належного управління та рекомендаціях Ради Європи.

Ключові слова: європейська інтеграція, публічне управління, доброчесність, *good governance*, державна служба.

Sergiy SERDYNISKYI,

PhD student at the third (educational and scientific) level of higher education

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0008-6256-7615>

(© SERDYNISKYI S., 2025)

EUROPEAN INTEGRATION AND PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS IN UKRAINE: A SYNERGY OF CHANGES

The article comprehensively examines the strategic and existential importance of European integration for Ukraine in the context of full-scale armed aggression by the russian federation. The author emphasises that the European integration course today goes far beyond a foreign policy priority – it is transforming into a comprehensive state-building process that affects the basic

parameters of the political, legal, administrative and institutional architecture of the state. The choice of the European path of development becomes not only a desire to integrate with the democratic community, but also a condition for the survival of the Ukrainian nation, a guarantee of security, stability, democratisation of governance and public trust in the authorities. Public consultations, electronic petitions, participatory budgeting tools and public councils attached to government bodies are being introduced in Ukraine. However, the effectiveness of these instruments is often limited by formal procedures, weak institutionalisation of civil society and an insufficient level of political culture. To achieve real compliance with European standards, it is necessary to strengthen public influence on policy, ensure feedback and transparency in the formation of management decisions.

Particular attention is paid to the analysis of requirements for reforming the public administration system in the context of harmonisation with European standards. It is not only about the technical adaptation of legal acts, but also about the creation of a qualitatively new model of public administration that will meet the principles of good governance – the rule of law, effective management, openness, transparency, accountability, inclusiveness, equal access to administrative services and citizen involvement in decision-making. These standards are not abstract – they are based on the experience of EU countries and are enshrined in numerous documents, including the Code of Good Governance and the Council of Europe’s recommendations.

Key words: *European integration, public administration, integrity, good governance, civil service.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України питання європейської інтеграції перестає бути лише політичним пріоритетом – воно набуває екзистенційного характеру. Україна обрала європейський вектор розвитку

як стратегічну мету, що передбачає не тільки реформування окремих галузей, а й глибоку трансформацію системи публічного управління в цілому. У цьому контексті формулюється новий суспільний запит: гармонізація управлінських механізмів з європейськими стандартами, забезпечення ефективності, відкритості та підзвітності влади, що є невід’ємними характеристиками держав Європейського Союзу. Узагалі Україна стала при цьому «*Щитом*» попри його метафоричність, символізм і має чітко виражене геологічне підґрунтя [1, с. 1–3].

Процес реформування публічного управління в Україні потребує узгодження національної моделі державного управління із принципами належного врядування (*good governance*), що домінують в адміністративному просторі ЄС. Це передбачає впровадження системи управління, що ґрунтується на верховенстві права, ефективному інституційному управлінні, інклюзивності, участі громадян в ухваленні рішень та високих етичних стандартах у роботі публічних службовців.

Одним із ключових орієнтирів у цьому процесі є відповідність української моделі управління європейським стандартам, що закріплені в документах Ради Європи, Європейської комісії та інших інституцій. Це вимагає не лише нормативно-правової адаптації, а й оновлення управлінської культури, формування професійного корпусу державної служби, здатного діяти в умовах складної багатовекторної трансформації. Варто зазначити, що за останні роки Україна здійснила значний поступ у цьому напрямку: було ухвалено нову редакцію Закону «Про державну службу», запроваджено конкурсні механізми відбору кадрів, створено Національне агентство України з питань державної служби, посилено прозорість ухвалення рішень у виконавчій владі.

Процес трансформації системи публічного управління в Україні в напрямку відповідності європейським стандартам є не лише інституційною модернізацією, а й глибоким цивілізаційним вибором. У контексті

євроінтеграційного поступу нашої держави, особливо після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом 2014 року, виникла стратегічна потреба гармонізувати українську модель управління із цінностями, принципами та підходами, що визначають адміністративну культуру країн-членів ЄС. Водночас, реформи публічного управління в Україні набули особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, коли якість управлінських рішень, гнучкість адміністративних структур, інституційна стійкість та доброчесність посадовців стали чинниками виживання держави, її спроможності мобілізувати ресурси, координувати безпекові зусилля й забезпечувати базові публічні послуги.

