

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВОЖОЛ ОЛЕНА ВІТАЛІЇВНА

УДК 351+342.9:004:35.08:316.422](477) «364 «(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**БЮРОКРАТІЯ У ПРОЦЕСАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О. В. Вожол

Науковий керівник:

Василевська Тетяна Едуардівна, доктор наук з державного управління,
професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Вожол О. В. Бюрократія у процесах модернізації державного управління: проблеми та теоретичний аспект. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Міністерство освіти і науки України. Київ, 2025.

Одним із найбільш суперечливих явищ в державному управлінні, що потребує детального вивчення, є феномен бюрократії. У рамках наукових досліджень питання бюрократії займає важливе місце. Це підтверджують розроблені теорії та підходи, що стосуються природи бюрократії та широкого спектра пов'язаних тем.

Бюрократія у процесах модернізації державного управління в Україні створює і підтримує рамки, що необхідні для стабільного функціонування державного управління. Водночас з тим характеризується високою ступеню формалізму, що призводить до бюрократичних зволікань, дублювання функцій та втрати ефективності в управлінні.

Актуальність даного дисертаційного дослідження обумовлена потребою в пошуку підвищення ефективної та добросовісно орієнтованої участі бюрократії в процесах модернізації державного управління, яка могла б сприяти демократизації різних аспектів суспільного життя в Україні. В умовах сучасності формування та утвердження демократичних цінностей у сфері публічного управління в Україні стає особливо важливим через існуючі проблеми, пов'язані з управлінням та довірою до влади як основного демократичного інституту.

За останні роки в Україні здійснені перші кроки до оптимізації бюрократичних процесів, що мали певний успіх. Проте вони є недостатніми та

для подальшого ефективного їхнього проходження потребують детального дослідження та пошуку шляхів вдосконалення діяльності державних службовців задля модернізації державного управління.

Серед науковців, які розглядали теоретичні аспекти означеної проблематики, можна відзначити роботи таких дослідників, як: С. Домбровська, Н. Грабар, С. Порока [39] (проведено порівняльний аналіз бюрократії та бюрократизму), Н. Грабар [33] (сформульовано уявлення про змістовне наповнення бюрократизму на основі світових практик протидії бюрократизму), К. Ващенко [15] (виокремлено напрями громадянського контролю за діяльністю бюрократії), П. Варзарь (досліджено проблеми сумісності демократії та бюрократії), Г. Лук'янова [67] (встановлено організаційні та правові аспекти оптимізації державного управління), В. Скрипнюк [104] (досліджено бюрократизм в системі державного управління та правовий механізм його подолання), В. Копейчиков [53] (окреслено проблематику місцевого самоврядування) О. Батрименко [6] (досліджено колективну психологічну причетність як стратегію бюрократії у взаємодії з громадянським суспільством у формуванні національної ідентичності), О. Ткач [116] (представлено бюрократію як феномен політики), О. Антонова [220], [3], [4] (досліджує цифрову трансформацію публічного сектору, електронну демократію та інноваційні інструменти публічного управління, що є корисним для розкриття шляхів подолання надмірного бюрократизму та модернізації державного управління через впровадження технологій і залучення громадян), Н. Липовська [62], [63], [64], [230], [228] (у своїх працях аналізує взаємодію держави і громадянського суспільства, публічний контроль, а також модернізацію публічної служби, що є цінним для дослідження ролі бюрократизму як бар'єра ефективного врядування та обґрунтування потреби в демократизації та відкритості державного управління). У вітчизняному науковому полі проблематику діяльності державних службовців розглядали О. Акімов [1], О. Антонова [2], Т. Василевська [13], С. Дубенко [40], С. Газарян [28], Н. Гончарук [32], Н. Калашник [49], Н. Корчак [55], О. Линдюк [61], Н. Липовська [65], Н. Обушна [79], Т. Пахомова

[81], Л. Пашко [79], Н. Плахотнюк [86], А. Рачинський [98], М. Рудакевич [99], С. Серьогін [100], Н. Сорокіна [106] та інші. Серед зарубіжних науковців сучасну бюрократію розглядали Д. Акемоглу [133], Т. Вердієр [5], П. Бардан [147], Дж. Дж. Лафонт [224], Й. Тірол [115], Б. Боземан [154], В. Оучі [253] (визначено причини розвитку бюрократизму).

Незважаючи на значну увагу до проблем бюрократизму загалом, так і до питань зв'язку бюрократії з політичною владою та державною службою, доводиться констатувати, що сьогодні існує необхідність в більш цілісному науковому дослідженні, якому б аналізувався сучасний стан бюрократії в світі та Україні з врахуванням провідних світових тенденцій. Цим визначається наукова актуальність здійснення дослідження обраної теми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана як складова науково-дослідної роботи кафедри публічної політики за темою «Публічне управління в умовах кризових ситуацій: теорія та практика» (Державний реєстраційний номер: 166U095).

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, виявлення ключових проблем функціонування бюрократії та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення результативності й ефективності бюрократії у процесах модернізації державного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено комплекс наукових завдань. Об'єктом дослідження є суспільні відносини в державному управлінні. Предмет дослідження – бюрократія у процесах модернізації державного управління.

Методологічною основою дослідження є сукупність філософсько-світоглядних підходів, загальнонаукових і спеціально-наукових методів пізнання, застосування яких зумовлено предметом і об'єктом дослідження, вирішенням поставлених завдань з метою отримання достовірних наукових результатів та всебічного розгляду досліджуваної проблеми. Дослідити феномен бюрократії як динамічне явище, що перебуває у складних взаємозв'язках та взаємовпливах не лише з всією системою державного управління, але й

соціальною системою в цілому дозволив діалектичний підхід. За допомогою історичного підходу виявлена еволюція поглядів на роль бюрократії в суспільному житті. Культурологічний підхід застосований для аналізу предмету дослідження крізь призму бюрократичного й демократичного зрізів культури бюрократії. Метод системного аналізу використано для розуміння місця бюрократії як елементу комплексної системи державного управління, а також аналізу самої бюрократії як раціональної системи управління. В дисертаційному дослідженні застосовані методи термінологічного аналізу (для уточнення основної понятійної бази наукової роботи), порівняльного аналізу (зокрема, для вивчення міжнародного та вітчизняного досвіду модернізації державного управління), метод прогнозування (для з'ясування тенденцій та формування шляхи удосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси в державному управлінні). Загальнологічні методи дослідження (методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, узагальнення, абстрагування, аналогії тощо) використовувались протягом всієї дослідницької роботи.

У дисертаційній роботі вперше розроблено й обґрунтовано комплексне дослідження теоретичного аспекту функціонування бюрократії у процесах модернізації державного управління.

У дослідженні обґрунтовано низку нових та важливих для практики положень, основними з яких є:

уперше:

– у вітчизняних дослідженнях з публічного управління та адміністрування науково обґрунтовано базову роль культури бюрократії в модернізаційних процесах державного управління, яка набуває конструктивної спрямованості за умови збалансованого синергетичного поєднання її бюрократичного та демократичного аспектів. Така культура постає основним елементом організаційного життя та сприяє формуванню та функціонуванню бюрократії як актора модернізаційних змін, який орієнтований на підвищення ефективності державного управління, покращення якості прийняття рішень,

стабільність, прозорість та підзвітність у державному управлінні, націлений на формування відносини довіри та партнерства з громадянами;

удосконалено:

– типологізацію основних конфліктів, з якими стикається сучасна бюрократія, зокрема таких як, політичні конфлікти, конфлікти між різними рівнями влади, конфлікти щодо ресурсів, конфлікти на ґрунті корупції і недобросовісності, конфлікти між громадянами і бюрократами, конфлікти на ґрунті ефективності і результативності, конфлікти на ґрунті реформ та модернізації;

– уточнення характеристик бюрократії, що можуть посилювати або проблематизувати, загальмовувати процеси модернізації державного управління. Так, в модернізації державного управління можуть бути ефективно використані такі особливості бюрократії, як її спеціальна професійна підготовленість, професіоналізм та експертність, наявність чіткої ієрархічної організаційної структури, єдиного центру та ефективного апарату управління, закладена місією професії орієнтація системи цінностей на суспільне благо, передбачуваність, стабільне функціонування, слідування чітким правилам і нормам. Водночас, існують й характерні для бюрократії проблеми, що можуть утруднити та загальмувати модернізаційні процеси в державному управлінні – це надмірна бюрократизація (бюрократизм), ускладнення процедур прийняття рішень, «фетишизм пунктуальності», посилена увага до регламентації, нездатність швидко адаптуватися до мінливих ситуацій, формалізм і ритуалізм, рутина, що може призводити до консерватизму, бажання збереженням статус-кво;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні основи формування інституту бюрократії за рахунок виділення п'яти основних етапів у розвитку наукової думки про бюрократію як: 1) носія загального інтересу; 2) ворога свободи і демократії; 3) носія раціональної форми управління, ефективний інструмент виконання політичних рішень; 4) складової політичної системи суспільства; 5) гальма прогресивного розвитку

суспільства, «держави в державі», яка працює виключно на себе та узагальнення основних сучасних підходів щодо дослідження бюрократії в рамках постбюрократичної парадигми, які ставлять в центр обговорення проблематику формалізму, відсталості та бюрократизації в діяльності бюрократії;

– виявлення та з'ясування сутності проблем, які можуть вплинути на ефективність та легітимність функціонування сучасної бюрократії, зокрема таких як корупція та недобросовісність, політичний тиск і вплив, бюрократична надмірність, недостатній рівень впровадження інновацій і сучасних технологій, відсутність прозорості та відкритості, втрата довіри громадськості, громадський тиск і активізм, глобалізація та міжнародні виклики, обмеження бюрократичної автономії;

– узагальнення способів подолання бюрократизації, зокрема такими може бути забезпечення прозорості та підзвітності державного управління, практики регулярної публікації звітів про діяльність державних установ, встановлення системи показників ефективності, функціонування етичних кодексів державних службовців, розвиток цифрових інструментів для діяльності державних органів, удосконалення процедур підбору кадрів, впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу державної служби, залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що актуальні положення, висновки та пропозиції, сформульовані й обґрунтовані у дисертаційному дослідженні, доведенні до рівня конкретних пропозицій, що сприятимуть покращенню бюрократії в процесах модернізації державного управління.

Ключові слова: бюрократія, модернізація, держане / публічне управління, державна / публічна служба, інновація, реформа, цифрова трансформація, електронне урядування, громадяни, воєнний стан, влада, культура бюрократії, надмірна бюрократизація / бюрократизм, конфлікти, міжнародний досвід

ABSTRACT

Vozhol O. V. Bureaucracy in the processes of modernization of public administration: problems and theoretical aspect. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of public administration and administration in specialty 281 «Public administration and administration». – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

One of the most controversial phenomena in public administration that requires detailed study is the phenomenon of bureaucracy. Within the framework of scientific research, the issue of bureaucracy occupies an important place. This is confirmed by the developed theories and approaches concerning the nature of bureaucracy and a wide range of related topics.

Bureaucracy in the processes of modernization of public administration in Ukraine creates and supports the framework necessary for the stable functioning of public administration. At the same time, it is characterized by a high degree of formalism, which leads to bureaucratic delays, duplication of functions, and loss of efficiency in management.

The relevance of this dissertation research is due to the need to find an increase in the effective and virtuous participation of the bureaucracy in the processes of modernization of public administration, which could contribute to the democratization of various aspects of public life in Ukraine. In modern conditions, the formation and establishment of democratic values in the sphere of public administration in Ukraine becomes especially important due to the existing problems associated with management and trust in power as the main democratic institution.

In recent years, the first steps have been taken in Ukraine to optimize bureaucratic processes, which have had some success. However, they are insufficient and for their further effective implementation require detailed research and the search

for ways to improve the activities of civil servants for the modernization of public administration.

Among the scholars who have explored the theoretical aspects of the stated issue, the works of the following researchers are worth noting: S. Dombrovska, N. Hrabar, and S. Poroka [39] (a comparative analysis of bureaucracy and bureaucratism was conducted); N. Hrabar [33] (conceptualized the content of bureaucratism based on global anti-bureaucratic practices); K. Vashchenko [15] (identified directions of civil control over bureaucratic activity); P. Varzar (examined the compatibility issues between democracy and bureaucracy); H. Lukianova [67] (established organizational and legal aspects of optimizing public administration); V. Skrypniuk [104] (studied bureaucratism within the public administration system and the legal mechanisms to overcome it); V. Kopeichykov [53] (outlined issues of local self-government); O. Batrymenko [6] (investigated collective psychological involvement as a strategy of bureaucracy in interaction with civil society in the formation of national identity); and O. Tkach [116] (presented bureaucracy as a political phenomenon), among others.

O. Antonova [220], [3], [4] researches the digital transformation of the public sector, e-democracy, and innovative tools of public governance, which are valuable for understanding how to overcome excessive bureaucratism and modernize public administration through technology and civic engagement. N. Lypovska [62], [63], [64], [230], [228] in her studies analyzes state–civil society interaction, public oversight, and public service modernization, which is essential for exploring bureaucratism as a barrier to effective governance and justifying the need for democratization and openness in public administration.

In the national academic discourse, the activities of civil servants have been examined by O. Akimov [1], O. Antonova [2], T. Vasylevska [13], S. Dubenko [40], S. Hazaryan [28], N. Honcharuk [32], N. Kalashnyk [49], N. Korchak [55], O. Lyndiuk [61], N. Lypovska [65], N. Obushna [79], T. Pakhomova [81], L. Pashko [79], N. Plakhotniuk [86], A. Rachynskyi [98], M. Rudakevych [99], S. Seriohin [100], N. Sorokina [106], and others.

Among international researchers, contemporary bureaucracy has been examined by D. Acemoglu [133], T. Verdier [5], P. Bardhan [147], J. J. Laffont [224], J. Tirole [115], B. Bozeman [154], and W. Ouchi [253] (who identified the causes of bureaucratism development).

Despite the considerable attention to the problems of bureaucracy in general, as well as to the issues of the relationship between bureaucracy and political power and civil service, it must be stated that today there is a need for a more holistic scientific study that would analyze the current state of bureaucracy in the world and Ukraine, taking into account the leading global trends, to tie it to a new topic. This determines the scientific relevance of conducting research on the selected topic.

The connection of the work with scientific programs, plans, topics. The dissertation was completed as part of the scientific research work of the Department of Public Policy on the topic «Public Management in Crisis Situations: Theory and Practice» (State registration number: 166U095).

The purpose of the study is to substantiate theoretical foundations, identify key problems in the functioning of the bureaucracy, and develop practical recommendations for increasing the effectiveness and efficiency of the bureaucracy in the processes of modernizing public administration. To achieve the set goal, a set of scientific tasks has been defined in the work. The object of the study is social relations in public administration. The subject of research is bureaucracy in the processes of modernization of state administration.

The methodological basis of the study is a set of philosophical and worldview approaches, general scientific and special scientific methods of cognition, the application of which is determined by the subject and object of the study, the solution of the tasks set in order to obtain reliable scientific results and a comprehensive consideration of the problem under study. The dialectical approach allowed to study the phenomenon of bureaucracy as a dynamic phenomenon, which is in complex relationships and mutual influences not only with the entire system of public administration, but also with the social system as a whole. With the help of a historical approach, the evolution of views on the role of bureaucracy in public life was revealed.

The culturological approach was used to analyze the subject of research through the prism of bureaucratic and democratic sections of the culture of bureaucracy. The method of system analysis was used to understand the place of bureaucracy as an element of a complex system of public administration, as well as to analyze the bureaucracy itself as a rational management system. The dissertation research used the methods of terminological analysis (to clarify the main conceptual basis of scientific work), comparative analysis (in particular, to study international and domestic experience of modernization of public administration), and the forecasting method (to clarify trends and form ways to improve the influence of bureaucracy on modernization processes in public administration). General scientific research methods (methods of deduction and induction, analysis and synthesis, generalization, abstraction, analogy, etc.) were used throughout the research work.

In the dissertation work, a comprehensive study of the theoretical aspect of the functioning of bureaucracy in the processes of modernization of public administration has been developed and substantiated for the first time.

The study substantiates a number of new and important for practice provisions, the main of which are:

first:

– in domestic research on public management and administration, the basic role of the culture of bureaucracy in the modernization processes of public administration has been scientifically substantiated, which acquires a constructive orientation under the condition of a balanced synergistic combination of its bureaucratic and democratic aspects. Such a culture becomes the main element of organizational life and contributes to the formation and functioning of the bureaucracy as an actor of modernization changes, which is focused on increasing the efficiency of public administration, improving the quality of decision-making, stability, transparency and accountability in public administration, aimed at forming a relationship of trust and partnership with citizens;

improved:

- typology of the main conflicts faced by modern bureaucracy, in particular, such as political conflicts, conflicts between different levels of government, conflicts over resources, conflicts based on corruption and dishonesty, conflicts between citizens and bureaucrats, conflicts based on efficiency and effectiveness, conflicts based on reforms and modernization;

- clarification of the characteristics of bureaucracy that can enhance or problematize, slow down the processes of modernization of public administration. Thus, in the modernization of public administration, such features of bureaucracy as its special professional training, professionalism and expertise, the presence of a clear hierarchical organizational structure, a single center and an effective management apparatus, the orientation of the system of values on the public good, laid down by the mission of the profession, predictability, stable functioning, following clear rules and norms, can be effectively used. At the same time, there are also problems characteristic of bureaucracy that can complicate and slow down modernization processes in public administration – these are excessive bureaucratization (bureaucratism), complication of decision-making procedures, «punctuality fetishism», increased attention to regulation, inability to quickly adapt to changing situations, formalism and ritualism, routine, which can lead to conservatism, the desire to preserve the status quo;

further developed:

- theoretical foundations of the formation of the institution of bureaucracy by highlighting five main stages in the development of scientific thought about bureaucracy as: 1) a carrier of the general interest; 2) an enemy of freedom and democracy; 3) a carrier of a rational form of governance, an effective tool for implementing political decisions; 4) a component of the political system of society; 5) a brake on the progressive development of society, a «state within a state» that works exclusively for itself and a generalization of the main modern approaches to the study of bureaucracy within the framework of the post-bureaucratic paradigm, which put the issues of formalism, backwardness and bureaucratization in the activities of the bureaucracy at the center of the discussion;

– identifying and clarifying the essence of problems that may affect the effectiveness and legitimacy of the functioning of modern bureaucracy, in particular such as corruption and dishonesty, political pressure and influence, bureaucratic redundancy, insufficient level of implementation of innovations and modern technologies, lack of transparency and openness, loss of public trust, public pressure and activism, globalization and international challenges, restrictions on bureaucratic autonomy;

– generalizing ways to overcome bureaucratization, in particular, these may include ensuring transparency and accountability of public administration, the practice of regular publication of reports on the activities of state institutions, establishing a system of performance indicators, the functioning of codes of ethics for civil servants, the development of digital tools for the activities of state bodies, improving recruitment procedures, implementing modern approaches to motivating civil service personnel, involving citizens in decision-making processes;

The practical significance of the results obtained lies in the fact that the current provisions, conclusions and proposals formulated and substantiated in the dissertation research are brought to the level of specific proposals that will contribute to the improvement of bureaucracy in the processes of modernization of public administration.

Keywords: bureaucracy, modernization, state / public administration, state / public service, innovation, reform, digital transformation, e-government, citizens, martial law, power, bureaucratic culture, excessive bureaucratization / bureaucratism, conflicts, international experience

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

1. **Вожол О. В.** Публічна політика в контексті українських реалій. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Випуск 13 (27). С 39–49. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7229/7270>. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-38-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-38-49)
2. **Вожол О. В.** Культура бюрократії в Україні в контексті розвитку і модернізації державного управління. *Електронне наукове видання Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. Випуск 11. С 70–74. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17323959959111.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10459>
3. **Вожол О. В.** Перспективи бюрократії задля модернізації державного управління в Україні. *Науковий журнал Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Випуск 43. С. 110–115. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/18.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.16>
4. **Вожол О. В.** Бюрократія як позитивне та негативне явище в контексті модернізації державного управління. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Публічне урядування*. 2024. Випуск №4 (41). С 6–12. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4634>. DOI [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41))
5. **Вожол О. В.** Бюрократія в Україні в контексті порівняння з країнами Європи. *Наукові перспективи. Суспільство та національні інтереси*. 2025. Випуск №3 (11). С. 605–617. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/21065>. DOI [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-605-617](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-605-617)

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації*Тези конференцій*

6. **Вожол О. В.** Зародження бюрократії як соціального феномену – історико-соціологічний аналіз. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба*: матеріали Все-укр. наук. – практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (29 берез. 2023 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 120–122. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf>

7. **Вожол О. В.** Концептуальні засади формування сталого розвитку публічного управління та адміністрування в умовах сучасних викликів. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*: матеріали Все-укр. наук. – практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (17–18 листопада 2022 р.) м. Київ ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 223–225. URL: <https://drive.google.com/file/d/1g-ru2TkTKOVB-VdP0MghoP-Acg7t91wr/view>

8. **Вожол О. В.** Дослідження комунікацій у системі державного управління. *Проблеми цивілізаційної суб'єктності України: місія науки і освіти*: матеріали Все-укр. наук. – практ. конф. (29 вересня – 1 жовтня 2022 р.) м. Київ. С. 237–241. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HKqEoxP1Dp5I2EfS18L83fG1UN2CKtLk/view>

9. **Вожол О. В.** Шляхи вдосконалення бюрократії для модернізації державного прав. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*: матеріали Міжнар. наук. – практ. конф. (26–27 квітня 2023 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 173–175. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf>

10. **Вожол О. В.** Історичний досвід утворення публічного управління. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку*: матеріали Все-укр. наук. – практ. конф. (20 лютого 2024 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. С. 35–37. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>

11. **Вожол О. В.** Бюрократія в контексті популяризації науки та розвитку презентаційних і публікаційних навичок. *Інноваційні практики наукової освіти: матеріали Все-укр. наук. – практ. конф. (11 грудня 2024р) м. Київ. С. 171–178.* URL: https://iod.gov.ua/content/events/67/iv-vseukrayinska-naukovo-praktichna-konferenciya-innovaciyni-praktiki-naukovoyi-osviti_publications.pdf?1739866239.5349

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ БЮРОКРАТІЇ.....	27
1.1 Зародження бюрократії як соціального феномену в державному управлінні: історико-управлінський аналіз.....	27
1.2 Осмислення особливостей функціонування бюрократії в класичних теоріях.....	33
1.3 Постбюрократична парадигма: сучасні дослідження бюрократії	42
Висновки до розділу 1	61
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОЇ БЮРОКРАТІЇ У ПРОЦЕСАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	63
2.1. Роль державних службовців в процесах модернізації державного управління	63
2.2. Особливості функціонування бюрократії в контексті модернізаційних процесів у державах ХХІ століття.....	81
2.3. Конфлікти та проблеми сучасної бюрократії	98
2.4. Вади надмірної бюрократизації та шляхи їхнього подолання: досвід країн Західної Європи	115
Висновки до розділу 2.....	130
РОЗДІЛ 3 РОЛЬ БЮРОКРАТІЇ В МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: УКРАЇНА В ПОРІВНЯЛЬНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ.....	132
3.1. Електронне врядування та цифровізація державної служби як напрям модернізації державного управління	132
3.2. Розвиток культури бюрократії: бюрократичний та демократичний аспекти.....	152
3.3. Шляхи удосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси в державному управлінні	179
Висновки до розділу 3.....	189
ВИСНОВКИ.....	193
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	200
ДОДАТКИ	232

ВСТУП

Актуальність теми. Становлення та закріплення демократичних цінностей публічного управління в Україні актуалізується проблемами публічного управління та довіри до влади як демократичного інституту. Нагальність теми дисертаційного дослідження визначається необхідністю пошуку ефективної моделі бюрократії, яка б сприяла демократизації всіх сфер суспільного життя в Україні.

Бюрократія є одним із найбільш суперечливих явищ в державному управлінні, що потребує детального вивчення. У рамках наукових досліджень питання бюрократії займає важливе місце. Це підтверджують розроблені теорії та підходи, що стосуються природи бюрократії та широкого спектра пов'язаних тем. Починаючи з XIX століття, політика реформування державного управління відображала винайдення та впровадження принципів і правил бюрократичного управління (створення ієрархії, професіоналізація службовців, раціоналізація). З часом ці історичні правила були поставлені під сумнів. Створення бюрократичної системи державного управління стало не кінцевим рішенням, а тим інститутом, який потрібно було вдосконалити для посилення ефективності влади. Реформування, зокрема, привело до демонтажу великих ієрархічних організацій на користь менших підрозділів, які відповідають за цілі або регулюються внутрішніми конкурентними ринками; до припинення формального та рівного ставлення до державних службовців шляхом покладання на них відповідальності за конкретні цілі та диференціації їх результатів; і, нарешті, до заміни дистанціювання користувачів гарантованою неупередженістю держави для більш тісного задоволення потреб конкретних бенефіціаріїв.

Бюрократія та обробка нею інформації еволюціонували разом із формуванням держави, від абсолютистської до соціальної держави. Цифровізація пришвидшена ці зміни. Проте управління в цифрову еру також обумовлено існуючими інформаційними ресурсами, інституційними практиками

та адміністративною культурою. Щоб зрозуміти цифрові трансформації держави, потрібно залучитися до контекстного аналізу фактичних змін, які можуть показати навіть парадоксальні та ненавмисні ефекти. На початкових етапах дослідження впливу інформаційних систем на бюрократію були зосереджені на окремих організаціях, проте з часом фокус змістився в бік цифрової взаємодії з суспільством з точки зору надання послуг, оперативності, спільного управління, обговорення, а також економічного використання публічних даних.

За останні роки в Україні здійснені перші кроки до оптимізації бюрократичних процесів, що мали певний успіх. Проте вони є недостатніми та для подальшого ефективного їхнього проходження потребують детального дослідження та пошуку шляхів вдосконалення діяльності державних службовців задля модернізації державного управління.

Серед науковців, які розглядали теоретичні аспекти означеної проблематики, можна відзначити роботи таких дослідників, як: С. Домбровська, Н. Грабар, С. Порока [39] (проведено порівняльний аналіз бюрократії та бюрократизму), Н. Грабар [33] (сформульовано уявлення про змістовне наповнення бюрократизму на основі світових практик протидії бюрократизму), К. Ващенко [15] (виокремлено напрями громадянського контролю за діяльністю бюрократії), П. Варзарь (досліджено проблеми сумісності демократії та бюрократії), Г. Лук'янова [67] (встановлено організаційні та правові аспекти оптимізації державного управління), В. Скрипнюк [104] (досліджено бюрократизм в системі державного управління та правовий механізм його подолання), В. Копейчиков [53] (окреслено проблематику місцевого самоврядування) О. Батрименко [6] (досліджено колективну психологічну причетність як стратегію бюрократії у взаємодії з громадянським суспільством у формуванні національної ідентичності), О. Ткач [116] (представлено бюрократію як феномен політики) та інші. О. Антонова [220], [3], [4] досліджує цифрову трансформацію публічного сектору, електронну демократію та інноваційні інструменти публічного управління, що є корисним для розкриття

шляхів подолання надмірного бюрократизму та модернізації державного управління через впровадження технологій і залучення громадян. Н. Липовська [62], [63], [64], [230], [228] у своїх працях аналізує взаємодію держави і громадянського суспільства, публічний контроль, а також модернізацію публічної служби, що є цінним для дослідження ролі бюрократизму як бар'єра ефективного врядування та обґрунтування потреби в демократизації та відкритості державного управління.

У вітчизняному науковому полі проблематику діяльності державних службовців розглядали О. Акімов [1], О. Антонова [2], Т. Василевська [13], С. Дубенко [40], С. Газарян [28], Н. Гончарук [32], Н. Калашник [49], Н. Корчак [55], О. Линдюк [61], Н. Липовська [65], Н. Обушна [79], Т. Пахомова [81], Л. Пашко [79], Н. Плахотнюк [86], А. Рачинський [98], М. Рудакевич [99], С. Серьогін [100], Н. Сорокіна [106] та інші.

Серед зарубіжних науковців сучасну бюрократію розглядали Д. Акемоглу [133], Т. Вердієр [5], П. Бардан [147], Дж. Дж. Лафонт [224], Й. Тірол [115], Б. Боземан [154], В. Оучі [253] (визначено причини розвитку бюрократизму).

Незважаючи на значну увагу до проблем бюрократизму загалом, так і до питань зв'язку бюрократії з політичною владою та державною службою, доводиться констатувати, що сьогодні існує необхідність в більш цілісному науковому дослідженні, якому б аналізувався сучасний стан бюрократії в світі та Україні з врахуванням провідних світових тенденцій та визначення ролі сучасної бюрократії в процесах модернізації державного управління. Цим визначається наукова актуальність здійснення дослідження обраної теми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана як складова науково-дослідної роботи кафедри публічної політики за темою «Публічне управління в умовах кризових ситуацій: теорія та практика» (Державний реєстраційний номер: 166U095).

Метою дослідження обґрунтування теоретичних засад, виявлення ключових проблем функціонування бюрократії та розробка практичних

рекомендацій щодо підвищення результативності й ефективності бюрократії у процесах модернізації державного управління.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких **завдань**:

- здійснити історико-управлінський аналіз зародження бюрократії як соціального феномену в державному управлінні;
- охарактеризувати класичні теорії бюрократії та постбюрократичну парадигму сучасних досліджень бюрократії;
- проаналізувати роль державних службовців в процесах модернізації державного управління;
- дослідити особливості функціонування бюрократії у державах XXI століття та виявити конфлікти і проблеми сучасної бюрократії;
- окреслити вади надмірної бюрократизації та сформувані способи їхнього подолання з урахуванням досвіду країн Західної Європи;
- охарактеризувати електронне врядування та цифровізацію державної служби як напрям модернізації державного управління;
- описати розвиток культури бюрократії в контексті її бюрократичного та демократичного аспектів;
- сформувані шляхи удосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси в державному управлінні.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини в державному управлінні.

Предмет дослідження – бюрократія у процесах модернізації державного управління.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність філософсько-світоглядних підходів, загальнонаукових і спеціально-наукових методів пізнання, застосування яких зумовлено предметом і об'єктом дослідження, вирішенням поставлених завдань з метою отримання достовірних наукових результатів та всебічного розгляду досліджуваної проблеми. Дослідити феномен бюрократії як динамічне явище, що перебуває у складних взаємозв'язках та взаємовпливах не лише з всією системою державного

управління, але й соціальною системою в цілому дозволив діалектичний підхід. За допомогою історичного підходу виявлена еволюція поглядів на роль бюрократії в суспільному житті. Культурологічний підхід застосований для аналізу предмету дослідження крізь призму бюрократичного й демократичного зрізів культури бюрократії. Метод системного аналізу використано для розуміння місця бюрократії як елементу комплексної системи державного управління, а також аналізу самої бюрократії як раціональної системи управління. В дисертаційному дослідженні застосовані методи термінологічного аналізу (для уточнення основної понятійної бази наукової роботи), порівняльного аналізу (зокрема, для вивчення міжнародного та вітчизняного досвіду модернізації державного управління), метод прогнозування (для з'ясування тенденцій та формування шляхи удосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси в державному управлінні). Загальнологічні методи дослідження (методи дедукції та індукції, аналізу та синтезу, узагальнення, абстрагування, аналогії тощо) використовувались протягом всієї дослідницької роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертація є першим комплексним дослідженням теоретичного аспекту функціонування бюрократії у процесах модернізації державного управління.

У дослідженні обґрунтовано низку нових та важливих для практики положень, основними з яких є:

уперше:

– у вітчизняних дослідженнях з публічного управління та адміністрування науково обґрунтовано базову роль культури бюрократії в модернізаційних процесах державного управління, яка набуває конструктивної спрямованості за умови збалансованого синергетичного поєднання її бюрократичного та демократичного аспектів. Така культура постає основним елементом організаційного життя та сприяє формуванню та функціонуванню бюрократії як актора модернізаційних змін, який орієнтований на підвищення ефективності державного управління, покращення якості прийняття рішень,

стабільність, прозорість та підзвітність у державному управлінні, націлений на формування відносини довіри та партнерства з громадянами;

удосконалено:

– типологізацію основних конфліктів, з якими стикається сучасна бюрократія, зокрема таких як, політичні конфлікти, конфлікти між різними рівнями влади, конфлікти щодо ресурсів, конфлікти на ґрунті корупції і недобросовісності, конфлікти між громадянами і бюрократами, конфлікти на ґрунті ефективності і результативності, конфлікти на ґрунті реформ та модернізації;

– уточнення характеристик бюрократії, що можуть посилювати або проблематизувати, загальмовувати процеси модернізації державного управління. Так, в модернізації державного управління можуть бути ефективно використані такі особливості бюрократії, як її спеціальна професійна підготовленість, професіоналізм та експертність, наявність чіткої ієрархічної організаційної структури, єдиного центру та ефективного апарату управління, закладена місією професії орієнтація системи цінностей на суспільне благо, передбачуваність, стабільне функціонування, слідування чітким правилам і нормам. Водночас, існують й характерні для бюрократії проблеми, що можуть утруднити та загальмувати модернізаційні процеси в державному управлінні – це надмірна бюрократизація (бюрократизм), ускладнення процедур прийняття рішень, «фетишизм пунктуальності», посилена увага до регламентації, нездатність швидко адаптуватися до мінливих ситуацій, формалізм і ритуалізм, рутина, що може призводити до консерватизму, бажання збереженням статус-кво;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні основи формування інституту бюрократії за рахунок виділення п'яти основних етапів у розвитку наукової думки про бюрократію як: 1) носія загального інтересу; 2) ворога свободи і демократії; 3) носія раціональної форми управління, ефективний інструмент виконання політичних рішень; 4) складової політичної системи суспільства; 5) гальма прогресивного розвитку

суспільства, «держави в державі», яка працює виключно на себе та узагальнення основних сучасних підходів щодо дослідження бюрократії в рамках постбюрократичної парадигми, які ставлять в центр обговорення проблематику формалізму, відсталості та бюрократизації в діяльності бюрократії;

– виявлення та з'ясування сутності проблем, які можуть вплинути на ефективність та легітимність функціонування сучасної бюрократії, зокрема таких як корупція та недобросовісність, політичний тиск і вплив, бюрократична надмірність, недостатній рівень впровадження інновацій і сучасних технологій, відсутність прозорості та відкритості, втрата довіри громадськості, громадський тиск і активізм, глобалізація та міжнародні виклики, обмеження бюрократичної автономії;

– узагальнення способів подолання бюрократизації, зокрема такими може бути забезпечення прозорості та підзвітності державного управління, практики регулярної публікації звітів про діяльність державних установ, встановлення системи показників ефективності, функціонування етичних кодексів державних службовців, розвиток цифрових інструментів для діяльності державних органів, удосконалення процедур підбору кадрів, впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу державної служби, залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що актуальні положення, висновки та пропозиції, сформульовані й обґрунтовані у дисертаційному дослідженні, доведенні до рівня конкретних пропозицій, що сприятимуть покращенню бюрократії в процесах модернізації державного управління. Зокрема окремі положення дисертаційної роботи на сьогодні використані в практичній діяльності:

– Запорізької обласної військової адміністрації в процесі запровадження нових інформаційних технологій для автоматизації процесів, створення механізмів зворотнього зв'язку між громадянами та державними органами, проведення семінарів та тренінгів для державних службовців з метою ознайомлення з новими підходами до управління та інноваціями в

бюрократичних процесах, розробці методичних рекомендацій на основі висновків дисертації (довідка від 24 лютого 2025 року № 08–50 / 0742);

– Прилуцькій міській раді, зокрема, для розроблення плану дій щодо інтеграції цифрових технологій у адміністративні процеси, започаткування програми підвищення прозорості та підзвітності через відкриті засідання та звіти. Результати дисертаційного дослідження були використані Виконавчим комітетом Прилуцької міської ради під час формування Програми з розвитку цифровізації / діджиталізації в Прилуцькій міській раді на 2025–2026 роки (довідка від 05 березня 2025 року №10–25 / 1608).

Апробація результатів дисертації. Дисертація виконана й обговорена на засіданнях кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка, Київ. Результати дослідження доповідалися на міжнародних, всеукраїнських наукових і науково-практичних конференціях, зокрема на Всеукраїнській міжгалузевій науково-практичній онлайн-конференції «Проблеми цивілізаційної суб'єктності України: місія науки і освіти» (Київ, 2022), ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень» (Київ, 2022), Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба» (Київ, 2023), Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (Київ, 2023), Всеукраїнській науково-практичній конференції: «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (Київ, 2023), ІV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інноваційні практики наукової освіти» (Київ, 2024).

Публікації. Основні теоретичні положення, висновки та рекомендації за темою дослідження викладені автором у 5 статтях у наукових фахових виданнях України, 6 тезах наукових доповідей та повідомлень на наукових і науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Відповідно до мети та завдань дослідження дисертація складається із вступу, трьох розділів, що поділяються на одинадцять підрозділів, висновків, списку використаних джерел (305 найменувань на 32 сторінках), додатків (на 8 сторінках). Загальний обсяг дисертації становить 232 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ БЮРОКРАТІЇ

1.1 Зародження бюрократії як соціального феномену в державному управлінні: історико-управлінський аналіз

Для того, щоб провести наукове дослідження цієї проблемної сфери розглянемо етимологію слова «бюрократія». Його коріння сягають III століття до нашої ери. У ті часи за рахунок державної скарбниці римські легіонери шили собі плащі з товстої тканини, пофарбованої в червоний колір. Поступово латинське слово «burgus», що означало «червоний», стало назвою самої тканини.

З Нового часу (приблизно з початку XVII століття) аплікації з цього матеріалу широко використовували для оздоблення всіляких меблів – більйардних столів, стільців, ліжок, книжкових шаф тощо [82].

На час правління Людовика XIV загальна кількість канцелярії значно перевищувала кількість державних службовців; частка канцелярії в управлінні всіма державними справами стрімко зростала, що часто викликало невдоволення в суспільстві. Наслідуючи аристократичні традиції, офісний світ почав повсюдно використовувати тканинні скатертини для накривання столів. Керівники мали їх червоного кольору, а персонал середньої ланки – зелені, а допоміжний персонал – сірі, тож сам колір визначав статус службовців.

Наприкінці XVIII століття серед фізіократів до слова «бюро» було додано грецьке слово «кратія», що стало початком ери бюрократії – «влада столів».

Термін «бюрократія» є одним з ключових понять сучасної політичної та управлінської наук. Незважаючи на те, що термін з'явився в епоху європейського абсолютизму, дослідники досі не дійшли до єдиного визначення цього явища. З одного боку, це пов'язано з відмінностями в практичних інтересах і цінностях представників різних наукових дисциплін. Складність в одностайному визначенні поняття пояснюється також тим, що поняття бюрократії в сучасних соціальних теоріях використовується в усіх країнах та епохах, включає в себе

різноманітні якісно різнорідних управлінських процесів, що не сприяє створенню єдиної теорії бюрократії [21].

Звертаючись до західних концепцій бюрократії, необхідно мати на увазі, що вони виникли в зрілому капіталістичному суспільстві, і це вимагає певної обережності при розгляді якісно різних соціальних організмів. Найбільша небезпека, однак, полягає у впливі на дослідників негативного ставлення до бюрократії, що склалося в наших суспільних науках з ряду причин, у тому числі й через негативну оцінку цього явища в масовому суспільстві [16].

Таке ставлення породжується також західною літературою, яка формулює реалістичну критику дисфункції бюрократичного механізму, який в ідеалі має бути суворо формалізованою системою, але на практиці може продукувати в розрослому вигляді такі наслідки формалізму, як нечутливість, бюрократизм тощо. Другим джерелом негативного ставлення до бюрократії є традиція романтичної критики держави, яка формує снобістські та моралізаторські уявлення про владу як іманентне зло, про політику як «брудну справу» або утопічні та анархічні сподівання на відмирання чи ліквідацію держави. Значну роль відіграє традиційна ворожість до етноцентричних форм. Ця ворожість має реальне підґрунтя в історичній дійсності країни з її схильністю до репресивних і бюрократичних методів панування з боку правлячої еліти.

Бюрократія – це автономна раціональна система управління. З цієї причини вона має власні тенденції розвитку, окрім того, що є засобом оптимізації та реалізації влади. Ці тенденції слід розділити на два аспекти: всередині бюрократії (тобто вплив на індивіда, який працює в бюрократичній структурі) і поза бюрократією (вплив бюрократії на суспільний загал в цілому і, перш за все, використання громадян як людського ресурсу для досягнення цілей уряду і самої бюрократії).

Другий аспект бюрократизації створює протиріччя між громадянами та їх цілями, з одного боку, і бюрократією та урядом – з іншого.

У першому випадку ресурс – це поняття, що підкреслює підпорядкування та використання, тоді як у другому випадку фактор передбачає орієнтацію на

традиції та інтереси громадян. Бюрократизація прагне охопити всі сфери суспільного життя, що є негативним проявом феномену бюрократії, оскільки бюрократизація може призводити до надмірної регламентації, формалізму та втрати гнучкості в управлінні. Це негативно позначається на ефективності функціонування організацій, сприяючи виникненню інституційної інертності та відставання від сучасних тенденцій розвитку. Бюрократія, намагаючись забезпечити контроль та стабільність, нерідко створює умови для ускладнення процедур, що уповільнює ухвалення рішень і знижує здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Оскільки, як зазначалося раніше, етимологічне коріння терміну «бюрократія» пов'язане з французьким «бюро» – канцелярія та грецьким «кратія» – влада, тому його можна трактувати як тип управління або як форму соціально-політичної влади.

Визначення поняття «бюрократія» є неоднозначним. Одне з перших трактувань, зафіксоване у Словнику Французької академії 1798 року [171], що визначає бюрократію як владу та вплив керівників і службовців державних установ. Цей підхід характеризується нейтральністю і констатує існування бюрократії як об'єктивної реальності.