Європейська адміністративна традиція базується на низці фундаментальних принципів, що формують сучасну парадигму *good governance* – належного врядування. Серед них: верховенство права, прозорість, підзвітність, участь громадян в ухваленні рішень, ефективність, рівність доступу до послуг, доброчесність та служіння суспільству. *«З розвитком сучасного українського адміністративного права, на формування якого значно вплинули визнані стандарти європейського законодавства, у ньому з'являються нові терміни, що до цього часу не вивчалися, зокрема: «адміністративна процедура», «публічна послуга», «адміністративна послуга», «публічне адміністрування» [2]. Саме ці принципи визначають стандарти адміністративної поведінки, організаційну логіку публічної влади, а також віддзеркалюють філософію відносин між державою і громадянином. У цьому контексті відповідність української моделі управління європейським стандартам передбачає не просто адаптацію формальних механізмів, а трансформацію управлінської культури, оновлення законодавчої бази, модернізацію інституційної архітектури і формування нової етики публічної служби.*

У процесі адаптації Україна поступово імплементувала ключові документи та інструменти Європейського Союзу, зокрема рекомендації

SIGMA (спільної ініціативи ЄС та OECD), Європейський кодекс належного адміністрування, а також принципи Європейської хартії місцевого самоврядування. Запровадження Стратегії реформування публічної адміністрації на 2016–2021 роки, а згодом – на 2022–2025 роки, стало інституційною межею наближення до стандартів ЄС. Ці документи окреслили стратегічні цілі, серед яких: функціональна реорганізація центральних органів виконавчої влади, реформування державної служби, підвищення якості адміністративних послуг, цифрова трансформація управління та розвиток відкритого врядування.

Виклад основного матеріалу. Одним із ключових складників наближення до європейських стандартів стало оновлення системи державної служби. Закон України «Про державну службу» (2015), підготовлений із урахуванням європейських підходів, закріпив принципи політичної нейтральності, меритократії, відкритості конкурсів, прозорої системи оплати праці, професійного розвитку. Відповідно до європейської логіки, державний службовець має бути не просто виконавцем наказів, а носієм публічного інтересу, незалежним професіоналом, який діє в інтересах громадян. У цьому контексті також актуальними є кодифікація етичної поведінки, стандарти антикорупційної доброчесності, підвищення інституційної автономії HR-управління в органах влади.

Важливим напрямком модернізації стало впровадження системи управління якістю адміністративних послуг, що має відповідати вимогам доступності, зручності, швидкості, правової визначеності та цифрової прозорості. Платформа «Дія», цифрова трансформація ЦНАПів, введення е-послуг, єдиних вікон і реєстрів – усе це відповідає принципам сервісного управління, що є панівним підходом у Європейському Союзі. Водночас, такі інструменти сприяють скороченню контактів із чиновниками, що знижує корупційні ризики, посилює контроль громадськості за діями держави, створює середовище довіри до влади.

В аспекті децентралізації та розвитку місцевого самоврядування українська модель зазнала істотної трансформації вбік відповідності принципам Європейської хартії. Формування територіальних громад, передача повноважень на місця, реформування бюджетних механізмів, посилення фінансової автономії, кадрове зміцнення місцевої влади – це ознаки переходу до субсидіарної моделі управління. Водночас, варто зазначити, що в низці випадків залишається дисбаланс між формальною децентралізацією і реальною автономією громад, особливо у воєнний період, коли державний контроль часто посилюється.

На окрему увагу заслуговує питання участі громадян у процесах ухвалення рішень, що є основоположним у європейській системі *good governance*. В Україні впроваджуються громадські обговорення, електронні петиції, інструменти бюджетів участі, громадські ради при органах влади. Складником відповідності є також інституційна стійкість та кризове управління, що в умовах сучасної російсько-української війни стали лакмусовим папірцем життєздатності української моделі. У цьому контексті варто згадати про Стратегію реформування державного управління на 2022–2025 роки [3], де головною метою визначено побудову в Україні спроможної сервісної, цифрової держави, що забезпечуватиме захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Європейська адміністративна традиція передбачає високий рівень готовності до надзвичайних ситуацій, захист критичної інфраструктури, неперервність надання послуг. Українська держава виявила значну адаптивність: оперативна координація органів влади, цифровізація документів, антикризове планування, партнерство з міжнародними структурами. Водночас, наявні виклики – фрагментарність реагування, нерівномірність ресурсів, кадровий дефіцит – указують на потребу в дальшому інституційному вдосконаленні.

Таким чином, відповідність української моделі публічного управління європейським стандартам – це багатовимірний процес, що охоплює не лише нормативну гармонізацію, а й зміну інституційної логіки, управлінської культури, ролі громадянина у владі. Досягнення України в цій сфері є очевидними: нове законодавство, цифровізація, реформа держслужби, децентралізація. Проте ці здобутки вимагають системного підтримання, сталості, послідовного виконання. Ключовим чинником стане не лише адаптація форм, а й засвоєння цінностей, що формують ядро європейської адміністративної моделі. У цьому контексті публічне управління в Україні має рухатися до того, щоб бути не просто інструментом управління населенням, а механізмом служіння громадянину в умовах відкритої, правової і демократичної держави.

Інший важливий вимір – інституційна адаптація до *acquis communautaire*, тобто до сукупності правових норм Європейського Союзу. Це не просто технічний процес «перекладу» законів, а складна процедура зміни функцій, повноважень, процедур взаємодії органів влади на всіх рівнях. Адаптація включає такі складники, як гармонізація регуляторної політики, зміна системи державного нагляду та контролю, посилення антикорупційних інструментів, модернізація адміністративних послуг. Значну роль у цьому відіграє адміністративна спроможність органів публічного управління – їх здатність реалізовувати завдання політики відповідно до нових викликів.

Інституційна адаптація публічного управління України до *acquis communautaire* – сукупності правових норм, стандартів, процедур і практики, що становлять основу правового поля Європейського Союзу – є одним із ключових стратегічних завдань у контексті євроінтеграційного курсу держави. *Acquis communautaire* охоплює не лише законодавчі акти, а й адміністративну практику, управлінські підходи та принципи функціонування європейської моделі публічної влади. Для України цей

процес має багат шарову і міжгалузеву природу: він охоплює адаптацію законодавства, трансформацію управлінських процедур, інституційну перебудову державного апарату та модернізацію публічної служби в напрямку її відповідності європейським нормам належного врядування.

Адаптація до *acquis communautaire* – це не одномоментний акт, а поступовий, складний і системний процес, що включає кілька ключових компонентів: нормативно-правову гармонізацію, інституційне зближення, кадрове забезпечення, функціональну адаптацію та оцінку ефективності реалізації політик. Важливою передумовою ефективної адаптації є наявність інституційної спроможності органів публічного управління – здатності формулювати, імплементувати та контролювати політику. відповідно до європейських стандартів. Це означає, що адаптація вимагає не тільки змін у правовому полі, а й радикальної зміни в управлінському мисленні, структурі органів влади, їх функціях, компетенціях і взаємодії з громадськістю.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС 2014 року і, зокрема, після набуття нею чинності 2017 року, питання гармонізації з *acquis* стало визначальним для національної політики реформ. Документ чітко визначає напрямки, за якими українське законодавство та інституції повинні бути адаптовані до європейських норм – від конкуренції, транспорту, навколишнього середовища, енергетики до питань публічної адміністрації, верховенства права і належного управління. У цьому контексті постала потреба створення узгодженого інституційного механізму управління процесом адаптації. Уряд України створив спеціальні підрозділи у центральних органах виконавчої влади, Комітет Верховної Ради з питань інтеграції до ЄС отримав пріоритетну роль, а в Офісі Віцепрем'єр-міністра з євроінтеграції було сформовано аналітичну та координаційну структуру. На рівні Кабінету Міністрів розроблено План заходів з імплементації Угоди про асоціацію, що став стратегічним інструментом адаптації.

Інституційна адаптація має два взаємопов'язані складники: внутрішню трансформацію органів публічної влади і зовнішнє приведення їх діяльності відповідно до *acquis*. У цьому контексті надзвичайно важливим є принцип належного врядування (*good governance*), що містить у собі прозорість, ефективність, участь громадян, верховенство права, підзвітність та інституційну сталість. Такі принципи стали фундаментом реформування української системи публічного управління. Зокрема, було оновлено систему державної служби відповідно до європейських стандартів, ухвалено нову редакцію Закону «Про державну службу», започатковано електронну систему конкурсного відбору, створено національну школу публічного управління, підвищено вимоги до професійної компетентності держслужбовців.

Важливою віхою адаптації стало також запровадження принципів адміністративної процедури, що є обов'язковим складником *acquis* у сфері адміністративного права. Закон України «Про адміністративну процедуру», що набув чинності 2023 року, запровадив єдині правила взаємодії громадянина з публічною адміністрацією, засновані на принципах законності, неупередженості, пропорційності, права бути вислуханим та обґрунтованості рішень. У такий спосіб відбувається формалізація і наближення управлінської культури до європейської моделі публічного сервісу, орієнтованого на захист прав і свобод особи.