Автор терміну «бюрократія» Вінсент де Гурне [234], французький економіст і реформатор, надав йому позитивного значення, розуміючи бюрократію як раціональну систему державних організацій, робота яких є максимально ефективною.

Основні етапи еволюції розгляду феномену бюрократії відображені в Таблиці 1.1. Більш детально класичні та сучасні теорії бюрократії розглядаються в 1.2 та 1.3.

На сучасному етапі розвитку суспільства термін «бюрократія» здебільшого використовується для позначення групи людей, задіяних у державному управлінні, або для опису системи правил і процесу надання державних послуг населенню. Таке тлумачення терміну «бюрократія» переважає в більшості спеціалізованих словників (Macmillan English dictionary, Oxford Economics,

Oxford etymology dictionary тощо), хоча в різних галузях знань цей термін має певні відтінки.

Таблиця 1.1 – Етапи еволюції розгляду феномену бюрократії

№ з / п	Підходи до визначення бюрократії	Автор	Історичний період	Риси бюрократії
1	Бюрократія – носій загального інтересу	Г. Гегель	Початок XIX ст.	Професійна підготовка, управлінська культура, об'єктивність («неупередженість») у веденні справ
2	Бюрократія – ворог свободи і демократії, паразит на тілі суспільства	К. Маркс, А. де Токіль, Дж. Мілль	Сер. – кін. XIX ст.	Відірваність від людей та їх інтересів, формалізм, рутинний характер діяльності, перешкоджання розвитку особистості і суспільства,
3	Бюрократія – раціональна, форма управління, ефективний інструмент виконання політичних рішень	М. Вебер, В. Вільсон	Поч. XX ст.	Точність, дисципліна, компетентність, надійність, політичний нейтралітет
4	Бюрократія – складова політичної системи суспільства	Т. Парсонс, Д. Істон, Р. Мертон	Сер. XX ст.	Виконання важливих управлінських функцій, але інертність, негнучкість, відсутність зв'язку із суспільством
5	Бюрократія – гальмо прогресивного розвитку суспільства, «держава в державі», яка працює виключно на себе	Л. фон Мізес, М. Крозье, Г. Таллок, Е. Крюгер	Кін. XX ст.	Повільність, рутинність, ускладненість процедур прийняття рішень, неефективність, марнотратство, користолюбство

Джерело: систематизовано на основі [39]

Так, у соціології акцент робиться на тому, що бюрократія – це особливий тип адміністративної організації управління, який притаманний не лише демократичним, а й авторитарним державам, а також корпораціям, профспілкам і політичним партіям. Соціологічний аспект феномену бюрократії підкреслює його об'єктивну необхідність для вдосконалення процесу управління на всіх рівнях.

Подальші дослідження ролі бюрократії в організації управлінського процесу виокремилися в окрему науку – менеджмент, яка активно розвивається в напрямі пошуку оптимальної організації управління, бюрократичної ієрархії,

інструментів корпоративного управління тощо [80]. Однак це вже інший аспект бюрократичних процедур, який зводиться до формалізації управління бізнесом.

Бюрократія як явище в державному управлінні має іншу поширеність, функції, організаційні принципи та мету.

Однією з ключових відмінностей у природі державної бюрократії та управління підприємством є те, на кого спрямована ця діяльність, які її цілі, а також хто фінансує діяльність менеджерів і хто контролює їхні дії. Якщо на рівні підприємства управлінська діяльність фінансується власником і саме власник повністю контролює діяльність підприємства, то державна бюрократія фінансується платниками податків (суспільством) і саме платники податків повинні мати важелі контролю за діяльністю бюрократії [22].

Постмодерністський мислитель М. Фуко пов'язує сутність бюрократії в сучасному суспільстві з кодом і кодифікацією. Державна бюрократія може і повинна кодифікувати суспільне життя. «Кодифікувати – це надавати форму і водночас дотримуватися формальності.... Кодифікація – це операція з упорядкування або підтримання символічного порядку, часто покладена на державну бюрократію» [80]. У нових умовах комунікаційної революції, на думку ідеологів постіндустріального суспільства, з'являються нові класи, зокрема інтелектуали приходять на зміну попереднім.

Бюрократія впливає на комунікацію: імперативи підсистем, які стали незалежними, пронизують життєвий світ через моніторинг і бюрократизацію, змушуючи комунікативну дію відповідати формально організованим сферам дії, навіть тоді, коли механізм координації дій через взаєморозуміння є функціонально необхідним.

Комунікація адаптується до організованих і формальних відносин. Все це призводить до уніфікованих і спотворених комунікаційних структур. Бюрократія передбачає домінування безособового впливу.

У постмодерністській концепції бюрократія відображає розвиток ієрархічного суспільства. Змінюється сама соціальна машина: місце територіальної машини зайняла мегамашина держави, функціональна піраміда з

деспотом, стаціонарним двигуном на вершині. Тому потрібно аналізувати бюрократію не лише як суто адміністративний механізм, але і як частину ширшої соціокультурної системи, яка формує відносини влади та підпорядкування. У постмодерністському дискурсі бюрократія сприймається як структурна основа, що забезпечує функціонування мегамашини держави, де індивіди стають частинами цієї системи, підпорядкованими її логіці.

Паралельно з терміном «бюрократія» в публікаціях використовується термін «бюрократизм». Досить часто межа між цими двома поняттями розмита, а суть кожного з них чітко не визначена. Це спричиняє плутанину в теоретичних дослідженнях і практичному застосуванні цих понять. У загальному розумінні «бюрократія» розглядається як організаційна структура або система управління, що базується на формалізованих правилах, ієрархії та професійній спеціалізації. Натомість «бюрократизм» зазвичай має негативний відтінок і стосується надмірної формалізації, інертності, ускладнення адміністративних процедур та відсутності інноваційного підходу.

Бюрократія може виконувати позитивну функцію, забезпечуючи стабільність і передбачуваність процесів управління, тоді як бюрократизм часто асоціюється з надмірною зарегульованістю, яка перешкоджає ефективному функціонуванню організацій. Наприклад, бюрократизм проявляється у ситуаціях, коли процес дотримання правил стає важливішим за досягнення результатів, а адміністративні структури починають функціонувати більше для самозбереження, ніж для обслуговування суспільних інтересів. Чітке розмежування між бюрократією та бюрократизмом є важливим у контексті модернізації державного управління. З одного боку, необхідно зберігати переваги бюрократії, такі як професіоналізм і структурована організація, а з іншого – мінімізувати прояви бюрократизму, що блокують інновації та підривають довіру до державних інституцій.

На певному етапі розвитку науки і практики терміни «бюрократія» і «бюрократизм» стали майже синонімами. Між тим, вони мають категорично різний зміст. Для того, щоб пояснити ці відмінності, необхідно розглянути

витоки бюрократії як явища, визначити її основні позитивні та негативні риси, а також особливості їх прояву на різних історичних етапах.

Слід зазначити, що протягом усього часу існування інституту держави були люди, які виконували його функції з управління соціальними та економічними процесами. Часто залишаючись непоміченими, виконували величезну роботу, пов'язану з підготовкою та реалізації управлінських рішень, прийнятих правителями: монархами, президентами тощо. Професійно підготовлений апарат незамінний для будь-якого глави держави чи органу влади, оскільки без нього неможливо здійснювати державне управління. Між тим, вивчення бюрократії як явища суспільно-політичного життя завжди було пов'язане з багатьма проблемами: невизначеністю поняття, різним статусом чиновників у різних країнах і недооцінкою ролі у функціонуванні держави. Тому саме тривалий час феномен бюрократії залишався поза увагою дослідників. Як наслідок, на початку ХХ століття ідеї М. Вебера стали популярними в бізнесі.

Зародження бюрократії пояснює, чому вона стала невід'ємною складовою соціальних систем, а класичні теорії ілюструють, як ці початкові форми організації трансформувалися у потужний інструмент модернізації. Це поєднання історичного контексту та теоретичних підходів дозволяє краще зрозуміти, як бюрократія може слугувати одночасно засобом розвитку та джерелом викликів у сучасному управлінні.

1.2 Осмислення особливостей функціонування бюрократії в класичних теоріях

Німецький філософ Г. Гегель обґрунтував переваги бюрократії та бюрократичних методів управління, заснованих на спеціалізації та розподілі праці в державних структурах. Державна бюрократія, на його думку, є домінуючою складовою суспільства, в якій концентрується державна свідомість, освіта та патріотизм.

Явище бюрократії розглядається в контексті соціологічної та публічно-управлінської науки, в також серйозного аналізу воно здобуває в економічних теоріях.

Економісти розглядають бюрократію як фундаментальний контраст між правилами її функціонування та механізмами ринкового управління, оскільки ринкова економіка – це сфера конкуренції, динамізму і свободи вибору, а бюрократія уособлює монополію, застій і примус економічних суб'єктів.

За словами Карла Маркса, держава не виражає інтереси громадян, а визначає їх. Завдання чиновників у суспільстві – просувати суспільний інтерес лише у формі публічного інтересу. Для К. Маркса бюрократія представляє «волю держави», «свідомість держави», «силу держави» [70].

К. Маркс стверджує, що бюрократія підміняє справжні цілі своїми власними, бюрократичними цілями. Бюрократія вважає себе кінцевою метою держави. Оскільки бюрократія робить свої «формальні» цілі «формальними» цілями, вона завжди перебуває в конфлікті зі своїми «реальними» цілями. Тому вона змушена видавати форму за зміст, а зміст за щось формальне. Державні завдання перетворюються на службові і навпаки. Це також змінює характер роботи кожного бюрократа. Державна мета перетворюється на особисту мету, в прагненні до посад, в бажанні зробити кар'єру [233, с. 272].

Бюрократія утворює особливу корпорацію, закрите суспільство всередині держави. В основі бюрократії лежать інтереси бюрократичного прагнення верхівки підпорядкувати функціонування держави одній меті – зміцненню і збереженню свого панівного, привілейованого становища. Звідси випливає ототожнення державного інтересу з приватним, тобто для бюрократів мета держави підміняється їхнім особистим інтересом.

За словами К. Маркса, кожна держава певним чином ідеалізує бюрократа, поширює і підтримує його ідею як ідеального громадянина і незамінного елемента у вирішенні соціальних і політичних протиріч. У свою чергу, в бюрократичному середовищі це породжує обожнювання існуючого державного, урядового та адміністративного апарату.

Оскільки кожна система управління зазвичай прагне виключити себе зі списку причин соціального неблагополуччя, уряд завжди прагне зняти з себе провину за соціальні конфлікти і перекласти її на суспільство або інші соціальні сили.

К. Маркс у своїй праці «До критики гегелівської філософії права» визначив характеристики бюрократії:

- бюрократія – це «державний формалізм» громадянського суспільства;
- бюрократія створює особливе, закрите суспільство всередині держави;
- бюрократія – це уявна держава поряд з державою реальною, це спіритизм держави.

К. Маркс виокремлює певні емпіричні ознаки бюрократії, переважно негативні. Бюрократія в його інтерпретації – це передусім сфера некомпетентності. «Верхівка, – пише він, – покладається на нижчі кола в усіх знаннях про людину. Нижчі кола довіряють вищим колам у всьому, що стосується розуміння цілого, і таким чином вводять один одного в оману. У такій ситуації ефективність чиновника визначається відповідністю його дій правилам. Дії, які не відповідають суспільним інтересам суспільства, регулюються новими правилами; таким чином, створюються ірраціональні наслідки раціональних правил. Бюрократія – це коло, з якого ніхто не може вирватися» [233, с. 271].

У вченні Карла Маркса бюрократія трактується як система управління, що здійснюється апаратом, відокремленим від народу та поставленим над ним. Вчений ототожнював бюрократію та бюрократизм і стверджував, що зі смертю держави зникне потреба в бюрократії [131].

Загалом бюрократія, за К. Марксом, – це паразитичний організм, принципово не здатний бути ні носієм розуму, ні виразником загальних інтересів. Слабкість підходу К. Маркса полягає в тому, що він, по-перше, підпорядкував розроблену ним теорію бюрократії проблемі соціалізму, а по-друге, перебільшував проблему відчуження і розподілу праці для всіх держав, які стали на шлях капіталістичного розвитку, недооцінюючи позитивні чинники поділу праці.

Деякі політологи та соціологи говорять про дві складові концепції бюрократії: довеберіанську концепцію (яка і сьогодні притаманна повсякденній свідомості: бюрократ – це той, хто ускладнює вирішення проблеми) та веберіанську або наукову концепцію (ідеальна модель бюрократії, за М. Вебером, полягає в раціоналізації всього процесу управління).

Вперше бюрократія була розглянута як структура масового управління, яка принципово відрізнялася від інших форм панування і влади, заснованих на традиції, класовому або особистому авторитеті. Ця перспектива зробила концепцію бюрократії М. Вебера точкою відліку. Всі сучасні спроби аналізу та критики бюрократії ґрунтуються на ній. Для М. Вебера проблема бюрократії була одним з аспектів більш загальної і значущої теми: доля західного суспільства як унікальної історико-соціальної формації, що породила представницькі форми політичного контролю над владою, громадянське суспільство, раціональну і капіталістичну економіку, світську раціональну науку, мистецтво, що інтенсивно і успішно розвивається, і так далі.

М. Вебер розглядає бюрократію як апарат панування. На відміну від марксистської традиції, яка розглядає панування з точки зору політичного панування, заснованого на збройному насильстві, М. Вебера цікавить організаційний аспект панування, забезпечення його структури). В результаті процеси раціоналізації змінюються зовнішні умови життя і навколишнього середовища, наприклад, зростає роль техніки і залежність від неї в певних ситуаціях, а спосіб життя і мислення починає підкорятися її інструментальним правилам.

Впровадження раціонального начала, навичок технічної інструменталізації, систематичного розрахунку та формалізації відносин є неминучим у процесах раціоналізації способу життя та життєвого середовища. Ці елементи проникають навіть у сфери, які раніше вимагали неформального, ціннісного (морального, релігійного, магічного тощо) функціонування.

В умовах домінування раціональної бюрократії та парламентаризму, масової демократії західного зразка сфера дії харизми – це насамперед політична

сфера. Водночас слід зазначити, що справжньою професією справжнього державного службовця не повинна бути політика. Він повинен «керувати» безпристрасно. Ця вимога стосується навіть так званих «політичних» адміністративних чиновників – принаймні офіційно, оскільки «інтереси держави», тобто життєво важливі інтереси правлячого ладу, не є першочерговими. Політичний чиновник не повинен робити те, що політик – як лідер, так і все його оточення – повинен робити завжди і обов'язково: боротися. На дії лідера завжди поширюється зовсім інший принцип відповідальності, прямо протилежний принципу відповідальності чиновника.

Якщо правлячі інституції наполягають на наказі, який здається йому неправильним, обов'язок чиновника – виконати його вірно і точно, так, ніби він відповідає його особистим переконанням: без такої моральної дисципліни і відданості в найвищому розумінні цього слова весь апарат розвалився в майбутньому.

М. Вебер аналізує державний капіталізм як кульмінацію тенденції до бюрократизації економіки та суспільства. Йдеться про втручання державної бюрократії у справи приватної економічної бюрократії, в управління виробництвом, що призводить не лише до деформації економічного принципу, а й до суто політичних наслідків. Тим самим порушується фундаментальна умова капіталістичної економіки: невтручання держави у сферу економічної та підприємницької діяльності приватних осіб. Держава сама порушує право власності, яке вона зобов'язана захищати.

Кожен тип правління визначається мотивами підпорядкування та характером легітимності, яку визнають керовані індивіди. Рациональне панування ґрунтується на визнанні легітимності носія влади і підпорядкуванні йому всіх членів суспільства безособових, абстрактних правил, які можуть бути змінені відповідно до певних процедур.

Класичний тип правового панування здійснюється бюрократичним адміністративним апаратом.

Адміністративний апарат, який має наступні характеристики:

- чиновники обіймають свої посади на основі добровільної угоди, особисто вільні і підпорядковані владі лише в межах своїх службових обов'язків; кандидати на посади відбираються відповідно до чинних посадових обов'язків; кандидати на посади відбираються на конкурсній основі і повинні бути компетентними не лише у сфері своїх професійних обов'язків, а й у нормах, правилах і процедурах бюрократичної організації в цілому;
- ієрархія бюрократичної структури базується на чітко встановлених принципах службової субординації;
- чиновник усунутий від власності на засоби управління і не привласнює свою посаду; заробітна плата є фіксованим окладом з правом на пенсію;
- чиновник підпорядковується дисципліні та контролю;
- звільнення з посади відбувається за рішенням вищого органу [83].

М. Вебер зазначав, що поширення бюрократії, в тому числі і в політичній сфері, пов'язане насамперед з тим, що вона є більш ефективною, ніж інші форми управління. Надійність, швидкість, дисципліна, передбачуваність, знання процесу управління та єдність, субординація, спеціалізація, мінімізація конфліктів, ефективність – все це, на думку М. Вебера, досягає найбільшого розвитку в бюрократичній організації.

Реалізація цих принципів, за М. Вебером, стає можливою завдяки тому, що специфіка соціального статусу чиновника полягає в тому, що він відокремлений від власності на засоби управління. При цьому управлінська діяльність перетворюється на професію. Більше того, бюрократична організація є найбільш раціональним інституційним утворенням для вирішення складних управлінських завдань [280].

Людська особистість була по суті вилучена з концепції ідеальної бюрократичної організації М. Вебера. Формальні правила і процедури повинні були виконуватися беззаперечно, а дотримання певних правил робило організацію нездатною адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі.

По-перше, концепція «раціоналізації» М. Вебера, очевидно, має як позитивні сторони, так і певні недоліки, головний з яких полягає в тому, що раціональне обмеження в застосуванні адміністративних заходів призводить до їх недооцінки та переходу до протилежних – ірраціональних завдань.

По-друге, не слід забувати, що основні риси бюрократії (раціональність та ефективність, ієрархічність та узгодженість, суворота регламентація та розподіл управлінської праці, знеособленість відносин тощо) становлять «ідеальний тип» веберівської бюрократії [280], а ідеальний тип – це теоретичний конструкт, що виводиться з акцентування, поширеності, логічного узгодження явищ різних епох і культур. ідеальний тип – це теоретичний конструкт, що виводиться з акцентування, поширеності, логічного узгодження явищ різних епох і культур.

По-третє, «раціональна» концепція М. Вебера відповідає поглядам ліберальних, небюрократичних еліт, які вважають що посилення бюрократичної влади є загрозою для ліберальних цінностей, особливо цінностей індивідуальної свободи, через обмеження можливостей для творчої індивідуальної діяльності в певних сферах суспільства та особистості як лідера. З цієї точки зору, вирішення проблеми бюрократичної влади у створенні механізмів, що забезпечують контроль над бюрократією з боку політичної еліти.

Більшість дослідників після М. Вебера (Б. Ріцці, М. Крозьє, Р. Барро, П. Блау, Р. Даунс, А. Гоулднер, А. Турен, А. Бендікс, Д. Бетхем), усвідомлюючи необхідність певних відхилень від жорсткої бюрократичної моделі, прагнули врахувати контекст, в якому функціонує сучасна адміністративна система, та цілі, яким вона слугує. Представники гуманітарних наук прагнуть адаптувати класичну веберівську теорію бюрократії до реалій ХХ – початку ХХІ століття, демонструючи відмінності у підходах до вирішення цієї проблеми. Так, соціологи зацікавлені в аналізі бюрократії як соціально репрезентативної категорії, членів якої об'єднують специфічні групові інтереси та ціннісні орієнтації [12].

Г. Моска, з іншого боку, ставить під сумнів саме поняття «демократія», оскільки державна влада зосереджена в руках панівної меншості (еліти) і

підпорядкованої більшості (маси) свідомо чи несвідомо приймає цей факт. Він був переконаний, що вся політична влада є олігархічною, розглядаючи представницьке правління парламентське правління вважав «виродженою формою демократії». На думку Г. Моска, демократія Арістотеля була по суті аристократичною для більшості суспільства (демосу). Сьогодні ж демократія – це є маскуванням влади меншості, «плутократичною» демократією. Він вважав демократію утопією, міражем, до якого прагнуть некомпетентні маси, якими маніпулюють демагоги, прокладають шлях до диктатурі в її сучасних проявах (соціалізм і фашизм).

Ініціаторами реформування елітизму через наближення його до класичної демократичної теорії є К. Мангейм та Й. Шумпетер. Ці дослідники прагнули довести, що елітаризм і демократія можуть бути сумісними за певних умов. Наприклад, Й. Шумпетер вважав, що демократія існує там, де влада здобувається через боротьбу за голос народу. Свої погляди він виклав у праці «Капіталізм, соціалізм і демократія» [176]. Політичну демократію він розумів за аналогією з конкуренцією, заснованою на інтересах економічного ринку. Він розглядав політичний процес як ринковий процес, в якому виборці мають певний попит, а бюрократи і політики створюють пропозицію. Залишаючи автономні еліти, відповідальні за прийняття політичних рішень, розглядають демократію як щось сумісне з бюрократичними, політичними та економічними інститутами. Подібну позицію займають і деякі інші теоретики, такі як К. Поппер та Г. Кельзен.

У дослідженнях А. Токвіля та Д. Мілля бюрократія стає об'єктом критики. Д. Мілля протиставляв бюрократію і парламентську демократію як два протилежні типи політичної системи. При цьому він підкреслює, що бюрократія сама по собі не є чимось однозначно поганим чи хорошим. По-перше, на його думку, «хорошою» формою бюрократії є та, яка сумісна з культурою країни. У цьому контексті Д. Мілля іронічно пише про спроби захистити парламентську демократію для Англії чи Франції за допомогою таких аргументів, на основі яких її можна було б вважати єдиною придатною формою правління для бедуїнів, так само як і для малайців.

Незважаючи на переваги досвіду і чітко встановлених правил, бюрократія поступається парламентській демократії з точки зору можливостей для ініціативи, оскільки рутинний характер бюрократичного управління заважає розвитку якостей непересічної особистості.

Бюрократія також піддавалася критиці у працях А. Токвіля. У своїй праці «Про демократію в Америці» французький мислитель А. Токвіль зазначав, що централізація, всемогутність державної влади, однаковість її законів – ось найхарактерніші риси всіх політичних систем, що виникають.

А. Токвіль дійшов висновку, що заплановані соціальні зміни, здійснені революційним шляхом, призводять до створення більш авторитарного суспільства з найвищою централізацією влади та потужним бюрократичним апаратом. Можливість обмеження влади бюрократії полягає в розвитку представницьких інститутів і громадських об'єднань, непідконтрольних центральній адміністрації [107].

А. Токвіль дійшов висновку, що заплановані соціальні зміни (реформи), які здійснюються не еволюційним, а революційним шляхом, призводять до створення більш авторитарного суспільства з надзвичайною централізацією та потужною бюрократією. А. Токвіль підкреслював, що найкращим способом здійснення такого синтезу є поступова демократизація суспільства. Революційний шлях впровадження демократичних цінностей загрожує сплеском ірраціональних пристрастей, за яким слідує відмова від революційних крайнощів («термідоризація») і посиленням військово-бюрократичної влади. Можливість обмеження влади військово-бюрократичного апарату є розвитком представницьких інститутів і громадських об'єднань, які не контролюються центральною адміністрацією.

Одним з перших авторів на Заході, хто піддав глибокій критиці «раціональний тип» бюрократії М. Вебера і був відомий американський соціолог К. Фрідріх. Зокрема, він зазначав, що сама концепція ідеальних типів є методологічно суперечливою і заплутаною, що мало відповідний вплив на М.

Вебера. Це мало відповідний вплив на трактування М. Вебером бюрократії як ідеального типу.

На думку К. Фрідріха, це проявляється в існуванні глибоких розбіжностей між бюрократією як реальністю і тим, як вона представлена в ідеальному типі, який був наслідком певного суб'єктивізму та особистих уподобань М. Вебера [123].

Цікавий підхід до проблеми бюрократичної влади пропонує конфліктологія – наука, яка розглядає конфлікт як основний фактор суспільного розвитку. Зокрема, німецький конфліктолог Ральф Дарендорф у своєму порівняльному аналізі політичних систем сучасних західноєвропейських країн приходить до висновку, що розподіл влади більше не є однозначним. Сьогодні суспільство є ареною для боротьби між конкуруючими групами інтересів, які то з'являються, то зникають, створюють і руйнують альянси, підтримуючи таким чином певний баланс.

Однією з таких груп, на думку Р. Дарендорфа, найвпливовішою, є бюрократія. Віг стверджує, що функціонування будь-якої соціальної організації, в тому числі і держави, неможливе без бюрократичного апарату управління [177].

Будучи невід'ємним елементом політичної системи, бюрократія не є політичним інститутом, бюрократія має владу, але відчужена від процесу ухвалення політичних рішень, вона має реалізовувати політичні рішення або перешкоджати їх виконанню. Політики, у свою чергу, повинні враховувати думку бюрократії та виправдовувати існування адміністративного апарату.

1.3 Постбюрократична парадигма: сучасні дослідження бюрократії

Концепція М. Вебера отримала подальший розвиток у його послідовників, таких як А. Гоулднер, М. Крозьє, Р. Мертон, Ф. Слезник та інші. Центральною проблематикою їхніх досліджень були функції та структури бюрократичних організацій.

В американській політичній науці парадигму ідеальної бюрократії досліджував В. Вільсон. Він відрізняв державне управління від політичного, а отже, державну бюрократію від політиків. На його думку, домінуючі державні структурні підрозділи виконують дві основні функції: по-перше, політичну, яка полягає у виробленні загальних напрямків і законів; по-друге, адміністративну, яка полягає у застосуванні цих загальних напрямків і законів до конкретних осіб і ситуацій. Першу функцію виконують політичні лідери, а другу – державні службовці (адміністратори). Основними характеристиками бюрократії він вважав наявність єдиного центру управління, професіоналізм персоналу, ієрархічну організаційну структуру та наявність ефективного апарату управління. На думку В. Вільсона, адміністративні питання не є політичними питаннями, тому необхідно змінити практику виконання адміністративних функцій, перетворити бюрократію на інструмент професійного управління з її принципами «ієрархії та поділу функцій». При цьому зміна політичного керівництва не повинна впливати на діяльність незмінного адміністративного апарату.

Загалом американська наука вважала бюрократію нормальним і «здоровим» інститутом, а її негативні прояви у вигляді формалізму, відсталості та бюрократизації, тобто всього того, що позначається терміном «бюрократія», характеризувалися як дисфункції, «патології» [52]. Звідси твердження про бюрократію як феномен раціональної бюрократії, а отже, нетипове явище в ідеальній моделі, яку можна зрозуміти лише на основі практичного досвіду.

Важливу роль у дослідженні бюрократії відіграли праці Т. Парсонса (1902–1979) та Д. Істона (1917–2014), в яких соціальні та політичні процеси розглядалися в контексті їхніх системних компонентів і взаємозв'язків, структурних зв'язків. Використання системного підходу дозволило нам показати взаємопов'язаність бюрократії з різними соціальними (і не тільки адміністративними) процесами, тобто інший погляд на саму бюрократію. Так, на думку Т. Парсонса, бюрократична організація є політичним феноменом, оскільки вона завжди спрямована на досягнення спільних, колективних цілей. У той же

час головною ознакою індустріальної економіки є саме бюрократична організація виробництва. Вона також присутня в церковних організаціях, університетах та багатьох інших типах організацій.

Водночас Т. Парсонс стверджував, що в організаціях бюрократичного типу, проблема підзвітності є серйозною, і сучасний спосіб вирішення цієї проблеми полягає в тому, щоб зробити для вирішення цієї проблеми – зробити бюрократію в кінцевому підсумку підзвітною електорату і безпосередньо виборним посадовим особам у політичній системі. На його думку, соціальна дія має місце тоді, коли виконуються необхідні передумови, існують колективні стандарти цінностей і коли є «актор», який здійснюватиме саму дію [259].

Р. Мертон стверджував, що в сучасному суспільстві, незважаючи на багато позитивних досягнень і функцій бюрократичної організації, бюрократія все більше демонструє свою недосконалість, що підтверджується навіть фактом трансформації слова «бюрократ» на лайливе слово. Розробляючи теорію бюрократії, Р. Мертон зосередився на аналізі дисфункціональних проявів бюрократичних організацій. Загалом, розглядаючи характеристики бюрократичних організацій, з точки зору функціонального підходу до дослідження, Р. Мертон дійшов висновку, що один і той самий структурний елемент може мати як функціональні наслідки з точки зору досягнення організаційних цілей, передбачуваність, наприклад, так і дисфункціональні – відсталість і нездатність швидко адаптуватися до мінливих ситуацій, формалізм і ритуалізм [237].

Великий внесок у критику теорії бюрократії зробив американський економіст Людвіг фон Мізес. Він зазначав, що не може бути ніякого сумніву, що ця бюрократична система за своєю суттю є антиліберальною, недемократичною і неамериканською, що вона суперечить Конституції і копіює тоталітарні методи Й. Сталіна і А. Гітлера. Він просякнутий фанатичною ворожістю до вільного підприємництва і приватної власності. Вона паралізує бізнес і знижує продуктивність праці. Вона розтринькує багатство нації через бездумне витрачання коштів. Є неефективною і марнотратною. Хоча вона називає це

плануванням, але не має жодних конкретних планів чи цілей. Вона не є єдиною і неоднорідною: різні відомства та установи переслідують взаємовиключні цілі. Результатом є дезінтеграція всього суспільного механізму виробництва і розподілу.

Водночас дослідник стверджував, що бюрократія є лише наслідком і властивістю політичної системи. Це результат нової системи управління, яка обмежує свободу людини в управлінні власним життям і покладає все більше обов'язків на державу. Винна в цьому не бюрократія, а політична система [295].

Книга видатного австрійського економіста Людвіга фон Мізеса «Бюрократія» містить есе про бюрократію і пояснює її безумовну переконливу неефективність: бюрократи – такі ж люди, як і всі інші, передусім, вони діятимуть у власних інтересах. Звідси прагнення бюрократії збільшувати свою робочу силу і захоплювати все більше і більше сфер суспільного життя під ярмо своєї регламентації.

Як писав Л. Мізес, бюрократичні уряди – це уряди, які повинні відповідати певним правилам і нормам, встановленим вищою владою. Обов'язок бюрократа, відповідно, полягає у дотриманні цих правил і норм [295].

Основний акцент у дослідженнях вищезгаданих науковців робився не стільки на функціях, які виконує бюрократія, а скоріше на її дисфункціях. Подібним до опису феномену бюрократії М. Вебером, принаймні, в них немає суттєвих протиріч, є Р. Міхельс, який також вважається одним із засновників політичної соціології [6].

Ідеї Р. Міхельса про бюрократію розкриті в його праці «Політичні партії», в якій він визначає «бюрократів», як тих, хто утворює «касту осіб, безпосередньо залежних від держави».

Бюрократія формується з постійно зростаючої, але фінансово і статусно нестабільних середніх верств. Боротьба між представниками цього соціального прошарку за доступ до посад призводить до появи неофітів, які, потрапивши до апарату державної бюрократії, стають лояльними захисниками державної влади.

Серед особливостей, притаманних лише теорії Р. Міхельса, слід відзначити відхід від традиції ототожнення бюрократії з державним апаратом, а також акцент на державному апараті та економічних інтересах чиновників як вирішального чинника бюрократизації. Інтереси управлінців, пов'язані з метою зміцнення свого становища, з часом починають вступати в протиріччя з інтересами рядових членів організації, в інтересах яких ці організації були створені в першу чергу. З середини організація стає мішенню, а влада опиняється в руках вищих посадових осіб. Останні, таким чином, перетворюються на олігархію.

Р. Міхельс сформулював, що демократія, щоб зберегти себе і досягти певної стабільності, змушена створювати організацію і спеціальний апарат управління, а це передбачає виділення еліти – активної меншості, якій маси змушені довіряти через неможливість прямого контролю над цією меншістю. Неможливість демократії існувати без організації, адміністративного апарату та професійної еліти неминуче призводить до консолідації позицій і привілеїв, до відриву від мас і до фактичної незмінності лідерів.

Більшість членів організації не мають знань, необхідних для виконання різних завдань, і не мають вільного часу. Як наслідок, виникає потреба в такому розподілі праці, який би дозволяв більшу частину часу витратити на вирішення організаційних проблем.

Таким чином, в організації поступово створюється апарат управління, що складається зі спеціалізованих посадових осіб і відбувається бюрократизація політичної партії. Це, в свою чергу, сприяє концентрації влади в руках лідера [240].

Основний висновок Р. Міхельса полягає в тому, що неоліберальне врядування управління великими організаціями без бюрократії неможливе.

Підсумовуючи Р. Міхельса, ми можемо узагальнити:

– кожна організація має тенденцію до олігархізації. Формування організації закінчується поділом на правлячу меншість і підпорядковану більшість, що завжди відображає культуру суспільства;

- сфери лояльності в організації вимагають спеціальної підготовки та багато часу, що призводить до поділу праці, а це вже сприяє виникненню управлінського апарату. Влада зосереджується в руках лідера;
- лідери не цікавляться інтересами мас. За своїм соціальним становищем лідери належать до правлячої еліти;
- будучи частиною правлячої еліти, лідери використовують своє становище і довіру мас у власних інтересах;
- влада – це політичні відносини.

Соціолог Р. Міхельс, автор «залізного закону олігархії» у своїх працях описав механізм неминучої бюрократизації будь-якої організації. Він розглядав бюрократію як соціальну технологію, притаманну кожному суспільству, значення якої зростає з раціоналізацією всіх сфер людського життя. На його думку, бюрократія завжди залишатиметься найефективнішим механізмом управління суспільством. У той же час він розглядав бюрократію як особливий соціальний прошарок з «корпоративною етикою», системою знань і цінностей.

Оригінальну інтерпретацію дисфункціональних аспектів бюрократичної організації надав французький дослідник М. Крозьє [58]. Він спробував концептуалізувати феномен бюрократії, створити цілісне бачення її як результату життєдіяльності самого соціального механізму. Він розглядав бюрократію як політичний феномен, а сучасне суспільство – як бюрократичне. Оригінальність підходу М. Крозьє полягала в тому, що він розглядав дисфункції бюрократії не як відхилення, а як конститутивну рису функціонування сучасних бюрократичних організацій.

У наведених вище дисфункціях бюрократії він вбачав не девіацію сучасних бюрократичних організацій, а їхню «приховану функцію». На перший погляд, це може здатися парадоксальним, але саме дисфункції, як зазначив французький соціолог, зберігають і зміцнюють бюрократію. Бюрократична система організації є такою, в якій дисфункції стали головним елементом рівноваги.

На думку М. Крозьє, головною характеристикою сучасних компаній та організацій є те, що більшу частину ієрархічної піраміди займає надмірно

роздутий штат заступників, помічників директорів та інших численних «середніх» начальників, які настільки функціонально взаємозалежні один від одного, що ніхто не знає, хто за що відповідає і як приймаються рішення [58].

Таким чином, М. Крозьє розглядав бюрократизацію як важливу дисфункцію бюрократії, яка неминуче проявляється в кожній організації і в кожній країні [58].

У своїй праці «Соціологія політики» П'єр Бурдьє, найвідоміший французький теоретик, на якого вплинули ідеї М. Вебера та К. Маркса, звертається до проблеми влади бюрократії і стверджує, що бюрократичні організації накладають певні характеристики на поведінку людей нав'язують певні характеристики поведінці дрібних працівників – формалізм, «фетишизм пунктуальності», «суворе ставлення до регламентації» [151]. Ця гіпотеза була експериментально підтверджена під час попередніх трансформацій в різних державних службах, тому по-іншому зрозуміти функціонування бюрократичних організацій інакше, ніж шляхом подолання розтягнутого бачення «структуралістського» бачення, яке прагне знайти в морфологічних і структурних особливостях знайти основу «залізних законів» бюрократії.

Мішель Поль Фуко, французький мислитель 1970-х років, присвятив свої праці дослідженню еволюції механізмів влади. М. Фуко акцентує увагу на взаємодії влади та авторитету. Він зосереджує увагу на взаємодії влади та знання. У своїй праці «Наглядати і карати» він прагне показати, як в ході історичного розвитку західного суспільства сформувався принципово новий тип владних відносин – дисциплінарна влада. Це влада, заснована на «всеохоплюючому нагляді», дисципліні та регламентації. Вона передбачає певні управлінські стратегії управління індивідами, нагляду за ними, процедури їх ізоляції, перегрупування, покарання або лікування соціальних хвороб. Яскравим вираженням цих процедур є в'язниця як соціальний інститут. Однак владні відносини пронизують усі суспільні структури, і їх можна зустріти в середніх школах і казармах, в кабінеті лікаря або в сім'ї.

М. Фуко про те, що хоча існує апарат влади, в руках якого зосереджений основний контроль, відносини влади виходять за межі цього апарату. Влада бюрократичного апарату, на думку М. Фуко, не відіграє вирішальної ролі для суспільства. Він висуває тезу про те, що влада є скрізь, не виходить з одного центру, а пронизує все суспільство [197].

Цікавий підхід до аналізу бюрократії запропонував У. Нісканен. Бюрократ, як і будь-яка інша людина, максимізує власну корисність. Як економіст, У. Нісканен побудував свою теорію бюрократичної поведінки за аналогією з теорією фірми. Якщо фірма максимізує власний прибуток, то бюрократ намагається максимізувати свою винагороду, соціальний статус і владу [248].

Значним розвитком теорії бюрократії стали роботи Г. Таллока та Е. Крюгера стала розробка теорії політичної ренти. На їхню думку, рентоорієнтована поведінка в економіці – це діяльність окремих осіб, організацій або фірм, спрямована на отримання переваг шляхом маніпулювання законодавчими або економічними умовами, а не через виробництва та продажу товарів чи послуг. Таким чином, на їхню думку, всі бюрократи прагнуть збільшити розмір бюджету своєї організації, тим самим покращуючи власний добробут [274].

Таким чином, проведений аналіз дозволив виділити п'ять основних етапів у розвитку наукової думки про бюрократію. При цьому кожен наступний етап характеризувався запереченням попереднього. Період ідеалізації бюрократизації змінився періодом її жорсткої критики, і навпаки. Період критики змінювався періодом висвітлення її переваг і підкреслення її чеснот.

Наприкінці ХХ століття постбюрократична парадигма державного управління міцно вкоренилася в багатьох країнах. Ця модель значною мірою відображала результати комплексу реформ і представляла собою значний відхід від традиційної моделі державного управління, підкріпленої бюрократією М. Вебера, розмежуванням політики та адміністрування В. Вільсона та науковою моделлю організації праці Ф. Тейлора.

Принаймні частково, постбюрократична парадигма була реакцією на сприйняті слабкості традиційної бюрократичної моделі державного управління [282], і відображала критику монополістичних форм надання послуг та аргументом на користь ширшого кола постачальників послуг і більш ринкового підходу до управління.

На початку 1990-х років були сформовані доктринальні компоненти нового державного менеджменту:

1. Практичне професійне управління.
2. Чіткі стандарти та показники ефективності.
3. Більший акцент на контролі результатів.
4. Деагрегація підрозділів у державному секторі.
5. Більша конкуренція в державному секторі.
6. Стилї управління в державному секторі.
7. Більша дисципліна та ощадливість у використанні ресурсів.

М. Поллітт аналогічним чином виклав ключові риси державного менеджменту [263]:

1. Зміщення фокусу управлінських систем і зусиль до результатів і наслідків.
2. Більше вимірювань свідчать про збільшення кількості показників ефективності та стандартів.
3. Більш спеціалізовані, ощадливі, пласкі та / або автономні форми організації замість багатоцільових ієрархічних бюрократичних структур.
4. Перехід від ієрархії до контрактів або контрактних відносин.
5. Ширше використання ринкових або подібних до ринкових механізмів для надання державних послуг.
6. Розмивання межі між державним і приватним секторами.
7. Зміщення цінностей від універсалізму, справедливості, безпеки, наприклад, до ефективності та індивідуалізму.

Доктринальні компоненти державного менеджменту пов'язані з чотирма «мегатенденціями» у реформаторському русі: уповільненням або зупинкою

зростання уряду; приватизація і квазіприватизація; автоматизація у виробництві та розподілі державних послуг; міжнародний порядок денний у сфері реформування державного сектору.

Р. Хьюз у своїй роботі про «новий прагматизм» сформулював чотири основні теми управлінських реформ, які характеризують постбюрократичну парадигму [212]:

- управління (тобто результати та управлінська відповідальність) є функцією вищого порядку, ніж адміністрування (тобто виконання інструкцій);
- економічні принципи (взяті з теорії суспільного вибору, теорії принципала-агента, контрактів, конкуренції та теорії фірми) можуть допомогти державному управлінню;
- сучасна теорія і практика менеджменту (наприклад, гнучкість у підборі кадрів і організації) можуть допомогти державному управлінню, надання послуг є важливим для громадян.

Як зазначає Дж. Стокер [284], новий публічний менеджмент прагне демонтувати бюрократичну основу веберіанської моделі традиційного державного управління. Багатоцільові ієрархічні бюрократії, проголошує новий публічний менеджмент, а натомість – плоскі, автономні організації, що беруть участь у державній та приватній сферах і є керованими вузьким центральним керівним корпусом. Такі характеристики є відправною точкою для розгляду постбюрократичної моделі державного управління, однак існує тенденція до об'єднання коротших етапів реформ у загальне поняття нового публічного менеджменту (НПМ).

Модель нового публічного менеджменту є предметом постійних і запеклих дискусій в науковій літературі, і вона залишається складною концепцією, яка об'єднує як абстрактні, так і практичні аспекти [142]. Відсутність згоди щодо визначення відображає, принаймні частково, той факт, що НПМ є скоріше сукупністю практик, політик і теорій, ніж узгодженою теоретичною моделлю. Незважаючи на це, існує певна згода щодо теоретичних поглядів, які інформували політиків у цю епоху, зокрема: теорія суспільного вибору, теорія

принципала-агента, економіка трансакційних витрат і теорія конкуренції, економіка трансакційних витрат та теорія конкуренції.

Теорія суспільного вибору була надзвичайно впливовою в обґрунтуванні постбюрократичної моделі. Дж. Бойн стверджував, що рідко основні практичні наслідки абстрактної моделі бюрократії були настільки широко впроваджені [151]. Постбюрократична конкурентна модель охоплює переконання громадського вибору в тому, що уряди не реагують на потреби громадян, є неефективними, монополістичними і нездатними досягти формальних цілей.

Здебільшого це відображало притаманні недоліки, а саме:

- політики захоплені групами інтересів і діють у власних інтересах, а не в інтересах суспільства;
- бюрократія не обов'язково виконує політичні вказівки через власні інтереси бюрократів;
- бюрократи діють, переслідуючи власні інтереси, а не ефективність [279].

Це неминуче призводить до неефективності розподілу ресурсів і надлишкової пропозиції [153].

Метою теоретиків суспільного вибору було створення постбюрократичної конкурентної моделі уряду, яка б імпортувала структури стимулювання, засновані на теорії головного агента та правах власності в державний сектор, для підвищення ефективності державного сектору для підвищення ефективності та скорочення держави [234].

Незважаючи на постійну критику, теорія суспільного вибору здобула вирішальну роль в обґрунтуванні ключових особливостей постбюрократичної моделі, включаючи: поділ і фрагментацію, конкурентні ринки державних послуг та надання переваги приватному сектору, що регулюється контрактами [208].

Теорія принципала-агента також відіграла важливу роль в обґрунтуванні реформ у постбюрократичній моделі державного управління. Ця перспектива фокусується на відносинах між принципалами та питань, які виникають, коли ми припускаємо, що їхні інтереси розходяться. Вона забезпечує засіб

концептуалізації як людської поведінки в агентських відносинах, так і розвитку організаційних форм, заснованих на припущеннях про власні інтереси, опортунізм, неповну інформацію та розбіжності цілей [137].

Критика доречності застосування агентської теорії в державному секторі не припиняється. Висловлювалися сумніви щодо здатності покупців і постачальників послуг відокремитися, щодо ефективності відокремлення політики від надання послуг [281], а також щодо здатності покупців чітко формулювати свої вподобання в конкурентному середовищі. Незалежно від цього, ключові характеристики моделі конкурентного уряду побудовані навколо ідей теорії принципала-агента.

Економіка трансакційних витрат також відіграє важливу роль у моделі конкурентного уряду також відіграла важливу роль в економіці трансакційних витрат [282].

Найефективніша структура – це та, яка найкраще узгоджує специфічні характеристики операцій (тобто рівні частоти та специфічності активів) зі структурами управління, що найефективніша структура – це та, яка найкраще відповідає специфічним характеристикам трансакцій (тобто рівням частоти та специфічності активів) зі структурами управління, що дозволяє економити на витратах, пов'язаних з обмеженою раціональністю, опортунізмом та специфічністю активів, а також загальне зниження витрат на здійснення трансакцій.

Структури управління О. Вільямсона були пов'язані з різними формами укладання контрактів. З одного боку крайністю було ринкове управління, яке стало привабливим варіантом для урядів під час постбюрократичної конкурентної фази. Це було пов'язано з класичним укладанням контрактів, що складається з «правових норм, формальних документів і самоліквідних угод» [283], а також з договірними межами відносин, формально встановленими засобами правового захисту та не сприяння втручання третіх сторін.

Іншою крайністю було уніфіковане управління (тобто ієрархія), яке спирається на реляційні форми укладання контрактів, за яких норми регулюють

відносини між сторонами. Тут відносини між сторонами використовуються для здійснення будь-яких необхідних адаптацій, а не будь-яка формальна письмова угода [287].

Економіка трансакційних витрат була важливою для постбюрократичної конкурентної моделі, оскільки вона визначала варіанти для урядів, включаючи ринки, гібриди та ієрархію. Однак, можна стверджувати, що домінування теорії суспільного вибору призвело до затуманеного погляду на цей підхід, оскільки уряди тяжіли до ринкових моделей управління. Практика також мала тенденцію до ігнорування ключових авторів у цій галузі. Відповідно звернення до державної бюрократії для тих операцій, для яких вона порівняно добре пристосоване, належним чином розглядається як ефективний результат. Ця точка зору частково лягла в основу постбюрократичної моделі уряду, оскільки вона сприяла обговоренню ефективності альтернативних форм управління.

Доктрина конкуренції відіграє центральну роль у розвитку постбюрократичної моделі. Хоча досконала конкуренція рідко існує в реальності, уряди прагнули здійснювати діяльність, спрямовану на стимулювання конкуренції, а не відтворення ринкових відносин.

Прихильники суспільного вибору наполегливо закликають до запровадження дисципліни конкуренції в державному секторі як засобу підвищення його ефективності.

Одним з найбільш фундаментальних факторів, що визначають ефективність будь-якого механізму є конкуренція; тобто, ступінь конкуренції, який допускає угода, значною мірою визначатиме, наскільки ефективною буде діяльність.

Конкурентні тендери, зокрема, є популярним інструментом, що використовується урядом. Прийняття такої практики несе в собі віру в те, що планувальники залишаються остаточними арбітрами в питаннях розподілу ресурсів, але що підвищення ефективності виробництва може бути досягнуте за допомогою певного рівня конкурентного регулювання.

Застосовність доктрини конкуренції до державного сектору ставиться під сумнів у наукових дослідженнях з кількох причин, включаючи існування недосконалості як з боку попиту, так і з боку пропозиції, а також відсутність умов, необхідних для підвищення ефективності. Незважаючи на таку критику, теорія конкуренції, безумовно, відіграла важливу роль у розвитку конкурентної моделі державного управління.

Разом ці перспективи спираються на конкретні припущення про людську поведінку, зосереджені на індивідуалізмі, інструментальності та індивідуальній раціональності. Концепція, побудована навколо цих поглядів, визначила модель державного сектору, яка наголошувала на мотивації, що ґрунтується на результатах діяльності. адміністрування та інституційні механізми, нові структурні форми та нові управлінські доктрини.

З цієї перспективи впливав набір принципів, які підтримували конкурентної моделі державного управління:

- економічні ринки повинні бути моделлю для відносин у державному секторі;
- функції вироблення політики, її реалізації та надання послуг мають бути розділені та побудовані як серія контрактів;
- слід запровадити низку нових адміністративних технологій, включаючи контракти, що базуються на результатах, конкуренцію, ринкові стимули та дерегуляцію.

Політична риторика зосереджувалася на тому, що малий уряд є кращим і що неспроможність уряду необхідно вирішувати для того, щоб максимізувати ефективність. Це часто призводило до рецептів, побудованих на конкуренції та контрактах, що призвело до того, що до кінця ХХ століття постбюрократична модель міцно вкоренилася у багатьох країнах світу. Це була модель, підкріплена неокласичною та новою інституційною економікою, зосереджена на ринках та контрактах, з ефективністю як основним фокусом.

Модель конкурентного уряду підриває фундаментальні цінності організацій, що надають державні послуги. Виявлено низку проблем, серед яких:

- деморалізуючий вплив роботи з обмеженими ресурсами на державних управлінців;
- конфлікти між індивідуальними потребами та суспільними інтересами;
- ерозія підзвітності та відповідальності через фрагментацію;
- потенціал для прийняття ризиків та етичних проблем, які виникають через збільшення управлінської свободи.

Постбюрократична, конкурентна модель уряду спиралася на економічні підвалини, які визначали діяльність уряду, формування політики та надання послуг. Однак після майже двох десятиліть експериментів з цим підходом виявилася низка слабких місць.

З огляду на проблеми та виклики, пов'язані з експериментами з конкурентним урядом, які заповнили світ, особливо в 1990-х роках, зріс інтерес до того, що можемо назвати моделлю управління державним сектором.

Модель суспільних цінностей значною мірою спирається на роботу М. Мура, сигналізує про перехід від сильних ідеологічних позицій ринку проти державного забезпечення до більш прагматичного підходу. Частково це може відображати зростаюче визнання того, що соціальні цінності, притаманні державним послугам, не можуть бути адекватно враховані за допомогою розрахунку економічної ефективності ринків [205]. Крім того, це може лежати в основі нового прагматизму, в якому старі ідеологічні дебати здебільшого зникають. Нова постконкурентна модель може означати відхід від першочергового фокусу на результатах та ефективності до досягнення ширшої урядової мети – створення суспільних цінностей.

Обговорення суспільної цінності стає дедалі популярнішим, однак визначення суспільної цінності є менш конкретним. Суспільна цінність є багатовимірним конструктом – відображенням колективно висловлених, політично опосередкованих уподобань, що споживаються громадянами, – яка створюється не лише через результати, але й через процеси, які можуть генерувати довіру або справедливість.

Можемо визначити суспільну цінність як цінність, створену урядом через послуги, закони, регулювання та інші дії, і звідси її можна використовувати як «приблизне мірило», за яким можна оцінювати ефективність, приймати рішення про розподіл ресурсів і визначати відповідні системи надання послуг.

Дж. Стокер розглядає суспільну цінність як більшу, ніж суму індивідуальних уподобань користувачів або виробників суспільних послуг. Суспільна цінність створюється колективно шляхом обговорення за участю обраних і призначених урядовців та ключових зацікавлених сторін [284].

Цінність може бути створена через економічне процвітання, соціальну згуртованість чи культурний розвиток. Зрештою, цінність – наприклад, кращі послуги, підвищена довіра чи соціальний капітал, зменшення чи уникнення соціальних проблем – визначається громадянином. Громадяни роблять це через демократичний процес, не лише через виборчі скриньки, але й беручи участь у консультаціях та опитуваннях.

Це узгоджується з деякими пунктами, висунутими М. Муром, який стверджує, що створення суспільної цінності є центральною діяльністю державних менеджерів, так само, як створення приватної цінності є основою діяльності менеджерів приватного сектору. Державні менеджери роблять більше, ніж просто керують ринковим процесом; вони балансують між технічними та політичними проблемами, щоб забезпечити суспільну цінність. Це відображає той факт, що державні менеджери балансують між ширшим спектром проблем, ніж у приватному секторі.

Обговорюючи модель управління суспільними цінностями в контексті мережевих форм управління, Дж. Стокер [284] ставить за мету сформулювати «альтернативну парадигму» або «всеохоплюючу основу» для постконкурентних, спільних мережевих форм врядування. Частково це є реакцією на слабкості конкурентної моделі врядування, на якій ґрунтується НПМ, а також визнання того, що нові інституційні та неокласичні економічні концепції людської поведінки вступають у протиріччя з основними цілями більш спільних форм організації та діяльності.

Підхід, заснований на суспільних цінностях, останнім часом є всеохоплюючою основою, в якій можуть вирішуватися питання легітимності, розподілу ресурсів і вимірювання.

Прихильники підходу суспільних цінностей визнають, що державний сектор фундаментально відрізняється від приватного. Врядування – це не те саме, що купівля та продаж товарів у ринковій економіці.

В операціях з постачальниками фірми приватного сектору зосереджуються на ефективності, якості, безпеці та надійності, в той час як державні менеджери поєднують ці питання з підзвітністю та суспільними (тобто колективними) уподобаннями. Такі відмінності є важливими для реконцептуалізації парадигми державного управління і дозволяють політиці відігравати центральну роль, а не бути делегованою на «вході», як це було в традиційній моделі та постбюрократичній моделі.

Визначаючи парадигму суспільних цінностей, Дж. Стокер вказує на чотири ключові положення управління суспільними цінностями:

1. Державне втручання визначається пошуком суспільної цінності (на противагу провалу ринку або простому наданню послуг).

2. Існує потреба у більшому визнанні легітимності широкого кола зацікавлених сторін (довіра та легітимність будуються на інклюзивності та залученні).

3. Відкритий, заснований на відносинах підхід до закупівлі послуг ґрунтується на прихильності до етики державної служби (різні підходи будуть ефективними – від бюрократичного надання послуг до ринкових моделей).

4. Потрібен адаптивний та заснований на навчанні підхід до проблеми надання публічних послуг (особливо це стосується мережевих моделей).

Можна стверджувати, що в рамках конкурентної моделі державного управління з використанням методів управління приватного сектору, ширші питання суспільних цінностей були по суті відсунуті на другий план, оскільки головною метою стала ефективність.

Таким чином, модель суспільних цінностей може представляти собою відхід від епохи, де витрати та ефективність були основними рушійними силами прийняття рішень, часто в умовах сильного тиску управлінському середовищі. Натомість модель суспільних цінностей забезпечила б певні рамки для прагматичного прийняття рішень і, можливо, наблизила б до того, що О. Хьюз називає «новим прагматизмом».

Дж. Келлі та ін. визначають три ключові компоненти суспільної цінності – послуги, результати та довіру [218].

Послуги є засобом створення суспільної цінності через фактичне надання послуг користувачам та забезпечення справедливості, рівності та пов'язаних з ними цінностей для громадян.

Результати, як правило, збігаються з послугами, але відрізняються від них, оскільки охоплюють прагнення вищого порядку, такі як національна безпека, скорочення бідності чи охорона здоров'я [243]. Це відображає різницю між приватною цінністю і суспільною цінністю, а також ширший підхід, прийнятий в моделі суспільної цінності підхід, прийнятий у моделі суспільних цінностей.

Довіра, легітимність та впевненість в уряді мають вирішальне значення для суспільної цінності: навіть якщо формально послуги і цільові показники досягнуті, втрата довіри фактично зруйнує суспільну цінність.

Разом ці незалежні джерела суспільної цінності – послуги, результати і довіра – лежать в основі нової парадигми діяльності уряду, формування політики та надання послуг.

Дж. Келлі та ін. стверджують, що хоча ці три «будівельні блоки» є незалежними джерелами суспільної цінності, між ними існують важливі взаємопов'язані зв'язки та потенційні компроміси. Вони зазначають, що це прояснює потребу в інтегративній структурі та пов'язаних з нею методах прийняття рішень, які допоможуть політикам і управлінцям систематично думати про різні вигоди, які можуть створити їхні дії [218].

Згідно М. Мура, для того, щоб мати суспільну цінність, політика та управлінські стратегії повинні бути змістовно цінними, легітимними і політично

стійкими, а також операційно та адміністративно здійсненими. На практиці це означає розгляд нової моделі державного управління, орієнтованої на створення суспільних цінностей, а не на вузькі проблеми ефективності та витрат, які домінували в пост-бюрократичній, конкурентній моделі [243].

Ключовою особливістю підходу, заснованого на суспільних цінностях, є концепція колективних уподобань. На відміну від поняття агрегованих індивідуальних вподобань, яке лежало в основі моделі НПМ, суспільна цінність відображає колективні вподобання, висловлені громадянами [135]. Разом громадяни вирішують через обраних представників, що вони цінують як колектив. Замість прямих економічних відносин обміну, як у приватному секторі, можемо розглядати обміни, що відбуваються, як набагато складніші, дифузні та відтерміновані, що представляють собою форми соціального обміну.

Таким чином, можна стверджувати, що суспільна цінність – це те, що надається державними організаціями (часто у співпраці з приватними організаціями та організаціями третього сектору) громадянам.

Вимірювання суспільної цінності, однак, є новою галуззю, яка повинна намагатися охопити потребу вийти за вузькі рамки ефективності витрат і результатів. Тут підхід на основі суспільних цінностей пропонує ширший спосіб вимірювання ефективності роботи уряду та прийняття політичних рішень. Застосовуючи цей цілісний підхід, розглядаючи на весь вплив уряду, може допомогти покращити політичні рішення – і покращити відносини між урядом і громадянами [219].

Дж. Стокер стверджує, що прийняття підходу, заснованого на суспільних цінностях, означатиме парадигмальну зміну: управління суспільними цінностями дійсно пропонує нову парадигму і інший наратив реформування. Його сила полягає в тому, що він по-новому визначає, як відповідати на виклики, пов'язані з ефективністю, підзвітністю та справедливістю, а також у його здатності вказати на мотиваційну силу, яка не покладається на правила чи стимули для просування реформи державної служби. Вона ґрунтується на

повнішому та ширшому баченні людини, ніж традиційне державне адміністрування чи новий державний менеджмент [284].

З цієї дискусії зрозуміло, що підхід, заснований на суспільних цінностях, являє собою потенційний парадигмальний зсув. Він забезпечує новий спосіб мислення про діяльність уряду, формування політики та надання послуг, що прямо кидає виклик конкурентній моделі державного управління.

Висновки до розділу 1

Бюрократія як соціальний феномен виникла в період формування перших складних форм організації суспільства. Її елементи можна спостерігати вже у державних апаратах Стародавнього Єгипту, Риму та Китаю. Бюрократія стала необхідним механізмом, що забезпечував підтримку порядку та управління великою кількістю людей, земель і ресурсів. На різних етапах історії розвиток бюрократії залежав від соціально-політичних, економічних і культурних умов. Поступове ускладнення суспільних відносин викликало потребу у створенні інституцій, які могли б ефективно регулювати ці процеси, що сприяло посиленню ролі бюрократії як невід'ємної складової державної влади.

Основоположниками теорій бюрократії є Макс Вебер, Карл Маркс розглядали її як необхідний елемент сучасної держави та важливу складову соціальної структури. Макс Вебер визначив бюрократію як раціональну, ієрархічну систему управління, що базується на формальних правилах і процедурах. Веберівська модель передбачала чітке розподілення обов'язків і прав, що забезпечує ефективність та безособовість управління. Карл Маркс, у свою чергу, вбачав у бюрократії механізм відчуження людини, підпорядкований інтересам правлячого класу. Класичні теорії бюрократії залишаються важливим теоретичним підґрунтям для сучасних досліджень.

У сучасному світі бюрократія зазнає значних трансформацій, що зумовлено новими соціальними, технологічними та економічними викликами. Постбюрократична парадигма спрямована на подолання жорстких структур та

формалізованих процесів, характерних для класичних моделей бюрократії. Сучасні дослідження акцентують увагу на гнучких структурах управління, що сприяють інноваціям і прискоренню процесів прийняття рішень. Застосування нових управлінських моделей, таких як мережеві організації та електронне урядування, дозволяє зробити бюрократію більш адаптивною до динамічних змін.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОЇ БЮРОКРАТІЇ У ПРОЦЕСАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Роль державних службовців в процесах модернізації державного управління

Модернізація державного управління – це комплексний процес осучаснення та вдосконалення системи управління публічними (державними) справами, спрямований на підвищення її ефективності, прозорості, доступності та відповідності сучасним вимогам суспільства. Цей процес включає впровадження нових технологій, зміну організаційних структур, удосконалення механізмів прийняття рішень та взаємодії з громадянами. Модернізація особливо важлива в контексті глобалізації, технічного прогресу та зростання соціальних вимог до державних інституцій.

Необхідність модернізації державного управління виникає з кількох факторів. По-перше, сучасні виклики, такі як швидкі зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі, вимагають від державних структур гнучкості та адаптації. По-друге, надзвичайно важливим є підвищення ефективності управлінських процесів для надання громадянам якісних послуг, що сприяє зміцненню довіри громадян до держави. По-третє, модернізація сприяє зниженню рівня корупції та бюрократії, що особливо важливо для країн, які в минулому мали проблеми в цій сфері [19].

В Україні модернізація державного управління набуває особливого значення через низку факторів. По-перше, країна переживає перехідний період після тривалого періоду політичної та економічної нестабільності. По-друге, подальша євроінтеграція вимагає від України адаптації до сучасних стандартів управління та надання послуг. По-третє, зростаючі вимоги суспільства до прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття рішень підкреслюють необхідність модернізації.

Процеси модернізації відрізняються від процесів реформ, реорганізації та змін. Вважаємо, що реформа – це ширша концепція, яка охоплює загальні зміни в політиці чи структурі управління, складовою якої може бути модернізація. Реорганізація означає зміну організаційної структури без внесення істотних змін до політики чи процесів. Зміна – це загальний термін, який охоплює всі управлінські коригування та вдосконалення.

Щоб успішно модернізувати державне управління, бюрократія має бути гнучкою, прозорою, інноваційною та орієнтованою на результат. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, а прозорість забезпечує відкритість для контролю з боку громадян. Інновації передбачають впровадження нових технологій і підходів до роботи, а орієнтація на результат спрямована на досягнення конкретних цілей і результатів.

Роль державних службовців у процесі модернізації державного управління має переваги та недоліки. З одного боку, державні службовці мають знання та досвід, необхідні для реалізації складних проєктів, а з іншого – можуть забезпечити стабільність процесів управління. Вони можуть служити мостом між урядом і громадянами, сприяючи кращому розумінню потреб суспільства. З іншого боку, існує ризик бюрократичного опору змінам, оскільки традиційні підходи, як правило, консервативні. Крім того, корупція може перешкоджати модернізації, а відсутність стимулів для інновацій може уповільнити прогрес.

Доцільно підкреслити, що саме державні службовці є ключовими агентами змін, спроможними як прискорювати, так і стримувати реформаторські зусилля. Узагальнений аналіз характерних рис бюрократії дозволяє розглядати її не лише як інституційну конструкцію, а як культурний і поведінковий феномен, який впливає на ефективність державного управління. З одного боку, модернізаційні процеси можуть ґрунтуватися на сильних сторонах бюрократії — професіоналізмі, експертності, чіткій ієрархії, орієнтації на суспільне благо, стабільності, дисциплінованості та дотриманні встановлених норм. Ці характеристики забезпечують керованість, прогнозованість та сталість адміністративних дій. З іншого боку, ті ж самі структурні й культурні елементи

можуть трансформуватися у бар'єри: надмірний формалізм, повільність у прийнятті рішень, опір нововведенням, регламентований ритуалізм та збереження статус-кво здатні істотно ускладнювати імплементацію інновацій. Саме тому державні службовці, які розуміють ці подвійні ролі бюрократії, повинні не лише дотримуватись адміністративних стандартів, а й активно сприяти адаптації системи до нових викликів, поєднуючи стабільність із інституційною гнучкістю. Таким чином, сучасний державний службовець має стати не носієм традиційного бюрократичного підходу, а агентом змін, здатним використовувати сильні сторони бюрократії як основу для ефективної модернізації державного управління.

Таким чином, модернізація державного управління є складним і багатогранним процесом, який вимагає глобального підходу, залучення всіх зацікавлених сторін і волі до змін. Його успішне впровадження залежить від здатності бюрократії адаптуватися до нових умов і викликів, а також від активної участі громадян в процесах управління.

Роль державних службовців у процесах модернізації державного управління є надзвичайно важливою, оскільки вони формують середовище управління, здійснюють стратегічні реформи та впроваджують інноваційні підходи до діяльності державних установ. Апарат держави в цих сучасних умовах виступає як основний інструмент у розпорядженні держави для пристосування держави до її постійно мінливих соціально-політичних, економічних і технологічних викликів. Ефективність такої адаптації в першу чергу залежить від того, наскільки керівники-державні службовці професійно компетентні, етично стійкі та здатні адаптуватися.

Безумовно «клас» бюрократії є досить широким. Однак оскільки фокусом нашого дослідження є модернізація державного управління, ми вестимо мову про державних службовців як представників бюрократії.

Модернізація державного управління в сучасних умовах полягає у переході від традиційної бюрократичної моделі до управління, яке є більш адаптивним, динамічним і прозорим, враховуючи принципи належного

управління, цифрової трансформації та орієнтації на громадян. У цих обставинах державні службовці не лише виконують управлінські функції, а й стають основними рушіями змін, для чого необхідно знати основи стратегічного управління, а також вміти політично та адміністративно аналітично оцінювати та забезпечувати ефективну взаємодію у трикутнику державний сектор–бізнес – громадянське суспільство.

Втрата державою свого монопольно-функціонального становища поступово веде до впровадження системи «сервісної держави». Тобто, фактично, державні службовці мають надавати громадянам певні послуги, за які держава їм відповідну компенсацію.

Зокрема, якщо в цьому контексті вести мову про нашу країну, то зараз Україна переживає процес демонополізації майже в усіх аспектах її операцій і діяльності. Наприклад, у державних інституціях з'являються приватні конкуренти та різноманітні соціальні структури, які за певну плату можуть виконувати важливі державні (публічно-правові) функції. Зокрема, приватні установи, підприємства чи організації, які прагнуть виконувати ці функції, повинні отримати дозволи, ліцензії чи акредитації від держави. Ця вимога дозволяє державі та її посадовим особам контролювати та впливати на цей процес через дозвільну систему.

Ефективність державного управління постійно визначається його здатністю сприяти певній формі суспільно вигідної людської діяльності, яка, у свою чергу, породжує адміністративні відносини. Вирішальною передумовою формування цих відносин є наявність конкретних повноважень, які однозначно закріплені за суб'єктами державної влади та управління [76, с. 66]. По суті, держава дотримується нормативного (юридично позитивістського) принципу тлумачення права з одночасним використанням ринкових механізмів регулювання відносин і демократичних методів управління [77, с. 49–50].

Державний службовець як суб'єкт адміністративного права на противагу іншим його суб'єктам виступає учасником адміністративно-правових відносин (а саме всередині системи державної адміністрації), а також зовнішніх відносин,

тобто відносин з громадянами, іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, з приватними організаціями. В таких випадках державні службовці виступають як виразники публічного, а не індивідуального інтересу.

Формування професійної культури державного службовця є важливою складовою комплексної та системної політики держави в розрізі надання публічно-правових послуг (в тому числі і функціонування «сервісної держави») та переорієнтування її на ринкові методи господарювання. Окрім того, це також може вказувати на перетворення особистості державного службовця й демонструвати прогресивні зміни в його діяльності на державно-управлінських теренах, що безпосередньо пов'язано з якістю життя громадян та створенням цілісного уявлення про державу в міжнародному співтоваристві.

У сфері державного управління мотиваційні елементи, що впливають на роботу державних службовців, формуються різними характерними рисами, складністю завдань, ступенем творчості, специфікою трудових процесів. Крім того, висока ціннісна орієнтація, пов'язана з державними завданнями та функціями державного управління, разом з іншими атрибутами, служить для стимулювання висококваліфікованих фахівців, оснащених практичним досвідом роботи. Цей комплекс робіт залучає значний обсяг соціально-економічної взаємодії влади та суспільства, створюючи організаційну основу та виступаючи вагомим важелем впливу на стійку динаміку та активізацію управлінських, виробничих і соціально-економічних процесів.

Аналіз управлінської праці з урахуванням зазначених особливостей та їх нюансів з'ясовує значення та місце мотивації праці на державній службі. Це також сприяє усвідомленню її перспективного інноваційного просування в умовах трансформаційних процесів сучасності та потребує періодичної переоцінки мотиваційних інструментів у практичній діяльності, що відображає реалізацію її мотиваційних факторів.

Дослідження можливостей створення більш ефективної системи мотивації державної служби, підвищення її привабливості шляхом впливу на складові

процеси її розвитку та використання саме інноваційних методів їх реалізації рекомендовано здійснювати у такій послідовності:

- дослідження мотиваційних факторів, що сприяють привабливості працевлаштування в рамках державного управління;
- аналіз мотиваційних стимулів, що спонукають спеціалістів до виконання трудових функцій і завдань у державних органах;
- дослідження узгодженості, конгруентності та гармонії між мотиваційними атрибутами та характеристиками роботи та внутрішніми факторами стимулювання спеціалістів, які бажають її виконувати;
- дослідження умов, які сприяють гармонійній інтеграції мотиваційних ознак праці та мотиваційних стимулів у спеціалістів, які бажають її виконувати;
- формулювання методологічних засад проектування та побудови процесів у системі управління з дотриманням мотиваційних засад ефективного функціонування органів державної влади.

Виконання кожного із зазначених вище етапів послідовного дослідження повинно ґрунтуватися на добре налагодженій інформаційно-аналітичній основі разом з іншими методологічними основами для аналізу елементів роботи та успішної реалізації їх процесів [10, с. 31].

Суттєві тенденції, які спостерігаються в еволюції публічної адміністративної роботи, що характеризується зростанням складності та впровадженням нових форм такої роботи в суспільстві, свідчать про те, що сучасні технологічні досягнення спричиняють швидкі трансформації та зростання вимог до персоналу. Існує нагальна необхідність ретельної та своєчасної переоцінки навчальних програм для освітніх спеціальностей та спеціалізацій, спрямованих на підготовку осіб, які виконують функції державного управління. Така ситуація зумовлює необхідність пріоритету зусиль державної влади на створення ефективного освітнього середовища та надійної системи професійної підготовки, а також підвищення кваліфікації фахівців державної служби. Крім того, важливо розвивати професійний і кадровий

потенціал нації, яка реалізує державну освітню політику як у сьогодні, так і в майбутньому.

Медіаграмотність державних службовців розглядається як фундаментальна вимога для ефективного виконання ними професійних обов'язків і відповідальності. Поряд з розвитком цифрової компетенції, це є життєво важливим елементом у структурі підготовки фахівців з державного управління та адміністрування. В епоху, яка характеризується медіатизацією та цифровізацією всіх аспектів соціального та політичного життя, здатність точно створювати, використовувати та критично оцінювати медіаконтент стає важливою. Ця здатність сприятиме розвитку інформаційної культури серед державних службовців і покращуватиме державні комунікації.

Для успішного просування електронної демократії, в тому числі в Україні вкрай важливо, щоб уряд брав участь у діалозі зі своїми громадами. Для ефективного охоплення широкої аудиторії, уряд повинен використовувати засоби масової інформації для збору та оцінки інформації, яка поширюється серед громадськості, в електронному чи друкованому форматах. Створення фундаменту довіри між державною адміністрацією, населенням та ЗМІ є надзвичайно важливим. Ефективність комунікації в тріаді «держава – ЗМІ – громадянин» залежить від ролі та позиції ЗМІ в цьому рамках [29]. Конкретизуючи цю структуру, маємо на увазі «державний службовець – преса, радіо, телебачення, Інтернет – громадянин».

За цих обставин підвищення медіаграмотності державних службовців сприятиме їхній здатності аналізувати глибинні причини конфліктів в управлінні та політичних діях, орієнтуватися в інформаційному ландшафті, що розвивається, точно інтерпретувати та поширювати медіаконтент, розробляти ефективні стратегії вирішення конфліктів і сприяти продуктивній комунікації в їхніх командах. Щоб досягти цього, державні службовці повинні добре знати моделі відносин зі ЗМІ та політики, розуміти структуру та нюанси медіаконтенту, усвідомлювати значення соціальних медіа в інформаційному

суспільстві та розрізнити маніпулятивні тактики, поширені в сучасному інформаційному середовищі, вирішуючи проблеми протидії їм.

Медіакомпетентність державного службовця становить суттєвий аспект його комунікативної компетентності, якості, яка все більше визнається життєво необхідною [121]. Говорячи про медіакомпетентність у сфері державного управління, необхідно визнати роль систематичної медіаосвіти, яка сприяє ефективному професійному використанню медіапрактики та сприяє корисній взаємодії із засобами масової інформації для суспільної вигоди. Державний службовець, який володіє медіа-компетентністю, повинен володіти навичками, необхідними для сприйняття, аналізу, оцінки та створення медіа-контенту, а також розумінням соціокультурних і політичних контекстів, у яких медіа працюють сьогодні, а також систем кодування та репрезентації, які використовують медіа [9, с. 22].

Підвищення цифрових компетенцій працівників державної служби одним із найважливіших аспектів модернізації сприяє автоматизації надання адміністративних послуг, запровадженню електронного урядування та підвищенню рівня адміністративної прозорості. Грамотне використання інформаційних технологій в умовах глобальної цифровізації стає головним фактором підвищення ефективності державного управління. Розвиток електронних адміністративних послуг робить спілкування між державою та громадянами більш простим та менш ризикованим з точки зору корупційних зловживань завдяки мінімізації людського фактору.

Важливу роль у реформуванні державного управління виконує реалізація Концепції розвитку цифрових компетентностей [94], що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року №167 р. Положеннями цієї концепції передбачається підвищити рівень якості підготовки працівників у відповідності до темпів розвитку цифрових технологій. Державні службовці та посадові особи, що виконують службові обов'язки у органах державної влади та органах місцевого самоврядування, також потрапляють під дію положень цієї концепції. У відповідності до положень концепції державні

службовці та посадові особи органів державної влади і органів місцевого самоврядування зобов'язані розвивати цифрові компетентності з метою здобуття нових знань, вмінь, навичок, методів та способів мислення і бачення, а також інших особистих якостей у напрямі цифрових та інформаційно комунікаційних технологій [8, с. 111].

Цифровізація діяльності державного управління охоплює більше, ніж просто переведення конкретних державних послуг на онлайн-платформу; це являє собою фундаментальну зміну у мисленні та концепції взаємодії між офіційними особами та окремими громадянами, а також суспільством загалом. В нашій країні на складність цього процесу також впливає необхідність європейського напрямку розвитку України, узгодження сучасної правової бази та багато інших важливих міркувань [18].

Узагальнивши інформацію з відкритих джерел, офіційних веб-ресурсів, законів України, стало можливим окреслити необхідні знання, уміння та навички, якими повинні володіти державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування в Україні щодо технологій електронного урядування. Отже, від державного службовця очікується:

- розуміння поняття, цілей, основних завдань, принципів створення та функціонування та складових інформаційної системи «Електронний уряд»; бути знайомим із застосуванням технологій та методів електронного уряду у своїх професійних ролях;
- розуміння компонентів та архітектурних моделей електронного уряду;
- володіння знаннями технологій електронного уряду;
- демонстрація навичок формування стратегій впровадження цих технологій на різних рівнях державного управління;
- ефективне застосування технології електронного урядування у професійній діяльності;
- орієнтація в моделях впровадження електронного урядування;
- аналіз та вирішення проблем, пов'язаних зі становленням та розвитком електронного урядування в Україні;

- розробка вимог та технічних умов щодо інтеграції технологій електронного урядування в органах державного управління;
- створення інформаційно-технологічне забезпечення Інтернет-порталу суб'єкта державної адміністрації;
- опанування технологій, пов'язаних з системами електронного документообігу;
- використання технології цифрового підпису;
- розуміння використання електронної системи державних закупівель;
- здатність розробляти алгоритми для надання як базових, так і складних електронних послуг громадянам, суб'єктам господарювання та іншим органам державної влади [34, с. 188].

Сучасні виклики, пов'язані з інноваціями у виконанні управлінських завдань, підкреслюють необхідність трансформації професійної культури державних службовців, оскільки процеси цифровізації постійно інтегруються в життя всіх членів суспільства. Отже, державним службовцям необхідно пристосуватися до цих подій [34, с. 42].

Повне розуміння трансформаційного потенціалу цифрових технологій, даних та їх застосування має важливе значення для всіх державних службовців, залучених до цифрового урядування, для ефективного покращення діяльності уряду та задоволення потреб суспільства. ОЕСР визначає фундаментальний набір компетенцій для цифрового управління, який виходить за рамки простої цифрової грамотності та майстерності у використанні цифрових інструментів. Ці компетенції поділяються на п'ять основних сфер:

1. Можливості, які відкриває цифрова трансформація, передбачають формування колективного бачення та мислення в державному секторі щодо переваг, які пропонують цифрові технології та дані для задоволення потреб суспільства.

2. Розуміння користувачів та їхніх вимог: розпізнавання користувачів послуг, оцінка ступеня задоволення їхніх потреб і визначення того, як переналаштувати чи переробити більш ефективний підхід.

3. Ітераційне надання через співпрацю: залучення громадськості на ранніх етапах і послідовне протягом усього процесу, щоб гарантувати, що і дизайн, і надання послуг відповідають їхнім вимогам; і визнаючи переваги відкритого коду та «відкритої роботи».

4. Безпечне використання даних і технологій: управління інформаційною та цифровою безпекою, а також обробка та обробка даних.

5. Управління, яке базується на даних: визнання можливостей використання даних у повсякденній діяльності та надання всім державним службовцям необхідних навичок для доступу до джерел даних, проведення аналізу та встановлення ефективних показників для вимірювання успіху, результатів або впливу [130, с. 74–75].

Важливими документами, що регламентують професійну культуру вітчизняних державних службовців є Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки та План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, що були схвалені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. №831-р [37]. Зазначені документи урегульовують побудову ефективною та сервісної держави, яка зможе належним чином забезпечувати захист основоположних прав та інтересів громадян на основі досвіду провідних європейських країн.

Тим не менш, проблема професійної культури державних (публічних) службовців в Україні є не досить дослідженою, а фрагментарність у визначенні професійно-кваліфікаційних вимог до професійної культури державних службовців у нормативно-правовій базі державної служби України призвела до того, що вимоги до професійної культури подано досить узагальнено, без урахування її науково обґрунтованого змісту [103].

Важливо, щоб професійні цінності, які проявляються у свідомості державних службовців під час їх професійної діяльності, слугували регуляторами поведінки, орієнтуючись на вибір конкретних дій у різних службових контекстах [102, с. 85]. Крім того, важливою характеристикою

професіонала є здатність використовувати та застосовувати власні знання, уміння та навички, а також синтезувати їх; це означає бути професійно компетентним і володіти не тільки аналітичними, а й інтелектуальними здібностями [101, с. 114]. Тому підвищення професійної культури державних службовців можливе лише шляхом всебічної та сталої співпраці між усіма інституціями громадянського суспільства, органами державної влади та місцевого самоврядування разом з розробкою та впровадженням змін і доповнень до чинної нормативно-правової бази, що регулює зазначену діяльність.

Функцією державних службовців в демократичних суспільствах є забезпечення інституційної стабільності державного управління, що ґрунтується на верховенстві права, доброчесності та демократичних стандартах. Крім того, вони повинні впроваджувати політику, спрямовану на зменшення бюрократичних перешкод, позбавлення від застарілих регуляторних заходів та покращення організованого управління державними ресурсами. Керівники в системі державної служби завдяки створенню адміністративної культури є визначальним чинником інституційної діяльності та ставлення громадян до уряду.

Основною причиною, що сприяє виникненню кваліфікаційної асиметрії державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, є невідповідність між вимогами до кваліфікацій і фактично наявними кваліфікаціями, явище, яке найбільш гостро відчувається при появі нових обов'язків. Як зазначають експерти, ця проблема загострюється відсутністю в організаціях чітко визначеної системи подолання розриву в кваліфікації. Як наслідок, ефективність виконання завдань значно знижується, така ситуація може зберігатися протягом 2–3 років. Щоб виправити цю умову, необхідно створити умови, які спонукатимуть працівників до подолання кваліфікаційної асиметрії в найкоротші терміни. Це вимагає активації елементів, які охоплюють системний ефект синергії – явища, яке дозволяє працівникам самоорганізовуватися та швидко досягати результатів. Для цього необхідно

запровадити тимчасове зниження заробітної плати до усунення кваліфікаційної асиметрії. Протягом цього періоду працівники повинні мати можливість звернутися за консультаційною підтримкою до експертів або брати участь у навчальних програмах без відриву від своїх робочих обов'язків.

Експертами рекомендовано залучати осіб, які мають високий рівень ефективності у виконанні покладених на них завдань, як діючих державних службовців, так і пенсіонерів органів місцевого самоврядування, які показали високу результативність. Таке залучення має відбуватися виключно на особистий розсуд, причому винагорода за їхній внесок вираховується із заробітної плати державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування, яка розраховується пропорційно до обсягу наданих консультацій і не перевищує 40%. Крім того, у випадках, коли кваліфікаційні розбіжності можна усунути за допомогою додаткового навчання або курсів, які не вимагають залишення основного місця роботи, важливо знизити винагороду за роботу, яку виконує працівник, який відчуває кваліфікаційну асиметрію, на 30% протягом періоду навчання [87].

Важливо підкреслити, що термін, протягом якого отримують консультативну підтримку або професійний розвиток, не повинен перевищувати шести місяців. Для повної компенсації державному службовцю чи особі, яка працює в органах місцевого самоврядування, за надані послуги обов'язковим є проходження позапланової оцінки результатів діяльності. Таке оцінювання має відбуватися не раніше ніж через місяць після завершення ініціатив, спрямованих на усунення невідповідностей кваліфікації.

Питання професійної освіти, підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців є першочерговими. Систематичне навчання кадрів підвищує продуктивність державного апарату, його здатність керувати інноваціями та впроваджувати нові методи роботи. Впровадження моделей компетентнісного підходу в процес навчання державних службовців сприяє формуванню управлінського персоналу, здатного реалізовувати критичне

мислення в умовах гостроти та забезпечує неперервність інституційного розвитку.

Визначення вимог як до професійної підготовки, так і до підвищення кваліфікації враховує широкий спектр факторів, які охоплюють зміст навчання, а також навички та професійні компетенції державних службовців щодо відповідних посад. Програми навчання розроблені спеціально для кожної категорії державних службовців. Наприклад, в Україні ключовими напрямками (темами) підвищення кваліфікації державних службовців категорії «А» є: здатність до ефективного прийняття рішень, знання відповідного законодавства, навички спілкування та взаємодії, лідерські здібності, особистісні компетенції, професійна експертиза, управління змінами, організація та управління персоналом, управління державними фінансами. Крім того, окремо оцінюються потреби у розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Для цих зазначених груп пріоритетними темами навчання є: бюджетна політика та звітність, проведення тендерних закупівель, програмно-цільовий метод формування та виконання бюджету, а також управління проектами та програмами [15, с. 79–84]. Державні органи щорічно до 20 грудня подають до НАДС потреби у професійній підготовці державних службовців категорії «В», а до 15 січня – копії індивідуальних програм для державних службовців категорії «А» [89].