Одним із визначальних напрямків інституційної адаптації є розвиток європейських практик стратегічного планування й програмно-цільового управління. В ЄС діє система оцінювання ефективності державної політики за результатами (*results-based governance*), що вимагає від органів влади формування чітких цілей, показників результативності, механізмів моніторингу і публічного звітування. В Україні 2018 року було запроваджено середньостроке бюджетне планування, а в міністерствах впроваджуються підходи до управління на основі результатів. Проте,

практична реалізація таких інструментів стикається з кадровими обмеженнями, інституційною інерцією і недостатнім рівнем цифрової зрілості.

Крім того, адаптація до *acquis* потребує розвитку належного регулювання (*better regulation*), що включає попереднє оцінювання впливу регуляторних актів, консультації з громадськістю, прозору процедуру ухвалення рішень. У цьому напрямку здійснюються важливі кроки – зокрема розроблено методику регуляторного впливу, функціонують електронні платформи для обговорення проєктів нормативно-правових актів. Водночас, залишається проблема формальності таких консультацій, слабкої спроможності громадських інституцій до участі в політичному процесі та низької правової культури населення.

Особливу роль у процесі інституційної адаптації відіграє інтеграція цифрових технологій у державне управління. Європейський Союз надає пріоритет розвитку цифрового уряду, електронних послуг, кібербезпеки, відкритих даних та інтероперабельності інформаційних систем. В Україні успішно функціонує платформа «Дія», створено Міністерство цифрової трансформації, запроваджено електронний документообіг, електронний підпис, національні реєстри. Водночас, для досягнення повної відповідності *acquis* потрібно завершити інтеграцію міжвідомчих систем, забезпечити стандарти обміну даними, захист персональних даних та гармонізувати законодавство у сфері цифрових ідентифікаційних документів.

У період правового режиму воєнного стану питання інституційної адаптації набуло нового виміру. З одного боку, війна спричинила певну централізацію рішень, спрощення процедур, гнучкість у виконанні норм. З іншого – вона актуалізувала потребу зміцнення управлінської спроможності, довіри громадян до інституцій, прозорості розподілу ресурсів та неперервності виконання зобов'язань перед ЄС. Навіть в умовах війни Україна продовжує гармонізацію із європейськими стандартами –

ухвалено низку законопроектів, спрямованих на адаптацію екологічного, антикорупційного, енергетичного, митного законодавства; триває участь у європейських програмах технічної допомоги та обміну досвідом.

Висновки. У підсумку варто наголосити, що інституційна адаптація публічного управління України до *acquis communautaire* є тривалим, комплексним і політично вмотивованим процесом, що виходить за межі формального копіювання норм. Ідеться про глибоку трансформацію управлінської культури, етики державної служби, механізмів формування політики, практики залучення громадськості, цифрової архітектури влади та здатності держави бути прозорою, відповідальною, сервісною і гнучкою. Досягнення реальної відповідності *acquis* стане не лише технічним критерієм вступу до ЄС, а й фундаментом для формування сучасної європейської держави в Україні, що спроможна ефективно служити громадянам, дотримуватися прав людини, забезпечувати розвиток і безпеку в умовах поствоєнної відбудови. *«Для підвищення інституційної стійкості державних органів і забезпечення національної безпеки потрібно впроваджувати нові стратегії. Це включає завершення розроблення оборонних документів, організацію територіальної оборони, участь громадянського суспільства в оборонних заходах і поліпшення системи оцінювання загроз»* [4].

У цьому сенсі заслуговує на особливу увагу децентралізація як інструмент інтеграції, що стала однією із найуспішніших реформ за останнє десятиліття. Передача повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень не лише забезпечила більш ефективне управління на територіях, а й стала базисом для посилення соціальної згуртованості, демократичного розвитку громад та адаптації місцевого самоврядування до європейських моделей. Досвід країн Центрально-Східної Європи свідчить: децентралізація – це не лише інструмент підвищення якості управління, але й засіб наближення до політичних стандартів ЄС.