Водночас необхідно визнати, що значна кількість спеціалістів у межах компетенції державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування займається як виробничим, так і невиробничим управлінням. Ця участь стосується, зокрема, функціонування та нагляду за місцевими суб'єктами господарювання, включаючи місцевий громадський транспорт і дороги, управління комунальним майном, надання адміністративних послуг, нагляд за водними ресурсами та управлінням твердими побутовими відходами, адміністрування закладів охорони здоров'я, бухгалтерську та статистичну звітність, а також сільське господарство та розвиток села, серед іншого [15, с. 95]. Очевидно, що такі компетенції та знання культивуються закладами вищої

освіти, які спеціалізуються на цих напрямках. Організація їхнього професійного розвитку та пов'язаний з ним зміст мають відобразити унікальні характеристики цих секторів, задовольняючи потреби у підвищенні якості та глибини знань та виконання функцій місцевого самоврядування. Тим не менш, ці вимоги враховані недостатньо. Зростає тенденція до розширення кола організацій, які займаються підвищенням кваліфікації та професійної підготовки державних службовців. Це розширення тепер охоплює не лише базові університети та центри підвищення кваліфікації, але й установи, які пропонують короткострокові курси.

Система знань, що відноситься до науки про державне управління, не пов'язана з цими питаннями, вони також не досліджують сутність і характеристики державної служби. На цьому етапі численні модернізаційні процеси суспільного розвитку пов'язані з появою нового типу суспільства, що вимагає зміни психічних якостей працівників. Проте різноманітні прояви цих змін у змісті завдань і функцій, які виконуються або передбачаються в майбутньому, залишаються необґрунтованими [47, с. 77].

Підвищення кваліфікації проходило за двома видами програм: загальною та спеціальною. Метою загальних програм є підвищення професійної компетентності учасників, використання їхнього попереднього професійного та життєвого досвіду у відповідності до загальних потреб органів державного управління та місцевого самоврядування, визначених державними регіональними органами влади. Відповідними органами, що надають освітні послуги, які НАДС називає провайдерами, розроблено та затверджено ці програми. Створення як загальних, так і спеціальних програм ґрунтується на науково-теоретичних засадах, викладених вітчизняними вченими [38] та команди, відповідальні за розробку та компіляцію програми [17]. Ці дослідники зосередилися на питаннях, пов'язаних з професіоналізацією державної служби, моделями сприяння професіоналізації, основними професійними навичками та придатністю, цінними якостями державних службовців та процесом професійної

соціалізації. Зміст спеціальних освітніх програм охоплює діяльність і основні функції конкретних державних організацій.

Також важливим є розвиток лідерської спроможності державних службовців, за якого має бути створена нова культура управління, відповідальна, зі стратегічним баченням та інноваційна. Без формування сприятливих механізмів ініціації дій та стимулювання розвитку особистості разом із ефективним працівником процес модернізації не зможе досягти своєї мети. Державним службовцям також необхідно володіти навичками управління змінами, заснованими на адаптації державних структур до викликів, розробці стратегічного плану та реалізації принципів інклюзивного управління.

Державні службовці мають різноманітні ризики, пов'язані з лідерством на державній службі в умовах воєнного стану. Серед них найбільш значущі загрози, що включають:

- ризики особистого розвитку, такі як втрата самоорганізації та самоконтролю, неадекватна професійна компетентність, нездатність визнавати неправильні рішення, високий рівень робочого навантаження та стресу, надмірний ентузіазм;

- ризики правового захисту, які охоплюють правову невизначеність, з якою стикаються керівники в непередбачуваних умовах, і потенціал для корупції; та комунікаційні ризики, які включають ерозію довіри з боку підлеглих, збої в діловому спілкуванні між керівниками та їхніми командами, проблеми, пов'язані з делегуванням і втратою нагляду, тривалий вплив застарілих практик державної служби, результати інноваційних ініціатив і невиконання завдань відповідно до встановлених термінів і наявних людських ресурсів, що зрештою призводить до неякісного виконання завдань, напруги в команді, складності завдань, відсутності політичної підтримки, неоднозначної чіткості місії та нездатності передбачити та ефективно вирішувати проблеми [126].

Розвиток лідерства в державній службі залежить від кількох важливих факторів, включаючи визнання та схвалення державної служби як

конкурентоспроможної організації, здатної залучати та утримувати висококваліфікованих осіб; створення можливостей, що посилюють мотивацію; створення культури, заснованої на довірі та повазі до людей; врахування лідерських якостей державних службовців під час узгодження профілів професійної компетентності посад державної служби з актуальними потребами суспільства; впровадження системи моральних, соціально-психологічних і творчих стимулів для кар'єрного просування вищих керівників органів державної влади; розвиток зв'язків між політиками та громадськістю шляхом усунення організаційних бар'єрів і сприяння співпраці з недержавними партнерами; сприяння різноманітності в державній службі, зокрема через розвиток сильного бренду державної служби як привабливого роботодавця для залучення нових талантів; заохочення організаційної культури, яка надає пріоритет інноваціям і відкритому діалогу; просування та впровадження ефективних методів відбору персоналу на основі заслуг і відповідних лідерських здібностей; запровадження прозорості та справедливої системи оплати праці, пов'язаної з професійною компетентністю та результатами роботи; удосконалення стратегій професійного розвитку державних службовців; створення єдиної інформаційної бази наявних кадрових резервів, доступної для всіх органів державної влади; побудова ефективної системи державного управління, що забезпечує країні конкурентні переваги [126].

Варто відзначити кілька критичних моделей лідерської поведінки, які є важливими для прогнозування ефективності адаптації державних службовців до роботи в умовах невизначеності. До них належать:

- здатність аналізувати майбутні наслідки рішень і розуміти їхні наслідки для всієї організації;
- чітке формулювання думок та ідей, а також ефективне донесення очікувань до співробітників;
- збереження обширних знань і досвіду в галузі;
- здатність викликати ентузіазм в інших і спонукати їх до дії;

- демонстрація справжньої турботи та встановлення стосунків підтримки;
- готовність приймати ризики та впроваджувати інноваційні стратегії;
- заохочення ініціативи співробітників; і вміння ефективно переконувати, щоб вселити довіру до своїх ідей та ініціатив.

Крім того, державні службовці визначають перспективні напрямки розвитку лідерства, які передбачають безперервне професійне зростання, можливості кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації керівника шляхом впровадження сучасних методів і технологій, що базуються на сучасних дослідженнях. Адаптивне лідерство визнано вагомим чинником підвищення управлінської спроможності та ефективності суб'єктів державної влади та місцевого самоврядування.

Успішне та узгоджене формулювання державної політики характеризується єдністю та концентрацією на єдиному результаті. Крім того, вказується, що перспективи розвитку лідерства будуть сприятливими, якщо відбудуватиметься вдосконалення процесів відбору та найму, спрямованих на виявлення кандидатів із стійкими лідерськими якостями на керівні посади, разом із впровадженням спеціалізованого навчання та вдосконалення системи культивування лідерства в рамках державної служби. Лідери в управлінні повинні брати до уваги фундаментальні цінності та принципи роботи на кожному етапі циклу управління персоналом, який охоплює планування, наймання, утримання та поширюється на звільнення [126, с. 26].

Вищевикладене дає зрозуміти, що державним службовцям належить головне місце в модернізації державного управління. Наскільки успішними будуть реформи, наскільки стабільним в результаті вийде державний апарат і на якому рівні довіри до державних інституцій з боку громадян це буде залежати від можливого обсягу їх професійної підготовки, управлінських навичок та здатності до адаптації. На сьогоднішній день, в умовах модернізації, державне управління потребуватиме синергетичного підходу з поєднанням цифровізації та розвитку людського капіталу, а також удосконалення традиційних

адміністративних процедур разом із стратегічним управлінням, запровадженим у державному секторі.

2.2. Особливості функціонування бюрократії в контексті модернізаційних процесів у державах XXI століття

Державна служба за умов всіх політичних режимів втягується в сферу політичних відносин і має достатній владний потенціал щодо процесів розробки, прийняття та реалізації політичних рішень. Але за умов тоталітарного режиму бюрократія є відокремленою від суспільства особливою групою із власними клановими інтересами. У демократичному суспільстві демократія як суб'єкт політики забезпечує нормальне функціонування держави та дотримання прав людини. Бюрократичний метод управління за умов професійності та дотримання законності забезпечує оперативне та раціональне прийняття рішень. В умовах трансформаційного суспільства бюрократія виступає однією із сил проведення реформ, що актуалізує проблему ефективності бюрократії та вимагає чіткого визначення сфер компетенції, забезпечення відкритості та підзвітності органів державного управління [39].

Зазначимо, що, по-перше, бюрократичні структури в сучасних суспільствах, у тому числі й транзитних, не тільки зберігаються, але й розширюються через складність процесів управління та посилення адміністративної влади держави. Прагнення суспільства перебороти багатолікі прояви бюрократизму є неминущим, як і прагнення громадськості та правлячого класу вдосконалити систему державного управління для створення більш ефективної, функціональної та стабільної інституціональної бази, яка забезпечує верховенство закону і надання якісних публічних послуг населенню. По-друге, в умовах інформаційного суспільства бюрократія спроможна підвищувати гнучкість адміністративної системи в цілому і водночас збільшувати деперсоналізацію процесів взаємодії. Слід мати на увазі, що розвиток нових

засобів масової комунікації змінює ставлення державних службовців до жорсткої ієрархічної структури [12].

У суспільствах з традиційно високим рівнем довіри до державної служби, таких як Північно-Західна Європа, міжособистісна довіра та довіра до уряду забезпечуються сильними інститутами верховенства права. Ці інститути вирівнюють суспільні правила гри. На них можна покласти на те, що вони дають кожному громадянину те, на що він має право, забезпечують дотримання законів, працювати досить ефективно і швидко реагують на потреби громадян. Бюрократія з низьким рівнем довіри, навпаки, перетворює взаємодію між державою та громадянами на вкрай непередбачувану справу. Бюрократія з низьким рівнем довіри посилює соціальну нерівність і функціонує як механізм виключення, а не включення.

Оскільки американська адміністративна система викликає широке захоплення і наслідування в країнах, що розвиваються, їхні лідери стверджують, що якби вони наслідували цей приклад, то змогли б створити успішну демократію.

Глибший порівняльний та історичний аналіз міг би переконати у тому, що, хоча певні адміністративні практики були досить успішними в США, умови, які зробили це можливим, є унікальними і не можуть бути відтворені деінде. Для того, щоб зрозуміти, чому це так, потрібно взяти до уваги особливі проблеми і ризики, з якими стикається будь-яка потенційна демократія, що переймає американську систему поділу влади.

Безконтрольні бюрократи при владі особливо вразливі до корупції, ліні та невігластва. Ці недоліки в кінцевому підсумку руйнують спроможність будь-якої домінуючої бюрократії до ефективного управління і призводять до нестабільності режиму, часто у формі контрперевороту, коли конкуруючі внутрішньо-бюрократичні кліки змагаються за владу. Іноді вони також призводять до народних рухів, які, можливо, за міжнародної підтримки, сприяють відновленню демократичного врядування [272].

У всіх демократичних країнах політичний контроль над бюрократією зосереджений на обраній асамблеї та відповідальному главі уряду. Однак злиття влад у парламентарному режимі дає змогу керувати більш потужною бюрократією, ніж у будь-якій президентській (з поділом влади) системі. Це пояснюється тим, що принцип єдності влади, притаманний будь-якій кабінетній (парламентарній) системі правління, дозволяє ефективніше контролювати бюрократію. З бюрократичної точки зору, роз'єднаність у вищих ешелонах влади часто заплутує і розчаровує чиновників, підриваючи їхній моральний дух і здатність координувати свою роботу.

Роз'єднаність у верхах призводить до великих витрат. Конфлікт між гілками влади (посилений зіткненнями між компонентами кожної гілки влади) перешкоджає ефективному управлінню. Дійсно, конкуруючі цінності конкуруючих відомств, за відсутності ефективних механізмів координації, часто блокують ефективне вироблення політики. Результатом часто є тупикові ситуації, де олігархічні практики полегшують прийняття політичних рішень порівняно з іншими президентськими режимами.

Вивчення досвіду президентських режимів показує, що їхня нездатність формувати послідовну стійку політику і контролювати свою бюрократію лежить в основі проблеми збереження їхніх демократичних інститутів. Вони не можуть надати своїм бюрократам достатньо повноважень, щоб забезпечити компетентне державне управління, не роблячи їх водночас настільки потужними, щоб вони могли повалити режим у разі виникнення серйозних кризових ситуацій. Принцип поділу влади також обмежує їхню здатність приймати правильні державні рішення і оптимально використовувати бюрократичні ресурси, які вони мають у своєму розпорядженні. На противагу цьому, більшість парламентарних режимів здатні зберігати достатній контроль над своєю бюрократією (військовою і цивільною), що дозволяє їм бути достатньо потужними для ефективного адміністрування. Ефективне вирішення з дедалі складнішими проблемами сучасного індустріального суспільства також стримує народне невдоволення урядом і зменшує тиск на революційних змін чи бюрократичного втручання.

Тому, щоб пояснити американський виняток, потрібно зрозуміти, як її бюрократія залишається достатньо слабкою, щоб не захопити владу, але достатньо сильною, щоб мати досить якісне адміністрування. Пояснення включає багато змінних, які впливають як на бюрократичну владу, так і на ефективність. Але дві з них видаються вирішальними: досвід і координація.

Довготривалий досвід роботи на державній службі дає призначеним чиновникам спеціалізовані знання про те, як вирішувати складні проблеми. Він також посилює їхній владний потенціал. Тому потрібен баланс, щоб дати чиновникам достатньо досвіду для вдосконалення їхніх навичок як адміністраторів, але не настільки, щоб дозволити їм захопити владу. Що стосується координації, то ротація завдань між різними організаціями та рівнями управління, від центру до периферії, дозволяє чиновникам координувати власну роботу більш ефективно, ніж коли вони працюють лише в одній спеціалізованій сфері. Але розширення досвіду роботи також підвищує їхню спроможність здійснювати владні повноваження.

Бюрократія є невід'ємною частиною сучасних державних структур, проте вона стикається з численними проблемами і викликами, які можуть впливати на ефективність та легітимність державного управління. Сучасні держави стали надзвичайно складними організаціями з численними відділами, агентствами та міністерствами. Ця складність може призводити до зволікань у прийнятті рішень та більшого розходження між заміряннями політиків і реальною дією бюрократії.

У багатьох країнах, зокрема в галузях державного управління сфер будівництва та бізнесу, бюрократичні процедури для отримання необхідних дозволів мають потенціал бути дуже складними та тривалими. Це може призводити до затримок у реалізації проєктів та обмежувати розвиток. Також функціонують складні системи оподаткування з численними винятками та виправленнями. Це може призводити до нерозуміння і навіть податкових ухилень. У деяких країнах бюрократія ставить перешкоди перед іноземними компаніями, які намагаються інвестувати. Це сприяє втраті інвестицій та можливостей для економічного росту.

У державних органах може бути велика кількість підрозділів та відділів зі своїми власними вимогами та процедурами. Це призводить управління громадськими службами менш ефективним. У сфері соціального забезпечення та медичних послуг в деяких випадках важко розібратися в складних правилах та процедурах. Це може ускладнювати доступ до необхідних послуг для громадян, які потребують підтримки.

Проблеми корупції і недобросовісності в середовищі бюрократії можуть підірвати довіру громадян до держави. Вони виявляються в різних формах, включаючи платні послуги, взятки та надмірну бюрократичну регуляцію. Політики використовують свій вплив для отримання особистої вигоди чи підтримки своїх партій за допомогою бюрократичних ресурсів. Іноді це призводить до некоректних рішень та надмірної політизації адміністративних процесів.

У сфері державних закупівель може бути поширена практика надмірних хабарів та пільгового відбору підприємств. Це призводить до вищих цін на товари та послуги, що фінансуються громадськими коштами. Громадяни змушені платити хабарі бюрократам, щоб отримати послуги, які їм вже гарантовані законом.

Бюрократи в змозі використовувати державні ресурси для власного збагачення чи фінансування політичних кампаній без належного контролю та обліку. Це може призводити до великих втрат грошей та недовіри громадян.

У процесі розподілу державних грошей та ресурсів може відсутність явної прозорості і конкуренції, що створює умови для корупційних схем та вигоди обмеженому колу осіб.

Складність податкових систем та нестабільність податкового законодавства здатні створювати труднощі для бізнесу та громадян, сприяючи недолікам у виробництві та інвестиціях. Бюрократичні процедури можуть бути вкрай повільними та заплутаними, що призводить до затримок у вирішенні важливих питань. Це особливо негативно впливає на економічний розвиток та інвестиції.

Завищені мита, бюрократичні процедури митного оформлення та інші перешкоди на кордоні можуть призводити до затримок у торгівлі та знижувати конкурентоспроможність країни на світовому ринку.

У багатьох випадках, таких як отримання медичних послуг або соціальної допомоги, бюрократичні процедури та затримки можуть впливати на якість життя громадян і їхню довіру до держави.

Бюрократія може бути консервативною та неспроможною швидко адаптуватися до нових технологій і методів управління. Це може обмежувати інновації в державному секторі.

Державні органи мають застарілі системи та програмне забезпечення, що обмежує їхню здатність використовувати сучасні технології для оптимізації робочих процесів. Незважаючи на те, що багато держав запускають електронні урядові послуги, але не завжди інвестують у необхідні технологічні ресурси та кіберзахист, що може призвести до проблем з безпекою та якістю цих послуг. Збільшення кількості онлайн-атак та кіберзагроз має потенціал виявити нездатність бюрократії ефективно захищати державні інформаційні ресурси та особисті дані громадян.

Наявність стандартизованих та застарілих процедур управління може призводити до відсутності нововведень та можливостей для ефективної реформи. Бюрократія може не мати систем для збору та аналізу даних, що обмежує їхню здатність приймати інформовані рішення.

Відсутність прозорості в бюрократичних процесах має можливість сприяти корупції та перерозподілу ресурсів. Забезпечення відкритості і доступу до інформації є ключовим для забезпечення легітимності влади.

Відсутність доступу до детальних бюджетних даних та приховування витрат здатне призводити до недовіри громадян до уряду і відсутності контролю над використанням публічних коштів. Громадяни можуть бути обмежені в доступі до інформації про роботу державних органів, що робить неможливим відслідковування та оцінку їхньої діяльності.

Урядовці мають можливість ставити вплив політиків над ефективністю та професіоналізмом у виконанні своїх обов'язків. Це може призводити до політичних розбіжностей і втрати компетентності в державному управлінні.

У деяких випадках, державні посади, замість того, щоб заповнюватися професіоналами на конкурентних засадах, здатні назначатися на партійному підґрунті. Це може призводити до некомпетентних кадрів на вищих посадах. Політики можуть використовувати свій вплив, щоб впливати на бюрократів та нав'язувати свої ідеї та інтереси, навіть якщо вони не є оптимальними з точки зору ефективності або законності. Після зміни політичного режиму часто відбувається заміна вищих посадових осіб у бюрократії, що може призводити до перерв та розбіжностей у виконанні державної політики.

Спроби здійснити реформи та модернізацію в адміністративних структурах в змозі ставати об'єктом політичного опору, особливо якщо ці реформи суперечать інтересам конкретних політичних груп. Роздрібненість і розколи в політиці можуть сприяти неконструктивним конфліктам між бюрократами, що можуть заважати ефективному прийняттю рішень та реалізації політик.

Забезпечення громадської довіри до бюрократії та можливості громадян брати участь у процесі управління є важливими аспектами діяльності сучасної бюрократії. Брак цих складових може викликати соціальну напруженість і недовіру до влади. Якщо бюрократи та політики не враховують громадську думку та обурення, то це має потенціал призвести до соціальної напруженості і протестів. Брак каналів зворотного зв'язку та можливостей громадян впливати на процеси прийняття рішень створює враження відокремленості та ігнорування громадських потреб. Випадки конфлікту інтересів серед бюрократів або між бюрократами та політиками можуть порушувати довіру та створювати підстави для сумнівів щодо чесності та об'єктивності прийнятих рішень. Якщо громадяни не мають можливості брати активну участь у процесах прийняття рішень, наприклад, через відсутність механізмів для обговорення та консультацій з громадою, це може знижувати громадську довіру.

Розв'язання цих проблем здатне вимагати комплексних підходів, що включають політичні, правові, організаційні та технологічні заходи.

Одним із ключових напрямків модернізаційних процесів у світі, спрямованих на покращення взаємодії держави та громадян, а також підвищення ефективності процесів управління, є електронне урядування (e-governance). Ця концепція передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для забезпечення доступу до державних послуг, підвищення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття рішень. Електронне урядування забезпечує відкритий доступ до державної інформації через онлайн-платформи. Громадяни можуть отримати дані про діяльність влади, бюджет, законодавчі ініціативи тощо. Це сприяє підвищенню прозорості та зменшенню корупції. Багато державних послуг, таких як реєстрація бізнесу, отримання дозволів, сплата податків тощо, тепер доступні онлайн. Це значно спрощує процедури для громадян та бізнесу, скорочує час та витрати на отримання послуг. Електронне урядування сприяє активній участі громадян у процесах прийняття рішень. Через опитування, петиції та онлайн-форуми громадяни можуть висловлювати свої думки та пропозиції, таким чином підвищуючи рівень демократії та підзвітності урядів. Реалізація електронного урядування передбачає інтеграцію різних державних систем і баз даних, що дозволяє створити єдину платформу для обслуговування громадян. Це дозволить не тільки підвищити якість послуг, а й оптимізувати внутрішні процеси державних установ. Розвиток електронного урядування пов'язаний з питаннями безпеки та конфіденційності даних. Держави повинні забезпечити належний рівень захисту персональних даних громадян і запобігати кіберзагрозам. Електронне урядування стає все більш популярним у всьому світі завдяки розвитку таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн і великі дані. Країни, які активно впроваджують електронний уряд, як правило, мають кращі результати в міжнародних рейтингах прозорості та якості життя. Наприклад, скандинавські країни, такі як Естонія, прославилися своїми успішними моделями електронного урядування. Естонія запровадила систему електронного голосування,

електронну ідентифікацію та багато інших нововведень, завдяки яким державні послуги стали доступними для всіх громадян.

Однак впровадження електронного урядування не позбавлене проблем. Основні проблеми:

1. Цифровий розрив: не всі громадяни мають доступ до Інтернету або цифрові навички, що може призвести до нерівності в доступі до послуг.
2. Опір змінам: деякі державні установи можуть бути не готові до змін або опиратися новим технологіям через страх втратити контроль.
3. Фінансування: впровадження нових технологій потребує значних фінансових ресурсів, що може стати проблемою для країн з обмеженим бюджетом.

У визначенні Ради Європи е-демократія трактується як використання ІКТ урядами, політичними партіями, громадянами та іншими учасниками політичних процесів на місцевому, регіональному, національному або міжнародному рівнях з метою розширення участі громадян у процесах прийняття державних рішень. Інформаційно-комунікаційні технології можуть використовуватися різними способами, а не лише для голосування. У підходах «знизу-вгору» громадяни та організації можуть використовувати їх як засіб для того, щоб їхні голоси були почуті, політики та партії – для агітації, а державні органи – для покращення послуг, що надаються громадянам, шляхом запровадження електронних способів подання звернень або консультацій [269].

Під поняттям «Е-демократія» слід розуміти політичну систему, в якій забезпечується виконання функцій демократичного процесу (свобода слова, вільний доступ до інформації, що має суспільне значення, участь в управлінні державою (як через вільне обговорення та участь у виборах, референдумах тощо) з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

До основних переваг е-демократії можна віднести:

- спрощення процедур та зменшення витрат на реалізацію демократичних процедур, а також інтерактивні форми взаємодії з громадянами,

що дозволяє більш повно враховувати думки різних соціальних груп при прийнятті управлінських рішень;

- залучення громадян до прийняття рішень на більш ранніх стадіях і в більш наближеній формі;
- залучення громадських груп громадян з обмеженими можливостями, яким важко забезпечення своїх публічних прав через «традиційні» форми демократичної участі;
- підвищення якості управлінських процесів, контроль за ефективністю та результативністю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- забезпечення відкритості інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, розширення доступу до неї та надання можливостей для безпосередньої участі в ній фізичних осіб та інститутів громадянського суспільства.

Забезпечення відкритості інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, розширення доступу до неї та надання можливостей для безпосередньої участі громадян та інститутів громадянського суспільства у процесах підготовки та експертизи проєктів політико-адміністративних рішень [69].

У міжнародних документах цифрова трансформація та цифрове врядування часто використовуються як синоніми та взаємозамінні поняття. Зокрема, документи ООН визначають такі кроки, необхідні для впровадження концепцій цифрового врядування та цифрової трансформації (Рис. 2.1):

1. Бачення, лідерство та мислення: посилення трансформаційного лідерства, зміна мислення та цифрових можливостей на індивідуальному рівні.
2. Інституційна та нормативно-правова база: розвиток інтегрованої інституційної екосистеми за допомогою всеосяжної нормативно-правової бази.
3. Організаційна структура та культура: трансформація організаційної структури та культури.

4. Системне мислення та інтеграція: сприяння системному мисленню та розробка інтегрованого підходу до вироблення політики та надання послуг.

5. Управління даними: забезпечення стратегічного та професійного управління даними для уможливлення розробки політики на основі даних та доступу до інформації через відкриті урядові дані.

6. Інфраструктура ІКТ, доступ до технологій.

7. Ресурси: мобілізація ресурсів та узгодження пріоритетів, планів і бюджетів, у тому числі через державно-приватне партнерство.

8. Потенціал розбудовників потенціалу: зміцнення потенціалу шкіл державного управління та інших установ.

9. Соціальний потенціал: розвиток потенціалу на суспільному рівні для подолання цифрового розриву [294].

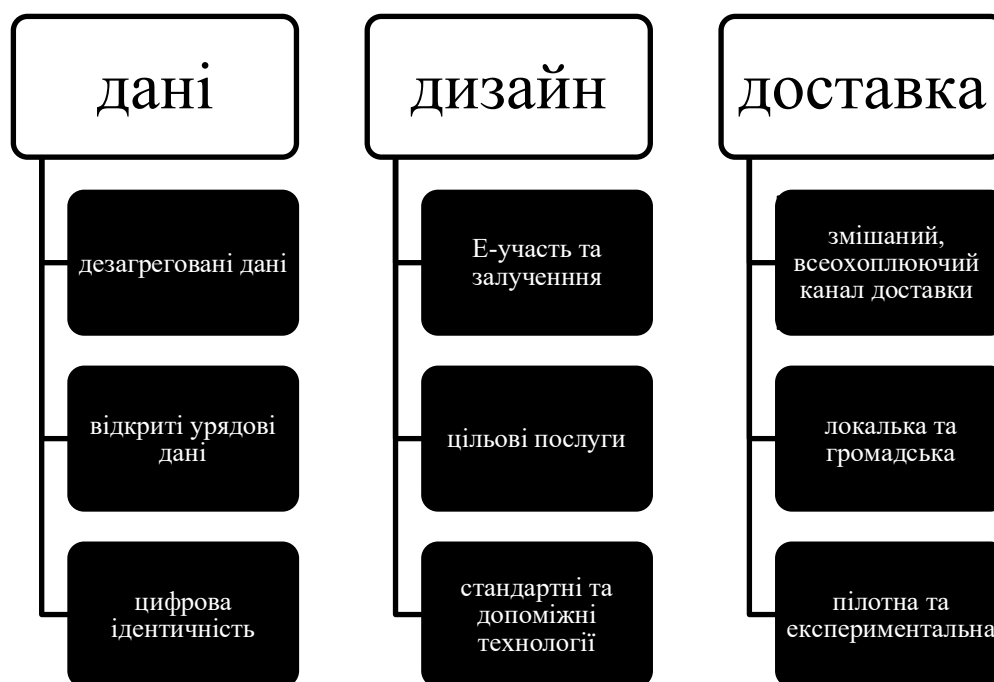


Рис. 2.1. Засоби, що сприяють становленню електронного урядування

Перше дослідження Організації Об'єднаних Націй з питань електронного урядування було опубліковано в 2001 році. Огляд 2022 року є дванадцятим виданням дворічної публікації, присвяченої відстеженню глобального розвитку електронного урядування в усіх державах-членах ООН.

Останні тенденції розвитку електронного урядування представлені на основі на оцінці значень, відображених в EGDI, нормалізованому композитному індексі, що складається з OSI, TII та HCI:

OSI (Online Service Index) — індекс онлайн-послуг, який оцінює, наскільки ефективно держава надає свої послуги громадянам через інтернет.

TII (Telecommunication Infrastructure Index) — індекс телекомунікаційної інфраструктури, що враховує рівень розвитку доступу до мережі (кількість користувачів інтернету, мобільних підписників, фіксованих телефонних ліній тощо).

HCI (Human Capital Index) — індекс людського капіталу, який враховує рівень грамотності населення, охоплення освітою та інші освітні показники.

Таким чином, EGDI дає цілісну картину того, наскільки країна готова і здатна впроваджувати ефективно електронне урядування, поєднуючи технічну інфраструктуру, онлайн-функціонал держави та освіченість громадян.

Зведене значення кожного складового індексу нормалізується, щоб потрапити в діапазоні від 0 до 1, а загальний показник виводиться як середнє арифметичне трьох компонентних індексів.

Ця дворічна оцінка розвитку електронного урядування, відображена в EGDI, дозволяє державам-членам відслідковувати результати дослідження та ініціювати покращення після кожного вимірювання.

EGDI має позитивний та значущий вплив на контроль над корупцією в країнах Європейського Союзу. Чим вищий показник EGDI, то кращий контроль за корупцією в країнах Європейського Союзу, і навпаки.

Основні бар'єри, що перешкоджають становленню електронного урядування, згруповані у три категорії Рис. 2.2:

- Доступ — включає наявність електрики, інтернету/мобільного зв'язку та доступ до електронних сервісів;
- Дозвіл здатності — охоплює економічні фактори: вартість інтернету, пристроїв і наявність публічних точок доступу;

– Здатність — пов’язана з рівнем традиційної, цифрової та лінгвістичної грамотності населення.

Ці чинники комплексно визначають рівень готовності суспільства до ефективного використання електронного урядування.

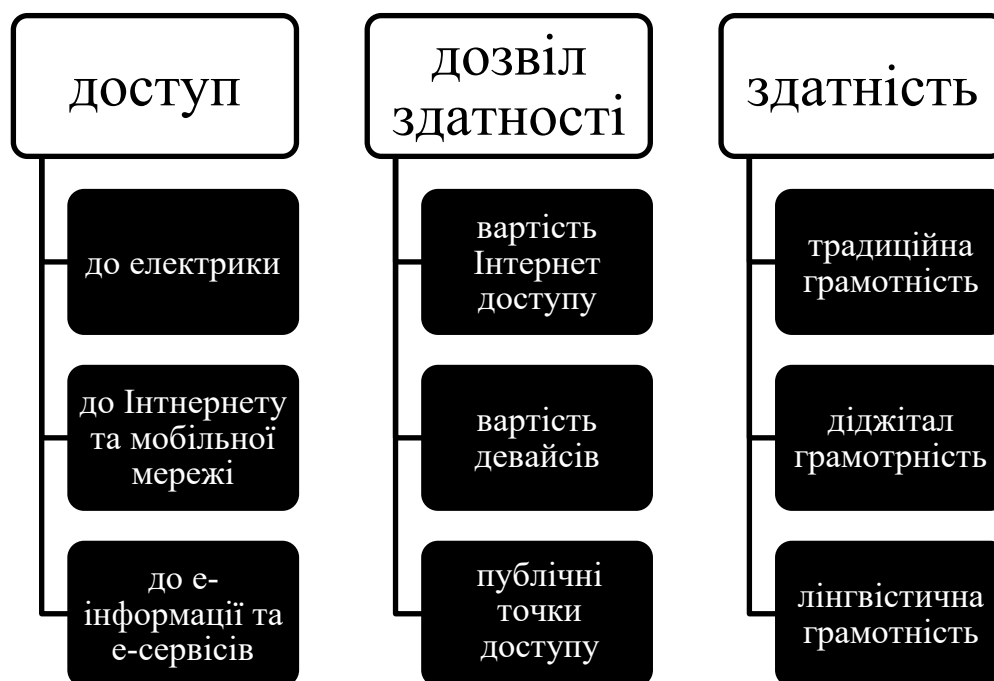


Рис. 2.2. Бар'єри, що заважають становленню електронного урядування

Застосування електронного урядування безумовно, забезпечує підвищення відкритості уряду щодо адміністрування його діяльності, і це, безумовно, може знизити рівень корупції в країні [173]. Це пов'язано з тим, що високий рівень прозорості дозволяє громадянам звертати увагу і контролювати роботу уряду, щоб вона не перетворилася на форму корупційного контролю [246]. Наприклад, країни-члени Європейського Союзу впровадили електронний уряд, використовуючи технологічний прогрес у наданні державних послуг своїм громадянам [182].

Корупційні практики трапляються і в країнах Європейського Союзу, одним з яких є скандал з «Катаргейтом» [255], а також дані про найвищий рівень корупції в Угорщині та Болгарії порівняно з іншими країнами Європейського Союзу [182]. Однак Європейський Союз доклад певних зусиль для боротьби з корупцією, використовуючи технологічний прогрес для підвищення публічної

прозорості [181]. Завдяки цим зусиллям країни Європейського Союзу значно знизили рівень корупції та підвищили рівень доступності цифрового адміністрування [140].

Зусилля з впровадження електронного урядування в країнах Європейського Союзу ґрунтуються на трьох аспектах, а саме: цифровому доступі, впровадженні єдиного цифрового ринку та цифровій економіці [229].

Впровадження електронного урядування в країнах Європейського Союзу, безумовно, підвищує рівень прозорості в Європейському Союзі. Прозорість також ґрунтується на Договорі про Європейський Союз, у статті 15 якого зазначено, що Європейський Союз зобов'язаний поводитися прозоро та забезпечувати громадянам або юридичним особам, які проживають або зареєстровані в країнах-членах Європейського Союзу, відкритий доступ до документів [251]. На основі договору можна зробити висновок, що Європейський Союз прозоро надає громадянам доступ до офіційних документів, протоколів засідань та порядку денного в режимі офлайн та онлайн [140]. Громадяни можуть отримати доступ до інформації онлайн через бази даних веб-сайтів, наданих Європейським Союзом, включаючи веб-сайт EUR-Lex, веб-сайт Transparency Register та веб-сайт DORIE [251].

Високий рівень прозорості в Європейському Союзі завдяки використанню електронного урядування дозволяє громадянам брати участь у контролі за діяльністю уряду, знижуючи тим самим рівень корупції.

Таким чином, можна зробити висновок, що EGDI має позитивний і значний вплив на ефективність уряду: чим вищий EGDI, тим вища ефективність уряду, і навпаки. Очікується, що застосування електронного урядування в державних послугах підвищить ефективність уряду. Використання технологічної складності в державній службі, безумовно, впливає на якість послуг, де державні послуги стають більш ефективними [209]. Це пояснюється тим, що на практиці уряд як постачальник послуг і громадяни як їх отримувачі можуть надавати та отримувати послуги онлайн у будь-який час і в будь-якому місці, завдяки чому послуги можуть працювати більш ефективно та результативно [246].

Впровадження електронного урядування в країнах Європейського Союзу, безумовно, позитивно впливає на ефективність уряду [183].

Країни-члени Європейського Союзу використовують цифрові технології в наданні державних адміністративних послуг. Наприклад, Естонія є країною, де всі державні послуги доступні онлайн. Завдяки цьому Естонія визнана провідною європейською країною, яка визнана «найрозвиненішим цифровим суспільством у світі» з розвитком електронного урядування, включаючи Урядову хмару, Посольство даних, електронне голосування та електронний кабінет [209].

Одна з послуг на основі електронного урядування в Європейському Союзі включає в себе існування Електронної ідентифікаційної картки (eID) [278], електронної медичної картки (ЕМК) [280], Європейська ініціатива європейських громадян [275].

Голос та підзвітність – це форма вимірювання, яка розглядає ступінь, до якого громадяни можуть брати участь в оскарженні урядових виборів, мати свободу вираження поглядів та свободу засобів масової інформації [142]. Застосування електронного урядування в державних службах, безумовно, посилить голос підзвітності [231]. Це пов'язано з тим, що технологічний прогрес дозволяє громадянам легко висловлювати свої думки та брати участь в управлінні, використовуючи лише екран комп'ютера або мобільного телефону; мешканцям не потрібно приїжджати до місця розташування державних установ [279].

Вплив впровадження електронного урядування на право голосу та підзвітність в Австрії, Бельгії, Данії, Фінляндії, Німеччині, Ірландії, Люксембурзі, Нідерландах та Швеції є найвищим, а в Болгарії та Угорщині – найнижчим [281]. Однією з форм впровадження електронного урядування в країнах Європейського Союзу, яка впливає на право голосу та підзвітність, є існування веб-сайту Порталу відкритих даних ЄС [185], Європейської інфраструктури блокчейн-послуг [144] та Європейської хмари відкритої науки (EOSC) [164].

На основі результатів, отриманих у цьому дослідженні, можна зробити висновок, що впровадження електронного урядування на основі даних Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) в країнах Європейського Союзу не має впливу на шість загальних індикаторів врядування – Індикаторів врядування у світі (WGI). Країни-члени Європейського Союзу впровадили багато послуг, до яких громадськість може отримати доступ в електронному вигляді, а також забезпечили зручність інформаційної прозорості, створивши веб-сайт з інформаційною базою даних, до якої мають вільний доступ громадяни.

Впровадження електронного урядування, безумовно, впливає на боротьбу з корупцією, більш ефективну роботу державних служб, а також на участь громадськості у висловленні своєї оцінки та підзвітності. Однак впровадження електронного урядування не має значного впливу на показники політичної стабільності та відсутності насильства / тероризму, якості регулювання та верховенства права. Це пов'язано з різницею в можливостях між країнами, політичною нестабільністю, непослідовною політикою та економічним плануванням у деяких країнах-членах Європейського Союзу.

Крім того, впровадження електронного урядування в країнах Європейського Союзу є менш доступним для громадян з низькими цифровими навичками в цілому і, як правило, для тих, хто має низький рівень доступу до Інтернету. Тому це може бути суттєвим фактором для урядів країн Європейського Союзу при розробці нормативно-правових актів і політики для країн Європейського Союзу таким чином, щоб високий рівень проникнення електронного урядування в країнах Європейського Союзу могли відчувати всі громадяни, незалежно від місця проживання та рівня освіти. Однак, впроваджуючи електронний уряд, країни Європейського Союзу повинні приділяти більше уваги готовності своїх громадян до технологічної складності, щоб вплив впровадження електронного уряду в країнах-членах ЄС можна було відчувати оптимально.

Іншими словами, необхідно не тільки розширювати впровадження електронного уряду, але й підвищувати готовність громадян до впровадження

технологічного уряду (електронного уряду), що б впровадження електронного уряду відбувалося ефективно і результативно.

2.3. Конфлікти та проблеми сучасної бюрократії

Наука в кадровій політиці вивчає відбір і утримання бюрократів, а також наслідки обох для роботи уряду. Проблема політичного патронату, зокрема, є центральним для політичної літератури (що аналізує дані процеси в демократичних країнах), що хоча відмінності у слововживанні роблять зв'язки неясними. Ці політичні причини здебільшого включають вибір бюрократів із політичними уподобаннями або те, що іноді називають лояльністю чиновника до особи, яка їх найняла. Політичні аргументи зазвичай зводяться до розподілу державних посад між партизанами – часто партійними працівниками – або так званою системою здобичі.

Ця термінологія частково відображає інституційні відмінності та історію. Була розроблена прихована міра лояльності на основі таких факторів, як партійна ідентифікація, внески передвиборної кампанії та історія роботи в партії [222]. Вони показують, що з часом президенти починають менше покладатися на партійну політику при виборі посадовців високого рівня.

Надання послуг – ще одна сфера уваги. Зосередження уваги на чиновниках нижчого рівня та наданні послуг передбачає власні компроміси. За деякими помітними винятками, зв'язки між показниками політично вмотивованого найму та результатами діяльності часто є непрямими. Наслідки патронажу при прийомі на роботу вимірюються на індивідуальному рівні, але результати роботи часто ні. Іноді це навіть означає, що дослідження вивчають вплив патронажу на рівні системи проти правил заслуг, а не поведінку осіб, які працюють у цих системах.

Чим більша концептуальна дистанція між особистістю та результатом, тим гострішими постають питання про те, що саме спричиняє покарання або винагороду за продуктивність. Не дивно, що тривають жваві дебати щодо механізмів, які створюють бонуси за продуктивність при наймі на основі патронажу [216]. Однак у кожному випадку є непрямий зв'язок між показниками ефективності та бюрократичним відбором створює проблему для визначення цих механізмів.

У контексті, де бюрократи обираються з політичних міркувань, патронаж можна розглядати як ще одне вирішення проблем бюрократичного нагляду, оскільки воно зменшує дистанцію між бюрократами та політиками. Патронаж може зменшити потребу в моніторингу, оскільки політичні призначенці безпосередньо зацікавлені в політичному виживанні. Довгий час вважалося, що ця динаміка керує відбором високопосадовців, зокрема у Сполучених Штатах. Прихильники уряду в бюрократичному апараті надають політичні послуги, оскільки очікують, що їхня робота буде пов'язана з виборчою долею. Якщо уряди знають, що вони можуть покладатися на особистий інтерес деяких бюрократів, щоб отримати те, що вони хочуть, вони можуть стратегічно призначити узгоджених бюрократів на ключові посади в адміністрації.

Кар'єрні стимули часто відтворюють де-факто моделі політичного звільнення, хоча вони найчастіше де-юре заборонені. Керівники з фіксованими термінами все ще більш схильні до відходу після зміни партійного контролю над урядом. Кар'єрні керівники вищої ланки з поглядами, які ймовірно відрізняються від поглядів майбутнього президента, мають більшу ймовірність залишити уряд [149]. Незважаючи на різні інституційні контексти, дослідження вказують на схожі теоретичні аргументи щодо детермінант обороту. Обмеження повноважень у прийнятті рішень знижує привабливість державної служби.

За винятком радикальних прихильників, які готові чекати наступних виборів, втручання начальників у формування політики зменшує стимули підлеглих працювати наполегливо або залишатися на своїй посаді. Це міркування підтверджується опитуваннями державних службовців, які, швидше за все, повідомлять про намір залишити владу, якщо їхній вплив або гарантія роботи зменшуються [167]. Навіть за відсутності формальних механізмів політичного втручання у кадровий склад політика визначає склад бюрократії через добровільні стимули на індивідуальному рівні.

У будь-якій активній та інноваційній галузі дослідження відповіді на центральні запитання, ймовірно, розвиватимуться нерівномірно. Заклопотаність

бюрократами національного рівня, як правило, йде на шкоду дослідженням державних і місцевих органів влади.

Здійснення бюрократичної діяльності пов'язано з низкою суттєвих протиріч та конфліктів. Досить непростих виявляється процес призначення посадовців, що впродовж століть стикався з підвищеними політичними впливами.

Конфлікти в сучасній бюрократії є досить поширеними явищами і можуть виникати з різних причин.

1. Політичні конфлікти. Однією з найбільших причин конфліктів у бюрократії є політичні розбіжності. Бюрократи можуть мати різні політичні переконання та інтереси, що призводить до конфліктів щодо прийняття рішень, бюджетування та імплементації політик.

Коли відбуваються зміни уряду через вибори або інші політичні процеси, це може призвести до конфліктів у бюрократичних структурах. Нова адміністрація може намагатися змінити пріоритети та персонал, що викликає опір. Вплив політичних партій на бюрократію також може викликати конфлікти. Політичні партії можуть намагатися розміщати своїх прихильників на ключових посадах в адміністративних органах, що може підірвати професіоналізм і об'єктивність бюрократії. Лобісти та групи впливу можуть використовувати політичний тиск для впливу на регулювання у різних сферах, таких як економіка, екологія або охорона здоров'я. Це може призвести до конфліктів між різними інтересами.

У багатьох країнах обговорюється питання доступу до державних даних та їх відкритості для громадськості. Політика відкритих даних може викликати конфлікти між тими, хто підтримує більшу доступність даних, та тими, хто боїться втрати контролю над ними.

Бюрократичні структури, органи виконавчої гілки влади, зазвичай, беруть участь у підготовці та проведенні виборів. Висунення питань про обман чи недоліки у виборчих процесах може призвести до конфліктів та суперечок між різними політичними силами та бюрократичними органами.

Ці конфлікти свідчать про складність взаємодії між політикою та бюрократією та вимагають уважного управління та контролю, щоб забезпечити ефективну роботу державних інституцій.

2. Конфлікти між різними рівнями влади. У країнах з федеральною або децентралізованою системою управління регіональні владні органи можуть вступати в конфлікт із центральним урядом щодо обсягу повноважень та фінансування. Місцеві органи самоврядування можуть конфліктувати через рішення щодо місцевого розвитку, забудови, екологічних питань тощо.

У багатьох країнах управління системою освіти поділене між різними рівнями влади. Це може призводити до конфліктів щодо навчальних програм, фінансування та стандартів освіти.

Муніципалітети та місцеві органи державної влади можуть конфліктувати між собою через питання співробітництва у різних галузях, таких як зберігання водних ресурсів, об'єднана інфраструктура тощо. Одні з рівнів влади можуть намагатися отримати більше фінансової автономії та контролю над місцевими ресурсами, що може призвести до напружених відносин з центральним урядом.

Ці конфлікти виникають через різні інтереси, пріоритети та вплив різних рівнів влади, і вони можуть впливати на реалізацію політики та ефективність управління в державі. Управління конфліктами та пошук компромісних рішень є важливою частиною сучасного адміністративного управління.

3. Конфлікти щодо ресурсів. Ресурси, такі як бюджетні кошти та персонал, також стають об'єктом конфліктів. Різні відділи, агентства та міністерства іноді конкурують за обмежені ресурси, що призводить до напружених відносин. Боротьба між різними агентствами та відділами може йти за виділення бюджетних коштів на їхні програми та проєкти. Це призводить до конфліктів щодо пріоритетів та розподілу фінансів.

У сферах, де персонал є обмеженим, боротьба за кваліфікованих працівників теж почасти призводить до конфліктів між різними органами та відділами. Кадрові ресурси можуть бути розділені за партійними або особистими приналежностями.

Змагання за керівні посади та можливості кар'єрного зростання – ще одне джерело конфліктів в бюрократичному середовищі. Це може включати в себе інтереси щодо призначень на ключові посади та просування в ієрархії.

У сферах, де існує об'єднана інфраструктура або ресурси, такі як транспортні системи або комунальні послуги, виникають конфлікти між різними відомствами або регіонами стосовно їх використання та розподілу. У регуляторній сфері існують конфлікти між органами, які намагаються забезпечити регулювання ринків або галузей. Різні підходи до регулювання викликають протистояння.

4. Конфлікти на ґрунті корупції і недобросовісності. Корупція та недобросовісність в середовищі бюрократії призводять до конфліктів та підірвати довіру громадян до держави. Особи, які відмовляються брати участь у корупційних схемах, вступають в конфлікт з тими, хто діє недобросовісно.

У багатьох країнах існують антикорупційні органи, які намагаються розслідувати та припинити корупційні дії у владних структурах. Це спричиняє конфлікти між цими органами та бюрократами, які намагаються уникнути відповідальності за корупційні дії. Активісти та громадські організації, які борються за права людини та прозорість, вступають в конфлікт із чиновниками та структурами, які намагаються приховати корупційні дії.

Особи, які розкривають випадки корупції в бюрократичних структурах, опиняються під загрозою репресій та конфліктувати із тими, хто намагається приховати корупційні дії. У низці країн існують корупційні мережі, учасники яких конкурують за доступ до ресурсів. Це призводить до конфліктів між членами цих мереж. У деяких випадках бюрократами, які діють у корупційних схемах, конфліктує з внутрішніми контрольними механізмами або аудиторами, які намагаються виявити порушення.

5. Конфлікти між громадянами і бюрократами. Громадяни вступають у конфлікт з бюрократами через незадоволеність якістю або швидкістю надання публічних послуг, а також через негативний досвід взаємодії з державними органами. Громадяни, які сподіваються на підтримку через соціальні послуги та

програми, конфліктують з бюрократами через затримки, недостатність ресурсів або недостатню якість обслуговування.

Підприємці та бізнес-спільнота стикаються з конфліктами через надмірну бюрократію, складність процедур та неоднозначні регуляції. Це може обмежувати економічний розвиток та інвестиції.

Конфліктна напруга зростає й тоді, коли громадяни відчують, що їхні права та свободи порушуються представниками органів виконавчої влади. Це може стосуватися свободи слова, права на приватність, громадянських свобод тощо.

Громадяни виражають незадоволеність діяльністю бюрократії в таких органах, як поліція, суди або податкова служба, і вступати в конфлікти через спірні питання та невдоволення їхньою роботою. Громадяни вступають в конфлікти з бюрократами у періоди виборів та політичної кампанії, коли вони вимагають більшої відкритості, відповідальності та дотримання законів з боку бюрократії.

Вивчення «адміністративного тягаря» [163, с. 741] розглядає більш конкретно невиправданий тягар для громадян, який обмежує доступ до державних послуг або пільг. Більше того, він відходить від вузького фокусу на правилах як джерела бюрократичної дисфункції.

Розглядаючи взаємодію між державою та громадянами [206] з точки зору громадян, ми виходимо за рамки простого економічного аналізу витрат до питання доступу до соціальних і політичних прав і того, як адміністративний тягар впливає на бажання громадян звертатися за послугами. Адміністративний тягар зазвичай розглядається з точки зору витрат для окремих громадян.

Дослідники [245] запропонували вимірювати вплив бюрократичного тягаря на громадян з точки зору витрат на навчання (наприклад, зусиль, необхідних для розуміння урядової програми), психологічних витрат (включаючи нав'язливі процеси подачі заявок та соціальну стигму), а також витрати на дотримання правил та вимог, з якими стикаються громадяни. Наслідки цих витрат можуть виходити за межі матеріальних втрат часу, грошей

і прав [182]. Зустрічі з урядом також впливають на окремих громадян на більш нематеріальному рівні, впливаючи на їхні «орієнтації щодо інституцій та політики уряду», так і наслідки адміністративного тягара для їхнього соціального капіталу [158].

Бюрократичний тягар може бути обтяжливим і непотрібним, але він також може призвести до «адміністративного виключення» прав, послуг та пільг [157]: формальне право на отримання послуг, яке не призводить до відсіву під час бюрократичної процедури.

6. Конфлікти на ґрунті ефективності і результативності. Постійний тиск на бюрократію щодо досягнення результатів та ефективності призводить до конфліктів між державними службовцями, які намагаються знайти оптимальні шляхи досягнення цілей, та тими, хто стоїть на шляху цих змін. Конфлікти, що виникають між відділами та агентствами, які змагаються за виділення бюджетних коштів для своїх програм і проєктів. Представники бюрократії можуть боротися за більшу частку бюджету для досягнення своїх цілей.

Оцінка та аналіз результатів діяльності різних органів виконавчої влади призводить до конфліктів. Окремі службовці вважають, що їхні результати переоцінюються або недооцінюються, що призводить до суперечок. Різні чиновники і агентства можуть втілювати різні стратегії та політики для досягнення загальних цілей. Це стимулює конфлікти стосовно того, яка стратегія є найбільш ефективною.

Спроби впровадити інновації та зміни у бюрократичній системі викликає опір і конфлікти від тих, хто опонує такі зміни. Важливо збалансувати потреби у модернізації та стабільності. Зміни у владі і політичні призначення в апараті можуть призводити до конфліктів між представниками бюрократії, які можуть бути відсторонені від своїх посад через політичні рішення.

7. Конфлікти на ґрунті реформ та модернізації. Спроби реформ та модернізації бюрократії викликають опір від існуючих структур та чиновників, які опікуються збереженням статус-кво. Спроби передачі більше повноважень місцевим органам самоврядування або реорганізації владних структур

викликають опір від центральних урядовців та бюрократів, які можуть втратити вплив та ресурси.

Зміни у законодавстві та правилах призводять до конфліктів з бюрократами, які звикли до певних процедур та норм, а тепер стикнуться з необхідністю адаптації до нових вимог. Впровадження нових підходів до управління та зміни корпоративної культури призводять до опору від бюрократів, які залишаються в рамках старих практик та дотримуються традиційного способу управління.

Використання сучасних технологій та інформаційних систем викликають опір від тих, хто не бажає змінювати способи роботи та використання нових інструментів. Різні школи та теорії управління конфліктують між собою, сперечаючись про те, яка підходить краще для реформ та модернізації бюрократії.

Ці конфлікти впливають на функціонування бюрократії та можуть мати серйозні наслідки для державних інституцій та суспільства в цілому. Вирішення цих конфліктів вимагає компромісів, реформ та вдосконалення управлінських практик.

Адам Боніка характеризує складні процеси, що відбуваються в системі державної бюрократії США звертає увагу на те, що законодавчі перевірки вибору патронажу [150] призводять до призначення екстремістів на найвищі посади, які не потребують законодавчого затвердження.

Оскільки призначення на високі посади повинні бути схвалені більшістю уряду, керівники держави можуть мати стимули залишити посади вакантними або виконувачими обов'язки, а не приєднатися до менш лояльного призначенця [221]. Незважаючи на те, що в багатьох країнах є особи, призначені на найвищі керівні посади, посади високого рівня залишаються відносно недостатньо вивченими за межами країни. Більшість порівняльних робіт, як правило, зосереджені на бюрократичних посадах нижчого рівня та наступних ефектах, пов'язаних з продуктивністю, коли наймання вирішують директори.

Бюрократи вважають менш корумпованими колег, найнятих через іспити, а не через пряме призначення. Наймання патронату може сприяти корупції, спрямованій на фінансування виборчих кампаній політиків, хоча така практика може відрізнитися залежно від типу виборчої системи та рівня партійної інституціоналізації [276].

Оскільки Україна знаходиться в процесі євроінтеграції, звернемо більш детальну увагу на проблемні ситуації, що іноді переходять в статус ситуацій конфліктних, в бюрократичному полі ЄС.

Складні інтеграційні процеси в ЄС також можуть супроводжуватися конфліктною напругою. Описи та скарги на бюрократію в ЄС численні, але наднаціональна бюрократія не є точною копією національної. По-перше, тому що Європейська Комісія користується повноваженнями і привілеями, яких не має жодна національна бюрократія, а по-друге, вона занадто мала, щоб безпосередньо управляти 500 мільйонами людей.

Брюссельська бюрократія значною мірою залежить від національної адміністрації. Європейська адміністрація є багаторівневою, так само, як і її управління. Взаємодія між двома національними та наднаціональними рівнями, як кажуть, призвела до злиття адміністрацій, таким чином, підживлюючи веберівську тезу про бюрократію з певної точки зору.

Іншими словами, слід згадати два аспекти. По-перше, відправна точка європейського політичного будівництва нагадує домодерне державне будівництво, засноване на певному виді бюрократії, тобто на «комісарському управлінні», термін, який підкреслює не лише адміністративні дії «*stricto-senso*», але й політичну місію: більш інтегровану в ЄС. По-друге, після створення центральної бюрократії часто спостерігається тенденція до децентралізації влади до більш-менш незалежних відомств для ефективного управління.

Комісаріатське управління є проблематичним в тому сенсі, що його метою є не лише управління політичним простором, але й заохочення та прискорення інтеграції. На початку національних інтеграційних процесів, які розпочалися на початку ранньомодерної історії, політичні рішення в основному базувалися на

певних аспектах: побудові та запровадженні фіскальної системи, необхідної для узгодженої зовнішньої та безпекової політики, а також на демонтажі бар'єрів, що захищали провінційні ринки та специфічні сектори виробництва. Це означало, що трансформація політичного та правового порядку в регіонах відбувалася або шляхом залучення лідерів та адміністрацій до нового порядку, або шляхом їхнього військового домінування.

Комісаріатське управління працюватиме лише тоді, коли цей політичний порядок ґрунтуватиметься на дозволеному консенсусі більшості. Ідеологія миру, безпеки та соціально-економічної модернізації складають основу будь-якої інтеграції. Відповідні аргументи необхідно час від часу повторювати, щоб зберегти ідеї інтеграції. У сучасній Європі аргумент миру є менш важливим.

Загалом, готовність делегувати повноваження не мажоритарним інституціям, які виконують державні функції, але не є підзвітними виборцям зростає через регуляторні вимоги, інформацію та координацію.

Враховуючи різноманітність функцій, організацій та повноважень, ми не можемо говорити про єдину регуляторну модель ЄС. Майже всі агентства були створені для здійснення діяльності, чітко визначеної в статутах. Усі вони мають статус юридичної особи, а їхня основна функція полягає у підтримці політичного процесу шляхом надання інформації. Але ці агентства суттєво відрізняються з точки зору організаційної та фінансової автономії, а також підзвітності європейським громадянам [263].

Складна і різноманітна організація регуляторних органів підтверджує існування множинних принципів (лише опосередковано підзвітних європейським громадянам) в управлінні ЄС. Відсутність чітких процедурних правил та умов їх створення обмежує право європейського громадянина вирішувати, яка частина повноважень буде передана державним організаціям. Враховуючи, що чітке розмежування сфер політики є складним, створення агентств може збільшити конкуренцію між регуляторними органами, а також між агентствами та Комісією. Крім позитивних наслідків конкуренції, вона може призвести до непередбачуваних наслідків, таких як ухилення від виконання

певних обов'язків. Деякі сфери політики можуть отримати вигоду від пільгового режиму, звільнившись від політичного контролю і отримавши вигоду від експертного управління.

В епоху, коли з'являється все більше агентств, ми знаходимо певне виправдання для їх створення:

- аргумент ефективності: виведення агентств з-під прямого контролю міністрів та надання їм автономію та відповідальність за регуляторну діяльність, залишаючись при цьому підзвітними європейським громадянам, підвищить ефективність;

- аргумент спроможності: створення агентства полегшує роботу центральної адміністрації, яка може зосередитися лише на ключових питаннях;

- епістемологічний аргумент: з огляду на збільшення кількості адміністративних заходів, центральний уряд також потребує додаткової експертизи. Це гарантує, що політичні рішення приймаються в ефективний спосіб;

- аргумент довіри та ізоляції: всі політичні інститути більшою чи меншою мірою розглядаються пересічними громадянами як «кормову базу» для політиків, тому вони не користуються повною підтримкою населення. Об'єктивне управління політикою може допомогти завоювати втрачену довіру, оскільки установи підвищують довіру до політики, беручи на себе певні ключові функції від політичних маніпуляцій;

- аргумент легітимності: ефективне управління підвищує загальний рівень політичної легітимності.

З огляду на велику кількість агентств, брак відповідальності буде зростати, адже ефективний контроль вимагає відповідальності буде зростати, оскільки ефективний контроль вимагає посилення центральних органів ЄС [262]. Схоже, що в майбутньому ми зіткнемося зі збільшенням кількості агентств для того, щоб мати більш ефективне управління ЄС.

Здатність політиків контролювати бюрократів є ще одним ключовим фактором конфліктного напруження. Науковці почали заперечувати

припущення, що директори мають необхідний досвід і стимули для моніторингу – що саме по собі є дороговартісною діяльністю. Низька спроможність законодавців (які часто займають цю посаду як неповний робочий день, низькооплачувана робота) призвела до розширення участі бюрократів у законодавчому процесі, навіть у створенні статутів, які розмежовують бюрократичну владу [223].

Багатообіцяючим напрямком покращення бюрократичної відповідальності є навчання не лише службовців, але й політиків. П. Рафлер [268] виявив, що місцеві політики, які пройшли підготовку щодо своїх повноважень і прав, а також фінансової інформації про бюрократію, яку вони контролювали, посилили свій моніторинг і зусилля для покращення надання державних послуг, але лише в тих місцевих органах влади, які не приєдналися до національної правлячої партії.

Сучасна бюрократія стикається зі значними проблемами та викликами, які можуть вплинути на її ефективність та легітимність. Розглянемо деякі з них:

1. Корупція та недобросовісність. Однією з найбільших загроз для бюрократії є корупція та недобросовісність серед службовців. Це може виявити негативний вплив на ефективність та довіру до державних інституцій. Надмірний вплив великих корпорацій на процеси прийняття рішень може призводити до корупції у вигляді платних лобістських зусиль для отримання пільг або виняткових умов.

Службовці, які використовують свою владу для особистого збагачення або приймають хабарі в обмін на послуги, створюють серйозні загрози для інтегритету (добросовісності) бюрократії. Корупція може виявлятися у відсутності конкурентного вибору та непрозорих договорах, де великі суми грошей можуть потрапляти в кишені службовців. Якщо немає відповідальності та належних санкцій для корупційних дій, це стимулює поширення недобросовісності серед службовців.

У деяких випадках, особливо в мало розвинутих країнах, корупція може бути клановою або базуватися на родинних та особистих зв'язках, що руйнує довіру до державних інституцій.

2. Політичний тиск і вплив. Політики можуть намагатися втручатися в роботу бюрократії для виконання своїх політичних цілей. Це призводить до змін у рішеннях і призначеннях, які не завжди ґрунтуються на ефективності та професіоналізмі. Політичний тиск зумовлює прийняття рішень, які ґрунтуються на партійних інтересах, а не на доказах чи показниках ефективності. Під політичним тиском політики просувають певних, лояльних до них осіб, на ключові посади в бюрократії, незалежно від їхньої кваліфікації та досвіду. Політичні вимоги призводять до зміни пріоритетів та програм, навіть якщо це не є найбільш ефективним чи раціональним кроком.

Політики можуть втручатися у бюджетний процес, розподіляючи кошти згідно своїх політичних інтересів, що може вплинути на ефективність виділення ресурсів. Політичні конфлікти та розбіжності між партіями можуть сприяти невизначеності та нестабільності в бюрократичних процесах.

3. Бюрократична надмірність. Завищена складність та об'єм бюрократичних процедур призводять до надмірної бюрократизації, що робить управління менш ефективним і затратним. Складність податкової системи та велика кількість податків, зборів та обов'язкових внесків стає причиною бюрократичної надмірності. Це ускладнює подання звітності підприємствами та призводить до податкових спорів.

Завищена кількість регуляцій та ліцензій для бізнесу створює перешкоди для розвитку підприємництва та підвищувати бюрократичні витрати для підприємців. Для іммігрантів та біженців, які намагаються отримати статус та дозволу на проживання в країні, складні та тривалі процедури є джерелом стресу та затримок.

У випадку кризових ситуацій, таких як природні катастрофи чи глобальні пандемії, надмірна бюрократизація та повільність в ухваленні рішень призводить до збитків та навіть втрат життів.

Процедури державних закупівель є надто складними та повільними, що ускладнює виконання державних проєктів та підвищує витрати.

4. Недостатній рівень інновацій та сучасних технологій. Бюрократія може поставати надто консервативною та неспроможною адаптуватися до нових технологій та методів управління. Це обмежує інновації в державному секторі.

Такий підхід до інновацій може перешкоджає, наприклад, створенню ефективних цифрових сервісів для громадян, таких як електронний документообіг, онлайн-подача декларацій, або мобільні додатки для взаємодії з державними органами. Бюрократія може виявитися неспроможною ефективно впроваджувати системи збору, аналізу та використання даних для прийняття рішень, що впливає на точність та ефективність управління. Відсутність інноваційних підходів до кібербезпеки призводять до ризику для захисту конфіденційних даних та інфраструктури держави.

Бюрократичні перешкоди ускладнюють співпрацю держави з технологічними компаніями для розробки та впровадження нових, сучасних рішень. Недостатність інновацій призводять до погіршення конкурентоспроможності країни в глобальному економічному середовищі, а також до збільшення відставання у сфері науки та технологій.

5. Відсутність прозорості та відкритості. Недостатня відкритість та доступ до інформації сприяє корупції та недовірі до влади. Забезпечення відкритості є ключовим для легітимності влади.

Недостатність прозорості щодо бюджетних видатків призводить до недовіри громадян та нагродованих запитів щодо того, як гроші споживаються. Обмеження доступу до публічної інформації та документів обмежує можливість громадян та ЗМІ контролювати дії влади.

На відсутність прозорості вказують секретні угоди та домовленості між владою та певними інтересами, що може сприяти корупції.

Владні органи необґрунтовано відмовляють у наданні інформації за запитами громадян, що порушує їх право на доступ до інформації. Недостатня

доступність механізмів звернення за допомогою та вирішення скарг призводять до відчуття безправ'я та відсутності відповідальності влади.

6. Втрата довіри громадськості. Недовіра громадян до державних інституцій та бюрократії загрожує легітимності та стабільності суспільства. Недовіра призводить до відмови громадян від активної участі у виборах та інших громадських процесах, що впливає на легітимність демократичних інститутів. Втрата довіри призводить до масових громадських протестів та соціальної напруженості, що загрожує стабільності суспільства, еміграції кваліфікованих кадрів та талантів, що негативно впливає на розвиток держави.

Недовіра стимулює зростання корупції та участі в тіньовій економіці, оскільки громадяни вважають, що це спосіб обійти бюрократичні перешкоди. Недовіра до державних інституцій також призводить до погіршення іміджу країни за кордоном, що впливає на міжнародні відносини та інвестиційний клімат.

7. Громадський тиск і активізм. Громадський тиск і активізм створює вимоги до більшої відкритості, відповідальності та ефективності державних інституцій, що призводить до змін у роботі бюрократії.

Громадський тиск сприяє зміні політики та законодавства з метою покращення якості життя громадян і зменшення бюрократичних перешкод. Громадський активізм призводить до створення незалежних контрольних органів, які мають на меті наглядати за роботою бюрократії та забезпечити відкритість і відповідальність. Також стимулюють розвиток ініціатив, що сприяють більшій громадянській участі в процесі прийняття рішень і контролю за роботою державних органів.

Під тиском громадськості бюрократія переглядає процедури та практики, щоб забезпечити більшу ефективність та відповідати потребам суспільства. Під впливом активізму, бюрократія підвищує рівень відкритості та прозорості в своїй діяльності, надаючи доступ до інформації та процесів для громадськості.

8. Глобалізація та міжнародні виклики. Сучасна бюрократія повинна бути здатною ефективно співпрацювати на міжнародному рівні та адаптуватися до глобальних викликів, таких як зміна клімату, торгові відносини та міграція.

Глобальні угоди та стандарти вимагають від бюрократії вироблення та впровадження політик та законодавства, які відповідають міжнародним вимогам і зобов'язанням. Бюрократія повинна бути здатною співпрацювати з іншими країнами та міжнародними організаціями, обмінюючи інформацією та досвідом для вирішення глобальних проблем.

Бюрократія має забезпечити адаптацію до глобальних ризиків, таких як екологічні кризи або глобальні пандемії, шляхом розроблення та впровадження ефективних стратегій та заходів. Бюрократія повинна впроваджувати регулювання міжнародних економічних процесів, таких як міжнародна торгівля та фінанси, щоб забезпечити економічну стабільність та безпеку. Бюрократи відправляються на міжнародні форуми і конференції, де вони представляють свої країни та участь у процесах прийняття міжнародних рішень та угод.

Виклики сучасної бюрократії вимагають постійної уваги, реформ та заходів для забезпечення її ефективності та легітимності в очах громадян.

9. Обмеження бюрократичної автономії. Дослідження показали, як обмеження бюрократичної автономії може знизити продуктивність бюрократичної діяльності, оскільки це може зменшити прибутки від бюрократичного досвіду та послабити креативність і моральний дух працівників.

Більша автономія призвела до збільшення інвестицій у бюрократичній експертизі. Ефективність зростає від нижчого рівня автономії, деякі дослідження виявили переваги від її збільшення. Наприклад, показники завершеності проєктів позитивно пов'язані зі збільшенням автономії та свободи дій персоналу [145].

Однією з причин, чому бюрократична автономія, можливо, покращує результати в країнах, що розвиваються, є те, що бюрократична спроможність не є настільки однорідно низькою, як це часто припускають. Натомість, бюрократія часто характеризується високою продуктивністю, або в агентствах, або в різних типах структур. У такому контексті надання більшої автономії бюрократам може

захистити їх від потенційних зловживань наглядом з боку політиків, які виникають через слабку вертикальну та горизонтальну підзвітність [156].

Мотивація, ймовірно, є ще одним важливим посередником у втручаннях, що впливають на бюрократичну автономію. Посилення контролю над бюрократами може витіснити їх орієнтацію на місію, і що розширення повноважень бюрократів виконувати місію державного апарату з більшою, а не меншою автономією може бути більш ефективним засобом покращення продуктивності, особливо коли їх роботу важко контролювати [210].

З боку політиків, бюрократи також зазнають впливу зовнішніх акторів, особливо бізнесу, неурядових організацій та міжнародних донорів. Лобіювання бюрократії може набувати різних форм, але переважна більшість досліджень бюрократичного лобіювання зосереджена на нормалізації, процесі, у якому бюрократи мають значну владу встановлювати політику. Контроль над закупівлями також передає значну владу в руки бюрократів через масштаб державних коштів, що залучаються.

Для подолання конфліктів, вирішення проблем і мінімізації загроз сучасній бюрократії необхідно зосередитися на її трансформації. Це включає спрощення адміністративних процедур, забезпечення прозорості, ефективне використання ресурсів та впровадження механізмів громадського контролю. Тільки шляхом усунення дисфункцій бюрократія зможе зберегти свою позитивну роль у формуванні громадянства, а державне управління – уникнути глибоких криз.

Ідея про те, що державне управління формує громадянство [244] розвиває Дж. де Йонг [178, с. 6–7], який стверджує, що бюрократична дисфункція призводить до втрати цінності як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Колективними наслідками адміністративного бюрократичного тягаря є сукупні витрати, пов'язані з відмовою громадянам у доступі до прав, ускладнення бюрократичних процедур та безвідповідальне використання державних коштів. Ці наслідки впливають як на суспільство, так і на державу на матеріальному та нематеріальному рівнях [259].

Таким чином, конфлікти і проблеми сучасної бюрократії є одночасно причинами і наслідками питань, що постають перед державами ХХІ століття. Розгляд цих питань у взаємозв'язку дозволяє більш глибоко зрозуміти складнощі функціонування бюрократичних систем у сучасних умовах та розробити стратегії їхньої трансформації.

Подолання цих викликів вимагає інтегрованого підходу, який включає реформування бюрократичних структур, впровадження цифрових технологій, підвищення професійності державних службовців та посилення інституційної адаптивності. У такий спосіб можна мінімізувати конфлікти та виклики, забезпечивши ефективне реагування бюрократії на виклики ХХІ століття.

2.4. Ваді надмірної бюрократизації та шляхи їхнього подолання: досвід країн Західної Європи

Бюрократія добре підходить для задоволення потреб сталого управління, оскільки це одна з небагатьох форм державних інституцій, яка призначена для управління загальним надбанням і чий основні передумови зосереджені на справедливому розподілі державних ресурсів для індивідуальної та колективної вигоди. Виборні гілки державної та місцевої влади часто знаходяться під сильним впливом вимог переможної коаліції, а особи та групи, які отримують найбільший вплив на обраних лідерів або кандидатів на державні посади, є провідними силами в цих виборчих коаліціях. Нарешті, на відміну від виборних гілок, державне управління має довгострокове зобов'язання створити різноманітну робочу силу – робочу силу, яка відображає природу громади в найширшому сенсі цього слова.

Бюрократизм – це управлінська система, що характеризується чіткою ієрархією, формалізованими процедурами і акцентом на документації. Хоча бюрократія може забезпечити порядок і стабільність в організаціях, бюрократизм часто має негативні наслідки, такі як затягування процесів, бездушність у прийнятті рішень і брак гнучкості. Він виявляється у формі

затримці обробці документів, надмірній документації, формалізмі, відсутності ініціативи, суворій ієрархії, відсутності персоналізації.

Певний бюрократизм завжди існуватиме в системі державного управління через її складність та розмір, тому система повинна прагнути до того, щоб способи роботи ставали більш ефективними та гнучкими, відображаючи поточні та майбутні потреби державного управління. Для цієї необхідної бюрократії інвестиції в цифрові технології зроблять процеси більш оптимізованими, інтелектуальними та доступними для тих, хто потребує догляду.

Процеси керування документообігом мають бути цифровими, спільно використовуватися між закладами і бути доступними швидко за допомогою функції єдиного входу. Співробітникам потрібні більш ефективні системи управління персоналом, щоб полегшити переміщення між трастами або місцями всередині трастів, щоб максимізувати час, доступний надання конкретної державної послуги.

Культура підтримки на всіх рівнях так само важлива, як і конкретні дії для подолання бюрократії. Насправді на успіх перерахованих вище дій впливатиме те, як керівництво на кожному рівні системи сприйматиме їх. Кожна частина системи повинна ставити під сумнів і закликати організаційні звички або місцеві правила, які посилюють надмірну бюрократію. Кожен має зіграти свою роль у боротьбі з бюрократією, від національного уряду до місцевих постачальників послуг і персоналу на першому місці [165].

При цьому варто зазначити, що політика боротьби з бюрократизмом повинна реалізовуватися на основі таких принципів [30]:

- об'єктивності, що передбачає врахування попереднього досвіду та інформації;
- цілепокладання, яке передбачає чітке формування конкретних стратегічних цілей та мети досягнення результату;
- результативності, що передбачає спрямування повної сукупності заходів, які були внесені до стратегії боротьби з бюрократією на отримання кінцевого результату, а саме подолання бюрократії;

- ефективності, що передбачає визначення ефективності реалізації заходів щодо боротьби з бюрократичними обмеженнями, шляхом співвідношення потрачених сил на їх реалізацію та отриманих результатів;
- пріоритетності, що передбачає включення до числа основних напрямків боротьби з бюрократією важливих завдань, реалізація яких дозволить досягти бажаних результатів;
- компетентності, що означає залучення до процесу боротьби з бюрократією широкого кола експертів, що володіють знаннями у сфері протидії бюрократії, зокрема іноземних;
- спадкоємності, що передбачає залучення до процесу розробки та реалізації політики боротьби з бюрократичними обмеженнями широкого кола представників усіх зацікавлених сторін з метою забезпечення спадковості щодо реалізації розробленої політики;
- альтернативності, що передбачає розробку паралельних альтернативних планів реалізації політики боротьби з бюрократичними обмеженнями;
- прозорості, що передбачає відкритість та прозорість дій всіх суб'єктів під час реалізації політики боротьби з бюрократією;
- ситуаційності, що передбачає виявлення, оцінку, врахування впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, а також сценаріїв дій, у результаті виникнення можливих варіантів розвитку залежно від їх комбінації.

Потреба уряду в людях із різноманітними знаннями, навичками та здібностями означає, що незалежно від спеціальності кар'єра в державній та місцевій державній адміністрації є вірогідним варіантом. Ефективне врядування на всіх рівнях управління вимагає освіти, підготовки та навичок широкого спектру професій у таких різноманітних сферах, як фізичні науки, соціальні науки, право, медицина, освіта, інженерія, сільське господарство, кримінологія та лінгвістика.

У зв'язку з цим, оскільки нові форми знань з'являються швидкими темпами, професіонали державної служби повинні бути віддані навчанню

протягом усього життя та створенню мереж. Ця адаптивність і надалі матиме вирішальне значення в найближче десятиліття. У минулому бюрократичні організації цінували цей тип професіоналізму, але придушення ієрархічних командних і контрольних структур мало девальваційний ефект.

Традиційна бюрократія має явну тенденцію обмежувати поведінку бюрократів, а не сприяти їхньому розвитку, а також гальмувати розвиток особистої відповідальності та розсудливості, що виникає внаслідок активного спілкування з колегами в інших організаціях (державних, приватних і некомерційних).

Здатність здобувати відповідні нові знання та визначати їх корисність у процесі управління є багатогранною справою. По-перше, управління в демократичних умовах вимагає ефективної комунікації між адміністраторами, обраними посадовими особами та громадянами, щоб визначити повне значення та цінність нового знання, про яке йдеться. Адміністративне управління відіграє вирішальну роль у започаткуванні та підтримці цього тристороннього діалогу. По-друге, мережеве спілкування між аналогічно підготовленими адміністраторами в інших юрисдикціях колективно оцінює цінність інформації, уточнюючи її достовірність і актуальність для конкретного штату чи місцевого уряду.

Державні та місцеві адміністратори повинні бути досвідченими керівниками та керівниками, але вони не мають повноважень керувати так само, як виборні посадові особи. Ефективне врядування вимагає, щоб державні адміністратори переконували інших через активне спілкування в досконалості своїх рішень проблем – навіть якщо ця мережева діяльність не завжди відповідає усталеним способам ведення бізнесу. Подібно до того, як виборні посадовці іноді прагнуть переконати виборців у необхідності змін, адміністратори використовують доступні їм публічні форуми, наприклад, свідчення законодавчих органів і громадські слухання, семінари та конференції, щоб продемонструвати свій власний тип лідерства в процесі управління.

У багатьох випадках посадовці створювали державні установи чи підрозділи для вирішення поточних проблем суспільства. Соціальні пріоритети в багатьох країнах часто задовольнялися з допомогою державних служб охорони здоров'я, соціальних працівників, шкіл та університетів, інші бюрократичні представництва.

В умовах сучасної економічної кризи, з якою стикаються державні та місцеві органи влади, політики можуть запропонувати збільшити інвестиції в людський капітал і створення сильного соціального капіталу, але часто це робота бюрократів на низькому рівні, яка перетворює ці часто високі цілі в реалії реального світу. Якщо ці зусилля в реальному світі, спрямовані на сприяння посиленню людського та соціального капіталу на службі сталого розвитку громади, здійснюються не державними службовцями, які діють самотійно, це робота тисяч і тисяч наполегливих, волонтерів, які підтримують зусилля бюрократів, які працюють у різноманітних ініціативах та підприємствах, пов'язаних із людським капіталом [175].

Державні та місцеві адміністратори також реорганізують і переосмислюють уряд, щоб підвищити ефективність програм, використовувати ресурси за межами уряду для досягнення цілей державної політики та краще сприяти участі інтересів державного рівня, груп приватного сектору та широкої громадськості. Перехід до розподілу бюрократичних повноважень прийняття рішень з громадянами та персоналом у нижніх ланках організаційної ієрархії, охоплення спільного державно-приватного партнерства з НУО (неурядовими організаціями), а також реформування щільних структур правил та ієрархії як необхідні компоненти ефективного та / або підзвітного державного управління відбувається в широкому діапазоні сфер політики [199].

Потрібні колективні дії та системні зміни. Однак нинішні обставини спонукають громадян уникати контактів з державою або шукати альтернативні способи отримання благ. Ті, хто має гроші та зв'язки, часто мають можливість обійти формальності державної бюрократії. Доступ до таких послуг, як належна

освіта та охорона здоров'я задовольняє приватне благо, з якого виключені найбільш вразливі соціальні групи.

Спроба зменшити бюрократію в системі охорони здоров'я та догляду не є новою ідеєю. COVID-19 надав унікальну можливість стимулювати реальні зміни в цій сфері, спираючись на руйнівні інновації та культурні зміни, які вже відбулися. Ця зміна має призвести до більшої довіри до персоналу на першому місці, забезпечуючи кращі результати та досвід для людей, які користуються послугами охорони здоров'я та догляду.

Організації охорони здоров'я та медичного обслуговування повинні діяти відповідно до пропорційних і добре зрозумілих принципів управління інформацією, які дають можливість персоналу легко отримувати доступ, використовувати та обмінюватися відповідними даними. У системі охорони здоров'я та догляду дані потрібно запитувати один раз, але використовувати багато разів. Якщо організації запитують дані або інформацію, вони повинні використовувати їх таким чином, щоб отримати максимальну вигоду для пацієнтів і користувачів медичної допомоги, одночасно зменшуючи навантаження на персонал. Національні та місцеві керівники повинні здійснювати систематичні зміни, щоб зменшити кількість повторюваних запитів на дані та побудувати культуру довіри, що призведе до зменшення запитів на підтвердження.

Організаціям рекомендується переглядати власні запити на дані та інформацію для цілей внутрішнього управління, щоб отримати вигоду від оптимізації процесів, досягнутої під час COVID-19. Місцеві керівники повинні прагнути заохочувати більш скромні та прості структури управління, з меншою кількістю комітетів, коротшими та простішими звітами правління, які дивляться вперед і планують майбутнє, і витрачають менше часу на забезпечення та оглядання назад.

Регулювання є необхідною частиною управління. Але вона має бути зосередженою та керованою моніторинговою структурою, працюючи в партнерстві з тими, хто надає допомогу, та іншими учасниками системи.

Основною метою має бути вдосконалення та високоякісна допомога, заснована на довірі та співпраці.

Базовою частиною діяльності державних організацій в нинішніх умовах є оптимізація управління. Електронний уряд відіграє важливу роль у цьому процесі оптимізації.

Одним із прикладів потужності електронного уряду є нова ефективність управління документообігом. У минулому приватні підприємства, зацікавлені в розміщенні заводів і офісів у певному штаті чи місцевому регіоні, зазнавали негативного впливу бюрократії – удаваної гори юридичної документації та безлічі дозволів, пов'язаних із спробами продовжити економічний розвиток.

Державне та місцеве державне управління дедалі більше переходить до так званої моделі електронного урядування. Використання можливостей Інтернету, електронний уряд використовує онлайн-форми та обробку, що скорочує непотрібний час спілкування між адміністративним персоналом і представниками приватного сектору та малого бізнесу. Цей самий процес також оптимізував процес запиту та видачі дозволів і погоджень, таким чином зменшивши витрати для інвесторів, які прагнуть розвиватися в певному штаті чи місцевій території.

Електронний уряд звільняє адміністраторів для виконання інших важливих завдань у прагненні до сталого розвитку [23]. Більше уваги можна приділяти унікальним кейсам і попутно покращувати якість відносин адміністратор-клієнт. Маючи більше часу, адміністратори проводять інформаційну роботу, щоб активно сприяти переміщенню та розвитку бізнесу в своїх штатах і громадах. Крім того, вдосконалена система обчислювальної мережі залучає та утримує працівників та громадян у міських районах. Постійне вдосконалення та розвиток безперебійного інтерфейсу адміністрування та клієнта електронного урядування є важливою частиною стійкості управління в XXI столітті [24].

Часто засуджена критиками державна та місцева бюрократія має дуже хороші можливості для просування основних аспектів стійкості. Бюрократія має як формальну, так і неформальну структуру для ефективного та результативного

досягнення складних цілей. У той час як традиційні офіційні бюрократичні структури можна розглядати як ієрархічно організовані, повсякденна діяльність бюрократів все більше тяжіє до мережевих структур. Окремі державні та місцеві урядові адміністратори формуються навколо та зв'язуються з центрами інформації / знань, щоб вирішувати поточні проблеми та досягати нагальних цілей. Крім того, розвиток електронного урядування оптимізував бюрократичні процеси та зменшив витрати в той час, коли витрати зростають, а вимоги до уряду експоненціально зростають.

Західна Європа тривалий період часу стикалася з проблемами надмірної бюрократизації і розробила різні шляхи подолання цих проблем.

Країни Західної Європи спробували розгорнути процеси децентралізації, передаючи більше повноважень місцевим органам самоврядування. Це допомагає зменшити централізацію та скорочує обсяги бюрократії на центральному рівні.