Україна в цьому процесі виявила здатність до швидкого інституційного навчання. Було створено інститути міжмуніципального співробітництва, розроблено стратегії регіонального розвитку, налагоджено систему місцевих бюджетів із високим ступенем автономії. Цей досвід є цінним капіталом у перемовинах про членство в ЄС, оскільки демонструє здатність держави проводити комплексні трансформації відповідно до *acquis*. Варто наголосити, що європейська інтеграція – це не лише адаптація норм і процедур, а й ціннісне перетворення, зміна світогляду управлінців, орієнтація на права людини, соціальну справедливість, інклюзивність, ефективну взаємодію держави з громадянським суспільством. Саме ці аспекти мають бути в центрі державної політики у сфері публічного управління.

Успішна синергія реформ публічного управління та європейської інтеграції можлива лише за умови політичної волі, широкої координації між органами влади, активної участі громадянського суспільства та підтримання з боку міжнародних партнерів. Особливої актуальності набуває запровадження механізмів моніторингу та оцінювання реформ – не лише у форматі звітності, але й для формування ефективного зворотного зв'язку між державою та суспільством. *«Європейські принципи реалізації контролю у сфері публічного управління зумовлює потребу визначення співвідношення понять державний контроль та громадський контроль, в основу якого, зазвичай, покладено розуміння потенціалу ролі держави та меж функцій державного управління щодо забезпечення гарантій дотримання правової, політичної, організаційної законності»* [5, с. 148].

Європейська інтеграція та реформи публічного управління в Україні є не просто паралельними процесами, а й складниками єдиного вектору модернізації держави. Вони створюють синергію, що посилює спроможність державних інституцій, сприяє прозорості, підзвітності та ефективності влади. Відповідність управлінської моделі європейським

стандартам, інституційна адаптація до *acquis communautaire*, успішна децентралізація та цифровізація є підтвердженням того, що Україна здатна реалізовувати складні трансформації навіть в умовах війни.

Проте, ці досягнення повинні бути систематизовані, закріплені інституційно та підтримані сталими механізмами розвитку людського капіталу. Лише інтегрований, багаторівневий підхід із фокусом на доброчесність, професіоналізм та відкритість дозволить Україні ефективно реалізувати амбіцію повноправного членства в Європейському Союзі. Зрештою, інтеграція – це не лише політичне рішення, а й глибинна трансформація суспільства, у центрі якої – людина, її гідність, безпека та добробут.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotlyar Yu. V. Ukraine and European civilization. *Україна і Європа : спільність історичної долі (ціннісний аспект) в рамках міжнародного проєкту Erasmus+ за напрямком Jean Monnet «Implementation of European values as a basis of democracy in Ukraine»* : тези доповідей. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. С. 1–3.

2. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 березня 2004 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 29. Ст. 367.

3. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831–р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>.

4. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні *Академічні візії. Секція: Соціальні та поведінкові науки*. 2024. Випуск 32.

5. Бахтіна Ю. С. Функції моніторингу та контролю в державному управлінні : співвідношення понять. *Сучасна юридична наука : проблеми доктринальної комунікації* : міжнародна науково-практична конференція. 19 квітня 2019 р., м. Харків. С. 146–149.

REFERENCES

1. Kotlyar Yu. V. (2022). Ukraine and European civilization. *Ukraina i Yevropa : spilnist` istorychnoi doli (tsinnisnyi aspekt) v ramkakh mizhnarodnoho proiektu Erasmus+ za napriamkom Jean Monnet «Implementation of European values as a basis of democracy in Ukraine»* : tezy dopovidei. Mykolaiv : Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. S. 1–3. [in Ukrainian]

2. Pro Zahal`noderzhavnu prohramu adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva Yevropeis`koho Soiuzu (2004) : Zakon Ukrainy vid 18 bereznia 2004 r. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. № 29. St. 367. [in Ukrainian]

3. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky (2021) : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 lypnia. № 831–r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>. [in Ukrainian]

4. Ponomarenko O. S., Moroziuk Yu. V., Nyniuk M. A. (2024). Vplyv voiennykh dii na efektyvnist` derzhavnoho upravlinnia v Ukraini. *Akademichni vizii. Sektsiia : Sotsial`ni ta povedinkovi nauky*. Vypusk 32. [in Ukrainian]

5. Bakhtina Yu. S. (2019). Funktsii monitorynhu ta kontroliu v derzhavnomu upravlinni : spivvidnoshennia poniat`. *Suchasna yurydychna nauka: problemy doktrynal`noi komunikatsii* : mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. 19 kvitnia, m. Kharkiv, 146–149. [in Ukrainian]