Нідерланди є прикладом країни, яка впровадила децентралізацію, передаючи більше повноважень місцевим органам. Однією з ключових реформ було введення системи «WMO» (Wet maatschappelijke ondersteuning), яка передала більше влади місцевим органам у сфері соціального обслуговування [78]. Цей закон скасував політику соціальної допомоги, яка надавалася конкретній групі, і передбачив, натомість, створення соціального бюджету у розмірі близько 40% від загального бюджету муніципалітету, формування якого здійснювалося за рахунок Муніципального фонду (національний ресурс муніципалітетів). Відповідно до закону муніципалітети зобов'язані розподілити цю частину коштів зі свого бюджету на соціальні потреби. З 2009 року Законом «Про бюджетну участь» запроваджено «колективні послуги», які охоплювали нові форми добровільної діяльності, у т.ч. навчальні курси для підвищення можливостей громадян у питаннях допомоги на самозабезпечення [45].

Як наслідок, муніципалітет позбавлений можливості надавати універсальні соціальні допомоги окремим категоріям тих, хто потребує допомоги. Види соціальної допомоги повинні бути визначені на місцевому рівні

добровільними об'єднаннями громадян (наприклад, літніми людьми, людьми з інвалідністю, наркозалежними тощо), які потребують соціальної допомоги або опіки.

Закон створює умови для створення мереж соціальної допомоги і можливості для утворення об'єднань самих тих, хто потребує допомоги. Мета полягає у збільшенні участі громадян, сприяння програм добросусідства, підтримки немічних. Муніципальна підтримка потребувала більше зусиль в крупних містах, де політика добросусідства менш представлена, ніж у сільських муніципальних утвореннях [45].

Швеція також провела децентралізацію та реформи адміністративного апарату, передавши більше компетенцій місцевим урядам. Однією з ініціатив було створення регіональних рад, які мають більше влади в питаннях регіонального розвитку.

Франція впровадила децентралізаційні реформи, щоб передати більше повноважень регіональним органам. Ця реформа дозволила створити регіональні ради з більшою автономією у сфері економіки та розвитку [51].

Деякі країни в Західній Європі провели дерегуляцію, спрощуючи правила та процедури для бізнесу та громадян. Це знижує бюрократичні перешкоди та сприяє економічному розвитку.

Велика Британія провела широкомасштабні реформи з метою спрощення бізнес-середовища. Наприклад, було запроваджено програму «Better Regulation Initiative», яка мала на меті видалення надмірних регуляцій та спрощення правил для бізнесу. Відповідно до Закону «Про реформу системи соціального забезпечення» прийнятого у 2012 році (Welfare Reform Act 2012), шість загальнонаціональних соціальних виплат (серед яких JSA у формі доходу та ESA) повинні бути замінені однією соціальною допомогою під назвою «універсальний кредит» (Universal Credit), але через труднощі реалізації ця послуга знаходиться на стадії тестування [45]. У Законі запроваджується низка вимог для отримання цієї допомоги, які корелюються з ситуацією заявника. Але прийнятий у 2016 році Закон «Про реформу соціального забезпечення та сферу

праці» (Welfare Reform and Work Act 2012) спростив вимоги для людей, які мають обмежені можливості та малолітніх дітей.

Швеція запровадила програму зменшення адміністративних та регуляторних обмежень для малих та середніх підприємств. Це включало в себе спрощення процедур реєстрації бізнесу та зниження податкового навантаження.

Поточні проекти зосереджені на реформі банківського сектору, інноваціях та підприємстві, підтримці експорту сільськогосподарської продукції до ЄС та вдосконаленні регуляторного законодавства, спрямованих на посилення економічного зростання, вигоди від якого розподілялися б у суспільстві справедливо та створювали можливості для всіх. Окрім проектної підтримки, Швеція надає гранти економічним аналітичним центрам у цій сфері, а також підтримує Київську школу економіки та ІТ-академію Beetroot [108].

Франція провела дерегуляцію у галузі торгівлі та послуг, що допомогло спростити процедури отримання ліцензій та зменшити бюрократичні обмеження для підприємців.

У 2017 році було ініційовано непомітний процес «рецентралізації», зменшивши фінансові повноваження місцевих чиновників. Паралельно нещодавня заборона місцевим посадовцям бути членами Сенату чи Національних зборів проклала шлях до парламенту, який складається з депутатів без місцевого коріння. Не дивно, що люди вийшли на вулиці в опозиції, рух, який став відомий як «жовті жилети» [232].

Впровадження сучасних інформаційних технологій у державний апарат дозволяє автоматизувати процедури та зменшує необхідність у ручних операціях, що робить адміністрування більш ефективним та менш бюрократичним.

Естонія є прикладом країни, яка впровадила інноваційну електронну систему управління державними послугами, відому як «Електронний уряд» або «e-Government». Ця система дозволяє громадянам і підприємствам здійснювати багато адміністративних операцій онлайн, таких як подача декларацій, оформлення дозволів та інше [188].

Данія використовує цифрові технології для автоматизації процесів управління, включаючи електронні документи, електронні вибори та системи електронного правосуддя. Це допомагає прискорити прийняття рішень та знизити бюрократичні операції. Еволюція цифрових державних послуг описана у Рис. 2.3.

Регламент eIDAS є технологічно нейтральним і визначає три типи електронного підпису (SES, AES, QES). Стаття 25 (1) передбачає, що електронному підпису не може бути відмовлено в юридичній силі та прийнятності як доказу в судочинстві лише на тій підставі, що він має електронну форму або не відповідає вимогам QES. Статті 25 (2) і (3) надають QES такої ж юридичної сили, як і власноручний підпис, і гарантують, що QES, визнаний в одній державі-члені ЄС, також визнається в інших державах-членах. Нарешті, Декларація 49 дозволяє національному законодавству встановлювати вимоги щодо того, який тип електронного підпису може знадобитися за яких обставин [192].



Рис. 2.3. Еволюція цифрових державних послуг [162]

Норвегія впровадила систему електронного взаємодії з громадянами і підприємствами, де можливо подавати документи та отримувати послуги онлайн. Це спрощує взаємодію з державою та зменшує бюрократичний гніт.

Уряд має намір запровадити нову стратегію оцифрування для державного сектору. Ця стратегія оцифрування ґрунтується на Білій книзі «Цифровий порядок денний для Норвегії» і має забезпечити напрямок для державних адміністрацій, щоб вони впроваджували, більш ефективно змінювати, обмінюватися та повторно використовувати інформацію, а також сприяти діалогу з користувачами. Крім того, в контексті Стратегії Difi створено контрольний список, який допоможе центральним органам влади краще співпрацювати з муніципальною владою при створенні нових цифрових рішень, які впливають на муніципалітети

Регламент eIDAS є правовим актом європейського рівня, що встановлює правила безпечного та безперешкодного використання електронної ідентифікації та електронних транзакцій на єдиному європейському ринку. Норвегія керує Північно-Балтійським проектом електронної ідентифікації (NOBID), який має на меті забезпечити безкордонний доступ до цифрових послуг у всьому Північно-Балтійському регіоні для громадян та бізнесу, які використовують власні національні електронні ідентифікатори [181].

Фінляндія використовує інформаційні технології для автоматизації процесів подачі податкових декларацій та інших адміністративних завдань. Громадяни та підприємства можуть виконувати багато операцій онлайн, що робить взаємодію з державою більш ефективною. Податковий орган автоматизовано опрацьовує подані фізичними особами податкові декларації та приймає рішення про повернення податку чи недоїмки у випадках, коли не потрібно вносити зміни до форм [258].

У Швейцарії було запроваджено електронний варіант голосування для деяких виборів і референдумів. Це дозволяє громадянам голосувати зручно та без бюрократичних обмежень. Електронне голосування є частиною стратегічного плану швейцарського електронного уряду, який передбачає тісну співпрацю між Конфедерацією та кантонами. З 2004 року 15 кантонів запропонували інтернет-голосування обмеженій частині своїх виборців у понад 300 випробуваннях. Конфедерація та кантони дотримуються принципу «безпека

перед швидкістю». У Швейцарії електронне голосування дозволено лише за умови дотримання суворих вимог федерального законодавства.

Кантони використовують систему електронного голосування Swiss Post із можливістю повної перевірки. Система та її функціонування були доопрацьовані та перевірені під час незалежної перевірки, проведеної на замовлення Федерального канцлера [193]. У процесі та в рамках процесу безперервного вдосконалення існуюча потреба в діях визначається та викладається в спільному каталозі заходів Конфедерації та кантонів-учасників у консультаціях зі Швейцарською поштою. Федеральний канцлер контролює виконання заходів у рамках майбутніх процедур надання дозволів.

Деякі країни зменшують розмір державного апарату та переглядають функції та структури державних органів, щоб зробити їх більш ефективними та менш бюрократичними. Наприклад, Греція, Ірландія, Португалія, Іспанія та Норвегія провели реформи свого державного апарату, зокрема зменшила кількість державних служб та реорганізувала їхню структуру. Ця реформа допомогла зменшити бюрократичність та підвищити ефективність управління.

Ініціатива «Big Society» була пріоритетною у коаліційному уряді Великої Британії, сформованому після виборів 2010 року. Її суть полягала у зменшенні значимості держави і розширенні прав громадян та громад, а також взяття на себе громадянської відповідальності шляхом зміни взаємовідносин між громадянами і державою. Закон «Про місцеві інтереси» ввів загальний рівень компетенції для органів місцевого самоврядування та надав можливість взяти на себе відповідальність за розподіл коштів та надання послуг за підтримки центрального уряду та фінансування через Мережу Великого суспільства, Лотерейний фонд, Фонд активів громади та банкову установу «Big Society Capital Bank». Це певною мірою могло вплинути на надання соціальних послуг, наразі це має лише незначний вплив на органи місцевого самоврядування і на роль приватного сектора в наданні таких послуг. Функції органів місцевого самоврядування, як і раніше контролюються центральним урядом, фінансуються, управляються і перевіряються Міністерством у відповідності до

законодавства, в якому виписані обов'язки органу місцевого самоврядування [45].

Важливим аспектом подолання надмірної бюрократизації є залучення громадськості до контролю над урядовою діяльністю та участі в прийнятті рішень. Це може включати в себе консультації громадськості, створення незалежних органів для контролю за діяльністю уряду та інші ініціативи.

Швеція має довгий досвід залучення громадськості до управління. Тут існують різні громадські ради, які співпрацюють з урядом з питань політики, інфраструктури, охорони навколишнього середовища та інших аспектів суспільного життя. Підвищення ефективності державного управління також може підвищити швидкість реагування, якість і економічну ефективність державних послуг і допомогти країні прийняти зелений і цифровий перехід, зрештою зміцнюючи довіру до державних установ. Удосконалення використання інструментів управління ефективністю дозволить Швеції ретельніше контролювати та підвищувати ефективність державного сектору та досягати цілей державного управління та реформ. Посилення координації та управління горизонтальними пріоритетами може збільшити спроможність уряду реагувати на поточні багатогранні пріоритети. Прискорення цифровізації державних послуг і застосування узгодженого підходу до цифрового урядування в державному управлінні залишаються важливими викликами для Швеції [266].

Фінляндія відома своєю практикою включення громадськості до процесу управління на різних рівнях. Громадяни та громадські організації мають можливість брати участь у публічних консультаціях, де обговорюються важливі питання.

Данія має довгий досвід роботи з громадськими радами та комітетами. Громадяни можуть вступати в склад різних комітетів та рад для участі у вирішенні питань, що стосуються громади та держави.

У Німеччині існують різні механізми для залучення громадськості до прийняття рішень на різних рівнях управління, включаючи публічні слухання, консультації та роботу з різними громадськими організаціями.

У Нідерландах система соціального забезпечення зазнала глибоких змін наприкінці 1990-х років. Уряд Нідерландів вважає за краще передати більше повноважень муніципалітетам, ніж це було зроблено у сусідніх країнах, у межах національного управління з використанням фінансових інструментів. Такого роду децентралізація соціального забезпечення є частиною зміни базової концепції соціального забезпечення і не пов'язувалася з політикою децентралізації. Основна ідея реформи системи соціального забезпечення полягає у заміні «компенсаційних» механізмів програмами «активізації» і покладання більшої довіри на можливості громадян.

Країни Західної Європи активно обмінюються досвідом та навчаються від інших країн, щоб знайти найкращі способи боротьби з надмірною бюрократією. Швейцарія є активним учасником міжнародного обміну досвідом у сфері управління та боротьби з бюрократією. Вони співпрацюють з іншими країнами, особливо з Європейським Союзом, для вивчення та впровадження кращих практик управління та регуляції.

Ці шляхи дозволяють країнам Західної Європи зменшити бюрократичний апарат, покращити ефективність державного управління та сприяти економічному розвитку, зберігаючи при цьому необхідний рівень контролю та відповідальності.

Отже, виходячи зі світового досвіду, можна виділити кілька ключових сфер їх впровадження:

1. Зменшення розміру та обсягу повноважень державного сектору. Важливим кроком у протидії бюрократії є не лише скорочення державних службовців, а й суттєве зменшення їх функцій та повноважень, що означає усунення непотрібних адміністративних бар'єрів, скасування надмірних та повторюваних повноважень влади, скорочення переліку товарів і послуг, для виробництва яких необхідна обов'язкова державна сертифікація, передачу державних повноважень у сфері соціальних послуг, технічного контролю, фінансової перевірки, оціночної діяльності тощо недержавним органам. У

відповідності до цього, багатьма розвиненими країнами проводилась політика демонополізації [92].

2. Удосконалення системи надання державних (адміністративних) послуг. Ця тенденція була пов'язана з поширенням поняття «новий публічний менеджмент». Відповідно до цієї концепції, державні установи у своїй діяльності повинні бути сконцентровані на наданні послуг громадянам [33]. Задля цього державні установи запозичували ряд процедур у приватного сектора та переходили на відносини з громадянами за системою «надавач послуг – замовник».

Висновки до розділу 2

Державним службовцям належить головне місце в модернізації державного управління. Наскільки успішними будуть реформи, наскільки стабільним в результаті вийде державний апарат і на якому рівні довіри до державних інституцій з боку громадян це буде залежати від можливого обсягу їх професійної підготовки, управлінських навичок та здатності до адаптації. На сьогоднішній день, в умовах модернізації, державне управління потребуватиме синергетичного підходу з поєднанням цифровізації та розвитку людського капіталу, а також удосконалення традиційних адміністративних процедур разом із стратегічним управлінням, запровадженим у державному секторі.

Функціонування бюрократії в умовах модернізаційних процесів у країнах XXI століття має свою специфіку, яка зумовлена як загальносвітовими тенденціями, так і специфікою кожної країни. Функціонування бюрократії у XXI столітті вимагає не лише адаптації до нових умов, а й активного впровадження інноваційних практик, що сприятиме підвищенню її ефективності та відповідності потребам суспільства.

Сучасна бюрократія часто стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх конфліктів, які ускладнюють її функціонування. Однією з головних загроз є надмірна формалізація та регламентація, що призводить до зниження

ефективності прийняття рішень. Водночас існує ризик корупції та маніпуляцій, пов'язаних з обмеженими механізмами контролю та підзвітності. Бюрократичні структури можуть також спричиняти конфлікти через опір змінам, які виникають у результаті інноваційних реформ.

У ХХІ столітті основними проблемами бюрократії є її неспроможність швидко адаптуватися до нових умов та вимог. Цифровізація, глобалізація та зростання соціальної мобільності висувають нові виклики, які класичні бюрократичні моделі не здатні вирішувати належним чином. Окрім того, бюрократичні системи багатьох країн стикаються з недовірою населення через відсутність прозорості та високий рівень корупції. Низька гнучкість бюрократичних інституцій стає перешкодою для ефективної реалізації державних політик та програм.

У країнах Західної Європи були розроблені та впроваджені численні заходи для подолання надмірної бюрократизації, що включають реформування державної служби, зменшення регуляторного навантаження, активне впровадження електронного урядування та цифрових технологій для прискорення та спрощення адміністративних процедур. Країни, такі як Німеччина, Великобританія та Нідерланди, запровадили практики прозорості, відкритості та підзвітності, що дозволяє суттєво підвищити рівень ефективності державного управління та довіру громадян до державних інституцій.

РОЗДІЛ 3

РОЛЬ БЮРОКРАТІЇ В МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: УКРАЇНА В ПОРІВНЯЛЬНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

3.1. Електронне урядування та цифровізація державної служби як напрям модернізації державного управління

Електронне урядування та процес цифровізації державних послуг стали одними з основних напрямів модернізації державного управління, в тому числі в Україні. Поручується питання оптимізації функціональності управління, боротьби з корупцією, забезпечення прозорості та відкритості діяльності влади, а отже, оптимізації державного сектору за європейськими стандартами. Цифрова трансформація державного управління в локальному контексті країни – це не лише процес підвищення якості управління, а й інструмент соціальної демократизації, забезпечення добробуту громадян у доступі до необхідних послуг держави та інтеграції у глобальну інформаційну сферу.

Питання цифровізації та державної політики привертають до себе підвищену увагу в українському суспільстві. Ця тенденція стала очевидною в останні роки та стала особливо помітною із запровадженням електронного урядування, а не виникла лише з проголошенням незалежності України. Важливо підкреслити, що такий фокус посилюється у відповідь на початок соціальної та економічної кризи, яка впливає як на індивідуальну свідомість, так і на загальний добробут суспільства. Це підкреслює необхідність підвищення ефективності діяльності державної політики та вдосконалення правової бази, яка підтримує просування цифровізації в країні [90, с. 3]. Ці процеси перебувають фокусі уваги таких українських науковців, як О. Антонова [2], М. Белікова [7], П. Бігняк та В. Михальчук [8], Є. Іванов [46], О. Кіпішинова та Л. Сметаніна [50], О. Кучма [60], Н. Липовська [65] та ін.

Основна перевага цифровізації полягає в значному вдосконаленні державного управління. Сфера інформаційних технологій, що застосовуються до державного управління, охоплює різноманітний набір цифрових інструментів і

платформ, призначених для оптимізації державних послуг, автоматизації адміністративних завдань і покращення зв'язку між громадянами та урядом. Зокрема, ці рішення включають електронні урядові платформи, цифрові реєстри, системи управління документами та онлайн-шляхи залучення громадян до прийняття рішень, а також системи аналізу даних, серед іншого.

Електронне урядування є фундаментальним елементом цифровізації державного сектору, зосереджуючись на автоматизації адміністративних процесів і наданні доступних публічних послуг громадянам, підприємствам та іншим державним структурам. Запровадження електронного урядування полегшує перехід від традиційної паперової бюрократії до ефективних, зручних і швидких цифрових рішень, тим самим значно покращуючи взаємодію між державою та суспільством.

Основною метою електронного урядування є сприяння прозорості та відкритості в урядових процесах. Через цифрові платформи громадяни можуть швидко та зручно отримати доступ до основних послуг, зокрема реєстрації транспортних засобів, оформлення паспорта, оформлення соціальної допомоги, участі в державних закупівлях та реєстрації бізнесу.

Надання послуг онлайн скорочує періоди очікування та усуває необхідність фізичного відвідування державних установ, фактор, який має особливе значення в сучасному ландшафті, що постійно змінюється. Таким чином, цей прогрес сприяє зниженню рівня корупції, сприяє прозорості процесів та підвищує ефективність нагляду за виконанням функцій держави [129].

Основними принципами, якими керується діяльність державної установи, які впливають із аналізу нормативно-правових документів, а також різноманітних інформаційних джерел і спостережень практичної діяльності, є такі [41]:

- відкритість забезпечення широкого доступу до публічної інформації, включаючи плани діяльності та результати, сприяючи одночасному залученню громадян до державних установ та участі в процесі прийняття рішень;

– участь означає залучення суспільства до державного управління. Така організація сприяє створенню спеціалізованих установ, які створюють механізми партнерства, підвищують рівень компетенції адміністрації у взаємодії з громадськістю та стимулюють потенціал суб'єктів соціального сектору до взаємодії з органами державного управління. Цей підхід має на меті посилити довіру суспільства цих інституцій та збільшити рівень участі громадськості в процесах державного управління.

– відповідальність пролягає у визначенні ролі окремих установ у законодавчому та виконавчому процесах. Важливо, щоб кожна державна установа роз'яснила дії, які вони вживають, і взяла на себе відповідальність за результати цих дій;

– прозорість – забезпечення ясності щодо ролі і взаємовідносини установ у законодавчих і виконавчих процесах, а також у роботі антикорупційних механізмів, які підтримують прозорість адміністративних функцій.

– чуйність – демонстрація адаптивності у вирішенні суспільних змін, врахування очікувань громадськості щодо визначення спільних інтересів і володіння здатністю змінювати методи дій.

– ефективність – досягнення цілей за оцінками попереднього досвіду та прогнозів майбутніх подій, забезпечення високоякісних державних послуг, у тому числі тих, що надані громадянам, за оптимальні витрати, водночас гарантуючи, що результати їхніх дій досягли початкових намірів політики;

– бачення майбутнього – прогнозування майбутніх потреб і викликів шляхом аналізу даних і тенденцій, а також формулювання стратегічних заходів, які враховують очікувані витрати та очікувані зміни навколишнього середовища;

– узгодженість – забезпечення узгодженості між задекларованою політикою та впровадженими діями, залучення політичного лідера та підтримання конкретності та логіки через комплексний підхід до управління всією системою управління [25].

Це включає інформатизацію процесів у сфері державного управління та розвиток перспектив організації доступу до інформації в державних і міжнародних органах управління [11, с. 64–65].

Створення єдиних електронних реєстрів підвищує прозорість, зменшує корупційний потенціал та покращує доступ до інформації як для громадян, так і для бізнесу. Як зазначено у звіті Світового банку, цифрова трансформація державних реєстрів в Україні призвела до 25% скорочення часу отримання адміністративних послуг [120]. Крім того, застосування технологій, здатних обробляти значні обсяги даних, дозволяє державним установам проводити ретельний аналіз соціально-економічних тенденцій, тим самим сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень на основі перевіреної інформації. Дослідження, проведене у 2023 році, показало, що впровадження аналітики великих даних призвело до підвищення ефективності управління державними ресурсами на 30% [91].

Постанова Кабінету міністрів України від 12 березня 2022 р. №623 [36] надала на період дії воєнного стану міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади, державним та комунальним підприємствам, установам, організаціям, що належать до сфери їх управління, право зупиняти, обмежувати роботу інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів, володільцями (держателями) та / або адміністраторами яких вони є (п. 1.4). Різні платформи, включаючи єдиний державний веб-портал відкритих даних, реєстр корумпованих осіб та єдиний державний реєстр, що містить деталі всіх суб'єктів підприємств, згодом були закриті.

Щоб пом'якшити потенційні загрози для життя та здоров'я суддів та учасників судового процесу, доступ до судових рішень, записаних в Уніфікованому державному реєстрі рішень суду, було обмежено для забезпечення безпеки цілісності бази даних.

У вересні 2022 року Мінцифри склало перелік даних, призначених для «закритого» (не включене до загального списку) використання, протягом

тривалості воєнного стану. Складаючи цей список, використовували два первинні критерії: наявність у наборі даних інформації про фізичних осіб (зокрема, інформація про ФОП, які знаходяться на тимчасово окупованих територіях) та наявність інформації про точне місцезнаходження підприємств, які можна віднести до стратегічних об'єктів, про осіб, які займають керівні посади в таких підприємствах. Частина інформації включена до переліку за рекомендацією силових структур, наприклад, дані щодо розташування дитячих юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) та інших дитячих закладів, які можуть бути ціллю окупантів [84].

Цифрові технології сприяють забезпеченню прозорості в урядових процесах, тим самим підвищуючи довіру громадян до державних інституцій. Це охоплює електронні платформи, призначені для взаємодії з громадськістю, онлайн-системи для громадських консультацій та системи електронного документообігу.

Запровадження електронного урядування полегшує автоматизацію рутинних адміністративних завдань, тим самим зменшуючи бюрократичний рівень і підвищуючи ефективність роботи державних органів. Як повідомляє Державна служба статистики України, впровадження електронного документообігу в державних установах призвело до скорочення витрат на адміністративні послуги у 2023 році на 20% [35].

У 2022 році понад 60% адміністративних послуг надавалися в електронному вигляді, що зменшило ризики корупції та підвищило зручність для громадян, одночасно сприяючи більшій прозорості та підзвітності [251]. Онлайн-платформи, призначені для надання публічних послуг, гарантують їх доступність громадянам, незалежно від їхнього географічного розташування. Дослідження, проведене у 2023 році, показало збільшення на 35% кількості користувачів, які користуються публічними електронними сервісами, що підкреслює зручність і доступність цих платформ. Крім того, використання цифрових каналів зв'язку дозволяє державним установам отримувати своєчасний зворотний зв'язок від населення. Згідно з опитуванням 2023 року, 70% респондентів підкреслили, що

електронні сервіси значно покращили комунікацію з державними органами [122].

Якість установ має важливе значення для надання державних послуг і завоювання довіри населення. Якість робочої сили, керівні правила, корпоративне середовище, фінансові можливості та підзвітність за виконання вважалися різними. Погане управління / зловживання вищевказаними факторами може погіршити ефективність і підзвітність державних установ.

Рівень розвитку електронного уряду є важливим показником цифровізації державних послуг, що має суттєвий вплив на ефективність управління, прозорість процесів і доступність для громадян.

Таким чином, аналіз розвитку електронного уряду України та країн Європи за 2020 і 2022 роки свідчить про значний прогрес України, особливо у сфері онлайн-послуг та людського капіталу. Однак, попри цей прогрес, Україна все ще суттєво відстає від таких лідерів, як Естонія, Велика Британія, Франція та Німеччина, зокрема у сфері телекомунікаційної інфраструктури. Щоб продовжити вдосконалення електронного уряду, Україні необхідно зосередитися на розвитку інфраструктури і підвищенні якості надання цифрових послуг.

Трансформація державного управління цифровими засобами впливає не лише на конкретні функції державних органів, а й на комплексний цикл управління їх діяльністю, який включає планування, прогнозування, організацію, прийняття рішень і контроль. Наслідки інфраструктури поширюються на діяльність державних службовців у різних сферах:

Перехід від документів до даних позначається зростанням використання великих даних у формулюванні державної політики, створенні офіційної статистики, управлінні доходами, оцінці ефективності бюджетних витрат і виконанні різноманітних функцій уряду. У рамках цифрової економіки державним службовцям доручено отримувати високоякісні дані, які можна інтерпретувати, що дозволяє розробляти моделі з високим ступенем точності в прогнозній аналітиці (інтелектуальний аналіз даних).

Автоматизації стандартних процедур та електронній взаємодії з усіма зацікавленими сторонами сприяють сучасні технології, які дозволяють цифрову трансформацію процесів звітності та міжвідомчий обмін інформацією. При цьому важливі дані автоматично передаються до державних органів через синхронізацію інформаційних систем підзвітних осіб та інших державних органів, що усуває необхідність участі громадян.

Еволюція публічних послуг та їхньої структури спрямована на підвищення ефективності виконання функцій на користь громадян, а також максимальну доступність публічних послуг в електронному форматі з урахуванням їх організації. Ця трансформація передбачає усунення зайвих процесів і функцій для підвищення ефективності та швидкості взаємодії. Крім того, це вимагає зміни швидкості передачі інформації з тижнів і днів до секунд, що спонукає державні органи переглянути правила, кількість робочої сили та процедури. Зрозуміло, що трансформація циклу управління залежить від модифікації функцій і видалення дублікатів, завдяки чому певні публічні послуги надаватимуться за замовчуванням, без необхідності застосування. Крім того, ця трансформація зумовлена прогресом у технологіях, а також покращенням якості планування та прийняття управлінських рішень [66, с. 55–56].

Створення порталу державних послуг разом із розширенням сервісів, доступних на веб-сайтах державних органів та організацій, дає можливість громадянам оцінювати результати діяльності державних службовців, у тому числі їхні професійні та особисті якості. Ця здатність не лише підвищує ефективність роботи державних службовців, а й є мотиваційним фактором. Така можливість полегшує оцінку не тільки окремих співробітників, але й ефективності організації в цілому. Це призводить до вдосконалення управління персоналом, яке пов'язане з трансформацією ролі відділів кадрів, впровадженням сучасних методів управління персоналом у державних установах та зміною стратегій мотивації державних службовців. Крім того, очевидно, що трансформація організаційної культури органу влади корелює з прийняттям гнучких методів управління, яке являє собою інтеграційний

процес, що включає впровадження заходів з послідовним використанням механізмів зворотного зв'язку для відповідного вдосконалення дій учасників проєкту.

Еволюція структури державного управління вимагає не лише впровадження інноваційних технологій, але й зміни в організаційній культурі, вдосконалення управління проєктами та процесами, а також сприяння культурі, яка сприяє взаємодії із зацікавленими сторонами через мережі Інтернет. Вимоги до надійної технологічної інфраструктури в органах державного управління підвищуються завдяки цифровій трансформації, яка є важливою для стійкої підтримки інформаційних систем. У цьому контексті державним службовцям необхідно набутися здатності ефективно працювати, постійно адаптуватися до змін і брати активну участь у розвитку інформаційних систем у робочому середовищі [159].

На наш погляд, цифровізація державної служби передбачає застосування цифрових технологій та інструментів онлайн-комунікації в рамках формування та виконання державних управлінських рішень, надання адміністративних послуг, створення ефективних державних механізмів реалізації державної політики в усіх сферах життя суспільства. Інакше кажучи, цифрові технології спрямовані на мінімізацію тривалості передачі інформації від державних органів до кінцевого користувача шляхом ефективного використання цифрового простору.

Беручи до уваги вищезазначене, ми стверджуємо, що цифровий потенціал публічної служби становить цілісну, динамічну та відкриту систему, яка характеризується набором можливостей для застосування та використання цифрових технологій у сфері публічної служби.

Загальновідомо, що Україна вже кілька років є піонером у одних із найпередовіших цифрових інновацій у світі. Наприклад, вона стала першою країною, яка офіційно визнала цифрове посвідчення особи законним документом, і була однією з перших європейських країн, які запровадили цифровий сертифікат COVID. Крім того, Україна зробила значні інвестиції у

секторі інформаційних технологій, що призвело до значного та розширеного спектру технологічних стартапів. Водночас прогрес у сфері штучного інтелекту, обробки та збору даних, високошвидкісного зв'язку, автономного навчання та технологій блокчейн дозволяє оцифруванні та пов'язаним з нею продуктам виходити за межі геополітичних меж, встановлюючи таким чином власні «цифрові межі».

21 липня 2021 року український Уряд схвалив Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки та затвердив план заходів з її реалізації. Основна мета цієї Стратегії полягає у побудові в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є, зокрема:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [111].

Значна перевага цифровізації для України полягає в її потенціалі для пом'якшення бюрократичної неефективності та корупції. Центральним у цій ініціативі є мобільний додаток та веб-портал державних послуг «Дія», який розробило Міністерство цифрової трансформації України. «Дія» спрямована на надання послуг як громадянам, так і суб'єктам господарювання. Примітно, що сервіс е-Оселя дозволяє отримувати іпотеку без необхідності фізично збирати довідки з багатьох державних установ або відвідувати банківську установу.

Через проєкт е-Робота фізичні особи мають можливість отримати різноманітні гранти: до 250 тис. грн на створення власного бізнесу; до 400 тис. грн за гектар для розвитку особистого садівництва, ягідництва та виноградарства; не менше 2 млн грн на розвиток тепличного господарства; та до 8 млн грн на створення переробного підприємства.

Час розгляду заявки в системі «Дія» відрізняється особливою стислістю – не більше 20 хвилин. Така ефективність стала можливою завдяки обміну даними між державними реєстрами, який передбачав значні зусилля Міністерства цифрової трансформації для оцифрування 350 державних реєстрів.

Серед актуальних державних проєктів електронного урядування можна виокремити такі:

1. Єдиний державний портал адміністративних послуг. Переведення адміністративних послуг в електронний вид.

2. Кабінет електронних сервісів (далі – КЕС) розпочав свою роботу у 2015 р. У перший рік роботи КЕС виявилися суттєві проблеми щодо її функціональності. Основні проблеми включають: головна сторінка або постійно не завантажується, або перехід до наступного кроку в процесі отримання сертифіката (виписки) або реєстрації не працює, незалежно від того, одноразова чи повторна спроба; ці проблеми зберігаються в усіх Інтернет-браузерах; виникають ускладнення з механізмами оплати за запитуваний документ або дію.

Наразі КЕС пропонує:

- можливість отримувати документи з державних реєстрів Міністерства юстиції України в режимі онлайн;
- вчинення реєстраційних дій у державних реєстрах України в електронному вигляді;
- можливість пошуку інформації в державних реєстрах України, зокрема в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно, Єдиному реєстрі підприємств, з метою досягнення банкрутства, Єдиному порядку державних реєстрів юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, Реєстрі громадських формувань, Державному реєстрі друкованих засобів масової інформації та інформаційних агентств як суб'єктів інформаційної діяльності, Єдиному реєстрі громадських формувань, Єдиному реєстрі арбітражних керуючих та Єдина база електронних адрес, факсів, телефаксів суб'єктів владних повноважень, а також Єдиний державний реєстр судових рішень;

- доступ до системи електронної звітності для фізичних осіб, які вивчають спеціальну професійну діяльність;
- посилання на різноманітні інформаційні ресурси;
- засоби пошуку законодавчих документів та шаблонів (зразків) документів;
- можливість участі в електронних торгах щодо арештованого майна.

Система КЕС пропонує кілька переваг, зокрема можливість здійснювати онлайн-платежі за послуги, отримувати доступ до інформації через Інтернет і надавати офіційний статус електронним документам. Цей офіційний статус гарантує, що всі документи, отримані в електронному форматі, мають таку ж дійсність, як і їхні фізичні еквіваленти. На відміну від багатьох інших відомчих «єдиних вікон», Управління електронних послуг Міністерства юстиції України найбільше відповідає концепції порівнянних порталів, які є в європейських країнах. Користувачі можуть обрати адміністративну послугу з каталогу, здійснити оплату за допомогою банківської картки та оперативно отримати результат у цифровому форматі.

3. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади. Міжвідомчий електронний документообіг.

4. Онлайн будинок юстиції. Створення «Онлайн Будинку Юстиції» – це перш за все ініціатива, покликана запропонувати громадянам сучасні та зручні послуги, доступні через Інтернет. Ця платформа надає користувачам різноманітні цифрові можливості.

«Онлайн Будинок Юстиції» наразі пропонує широкий спектр послуг, серед яких:

- онлайн реєстрація громадських організацій;
- подання в електронному вигляді заяв власників нерухомого майна про заборону вчинення реєстраційних дій;
- доступ до відомостей Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, Державного іпотечного реєстру, Єдиного реєстру заборон відчуження нерухомого майна;

- онлайн-сервіси Пенітенціарної служби України, такі як виплата за поліпшення житлових умов та харчування (в т.ч. подарункові сертифікати);
- онлайн сплата боргів по виконавчому провадженню;
- отримання необхідної інформації з електронних державних реєстрів;
- онлайн-замовлення засобів електронного цифрового підпису для фізичних та юридичних осіб, які пройшли перевірку на сумісність з Єдиними та Державними реєстрами Міністерства юстиції України;
- платформа для українських юристів, де вони можуть подавати анкети, які автоматично враховуватимуться на вакансії в системі Міністерства юстиції;
- сервіс «СМСМаяк», що дозволяє користувачам отримувати повідомлення про будь-які зміни в реєстрах підприємств і нерухомості, що стосуються їх власності.

5. Відкриті дані. Портал відкритих даних.

6. Електронні закупівлі – система Prozorro.

7. Портал електронних послуг Пенсійного фонду України. Реєстрація на цьому веб-порталі надає доступ до основних доступних послуг, зокрема:

- отримання виписок, що містять персональну інформацію про застраховану особу;
- оцінка електронних пенсійних справ;
- подання звернення з будь-якого питання та отримання відповіді без необхідності відвідування Пенсійного фонду;
- запит на попередню підготовку документів (таких як довідки, витяги та інші матеріали);
- запис на прийом до посадових осіб з можливістю вибору теми, дати та часу візиту до Пенсійного фонду України.

8. Онлайн-пропозиції Головного сервісного центру МВС (ГСЦ МВС) надають користувачам широкий спектр послуг, доступних через Інтернет. Розглянемо основні доступні послуги:

Електронний кабінет для водіїв пропонує онлайн послуги, серед яких: відновлення та обмін водійського посвідчення; замовлення іменного номерного

знаку; перевірка та оплата справ про адміністративні правопорушення; доступ до інформації про транспортний засіб та посвідчення водія; можливість перевірити автомобіль за його кодом; придбання полісу ОСЦПВ. Це полегшує замовлення довідки про відсутність судимості.

Онлайн-калькулятор МВС дозволяє оцінити вартість послуг з реєстрації (або перереєстрації) транспортних засобів.

Спрощено визначення відповідного користувача онлайн. Під належним користувачем розуміється особа, яка на законних підставах керує транспортним засобом, не зареєстрованим на її ім'я. Ця можливість призначати відповідного користувача стане вигідною для власників транспортних засобів у зв'язку із запровадженням нових правил та впровадженням системи фото- та відеофіксації.

9. Сервіс «Електронний кабінет платника податків» дозволяє формувати та подавати електронні документи до органів ДПС. Це і податкова звітність, і запити на інформацію, і заяви про взяття платником податків на облік окремих податків. Крім того, платники податків мають можливість реєструвати податкові накладні та розрахунки коригування як в Єдиному реєстрі податкових накладних, так і в Єдиному реєстрі акцизних накладних. Вони також можуть використовувати електронні системи для адміністрування ПДВ та продажу пального, а також інші послуги, пов'язані з оподаткуванням, через Електронний кабінет платника податків [7, с. 388].

Основною перешкодою для розвитку культури цифровізації є протидія змінам у системах, які генерують незаконний прибуток і діють за умов корупції. Отже, необхідні суттєві зміни в управлінській та адміністративній структурі. Ці зміни мають стосуватися регуляторного та правового нагляду з метою пом'якшення, а не сприяння сприятливим умовам для корупції. Крім того, вкрай необхідно усунути згубну філософію державної дозвільної системи, яка слугує чиновникам засобом накопичення статків, поряд із здійсненням відповідних системних освітніх ініціатив [127, с. 85].

Для реалізації державної політики щодо цифрового розвитку в Україні створено Міністерство цифрової трансформації, яке окреслює стратегічні заходи

щодо просування концепції «Держава в смартфоні». Це міністерство ефективно реалізує різноманітні комплексні пропозиції та ініціативи, спрямовані на сприяння розвитку національної цифрової економіки. Крім того, основні обов'язки Міністерства охоплюють формування державної політики щодо процесів цифровізації, сприяння інформаційному суспільству, розвиток цифрових навичок і прав громадян, покращення національних електронних інформаційних ресурсів та електронної ідентифікації, а також розвиток в ІТ-індустрії, серед інших сфер [88].

Помітною ІТ-ініціативою у сфері державного управління є проєкт Government VI, спільний проєкт Міністерства цифрової трансформації та Держстату. Основна мета цієї ініціативи полягає в тому, щоб покращити процес прийняття рішень на державному рівні за допомогою використання розширеної аналітики, отриманої з обширних баз даних. Зрештою, уряд визнає значну роль, яку цифрові технології відіграватимуть у відбудові України після війни. Платформа DREAM є прикладом застосування цифрових рішень для моніторингу зусиль з реконструкції, що відображає прагнення України до технологічного прогресу в усіх секторах [112, с. 240],

Завдяки використанню аналітичних інструментів разом із системами збору та аналізу даних стає можливим безперервно оцінювати якість послуг, одночасно виявляючи та усуваючи будь-які недоліки. Крім того, цифрові технології дозволяють персоналу державних установ швидко отримувати важливу інформацію та координувати свою діяльність, тим самим підвищуючи ефективність і швидкість вирішення проблем громадян. Основною метою цифровізації адміністративних послуг є оптимізація комунікації між громадянами та органами державної влади, а також місцевого самоврядування. Тим не менш, у процесі впровадження виникла проблема «цифрової нерівності». Доступ до Інтернет-технологій потребує від людей володіння необхідними знаннями та навичками; однак, через переважаючий низький рівень цифрової грамотності, не всі громадяни можуть ефективно використовувати цей новий спосіб отримання адміністративних послуг [46, с. 90].

Ще одним перспективним напрямком розвитку електронного урядування в Україні є інтеграція державних цифрових систем із європейськими платформами, що дає змогу гармонізувати адміністративні процедури, полегшити доступ громадян України до міжнародних сервісів, а також посилити співпрацю України з міжнародними партнерами. Подальше вдосконалення електронного урядування має включати розширення доступу громадян до користування державними послугами та розвиток цифрової демократії, що забезпечить інструменти для електронного голосування, участі громадян через мережу Інтернет у формуванні державної політики та громадського контролю за діяльністю державних органів. Впровадження системи електронного документообігу «Трембіта» допомагає привести українське законодавство у відповідність з нормативно – правовими актами Європейського Союзу, створити систему електронної взаємодії, в тому числі й взаємодії реєстрів [96].

Цифровізація державної служби України є одним із важливих кроків у модернізації державного управління, який сприяє вдосконаленню адміністративних процедур, підвищенню ефективності, зміцненню демократичних інститутів та інтеграції держави у глобальний цифровий простір. Трансформація може бути успішною за комплексного підходу, який складається з формування державної служби, підвищення цифрової грамотності державних службовців, забезпечення заходів кібербезпеки, створення національної програми цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій у сфері державного управління.

Забезпечення в Україні умов для надання безпечних цифрових послуг визначено однією зі стратегічних цілей в Стратегії кібербезпеки України, яка затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 р. № 447 / 2021.

Зусилля планувалося спрямувати на досягнення балансу між вимогами суспільства, внутрішнього ринку, економіки держави та найважливішими заходами кібербезпеки. Водночас нормативно-правова база воєнного стану, запроваджена в Україні, наголошувала на посиленні обороноздатності держави, забезпеченні національних інтересів, невідкладному вирішенні суспільно

значущих питань, у тому числі щодо внутрішньо переміщених осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії.

У довоєнний період було розпочато низку заходів для досягнення стратегічної мети К. 3 під назвою «Безпечні цифрові послуги»:

- підвищення довіри як приватного сектору, так і громадян до цифрових послуг, які пропонує держава, забезпечення безумовного дотримання заходів кібербезпеки та захисту під час їх надання та інформування громадськості щодо їх безпеки та надійності;

- надання цифрових послуг населенню та розвиток національної інформаційної інфраструктури;

- формування національних стандартів у сфері кібербезпеки, а також організаційних і технічних специфікацій, що стосуються безпеки додатків, мобільних пристроїв, робочих станцій, серверів, мереж і моделей хмарних обчислень, у відповідності з європейськими та міжнародними стандартами;

- встановлення суб'єктів, відповідальних за оцінку відповідності надавачів електронних довірчих послуг критеріям, встановленим для кваліфікованих надавачів таких послуг;

- створення необхідних умов (нормативних, організаційних, технологічних) для автентифікації користувачів цифрових сервісів (за необхідності) через інтегровану систему електронної ідентифікації з використанням технологій електронної ідентифікації та / або електронних довірчих сервісів;

- підвищення ефективності системи захисту персональних даних громадян шляхом приведення законодавства України у відповідність із відповідним законодавством ЄС та посилення відповідальності за порушення встановлених вимог [110].

Важливо визнати, що сфера інформаційних технологій, особливо щодо розгортання цифрових послуг, наразі становить найвищий рівень ризику не лише з точки зору кіберзагроз, але й щодо досягнення оптимального балансу між досягнутими результатами та понесеними витратами. Враховуючи цей контекст,

важливо провести дослідження міжнародної практики, спрямованої на вирішення проблем, з якими стикаються урядові установи в різних країнах під час зусиль з цифрової трансформації, щоб пом'якшити потенційні несприятливі наслідки, в тому числі фінансового характеру [60, с. 270].

Модернізація державного сектору є одним із головних питань у процесі цифровізації державного управління відповідно до вимог інформаційного суспільства. Це питання адаптації до нових стандартів цифрової грамотності, а також програми з навчання державних службовців ефективній роботі з електронними системами та аналітичними інструментами. Регулювання документообігу всередині компанії, установи, що дає можливість скоротити паперову роботу, а також прискорити процес прийняття рішень і, врешті-решт, зменшити адміністративні витрати. Запровадження подібних рішень у державних установах зменшує корупційні ризики та підвищує відповідальність державних службовців та прозорість державного управління.

Впровадження системи HRMIS (Human Resource Management Information System) є яскравим прикладом запровадження цифрового рішення у відділі кадрів, що потребує подальшого підключення всіх державних органів до цієї цифрової структури. На сьогодні HRMIS створено у 76 державних установах України. Національне агентство з питань державної служби контролює інтеграцію системи управління персоналом у цих державних органах. 16 січня 2021 року було прийнято наказ, який регулює функціонування системи HRMIS та встановлює нормативно-правову базу, необхідну для її постійного впровадження в державних установах [105]. Цим наказом затверджуються такі форми:

- договір про надання доступу до інформаційної системи управління персоналом державних органів (підключення), а також порядок застосування та формат Договору про доступ (підключення) до інформаційної системи;
- звернення щодо полегшення доступу до інформаційної системи управління персоналом в державних органах;

– згода на обробку персональних даних в інформаційній системі управління персоналом в державних органах.

Крім того, у розділі «Про HRMIS» офіційного веб-сайту підсистеми «Публічний портал» щодо інформаційної системи управління персоналом в державних органах розміщено інформаційно-методичні матеріали щодо функціонування інформаційної системи управління персоналом в державних органах [50, с. 204–205].

Питання кібербезпеки та захисту персональних даних вимагають максимального акцентування на них в інформаційних системах держави. Держава в умовах військової агресії, як і Україна, має зосередити стратегії цифрової трансформації на кібервійні. Серед них – забезпечення безпеки державних баз даних та впровадження сучасних криптографічних технологій, а також створення національної системи кібербезпеки.

Розглянемо наступні недоліки процесу цифровізації надання державних послуг. Цифрування адміністративних послуг має забезпечити користувачам безпечний доступ до цих послуг. Це включає наявність вичерпної інформації про послугу, можливість заповнення та завантаження необхідних зразків документів і форм, систему сповіщення користувачів про статус їхньої заявки та можливість здійснювати онлайн-платежі за послугу. Зараз в Україні цей механізм не працює оптимально, що призводить до проблем з отриманням адміністративних послуг за допомогою сучасних технологій.

Оскільки інтернет-технологія продовжує консолідуватися в сучасному суспільстві, добре задокументована проблема кіберзлочинності стає все більш актуальною, створюючи загрозу особистим даним користувачів послуг серед зростаючої кількості інформаційних систем [71, с. 43].

На завершення важливо окреслити основні виклики, які перешкоджають ефективному створенню та розвитку цифрового потенціалу державної служби в Україні. Ці виклики включають:

1. Неадекватні цифрові компетенції державних службовців і потенційних кандидатів на посади державної служби, зокрема невідповідність їхніх навичок

поточному прогресу в інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ) і зростаючу складність цифрових інструментів.

2. Очевидним є недостатній рівень кібербезпеки у сфері державної служби. Зростання цифрових транзакцій у державному секторі відповідає ескалації ризиків, пов'язаних із кібератаками, особливо в умовах невизначеності чи воєнного стану. Неналежний захист інформації може призвести до несанкціонованого розголошення значних конфіденційних або секретних даних, серед іншого.

3. Відсутність цілісної комунікаційної стратегії у сфері державної служби.

4. Відсутність встановлених стандартів інформаційного обміну між органами влади та громадськістю. Особливої уваги заслуговують питання конфіденційності та етики. Впровадження цифрових технологій у державну службу вимагає збору та обробки значних обсягів даних про громадян, що може призвести до побоювань щодо конфіденційності та використання таких даних.

5. Відсутність єдиної структури комунікаційних підрозділів, а також недостатні правові та організаційні основи функціонування інформаційних підрозділів у сфері державної служби.

6. Відсутність належної технологічної інфраструктури та обмежена спроможність і ресурси Центрів контролю та профілактики захворювань, а також закладів освіти і центрів, які пропонують підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також центрів, присвячених навчанню, спеціалізації та професійному розвитку державних службовців з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, починаючи від базових персональних комп'ютерів і закінчуючи передовими аналітичними системами.

7. Неадекватність сучасних ініціатив з навчання та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері урядових комунікацій.

8. Непослідовність у політиках щодо застосування інформаційно-комунікаційних технологій та наявності різних ІКТ у рамках державного

управління, яким часто бракує взаємодії, тобто вони не можуть спілкуватися чи ефективно функціонувати разом, серед інших проблем.

Щоб подолати ці виклики та підвищити конкурентоспроможність держави в умовах глобалізації та інтеграції, важливо використовувати можливості, які надає цифровізація. Ця стратегічна інвестиція спрямована на сприяння інформаційній відкритості суспільства, підвищення продуктивності праці, сприяння економічному зростанню, створення робочих місць, а також подолання бідності та соціальної нерівності. Для досягнення цих цілей пропонуються такі практичні рекомендації:

- сформулювати та реалізувати національну стратегію цифрової трансформації, яка окреслює цілі, пріоритети, механізми, ресурси, критерії та показники, необхідні для досягнення цифрової конвергенції з Європейським Союзом та іншими партнерами;

- створити та оновити цифрову інфраструктуру, щоб гарантувати доступність, надійність, безпеку та швидкість передачі даних, поряд із розвитком штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейну, Інтернету речей та великих даних;

- реформувати систему державного управління шляхом застосування цифрових технологій, що сприятиме оптимізації процесів, підвищенню ефективності, пом'якшенню корупції, покращенню співпраці між владою, бізнесом і громадянами, а також сприятиме електронній демократії та громадській активності;

- розвивати цифрову освіту та навички, необхідні для адаптації до цифрової економіки, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність на ринку праці, створюючи нові професії та бізнес-моделі, а також підтримуючи постійне навчання та інновації;

- заохочувати цифрову інтеграцію та співпрацю з іншими країнами, а також регіональними та міжнародними організаціями, щоб використовувати синергетичний ефект, обмінюватися досвідом і найкращими практиками,

вирішувати спільні проблеми та виклики та зміцнювати позиції України на світовій арені [68, с. 29].

Перспективи розвитку електронного урядування в Україні неоднозначні, оскільки цифровізація державного сектору не обов'язково гарантує нові можливості для прискорення реформ у сфері контролю за державними фінансами, управління державними ресурсами, судової системи та місцевого самоврядування. Це дозволить згаданим інноваціям, таким як штучний інтелект, блокчейн і хмарні рішення, залучатися до процесу автоматизації управління. Така участь зменшить бюджетні витрати та підвищить ефективність управління державним управлінням.

3.2. Розвиток культури бюрократії: бюрократичний та демократичний аспекти

Культура бюрократії є складним і багатогранним феноменом, що має значний вплив на ефективність державного управління та функціонування державних інституцій. Вона формується під впливом історичних, соціальних, політичних та економічних чинників і визначає підходи до прийняття рішень, взаємодії між державними службовцями та громадянами, а також загальний рівень прозорості й підзвітності влади.

Бюрократична культура – це тип організаційної культури, яка побудована навколо чітко визначених правил, положень і процедур. Цей тип культури характеризується формальною організаційною структурою, безособовими стосунками між працівниками та чітким ланцюгом командування. Бюрократична культура зазвичай зустрічається в державних установах, великих організаціях і організаціях з великою кількістю співробітників. Має тісний зв'язок з організаційною структурою. Бюрократична структура підкреслює ієрархію, рівні управління та встановлену політику. У цій структурі комунікація відбувається зверху вниз, а повноваження щодо прийняття рішень зосереджені на вищих рівнях.

Бюрократична культура – формальне організаційне утворення, в рамках якого члени організації поділяють спільні погляди, цінності, переконання, орієнтації та почуття, які відрізняються від інших. Бюрократична культура має внутрішній фокус і орієнтацію на послідовність для стабільного середовища. Цей тип культури підтримує методичний підхід до ведення справ. Символи, герої та церемонії підсилюють цінність співпраці, традицій і дотримання встановленої політики та практики як шляхів досягнення цілей.

Державному апарату притаманна бюрократична культура, прагматична жорстка, непартисипативна та короткострокова орієнтація. Бюрократичний уряд має тенденцію бути повільним і статичним [213]. Культура бюрократичного апарату є важливим чинником, який визначає ефективність адміністративних процесів та стабільність державних інституцій [24].

Бюрократична культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах [128].

Бюрократична організаційна культура (за Д. Коулом) визначається й спрямовується сильним керівництвом. Лідерство ґрунтується на формальній владі, закріпленій за певною посадою, офіційним становищем і статусом. Сильний керівник визначає лідерів і шляхи можливого розвитку. Повсякденна робота співробітників залежить від чіткості, сталості цілей, активного контролю керівника. У такій організації важко адаптуватися творчим особистостям, що звикли працювати не з конкретними завданнями, а із проблемами й шукати шляхи рішення самостійно. Спілкування, комунікативні зв'язки формальні й підпорядковуються правилам і приписам. Що стосується службової інформації, то доступ до неї обмежений: щоб мати доступ до певних даних, потрібний або спеціальний дозвіл керівництва, або відповідний статус [56].

За У. Оучі [254] бюрократична культура заснована на пануванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади слугує посада членів

організації, тобто їх положення в ієрархії, є джерелом влади. Кожен крок співробітників визначено чітко прописаними і формалізованими процедурами.

Основними компетентностями вищого керівництва організації з домінуючою бюрократичною культурою – вміння точно знати, що, як і коли організувати, скоординувати і проконтролювати. Для таких компаній основною цінністю є: офіційна політика, окреслені в ній правила, передбачуваність її поведінки в довгостроковій перспективі, підтримання початкового напрямку її діяльності.

Для співробітників, які в більшості випадків, відрізняються технологічною дисциплінованістю, встановлюються заздалегідь певні правила. Більшість, якщо не всі, співробітники орієнтовані на думку керівництва. Цінність сталості та надійності дуже висока. Для того, щоб відчувати себе в цілковитій безпеці, людям необхідно відповідати прописаним стандартам. Чим більше чітких та зрозумілих інструкцій – тим менше почуття невпевненості співробітників.

Бюрократична культура має взаємозв'язок та позитивний і значний вплив на ефективність роботи [290]. Відповідно бюрократична культура є однією з детермінант ефективності працівників. Однак, протилежне стверджується в дослідженні [301], результати якого показали, що бюрократична культура негативно впливає на задоволеність роботою та креативність працівників. Це збігається з результатами дослідження [276], в якому стверджується, що взаємодія організаційної культури шкодить управлінській ефективності. З двох факторів, що вимірюють успішність роботи, а саме: етичне лідерство та бюрократична культура, ці два фактори не можуть бути відокремлені від важливості комунікації.

Окремо звернемо увагу на явище етичного лідерства в системі державної / публічної служби. Як зазначають Т. Василевська та Р. Пятківський, етичне лідерство в публічній службі – це комплексне явище, яке включає в себе володіння особою-лідером певними моральними якостями та етичними характеристиками, вираз їх в стосунках, діях і поведінці, а також в етичному менеджменті – при визначенні етичних рішень в організаціях публічної служби,

виконанні функцій мотивування, організації дії послідовників, ініціюванні етично обґрунтованих групових взаємодій, реагуванні на неетичну поведінку публічних службовців. Одним із найважливіших виявів етичного лідерства є створення належної професійно-етичної організаційної культури, носіями якої виступатимуть етично чутливі публічні службовці [14, с. 41]. Лідерство – це завжди особливі відносини між лідером та оточенням. Тому етичний лідер, крім демонстрації кращих зразків поведінки, повинен надихати, мотивувати, організовувати дії послідовників, бути ініціатором етично обґрунтованих групових взаємодій. Тобто, він повинен стати етичним менеджером [14, с. 39].

Комунікація будується на основі довіри, чесності та відкритості, яка йде в обох напрямках: від керівників до підлеглих (працівників) або навпаки. Завдяки гарному комунікаційному клімату всередині організації буде міцна єдність, незалежно від того, чи це стосується стосунків між працівниками та керівниками, чи гармонійної бюрократичної культури, що формує міцну основу і, зрештою, покращує ефективність роботи організації [20].

Комунікаційний клімат – це сприйняття організаційних елементів і вплив цих елементів на організацію. Комунікаційний клімат може бути одним з найважливіших чинників впливу на продуктивність організації [256, с. 155]. Взаємозв'язок між комунікацією та організаційною ефективністю можна описати шляхом проведення ефективної комунікації для покращення організаційної ефективності.

Комунікаційний клімат у цьому дослідженні функціонує як модеруюча змінна. Це ґрунтується на попередніх дослідженнях, а саме Д. Септіані [273], в яких комунікаційний клімат також розглядається як модеруюча змінна. Це означає, що комунікаційний клімат може посилювати або послаблювати зв'язок між незалежними та залежними змінними. У цьому дослідженні комунікаційний клімат стає моделюючою змінною, що здатна посилити вплив незалежних змінних, а саме етичного лідерства та бюрократичної культури, на залежну змінну, а саме продуктивність працівників [287, с. 26].

Сприйняття бюрократичної культури або обтяжливих правил і процедур викликає у працівників відчуття відчуження, що обмежує участь у соціальній діяльності, такий як спілкування з колегами та обмін знаннями. Створення знань – це акт частого обміну ідеями та поглядами, тоді як бюрократична культура не забезпечує такого творчого середовища. Коли працівники перебувають у стресовому стані, вони не є більш інноваційними та креативними, і їм бракує інтересу ділитися знаннями з колегами [161; 89]. Стиль керівництва може відігравати вирішальну роль у посередництві у створенні знань. У турбулентній економічній ситуації лідери вважаються одним з найефективніших і найважливіших компонентів організації для подолання обмежуючих соціально-економічних проблем і забезпечення відповідності мінливим бізнес-тенденціям [198; 166].

Лідери, орієнтовані на знання, передбачають чітку комунікацію щодо очікувань працівників, які володіють знаннями, та цілей компанії, а також мотиваційні елементи [271]. Комунікація допомагає лідерам та їхнім підлеглим вчасно доносити повідомлення. Лідери, орієнтовані на знання, надихають працівників, коли їхні очікування виправдовуються. Ряд досліджень [119; 90; 107] показують, що як імпліцитна, так і експліцитна мотивація мають позитивний зв'язок з розвитком та успіхом в управлінні знаннями.

На думку І. Нонаки і Х. Такеучі [249], мотиваційні елементи і конкретні винагороди за цю діяльність допомагають створювати відповідні умови і розвивати ініціативи для перетворення знань, які призводять до появи нових ідей. Коли керівник присвячує час навчання підлеглих, особливо менш досвідчених і нещодавно прийнятих на роботу, це допомагає створенню знань в бюрократичній культурі, оскільки в бюрократії організаційна структура є усталеною і міцною, система не передбачає помилок [87].

Згідно з Р. Уматернат [292], бюрократична культура має взаємозв'язок і позитивний та значний вплив на ефективність роботи працівників. Бюрократична культура є однією з детермінант рівня ефективності працівників.

Взаємозв'язок між впливом бюрократичної культури та ефективністю полягає в розмірі сильної та адаптивної бюрократичної культури [274].

Бюрократична культура здатна призводити до дисфункціональної моделі поведінки, що може серйозно вплинути на всю діяльність органів державної влади. Це виявляється в низці наступних аспектів:

1. Уникнення відповідальності – з безлічі прийомів уникнення відповідальності найчастіше використовуються: перекладання відповідальності, політика «страуса» (бюрократ уникає участі у вирішенні конфлікту, ігнорує його, вважаючи, що він вирішиться сам), політика «приїжджого» – бюрократ, який повинен діяти, щоб вирішити проблему, приймає ту ж поведінку заперечення існування проблемної ситуації, але, на відміну від попереднього випадку, він усвідомлює наслідки, роблячи це для того, щоб отримати хороші оцінки і просунути на вищі посади.

2. Розпорошення відповідальності: з'являється в ситуації виконання складних завдань, які передбачають великий обсяг інформації та компетенцію кількох фахівців, формується комісія, відповідальність за вирішення завдання та прийняття рішення покладається на всю групу, набуваючи знеособленого характеру.

3. Концентрація повноважень: бюрократ не приймає жодної пропозиції від підлеглих, вважаючи себе найбільш компетентним у прийнятті рішень і усуваючи тих, хто загрожує його авторитету.

4. Формалізм – перетворення правил і норм в організації із засобів реалізації на самі цілі; тенденція до надмірного конформізму виникає через бажання керівника захистити і забезпечити владу і привілеї, що впливають з цієї функції.

5. Бюрократичний саботаж – досягається шляхом позбавлення керівника важливої інформації або наданням йому дуже великого обсягу інформації, що порушує процес прийняття рішень. Основними демографічними факторами є: чисельність населення, структура населення за віком та статтю, середня тривалість життя тощо.

Бюрократична культура зною мірою формується під впливом соціокультурних та політичних факторів. Соціокультурні фактори – являють собою сукупність соціокультурних елементів, які впливають на діяльність державних організацій, розглядаючи, головним чином, освіту, менталітет, співвідношення між міським та сільським населенням тощо. Політичні фактори – у більш широкому розумінні відносяться до дій політичних партій та уряду, які зазвичай характеризуються ініціюванням, прийняттям та застосуванням законів, що можуть вплинути на функціональність організації.

У бюрократичних культурах, де панує страх, працівники повністю зарегульовані та обережні. Почуття страху виникає через те, що вони повинні точно виконувати те, що від них вимагається.

Наявність бюрократичної культури є можливим, адже виконання певних завдань і вимагає прояву у керівництва та персоналу лідерських якостей, чіткої організації та виконання посадових функцій [57, с. 56].

Бюрократична культура – це система або набір цінностей із символами, ціннісними орієнтаціями, переконаннями, знаннями та життєвим досвідом, що інтерналізовані у свідомості. Цей набір цінностей актуалізується у ставленні, поведінці та діях кожного члена організації, яку називають бюрократією.

С. Роббінс [275, с. 512–513] згадує сім основних вимірів бюрократичної культури, а саме:

- інноваційність і готовність до ризику, тобто ступінь, до якого працівників заохочують бути інноваційними і здатними ризикувати заради реалізації бачення організації;
- увага до деталей, тобто ступінь, до якого від працівників очікують точності, аналізу і уваги до деталей;
- орієнтація на результат, тобто ступінь, до якого керівництво зосереджується на результатах;
- орієнтація на людей – ступінь, до якої управлінські рішення враховують вплив результатів на людей в організації;

- орієнтація на команду – ступінь, до якої робоча діяльність організована навколо команди;
- агресивність – ступінь, до якої люди є агресивними та конкурентоспроможними;
- стабільність – ступінь, до якої організаційна діяльність наголошує на підтримці статус-кво.

Бюрократичні системи, які надають державні послуги, повинні ефективно обслуговувати різні верстви населення, що може включати надання послуг кількома мовами, розуміння культурних уподобань і усвідомлення культурних табу або чутливості [302].

У рамках дисертаційного дослідження важливо розглянути як бюрократичні, так і демократичні аспекти культури бюрократії, оскільки їх взаємодія впливає на спроможність державного апарату забезпечувати якісне управління та задовольняти потреби суспільства.

Бюрократичний аспект культури бюрократії ґрунтується на принципах раціональності, ієрархії, чіткого розподілу функцій і підпорядкованості, які сформулював Макс Вебер. Бюрократія забезпечує стабільність і послідовність у державному управлінні, завдяки стандартизованим правилам, регламентам і процедурам, які регулюють діяльність державних службовців. Однак цей підхід має як позитивні, так і негативні сторони.

З одного боку, бюрократична культура сприяє підвищенню передбачуваності та об'єктивності в прийнятті рішень, оскільки службовці діють на основі встановлених правил і норм. Як зазначалося нами раніше, вона забезпечує стабільність та ефективність у виконанні рутинних адміністративних завдань, сприяє безперервності функціонування державного апарату незалежно від політичних змін і зменшує вплив суб'єктивних факторів, таких як особисті вподобання або корупційні мотиви. Завдяки цьому бюрократія може забезпечувати високу якість виконання стандартних державних функцій, таких як надання послуг, адміністрування соціальних програм і регулювання діяльності бізнесу.

З іншого боку, бюрократична культура часто характеризується надмірною формалізацією процесів, консерватизмом та низькою гнучкістю в умовах змін, що може призводити до затримок у прийнятті рішень, бюрократичних зволікань і неефективного використання ресурсів. Бюрократія схильна до підтримання статус-кво і опору інноваціям, що особливо проявляється в умовах швидких суспільних і технологічних змін. Крім того, надмірна орієнтація на правила і процедури може сприяти відчуженню громадян від державних органів, послабленню комунікації між державою і суспільством та втраті довіри до уряду.

Управлінці в бюрократичних організаціях стикаються з унікальними проблемами. Вони повинні працювати в межах встановленої політики та процедур, одночасно сприяючи ефективності та інноваціям. Ефективні менеджери в бюрократичних організаціях повинні врівноважувати потребу в порядку та контролі з необхідністю адаптації до мінливих умов бізнесу.

У бюрократичній організації влада базується на положенні індивіда в ієрархії. Керівники різного рівня мають владу над своїми підлеглими, приймаючи рішення та керуючи роботою. Це може забезпечити чіткі межі підзвітності, але також ризикує створити культуру ізоляції та внутрішньої боротьби між різними відділами.

Розуміння ключових характеристик бюрократичних організацій є обов'язковим. Ці характеристики створюють «бюрократичну культуру», яка відрізняє такі організації від інших.

1. Чітко визначені ролі та обов'язки. Бюрократичні організації характеризуються чітко визначеними ролями та обов'язками, які формалізовані в посадових інструкціях та організаційних схемах. Ця точність гарантує, що кожен відділ і кожна особа в організації знають завдання та ланцюг команд, за допомогою яких потрібно обробляти інформацію та приймати рішення.

2. Офіційні правила та положення. Бюрократичні організації керуються офіційними правилами та положеннями. Ці правила охоплюють усі аспекти: від процедур найму до протоколів роботи. Важливість дотримання цих правил часто наголошується над індивідуальною ініціативою чи творчістю.

3. Жорстка ієрархія та ланцюг командування. Бюрократична організація визначається її ієрархічною структурою. Крім того, кожен ієрархічний рівень відокремлений від інших, створюючи жорстку командну структуру.

4. Неупереджене ставлення до працівників. У бюрократичній організації до службовців ставляться формально й знеособлено. Підвищення ґрунтується на технічній компетентності та кваліфікації, а не на особистих стосунках чи прихильності.

5. Акцент на письмовій документації. У бюрократичних організаціях ієрархія відіграє значну роль у формуванні організаційної культури. Співробітники дотримуються ланцюга командування, де кожен рівень управління має певні обов'язки та повноваження приймати рішення, що створює відчуття порядку та ясності, але також може призвести до негнучкості та інертності.

Бюрократична культура з її акцентом на організаційній структурі та офіційних правилах має кілька переваг на робочому місці. Він формує ставлення, цінності та практику в організації, що призводить до ефективності та стабільності.

Бюрократична культура встановлює чітко визначені командні та ієрархічні структури. Це гарантує, що рішення приймаються відповідно до встановлених політик і протоколів, що призводить до більш передбачуваних і стабільних результатів. Водночас це зменшує ймовірність прийняття довільних або непослідовних рішень.

Бюрократичні організації успішно створюють атмосферу стабільності та передбачуваності за допомогою формальних правил і норм. Це може зробити робоче середовище більш керованим, особливо у великих організаціях, де велика кількість співробітників повинна працювати злагоджено. Бюрократична культура особливо ефективна при виконанні рутинних і повторюваних завдань. Чітко визначені процедури забезпечують послідовне виконання завдань відповідно до встановлених стандартів, що призводить до підвищення якості та продуктивності в певних областях.

Бюрократичні організації, як правило, просуваються на основі технічної компетентності та кваліфікації, а не особистих стосунків чи фаворитизму. Таке неупереджене ставлення до працівників може призвести до отримання задоволення від роботи та мотивації, оскільки працівники знають, що вони винагороджені за навички та досягнення. Незважаючи на ці переваги, важливо мати на увазі, що бюрократична культура може не підходити для кожного робочого місця чи ситуації.

Хоча бюрократична культура має свої переваги, вона також має певні недоліки, які можуть обмежити ріст організації та адаптивність. Бюрократичні організації, завдяки суворому дотриманню формальних правил і чітко визначеному ланцюгу командування, можуть чинити опір змінам і інноваціям. Таким організаціям важко адаптуватися до нових ринкових умов або технологічного прогресу. Ієрархічна структура бюрократичних організацій призводить до повільних процесів прийняття рішень. Головним чином це пов'язано з тим, що рішення мають затверджуватися керівництвом кількох рівнів. Також може перешкоджати ефективній комунікації. Повідомлення фільтруються різними рівнями ієрархії та можуть бути спотвореними або затримуватися, що призводить до непорозумінь і помилок, які можуть перешкодити діяльності або послугам організації.

У бюрократичній організації влада локалізована. Хоча це може встановити чіткі межі відповідальності, це також може призвести до зловживання владою або створити культуру страху.

У той час як бюрократична культура може підвищити ефективність і послідовність, її жорсткі правила можуть придушити інновації та креативність. Співробітники можуть вагатися мислити нестандартно або пропонувати нестандартні ідеї через страх порушити встановлені процедури чи протоколи.

Усвідомлення цих недоліків дозволяє керівникам і лідерам вживати заходів для пом'якшення проблем. У сучасному різноманітному та динамічному середовищі для організацій життєво важливо знайти баланс між

бюрократичними структурами та гнучкістю, підтримувати порядок, одночасно заохочуючи інновації та адаптивність.

Необхідність переосмислення поточної бюрократичної структури можна зрозуміти, проаналізувавши її невдачі через призму трьох окремих дисциплін: економіки, психології та філософії права. У кожному разі бюрократична структура порушує основні істини та принципи дисципліни.

Економісти припускають, що чіткий закон сприяє зростанню шляхом усунення правової невизначеності. Однак на практиці право практично не залишає відповідальним людям можливості йти на компроміси, балансувати конкуруючі інтереси або брати участь у процесах проб і помилок інтеграції досвіду, який є джерелом більшості рішень та інновацій. Нинішній універсальний підхід до регулювання є різновидом централізованого планування з додатковим недоліком у тому, що початкові планувальники не задіяні у роботі з ряду об'єктивних причин, тому самі не можуть зробити адаптивний вибір.

Психологічне припущення бюрократії полягає в тому, що люди мають когнітивну здатність обробляти детальні правила. Але дослідження експертів з когнітивного навантаження показують, що бюрократія неефективна не лише через ціну дотримання, а й тому, що вона закриває двері для когнітивної обробки, необхідної для успіху.

Правова теорія бюрократії полягає в тому, що закон може бути об'єктивним і повинен діяти незалежно від індивідуальних суджень і цінностей. Але більшість найважливіших приписів верховенства права, включаючи інтелектуалізацію, добросовісність і справедливість, залежать від судження в конкретних обставинах. Сучасні спроби об'єктивізувати закон у жорсткі правила та права призвели до епідемії егоїзму. Головною метою права є соціальна довіра; наслідком сучасних бюрократичних правових структур є зараження соціальних відносин недовірою та обороною.

Бюрократія перешкоджає людському вибору в момент реалізації. Вона наперед визначає вибір, щоб уникнути помилок людей, що помиляються, не розуміючи набагато більших помилок, спричинених жорсткістю. В

економічному плані сучасна бюрократична культура різко скорочує пропозицію людської ініціативи та інновацій. Якби бюрократичне дотримання було випадковим відволіканням, необхідним для досягнення інституційної стабільності чи координації, переваги могли б переважити витрати. Але законодавчі вимоги та ризики, що накладаються на працівників, не випадкові, а постійні.

Тому для ефективного та добросесного функціонування державних службовців бюрократичний аспект культури бюрократії має бути доповнений демократичним її аспектом.

Демократичний аспект культури бюрократії відображає прагнення до більш відкритого, прозорого та орієнтованого на громадянина державного управління. У демократичних суспільствах бюрократія повинна не лише забезпечувати виконання функцій держави, але й слугувати інтересам громадян, дотримуючись принципів підзвітності, участі та справедливості. Цей аспект культури бюрократії акцентує на важливості забезпечення доступу громадян до інформації, включення громадян у процеси прийняття рішень, а також відповідальності державних службовців за свої дії.

Демократична культура бюрократії передбачає, що державні службовці діють не лише в межах правових норм, але й відповідно до етичних стандартів, які включають повагу до прав і свобод громадян, чесність, прозорість та справедливість у прийнятті рішень. Вона також орієнтована на активне залучення громадськості до управлінських процесів через механізми участі, такі як публічні консультації, обговорення політичних рішень, електронне урядування та зворотній зв'язок.

Традиційні бюрократичні структури, які характеризуються жорсткою ієрархічною системою командування, формальними правилами та положеннями, а також визначеними ролями, можуть здатися суперечними таким вимогам, пропонуючи більше проблем, ніж рішень. Однак бюрократія за своєю суттю не є несумісною з сучасною практикою публічного управління. Здатність адаптуватися полягає не в самій бюрократичній структурі, а в тому, як її лідери

впроваджують та інтерпретують її. Лідери мають здатність розвивати організаційну культуру, запроваджуючи нові правила та процедури, змінюючи існуючі або перевизначаючи ієрархічні відносини. Деякі організації звертаються до «адхократії», більш гнучкої бюрократичної моделі, яка врівноважує стабільність стандартизації з гнучкістю та креативністю, необхідними для інновацій. Влада, що приймає рішення стимулювати інновації не зосереджена нагорі; скоріше, розподіляється по всій організації, максимізуючи здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Інші організації знаходять способи включити елементи інших організаційних культур у бюрократичну структуру, що може означати заохочення більшої командної роботи та співпраці, наполягання на підході, орієнтованому на клієнта, або сприяння освітньому середовищу, у якому співробітників заохочують вдосконалювати власні навички та знання.

Ключовим тут є те, що бюрократична культура має можливість адаптуватися і адаптується до сучасних умов надання державних послуг. Встановлюючи правильний баланс між порядком і гнучкістю, а також між традиціями та інноваціями, бюрократичні організації можуть залишатися конкурентоспроможними в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Успішне поєднання бюрократичного та демократичного аспектів культури бюрократії сприяє підвищенню ефективності державного управління, покращенню якості прийняття рішень та зміцненню довіри громадян до уряду. Сучасні тенденції спрямовані на формування інноваційної бюрократії, яка поєднує в собі раціональність та стабільність бюрократичних процесів з гнучкістю та орієнтацією на потреби громадян, притаманними демократичній культурі.

Формування демократичної культури бюрократії в умовах державного управління стикається з численними викликами, зокрема з високим рівнем корупції, низькою прозорістю процесів та обмеженим залученням громадян до прийняття рішень. Для подолання цих викликів необхідні глибокі реформи,

спрямовані на підвищення прозорості, вдосконалення процедур підзвітності та активізацію електронного урядування.

Таким чином, культура бюрократії, поєднуючи бюрократичний і демократичний аспекти, має стати основою для розвитку сучасного публічного управління, яке відповідає потребам громадян та викликам часу. Вивчення та вдосконалення цих аспектів є важливим для підвищення ефективності державного апарату та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Культура бюрократії в Україні є складною та багатогранною, формуючись під впливом історичних, соціальних, політичних і економічних чинників. Вона значно відрізняється від культури бюрократії в розвинених демократичних країнах Європи, що зумовлено специфічними умовами пострадянського розвитку, довготривалими процесами трансформації та адаптації до сучасних стандартів управління.

Культура бюрократії в Україні має свої корені в радянській системі державного управління, яка відзначалася надмірною централізацією, ієрархічністю та контролем партійної еліти над усіма державними процесами. Ці особливості призвели до формування адміністративно-командної моделі управління, яка характеризувалася жорстким дотриманням формальних процедур, недостатньою гнучкістю та низькою адаптивністю до змін. Історична спадщина радянської бюрократії залишила значний відбиток на сучасній культурі державного управління в Україні, зокрема у вигляді закритості, формалізму та домінування вертикальних зв'язків у системі прийняття рішень.

Після здобуття незалежності Україна зіткнулася з викликами адаптації до нових умов ринкової економіки та демократичного управління. Проте процес реформування державного апарату виявився складним і затяжним, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Незважаючи на проголошені реформи, українська бюрократія часто зберігає риси пострадянської моделі, що впливає на ефективність управлінських процесів та сприйняття держави суспільством.

Однією з характерних рис культури бюрократії в Україні є висока ступінь формалізму, яка проявляється у жорсткому дотриманні процедур і правил, часто без урахування реальних потреб громадян і специфіки конкретних ситуацій. Така орієнтація на формальні процедури забезпечує стабільність роботи державного апарату, але одночасно створює бар'єри для інновацій та адаптації до нових викликів. Це призводить до бюрократичних зволікань, дублювання функцій та втрати ефективності в управлінні.

Ще одним викликом є необхідність подолання корупції, яка глибоко вкоренилася в бюрократичній культурі України. Це вимагає комплексного підходу, включаючи посилення антикорупційного законодавства, створення ефективних механізмів контролю за діяльністю державних службовців та впровадження електронного урядування, яке може суттєво знизити рівень корупційних практик.

Корупція є однією з найгостріших проблем, що пронизують культуру бюрократії в Україні. Вона сприяє формуванню неформальних практик у прийнятті рішень, де основним критерієм стає не дотримання закону, а особисті вигоди або зв'язки. Корупційні схеми в державних органах підривають довіру громадян до влади, знижують якість надання державних послуг і гальмують економічний розвиток країни.

Для українців корупція є значним каталізатором, представляючи не лише морально-етичні аспекти справедливості, але й причину нижчого рівня життя звичайних громадян. На тлі вторгнення в Україну зросла довіра до інституцій, покликаних захищати від агресора. І навпаки, довіра до державних органів, залишається мінімальною. Наразі ці інституції мають можливість для змін, що робить вкрай важливим впровадження необхідних реформ.

Численні дослідження, проведені соціологами, показали, що те, як люди суб'єктивно сприймають дійсність, часто може мати більший вплив, ніж реальні об'єктивні умови. Під час Революції Гідності результати масштабних досліджень CSIRO (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation) щодо корупції продемонстрували зниження об'єктивної участі населення в

корупційній діяльності. І навпаки, суб'єктивне сприйняття громадян свідчило про зростання корупції, ймовірно, обумовлено тим, що медіа отримали більше свободи та розширення інформаційного ландшафту. Ця суб'єктивна точка зору водночас мала значний політичний ефект.

Відповідно до Індексу сприйняття корупції за 2023 рік, опублікованого Transparency International, Україна знаходиться на 104 місці зі 180 країн. Середній рейтинг корупції в Україні становив 117,04 з 1998 по 2023 рік, досягнувши історичного максимуму 152,00 у 2011 році та рекордно низького 69,00 у 1998 році [291].

Створення надійних антикорупційних механізмів відіграє важливу роль у сприянні прозорості та підзвітності державних службовців. Дані Національного агентства з питань запобігання корупції свідчать, що кількість виявлених корупційних правопорушень у 2022 році впала на 10% порівняно з попереднім роком [54].

Помітне зростання показника України зафіксовано в трьох звітах: Індекс трансформації Фонду Бертельсманна за 2024 рік, Опитування думки менеджерів Всесвітнього економічного форуму за 2023 рік і Варіації демократії за 2023 рік. І навпаки, невелике зниження показників відзначено в іншому звіті, Міжнародний огляд ризиків PRS за 2023 рік.

У решті чотирьох досліджень показники залишилися незмінними: звіт Freedom House про країни з перехідною економікою (за 2022 рік) набрав 35 балів, рейтинг країнового ризику Global Insight за 2022 рік також зафіксував 35 балів, Індекс верховенства права на основі експертних опитувань, проведених протягом лютого-червня 2023 року в рамках проекту «Global Justice» зафіксував 33 бали, а рейтинг ризику країни від аналітичної групи The Economist за 2023 рік (станом на вересень 2023 року) склав 20 балів.

Дослідження Індексу трансформації Фонду Бертельсманна за 2024 рік, за яким Україна додала 12 балів, проводилося з лютого 2021 року по січень 2023 року, враховуючи висновки 280 експертів з усього світу. Зокрема, оцінювання було зосереджено на тому, наскільки ефективно чиновники, які зловживають

своїми повноваженнями, зазнають кримінального переслідування чи покарання. Отже, можна зробити висновок, що в цей аналіз потрапили корупційні скандали, які спостерігалися до січня 2023 року включно. Важливо зазначити, що, згідно з цим дослідженням, бали віднімаються, коли посадовці, які порушують закон і беруть участь у корупції, можуть діяти, не боячись юридичних наслідків або негативної критики ЗМІ.

Проведене в квітні-серпні 2023 року опитування менеджерів Всесвітнього економічного форуму показало, що Україна набрала 8 балів із 10. Керівники бізнесу відповіли на запити щодо того, наскільки бюджетні кошти через корупцію потрапляють до конкретних компаній чи осіб. Таким чином, можна зробити висновок, що покращення в цьому дослідженні пояснюється тим, що, незважаючи на тривалий конфлікт, більшість державних закупівель, які фінансуються з бюджету, проводяться через тендерні процедури в системі Prozorro [48], що дозволяє підвищити прозорість витрачання державних коштів та мінімізувати корупційні ризики. Система Prozorro забезпечує відкритий доступ до інформації про державні закупівлі, що сприяє формуванню довіри до процесів державного управління як серед громадян, так і серед міжнародних партнерів. Крім того, впровадження електронних тендерів дозволяє значно скоротити час на організацію закупівель, підвищити конкуренцію серед учасників та забезпечити більш ефективне використання бюджетних ресурсів.

Дослідження Variation of Democracy for 2023, яке проводилося протягом 2022 року, залучило 4000 експертів з різних країн і показало, що Україна набрала 5 балів із 10. SRI охоплює заходи щодо корупції в державному секторі, зокрема у виконавчій, судовій та законодавчій гілках влади.

На наш погляд, позитивно вплинуло на кінцевий результат ухвалення Державної антикорупційної програми [93], яка базується на раніше розробленій Антикорупційній стратегії. Зазначимо, що понад 75% заходів, визначених у Програмі, є компетенцією виконавчої влади. Крім того, документ містить положення щодо справедливого судового розгляду та підтримки доброчесності

в політичних партіях і виборчих кампаніях, наголошуючи на необхідності етичної поведінки народних депутатів.

Боротьба з корупцією перетворилася на питання не лише справедливості та гідного існування, а й виживання України в цілому. З одного боку, західні союзники мають можливість обмежити військову допомогу Україні, посилаючись на корупцію як причину. І навпаки, така ситуація може вплинути на власні погляди українців на справедливість у своїй країні та зменшити їх мотивацію до волонтерства та захисту від ворогів.

Боротьба з корупцією вимагає співпраці влади, ЗМІ, громадського сектору та звичайних громадян. Це передбачає створення інституцій і створення нових, прозорих і справедливих правил. Ця спроба – це довгий шлях, який розгортається протягом багатьох років. Органи влади повинні визнати важливість системного підходу до боротьби з корупцією, демонструючи прозорість у своїх рішеннях і водночас ефективно залучаючи засоби масової інформації та громадськість. Водночас ЗМІ та громадськість мають усвідомити необхідність збалансованого висвітлення обставин. Потенційно корупційна справа не повинна служити можливістю отримати «політичні чи глядацькі рейтинги». Натомість звітування про зусилля по боротьбі з корупцією має вселяти у звичайних громадян відчуття поступового прогресу, а не розпачу, повідомляючи, що виклик вирішується крок за кроком [109].

У даний час у період дії воєнного стану, регулювання обмеження доступу до публічної інформації, а також інформації взагалі залишається недостатньо врегульованим. Діючому законодавству не вистачає остаточного списку, в якому детально описуються категорії публічної інформації, які можуть бути обмежені під час воєнного стану. Ця відсутність ясності надає адміністратору публічної інформації повноваження накладати обмеження на доступ згідно власного розсуду. І навпаки, це також призводить до сценарію, коли розкриття такої інформації може потенційно поставити під загрозу національну безпеку та безпеку людей [118].

Створення спеціалізованих організаційних структур розглядається як ефективний засіб сприяння взаємодії державних органів і громадськості у сфері запобігання та протидії корупції. Зокрема, поширеним є утворення консультативних органів – таких як ради, комісії та комітети – під егідою глави держави, уряду чи відповідних державних установ, які відповідають за антикорупційні ініціативи. Крім того, такий підхід передбачає розвиток суто громадських організацій, спрямованих на боротьбу з корупцією, які беруть участь у співпраці з державними установами. Зараз в країні функціонує близько 200 антикорупційних громадських об'єднань [85].

Завдання Центру протидії корупції (ЦПК) – забезпечити безповоротність покарань високопоставлених корупціонерів, у тому числі тих, які знаходяться за межами України. Основним напрямком діяльності організації є розробка законопроектів, а також координація діяльності, необхідної для їх прийняття та ефективної реалізації. Крім того, ЦПК займається моніторингом та виявленням корупційних схем у процесах державних закупівель. За два роки пов'язані з цією організацією активісти подали понад 3 тис. скарг і успішно розірвали державні контракти з корупційними діями в державних структурах на суму близько 4,8 млрд грн. Результатом антикорупційних зусиль стало порушення 150 кримінальних справ [95].

Коаліція громадських антикорупційних організацій «Антикорупційний штаб», до складу якої входять громадські антикорупційні організації, займається розкриттям корупційних схем, нецільового використання бюджетних коштів та ресурсів у місцевих громадах, а також інших корупційних дій осіб, які займають керівні посади. Показовим прикладом є громадська організація «Стоп корупції», незалежна неприбуткова організація, яка займається самостійними розслідуваннями корупції та захистом прав людини, спрямованих на запобігання зловживанням владою, боротьбу з корупцією та сприяння демократичним реформам в Україні. Ця громадська організація активно залучає місцевих активістів до розслідувань і виносить важливі питання, пов'язані з місцевим врядуванням та дотриманням антикорупційних стандартів на державній службі,

на перший план уваги ЗМІ. Ініціативи НУО зосереджені на розширенні можливостей громадян для вирішення місцевих проблем, тим самим підвищуючи підзвітність та відповідальність місцевої влади [44].

Заходи, спрямовані на протидію корупції в організаціях та установах громадянського суспільства, сприяють поширенню через засоби масової інформації щодо осіб, які отримують хабарі, зокрема посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, що спонукає бюрократію до дотримання антикорупційних норм. В Україні чимало журналістських ініціатив спрямовані на розслідування та повідомлення про випадки корупції, зокрема «Слідство. Інфо», «Наші гроші», «Схеми», «ВІНУС. інфо», «Доступ до Правди». Незалежні інституції, які здійснюють нагляд за дотриманням державними органами законодавства, що регулює доступ до інформації, стали важливими інституційними механізмами.

Відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності роботи державних службовців та низька підзвітність також є характерними рисами української бюрократії. Державні службовці часто не несуть реальної відповідальності за якість своєї роботи, що веде до пасивності, низької мотивації до досягнення результатів та орієнтації на виконання формальних вимог без урахування кінцевого ефекту для суспільства [114].

Постійне професійне навчання та розвиток державних службовців має важливе значення для адаптації до глобалізації, що розвивається. З 2016 по 2023 роки відбулося понад 200 тис. освітніх занять та програм підвищення кваліфікації державних службовців. Реформа відіграла значну роль у активному впровадженні електронних сервісів у державному управлінні. У 2023 році на 40% зросла кількість державних службовців, які пройшли курси підвищення кваліфікації. Включення сучасних методів навчання, таких як онлайн-курси та вебінари, сприяє постійному професійному зростанню. За даними Міністерства освіти і науки України, у 2023 році 50% державних службовців залучилися до онлайн-курсів для підвищення кваліфікації [73].

Рамка цифрових компетентностей сприяє вдосконаленню навичок і знань, необхідних для вмілого використання цифрових технологій у державному управлінні. Це включає в себе здатність працювати з великими даними, використовувати цифрові інструменти для прийняття обґрунтованих рішень і гарантувати кібербезпеку [97].

Запровадження цифрових компетенцій дозволило державним службовцям надавати послуги громадянам ефективніше та результативніше. Ці вдосконалення охоплюють електронні сервіси, онлайн-консультації та автоматизовані системи обробки запитів.

Участь у міжнародних програмах обміну та співпраця з іноземними державами сприяє прийняттю зразкових практик у сфері державного управління. У 2023 році кількість ініціатив міжнародного обміну, доступних для державних службовців, зросла на 20% [251]. Крім того, отримання міжнародних грантів і технічної підтримки відіграє важливу роль у просуванні проєктів, спрямованих на модернізацію державного управління. Зазначимо, що у 2023 році Україна залучила від Європейського Союзу 100 мільйонів євро на підтримку впровадження ініціатив електронного урядування.

Відсутність прозорості в процесах прийняття рішень, обмежений доступ громадян до інформації про діяльність державних органів та відсутність механізмів участі громадськості у державному управлінні є одними з основних проблем, що посилюють недовіру до бюрократичного апарату.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень сприяє створення механізмів громадського контролю, зокрема громадських слухань, петицій, громадських рад. У 2023 році кількість громадських слухань зросла на 30%, що свідчить про активну участь громадян в управлінні справами [91]. Розвиток громадської активності підтримується грантовими програмами, навчанням і різними формами підтримки, які разом піддержують зростання активного громадянського суспільства. За даними Мінсоцполітики, у 2023 році на 25% зросла кількість громадських організацій, яким надано гранти на реалізацію соціальних проєктів [251].

Налагодження співробітництва між органами влади та громадськими організаціями сприяє більш ефективному вирішенню соціальних питань. Як повідомляє Офіс Президента України, у 2023 році на 15% зросла кількість спільних ініціатив державних органів та громадських організацій. Залучення до консультацій з громадськими організаціями під час формування та реалізації політики забезпечує задоволення потреб адекватно розглядаються різні соціальні групи. Крім того, у 2023 році відбулося 20% збільшення частоти консультаційних зустрічей, що відображає активне партнерство між державою та громадянським суспільством [251].

Ситуація в Україні на початку 2024 року характеризується досить високим рівнем нестабільності внаслідок складних внутрішніх і зовнішніх ситуацій, спричинених військовим конфліктом, політичною фрагментацією та соціальною напругою. За всіма основними параметрами Україна має значно гірші показники, ніж європейські країни: права людини, легітимність держави та державні послуги. Європейські країни демонструють наявність стабільних державних інститутів і низький ступінь крихкості; це свідчить про те, що державні системи функціонують і є вища соціальна згуртованість.

Бюрократична культура, що характеризується надмірною формалізацією, вертикальністю ухвалення рішень та орієнтацією на процедури замість результату, суттєво впливає на ефективність державного управління та темпи економічного розвитку. У країнах із домінуванням такої культури часто спостерігається надлишкове регулювання, низький рівень інституційної гнучкості та обмежена ініціатива з боку суб'єктів господарювання. Це, своєю чергою, безпосередньо відображається в низьких показниках *Індексу економічної свободи*, який вимірює рівень відкритості економіки, свободи підприємництва, захисту прав власності та ефективності регулювання.

Слабка економічна свобода є не лише наслідком бюрократичного тиску, але й індикатором глибших системних проблем в управлінні. Саме тому міжнародні аналітичні інституції, як-от COFACE, враховують не лише

макроекономічні показники, а й якість управління, правове середовище й безпекові ризики при формуванні комплексної оцінки країни.

COFACE оцінює ризик країни відповідно до її економічних умов і умов безпеки [277]. Економічна свобода цінна як самоціль і є життєво важливим компонентом людської гідності, автономії та розширення особистих можливостей. Однак не менш важливим є той факт, що економічна свобода є перевіреною формулою економічного прогресу та успіху. Кожен вимірюваний аспект економічної свободи має значний вплив на економічне зростання і процвітання [276].

Економічна свобода, яку COFACE оцінює відповідно до економічних і безпекових умов країни, безпосередньо пов'язана з ефективністю бюрократичних механізмів. Високий рівень економічної свободи забезпечує зниження адміністративного тягара, який часто стає перепоною для підприємництва, інновацій і залучення інвестицій. Водночас саме бюрократія, з її раціоналізованими і стандартизованими процесами, є ключовим інструментом забезпечення прозорості та дотримання правил економічної діяльності. Однак, бюрократичні дисфункції, такі як гіпертрофія регуляторних процедур або корупція, можуть негативно впливати на економічну свободу, обмежуючи автономію суб'єктів господарювання та знижуючи темпи економічного зростання. Це, своєю чергою, підриває довіру до державних інституцій і сприяє виникненню конфліктів між різними соціальними групами.

Важливою умовою економічної свободи є ефективна судова система, яка забезпечує правове регулювання та справедливе вирішення конфліктів. В Україні цей показник був досить низьким у 2022 році – 31,4, а до 2024 року він ще зменшився, що свідчить про проблемність реформи судової системи та її незалежності. Для порівняння, країни Європи мають значно вищі показники: Німеччина – 95,3, Франція – 84,2, Велика Британія – 84,3.

Одним із шляхів досягнення великої інтеграції економіки країни в глобальний ринок є свобода торгівлі. У 2022 році в Україні показник дорівнював 78,6, що є на досить високому рівні відкритої національної торгівлі. Однак у 2024

році цей показник знизився до 73,2, що може бути наслідком обмежень через військові дії та економічні труднощі. У країнах – членах Європейського Союзу рівень свободи торгівлі підтримується на високій і стабільній позначці, зокрема у Франції, Німеччині та Польщі – 79,2.

У 2022 році відзначаємо достатньо виражене погіршення показників прав власності, ефективної судової системи, доброчесності влади – це свідчить про низький рівень економічної свободи. У свою чергу це обмежує можливості для розвитку підприємництва та інвестиційного клімату в країні. Водночас європейські країни зберігають відносно стабільні показники, спрямовані на стійке економічне зростання: станом на 2024 рік деякі допустили незначне зниження індексу економічної свободи.

Важливо, що загальний індекс економічної свободи в Україні демонструє значну волатильність, особливо в тих важливих аспектах, які стосуються прав власності, доброчесності уряду та ефективності судової системи. Україна порівняно з європейськими країнами, де інституції набагато стабільніші та розвинені, залишається з низьким рівнем економічної свободи.

Аналіз через призму показників індексу економічної свободи (таблиця 3.3) дає змогу оцінити не лише загальну економічну ситуацію в країнах, а й з'ясувати, наскільки ефективні державні інститути, судова система та свобода регулювання з економічною діяльністю. Порівняння індексу економічної свободи України та країн Європи за 2022 та 2024 роки описано у Таблиці 3.3

У 2022 році індекс економічної свободи в Україні дорівнював 54,1, загальний індекс у Європі за цією позицією є низьким, якщо порівнювати його зі значеннями таких країн, як Естонія 78,6, Польща 67,7, Франція 65,9, Італія 65,4, Німеччина 76,1 та Великобританія 72,7. У вільному доступі немає даних за 2024 рік щодо України, але враховуючи військові дії та економічну нестабільність, загалом можна очікувати зниження показника. У європейських країнах він змінюється: падіння фіксується в усіх країнах, особливо у Франції (-3,4) та Італії (-5,3).

Індикатор для прав власності підкреслює взаємопов'язану основу економічної свободи. Україна мала дуже низький індекс у 2022 році – 39,7, який значно погіршився до 23,0 у 2024 році, що яскраво свідчить про послаблення правового захисту власності. Останнє можна пояснити наслідками війни та недостатнім реформуванням правової системи. Європейські країни систематично отримують досить високі бали: у Німеччині зафіксовано 95,7 бали у 2022 році, з незначним зменшенням до 95,3 у 2024 році. Показники у Естонії та Великій Британії також стабільно високі, хоча показник для Великобританії піднявся з 87,6 до 94,6 у 2024 році.

Таблиця 3.3 – Порівняння індексу економічної свободи України та країн Європи за 2022 та 2024 роки

Показник	Загальний		Права власності		Доброчесність уряду		Ефективність судової системи		Свобода торгівлі	
	2022	2024	2022	2024	2022	2024	2022	2024	2022	2024
Україна	54,1	-	39,7	23,0	33,8	32,5	31,4	30,4	78,6	73,2
Естонія	78,6	77,8	92,1	92,8	92,9	81,2	83,2	93,4	78,6	79,2
Польща	67,7	66	72,7	72	52,7	58,3	60,2	52,2	79,2	79,2
Франція	65,9	62,5	93,8	93,1	75,9	73,7	85,5	84,2	79,2	79,2
Італія	65,4	60,1	81,7	81,6	57,3	60,7	78,6	77,7	79,2	79,2
Німеччина	76,1	72,1	95,7	95,3	89,4	86	95,3	93	79,2	79,2
Велика Британія	72,7	68,6	87,6	94,6	87,1	84,1	85,9	84,3	84,2	83,6

Джерело: систематизовано на основі [214]

Результати дослідження підтвердили, що за рівнем розвитку електронного урядування, індексом крихкості держави, індексом економічної свободи рівень розвитку бюрократії в Україні нижчий, ніж у європейських країнах. Ця ситуація спричинена рядом факторів: недостатня цифровізація державних послуг, слабка інституційна спроможність, високий рівень корупції та політична нестабільність [39].

Однак Україні вдалося досягти певних успіхів у сфері цифровізації за результатами оцінки розвитку електронного урядування, яке проте значно відстає від провідних європейських країн. Зокрема, до 2022 року Україна підвищувала глобальний рейтинг електронного уряду (EGDI) та активізувала онлайн-сервіси та людський капітал. Не ефективна телекомунікаційна

інфраструктура стримуватиме подальше поширення цифрових послуг, що є особливо показовим на фоні таких країн Європи, як Естонія чи Велика Британія.

Рейтинг State Fragility Index відносить Україну до зони високої нестабільності. Наявність військового конфлікту, політична фрагментація та державні інституції з низьким рівнем довіри утримують державну службу в межах високого рівня показника крихкості. Україна має значно більші труднощі з інституційною стабільністю, ніж європейські країни.

Відповідно якщо порівнювати з європейськими країнами, то ключовими факторами низької ефективності української бюрократії є низький рівень цифровізації, корупція, політична нестабільність, недостатній правовий захист. Реформи в Україні мають бути спрямовані на поглиблення цифровізації, а отже – на зміцнення верховенства права, зменшення рівня корупції та підвищення ефективності судової системи, що, у свою чергу, вимагає залучення європейського досвіду та міжнародної підтримки.

Отже, можна зробити висновок, що показник бюрократії в Україні значно відрізняється від європейських країн за ключовими показниками. Порівняння індексу економічної свободи, індексу крихкості держав і рівня розвитку електронного уряду показало, що українська бюрократія характеризується низькою ефективністю, недостатньою цифровізацією та високою корумпованістю. Україна має значно нижчі показники серед європейських країн за всіма основними аспектами, що підтверджує необхідність впровадження ґрунтовних реформ.

Формування нової культури бюрократії в Україні має базуватися на принципах відкритості, прозорості, ефективності та підзвітності. Інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, зокрема розвиток електронного уряду, може стати важливим інструментом для підвищення якості державних послуг та зниження рівня корупції. Крім того, важливим напрямом є розвиток професіоналізму державних службовців через системне навчання та підвищення кваліфікації, розвиток етичних стандартів і впровадження нових механізмів мотивації.

Переосмислення ролі громадян у процесах державного управління також є ключовим завданням на шляху до формування демократичної культури бюрократії. Розширення механізмів громадської участі, зокрема через електронні платформи, публічні консультації та зворотний зв'язок, сприятиме формуванню більш прозорої та підзвітної державної системи.

Таким чином, культура бюрократії в Україні має пройти значну трансформацію, яка передбачає подолання негативних аспектів пострадянського спадку та впровадження принципів ефективного, відкритого та орієнтованого на громадянина управління. Це вимагатиме не лише реформ на рівні держави, але й зміни свідомості та підходів до роботи з боку державних службовців, які повинні бути готовими до нових викликів і відповідати сучасним вимогам суспільства.

Україна знаходиться на шляху складних трансформаційних змін, що вимагають реформування культури бюрократії та адаптації її до сучасних вимог демократичного управління. Однак цей процес стикається з численними викликами. Висока інерційність та опір змінам серед державних службовців, обумовлені збереженням радянських традицій та відсутністю мотивації до інновацій, значно ускладнюють процеси модернізації.

Інтеграція принципів демократичної культури бюрократії, таких як підзвітність, прозорість і орієнтація на громадянина, потребує не лише законодавчих змін, але й зміни світогляду державних службовців. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації та європейські партнери, які підтримують реформи в Україні шляхом фінансування програм підвищення кваліфікації держслужбовців, впровадження інноваційних управлінських практик та надання експертної допомоги.

3.3. Шляхи удосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси в державному управлінні

Вдосконалення культури бюрократії є ключовим фактором для модернізації державного управління, що дозволяє підвищити ефективність

роботи державних інституцій, забезпечити їхню прозорість і підзвітність, а також покращити якість надання послуг громадянам. У контексті України, яка переживає трансформаційні процеси та прагне інтеграції до європейської спільноти, вдосконалення бюрократії є критичним елементом для забезпечення сталого розвитку. Розглянемо шляхи удосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси в державному управлінні загалом і в Україні зокрема [27]:

1. Запровадження прозорості та підзвітності у державному управлінні. Одним із головних завдань модернізації культури бюрократії є забезпечення прозорості та підзвітності державних органів, що сприятиме підвищенню довіри громадян до держави. Для цього необхідно впровадити ефективні механізми контролю за діяльністю державних службовців, які б дозволяли громадянам та інституціям громадянського суспільства стежити за процесами прийняття рішень. Серед ефективних інструментів є публічні реєстри, відкриті дані та звіти про виконання бюджетів і урядових програм. Прозорість процесів забезпечує громадянам доступ до інформації про діяльність органів влади, що дозволяє зменшити корупційні ризики та посилити відповідальність державних службовців за свої дії.

Для посилення підзвітності державних службовців необхідно впроваджувати системи оцінювання їхньої діяльності на основі досягнення конкретних результатів, що може включати індикатори ефективності, які дозволять об'єктивно оцінювати внесок кожного службовця у досягнення цілей організації. Така система має бути спрямована на оцінку реального внеску службовців у досягнення цілей державної установи, підвищення ефективності та покращення якості державних послуг. Основні показники можна поділити на кілька категорій.

2. Показники результативності вимірюють досягнення конкретних цілей, встановлених перед службовцями, та їхній внесок у реалізацію стратегічних планів установи.

2.1. Досягнення стратегічних цілей: відсоток виконання ключових показників ефективності (КРІ), пов'язаних з досягненням загальних стратегічних цілей державної установи.

2.2. Внесок у покращення послуг: упроваджені ініціативи, що покращують якість та доступність державних послуг.

2.3. Ефективність прийнятих рішень: оцінка результатів прийнятих рішень, включаючи їх вплив на економію ресурсів або підвищення якості виконання завдань.

3. Показники якості оцінюють, наскільки якісно виконуються службові обов'язки, враховуючи потреби та очікування громадян та установи.

3.1. Задоволеність громадян: оцінка рівня задоволеності громадян державними послугами через опитування або інші методи зворотного зв'язку.

3.2. Час реакції: середній час відповіді на запити громадян або інші операційні процеси, такі як розгляд заявок.

3.3. Рівень скарг та звернень: кількість скарг, пов'язаних з діяльністю службовця, та оперативність їх вирішення.

4. Показники інноваційності та розвитку оцінюють здатність службовця до впровадження інновацій та підвищення власної кваліфікації.

4.1. Ініціативність та інновації: кількість впроваджених новаторських ідей, які призвели до підвищення ефективності процесів або покращення результатів роботи установи.

4.2. Участь у тренінгах та підвищенні кваліфікації: оцінка розвитку компетенцій службовця через участь у професійних тренінгах, програмах навчання або конференціях.

4.3. Інформаційні технології: здатність службовця використовувати сучасні ІТ-рішення для покращення виконання своїх завдань.

5. Показники співпраці та командної роботи спрямовані на оцінку якості взаємодії службовця з колегами та іншими структурними підрозділами.

5.1. Командна робота: оцінка рівня співпраці з іншими відділами або колегами, зокрема участь у міжвідомчих ініціативах.

5.2. Здатність до лідерства: оцінка ефективності управління командами, якщо службовець займає керівну посаду, або його внесок у успішну роботу групи.

5.3. Спільне досягнення цілей: результати виконання міжвідомчих проєктів або загальних цілей державного органу, де службовець приймає участь.

6. Показники ефективності використання ресурсів оцінюють, як службовець використовує ресурси (час, бюджет, матеріальні засоби) для досягнення результатів.

6.1. Оптимізація витрат: оцінка здатності службовця знижувати витрати на виконання завдань без втрати якості.

6.2. Ефективність управління часом: оцінка виконання завдань у встановлені терміни та здатність уникати непотрібних затримок у процесах.

6.3. Раціональність у використанні матеріальних ресурсів: оцінка того, наскільки раціонально службовець використовує надані йому ресурси (техніка, приміщення тощо).

7. Показники прозорості та підзвітності мають відображати здатність службовця до прозорості у своїй діяльності та підзвітності громадянам та керівництву.

7.1. Відкритість у прийнятті рішень: ступінь відкритості щодо процедур прийняття рішень, звітування про результати діяльності.

7.2. Підзвітність керівництву: оцінка виконання встановлених обов'язків та регулярне надання звітів про свою діяльність.

Система показників ефективності роботи державних службовців має бути спрямована на оцінку досягнутих результатів, якості наданих послуг та інноваційності підходів. Така система дозволить перейти від формальної оцінки виконання обов'язків до реальної оцінки внеску службовців у розвиток державного управління, підвищення довіри громадян до державних інституцій і сприятиме покращенню ефективності функціонування державного апарату.

Також важливо впроваджувати механізми стимулювання ефективної роботи, включно з фінансовими та нефінансовими мотиваційними інструментами, що сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень.

8. Розвиток електронного уряду та цифровізації бюрократичних процесів. Сприяння культурі інновацій може бути корисним для зміни бюрократичного стилю роботи. Цього можна досягти, створивши середовище, де працівники відчуватимуть свободу висловлювати ідеї, щодо удосконалення функціонування державної установи. Організації також можуть заохочувати інноваційні ідеї чи практики.

Як вже зазначалося, цифровізація державного управління є одним з основних шляхів модернізації культури бюрократії, що дозволяє зменшити адміністративні бар'єри, спростити взаємодію між громадянами та державою та забезпечити більшу ефективність управлінських процесів. Розвиток електронного уряду є критично важливим для підвищення прозорості та доступності державних послуг, а також для мінімізації впливу людського фактору, який часто є джерелом корупційних практик.

В Україні успішне впровадження електронного уряду вимагає інвестицій у телекомунікаційну інфраструктуру, розробки сучасних цифрових платформ для надання державних послуг та навчання державних службовців навичкам роботи з новими технологіями.

Доцільно системно розширювати спектр адміністративних послуг, доступних в режимі он-лайн, особливо зосереджуючись на реєстрації підприємств та отриманні ліцензій і дозволів. Ця ініціатива знизить корупційні ризики та підвищить зручність як для громадян, так і для бізнесу.

Сприяти інтеграції та взаємодії інформаційних систем між різними державними структурами, тим самим покращуючи обмін даними та мінімізуючи бюрократичні процеси.

Реалізовувати ініціативи, спрямовані на розширення доступу до високошвидкісного Інтернету у віддалених і сільських регіонах, забезпечення рівного доступу до електронних послуг для всіх громадян. Посилити протоколи

кібербезпеки для захисту інформаційних систем і захисту даних громадян від кіберзагроз.

В нашій країні важливим аспектом є розвиток платформи «Дія», яка забезпечує доступ до різноманітних державних послуг в режимі онлайн, що значно спрощує їх отримання громадянами та підприємствами. Такі інноваційні рішення сприяють зменшенню бюрократичних зволікань, підвищують зручність для користувачів та сприяють переходу до більш прозорої та ефективної моделі державного управління.

8. Реформування системи управління людськими ресурсами в державному секторі. Реформування системи управління людськими ресурсами є важливим кроком у вдосконаленні культури бюрократії. Підвищення професіоналізму державних службовців, їхньої мотивації та етичних стандартів є основою для створення ефективного та відповідального державного апарату. Це передбачає запровадження нових підходів до набору, підготовки та розвитку кадрів, що відповідають сучасним вимогам до державної служби. Зокрема, слід впровадити систему безперервного професійного навчання, що включає підвищення кваліфікації, розвиток управлінських навичок і знань у сфері цифрових технологій.

Проводити регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації державних службовців з акцентом на сучасні технології, управлінські компетенції та етичні стандарти. Створити шляхи кар'єрного зростання, зокрема через встановлення прозорих критеріїв просування по службі та залучення до ініціатив управлінського розвитку.

Також важливо запровадити ефективні системи атестації та оцінки персоналу, які б орієнтувалися не лише на формальне дотримання вимог, але й на досягнення результатів і дотримання етичних стандартів.

Формування нової генерації державних службовців, орієнтованих на потреби громадян і суспільства, має супроводжуватися запровадженням чітких етичних норм і кодексів поведінки. Це дозволить підвищити рівень довіри до

державних інституцій, знизити рівень корупції та забезпечити орієнтацію на якісне виконання службових обов'язків.

Бюрократична культура безпосередньо пов'язана з розширенням можливостей лідерства та емоційною відданістю, але не з поведінкою обміну знаннями. Крім того, розширення прав і можливостей лідерства відіграє важливу роль у покращенні поведінки щодо обміну знаннями та емоційної відданості.

Керівництво має визнати, що застосування бюрократичної культури з різними атрибутами, такими як низька ініціатива у прийнятті рішень, відсутність нових ідей, моделі комунікації зверху вниз, особисті пошуки стабільності та обмежені можливості для ініціативи, не є ефективним способом керувати позитивним ставленням і поведінкою, зокрема, поведінкою обміну знаннями та емоційною відданістю.

Лідери відіграють ключову роль у формуванні культури організації. Лідери повинні діяти як каталізатори змін, маючи чітке бачення, яке просуває організацію від жорсткої бюрократичної практики до більш гнучкої та динамічної культури. Вони можуть сприяти розвитку культури відкритості, сприяючи діалогу та участі працівників у процесах прийняття рішень.

Зменшення жорсткості формальних правил може зробити організацію більш гнучкою. Хоча важливо мати встановлені процедури, правила не повинні перешкоджати творчості та інноваціям. Необхідно знайти баланс між підтриманням необхідного порядку та сприянням гнучкості.

Обмін знаннями та емоційну прихильність можна покращити шляхом розширення можливостей, надання ширших можливостей у прийнятті рішень, розширення автономії, надання працівникам гнучкості для передачі нових ідей, впровадження двостороннього спілкування та заохочення людей до роботи та розширення можливості для ініціативи співробітників [207].

Відкриті комунікації необхідні для будь-якої зміни організаційної культури. Лідери повинні забезпечити вільний потік інформації на всіх рівнях, що допоможе мінімізувати непорозуміння та інформувати співробітників про напрямки діяльності організації.

Однією з головних характеристик бюрократичної культури є концентрація влади прийняття рішень на вищих рівнях. Натомість повноваження щодо прийняття рішень можуть бути певною мірою розділені з працівниками нижчого рівня, що підвищить їхню мотивацію та задоволеність роботою, а також сприяти більш ефективному прийняттю рішень.

9. Інтеграція механізмів громадської участі в управлінські процеси. Для модернізації культури бюрократії важливо посилити залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Інтеграція механізмів громадської участі дозволяє створити більш інклюзивне, прозоре та підзвітне державне управління, орієнтоване на потреби громадян. Громадські консультації, громадські ради, онлайн-обговорення, петиції та інші механізми участі дозволяють громадянам впливати на рішення, що їх стосуються, і сприяють побудові довіри до держави. Необхідно відстоювати впровадження інноваційних проєктів у державному управлінні, особливо через фінансування стартапів та дослідницьких ініціатив.

Ефективна інтеграція громадської участі потребує створення платформ для зворотного зв'язку, що дозволять громадянам не лише висловлювати свою думку, але й отримувати інформацію про врахування їхніх пропозицій у прийнятті рішень. Впровадження електронних платформ для громадського обговорення проєктів нормативних актів, регуляторних ініціатив і державних програм дозволяє підвищити прозорість і підзвітність державного апарату.

Важливо продовжувати удосконалювати платформи відкритих даних, які надають доступ до інформації про діяльність державних органів, фінансові витрати та результати їх роботи; сприяти участі громадськості в нагляді за діяльністю державних органів шляхом встановлення механізмів зворотного зв'язку та моніторингу.

10. Боротьба з корупцією та впровадження етичних стандартів. Подолання корупції є одним з найважливіших завдань модернізації культури бюрократії. Це вимагає комплексного підходу, що включає як удосконалення законодавчої бази, так і запровадження механізмів контролю та превенції корупційних ризиків.

Антикорупційні програми, незалежні антикорупційні органи та посилення контролю з боку громадянського суспільства є ключовими елементами цього процесу.

В нашій країні доцільними будуть детальні заходи, спрямовані на посилення боротьби з корупцією та підтримку євроінтеграційних зусиль України.

10.1. Підвищення ефективності боротьби з корупцією на високому рівні: підвищити спроможність та запровадити неупереджений конкурсний відбір працівників Національного антикорупційного бюро України, прокурорів Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та суддів Вищого антикорупційного суду. Розпочати реформу Служби судової експертизи, щоб гарантувати послідовний і оперативний доступ до судово-медичної експертизи в розслідуваннях корупції на високому рівні. Усунення розбіжностей у кримінальному законодавстві та забезпечення своєчасного розгляду кримінальних справ.

10.2. Використовувати ресурси корупціонерів та їхніх пособників у Російській Федерації для виконання вимог держави. Впровадити процеси відбору для управління змінами та провести незалежний аудит діяльності Агентства з розшуку та менеджменту активів. Підвищення ефективності управління та реалізації активів. Поліпшити правову базу для механізмів повернення та конфіскації активів для забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Спростити процедури блокування (про) російських активів як передумови конфіскації та запровадити заходи щодо криміналізації ухилення від санкцій.

10.3. Розпочати реформування Державної аудиторської служби України та Рахункової палати. Для ефективного використання коштів у періоди критичного дефіциту необхідно забезпечити належне функціонування Рахункової палати та Державної аудиторської служби. Розробити та впровадити законопроект, спрямований на реформування Рахункової палати, а також переглянути процес

обрання її керівників та членів. До завершення законодавчої реформи необхідно припинити добір і призначення осіб на посади в Рахунковій палаті.

Змістити акцент у нагляді за державними закупівлями з боку Держаудитслужби з постконтрольних заходів на превентивний підхід. Щоб запобігти збиткам та іншим несприятливим результатам, важливо відстежувати та виявляти значні порушення до завершення укладення контрактів.

Важливо також впроваджувати етичні стандарти поведінки державних службовців, що базуються на принципах чесності, об'єктивності, неупередженості та відповідальності.

В етичних кодексах зазвичай відображаються основні рамки правильних, етично коректних дій представників публічного управління. Етичні кодекси в публічній службі – це сукупність цінностей, професійно-етичних принципів, норм і стандартів поведінки публічного службовця, що приписуються до виконання. Це є форма базових документів, в яких викладені основні цілі і завдання бюрократії, описуються загальні норми етично допустимої поведінки [14, с. 38].

Кодекси етики, внутрішні системи контролю за дотриманням стандартів поведінки, а також механізми захисту викривачів корупції повинні стати основою для створення нової культури бюрократії.

Конкретизуючи загальний аналіз шляхів удосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси в державному управлінні щодо нашої країни зазначимо: покращення системи державного управління в Україні потребує цілісної стратегії, яка охоплює підвищення рівня цифровізації, посилення якості професійної підготовки державних службовців, забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності системи державної служби й сприяння інноваціям під час адаптації до глобальних викликів. Виконання цих рекомендацій сприятиме створенню ефективної, прозорої, етично орієнтованої та інноваційної системи державного управління, спроможної гарантувати сталий розвиток та високу якість життя громадян України.

Висновки до розділу 3

Електронне урядування є фундаментальним елементом цифровізації державного сектору, зосереджуючись на автоматизації адміністративних процесів і наданні доступних публічних послуг громадянам, підприємствам та іншим державним структурам. Запровадження електронного урядування полегшує перехід від традиційної паперової бюрократії до ефективних, зручних і швидких цифрових рішень, тим самим значно покращуючи взаємодію між державою та суспільством.

Культура бюрократії включає в себе як бюрократичний, так і демократичний аспекти. З одного боку, бюрократія спрямована на підтримку порядку, стабільності та формалізації адміністративних процесів, що забезпечує ефективність управління. З іншого боку, демократичний аспект вимагає прозорості, відкритості та підзвітності державних органів перед громадянами. Баланс між цими двома аспектами є вирішальним для формування ефективної системи державного управління, яка здатна відповідати на виклики сучасного світу. Культура бюрократії в Україні характеризується поєднанням залишків радянської системи та нових тенденцій, спрямованих на підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів. Попри значні зусилля щодо реформування, українська бюрократія все ще стикається з такими проблемами, як корупція, низький рівень професіоналізму та непрозорість процедур. Разом з тим, активне впровадження електронного уряду та цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності державного апарату. Майбутні реформи мають бути спрямовані на подолання надмірної бюрократизації та забезпечення прозорості, підзвітності та інноваційності в державному управлінні.

Для модернізації державного управління в Україні необхідно здійснити комплексний підхід до вдосконалення культури бюрократії, орієнтуючись на найкращі європейські практики та інтегруючи сучасні інноваційні підходи до управління. Ці рекомендації спрямовані на створення ефективної, прозорої та

підзвітної бюрократії, яка зможе забезпечувати якісне надання державних послуг, відповідати на виклики суспільства та сприяти розвитку державних інституцій.

Основним завданням для вдосконалення культури бюрократії є забезпечення прозорості та підзвітності державного управління, що сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до влади. Запровадження практики регулярної публікації звітів про діяльність державних установ та оцінку їхньої ефективності сприятиме підвищенню підзвітності державних службовців. Слід також розробити систему показників ефективності, які будуть використовуватись для оцінки роботи державних службовців на основі досягнутих результатів, а не тільки формального виконання обов'язків. Ці показники повинні бути чітко визначеними, зрозумілими та прив'язаними до стратегічних цілей організації. Боротьба з корупцією є одним з найважливіших аспектів вдосконалення культури бюрократії. Рекомендується посилити антикорупційне законодавство, забезпечивши дієвість та незалежність антикорупційних органів, таких як НАБУ та НАЗК, які мають стежити за дотриманням антикорупційних норм серед державних службовців. Впровадження механізмів захисту викривачів корупції сприятиме формуванню культури нетерпимості до корупційних дій. Також необхідно розробити та впровадити етичні кодекси для державних службовців, які міститимуть чіткі норми поведінки, спрямовані на забезпечення чесності, об'єктивності та неупередженості в роботі. Важливо запровадити систему регулярного навчання та підвищення обізнаності службовців з етичних питань, а також розробити механізми моніторингу та контролю за дотриманням етичних стандартів, включаючи дисциплінарну відповідальність за їх порушення. Цифровізація державних послуг є ключовим елементом модернізації державного управління. Необхідно забезпечити розвиток цифрових інструментів для внутрішньої роботи державних органів, включно з електронним документообігом, цифровими підписами та автоматизованими системами управління завданнями. Важливим елементом є також навчання державних службовців роботі з новітніми

технологіями, що сприятиме розвитку цифрової культури в державному управлінні. Реформування управління людськими ресурсами є необхідною умовою для створення ефективної культури бюрократії. Необхідно запровадити нові підходи до відбору, навчання та кар'єрного розвитку державних службовців. Важливим напрямом є запровадження системи безперервного професійного розвитку, яка передбачатиме регулярне підвищення кваліфікації службовців відповідно до вимог сучасного державного управління. Запровадження системи кар'єрного розвитку та ротації кадрів дозволить зменшити ризик формування корупційних зв'язків та сприятиме розвитку лідерських навичок у державних службовців. Важливо також впровадити сучасні підходи до мотивації персоналу, включаючи гнучкі графіки роботи, можливості для самореалізації, конкурентоспроможну оплату праці та винагороди за досягнення. Залучення громадян до процесів прийняття рішень є важливим інструментом для вдосконалення культури бюрократії та забезпечення її підзвітності. Рекомендується розвивати онлайн-платформи для громадських консультацій, публічних обговорень та збору пропозицій від громадян.

Особливу увагу слід приділити залученню громадських організацій до моніторингу діяльності державних органів, що сприятиме підвищенню прозорості та об'єктивності у прийнятті рішень. Важливим аспектом є впровадження концепції управління знаннями, яка передбачає накопичення, обмін та використання знань і найкращих практик серед державних службовців. Створення внутрішніх платформ для обміну досвідом, навчання та розвитку інноваційних рішень дозволить ефективніше використовувати потенціал державних службовців та сприятиме їхньому професійному зростанню.

Поєднання сучасних технологій, антикорупційних заходів, реформи управління людськими ресурсами та активного залучення громадян до управлінських процесів є ключовими складовими на шляху до модернізації бюрократичної культури. Впровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності державного апарату, забезпеченню високої якості надання державних послуг та зміцненню довіри громадян до влади.

Отже, удосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси потребує комплексного переосмислення її ролі як інструменту реалізації реформ, а не гальма розвитку. Ключовим завданням є трансформація бюрократичної культури у напрямі відкритості, підзвітності, орієнтації на результат, інноваційність та етичну відповідальність. Запровадження ефективної системи оцінювання діяльності державних службовців, розвиток електронного уряду, цифровізація управлінських процесів, реформування системи управління людськими ресурсами, посилення громадської участі й боротьба з корупцією – це фундаментальні кроки, здатні змінити характер взаємодії між державою і громадянином. Особливу роль відіграє лідерство як чинник формування нової організаційної культури, що підтримує ініціативу, обмін знаннями та гнучкість у прийнятті рішень. В умовах українських реалій модернізація державного управління вимагає послідовної політичної волі, належного ресурсного забезпечення та активного залучення громадянського суспільства. У результаті – бюрократія повинна стати не бар'єром, а драйвером суспільних перетворень, здатним забезпечити сталість реформ і зміцнити інституційну спроможність держави.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено нові наукові положення, які в сукупності дозволяють розв'язати важливе наукове завдання у сфері публічного управління в контексті обґрунтування теоретичних засад функціонування бюрократії та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення результативності й ефективності бюрократії у процесах модернізації державного управління.

На підставі проведеного дослідження сформульовано низку висновків і пропозицій.

1. Проаналізовано зародження бюрократії як соціального феномену через призму історико-управлінського аналізу. Виявлено, що бюрократія як соціальний феномен виникла в період формування перших складних форм організації суспільства. Її елементи можна спостерігати вже у державних апаратах Стародавнього Єгипту, Риму та Китаю. Бюрократія стала необхідним механізмом, що забезпечував підтримку порядку та управління великою кількістю людей, земель і ресурсів. На різних етапах історії розвиток бюрократії залежав від соціально-політичних, економічних і культурних умов. Поступове ускладнення суспільних відносин викликало потребу у створенні інституцій, які могли б ефективно регулювати ці процеси, що сприяло посиленню ролі бюрократії як невід'ємної складової державної влади.

2. Охарактеризовано класичні теорії бюрократії. Констатовано, що основоположниками теорій бюрократії є Макс Вебер, Карл Маркс розглядали її як необхідний елемент сучасної держави та важливу складову соціальної структури. Макс Вебер визначив бюрократію як раціональну, ієрархічну систему управління, що базується на формальних правилах і процедурах. Веберівська модель передбачала чітке розподілення обов'язків і прав, що забезпечує ефективність та безособовість управління. Карл Маркс, у свою чергу, вбачав у бюрократії механізм відчуження людини, підпорядкований інтересам правлячого класу. Класичні теорії бюрократії залишаються важливим

теоретичним підґрунтям для сучасних досліджень. Виділено п'ять основних етапів у розвитку наукової думки про бюрократію як: 1) носія загального інтересу; 2) ворога свободи і демократії; 3) носія раціональної форми управління, ефективний інструмент виконання політичних рішень; 4) складової політичної системи суспільства; 5) гальма прогресивного розвитку суспільства, «держави в державі», яка працює виключно на себе.

Розглянуто сучасні дослідження бюрократії у постбюрократичній парадигмі. На основі їхнього узагальнення, з'ясовно, що вони ставлять в центр обговорення проблематику формалізму, відсталості та бюрократизації в діяльності бюрократії. Виявлено, що у сучасному світі бюрократія зазнає значних трансформацій, що зумовлено новими соціальними, технологічними та економічними викликами. Постбюрократична парадигма спрямована на подолання жорстких структур та формалізованих процесів, характерних для класичних моделей бюрократії. Сучасні дослідження акцентують увагу на гнучких структурах управління, що сприяють інноваціям і прискоренню процесів прийняття рішень. Застосування нових управлінських моделей, таких як мережеві організації та електронне урядування, дозволяє зробити бюрократію більш адаптивною до динамічних змін.

3. Проаналізовано роль державних службовців в процесах модернізації державного управління. Констатовано, що державним службовцям належить головне місце в модернізації державного управління. Наскільки успішними будуть реформи, наскільки стабільним в результаті вийде державний апарат і на якому рівні довіри до державних інституцій з боку громадян це буде залежати від можливого обсягу їх професійної підготовки, управлінських навичок та здатності до адаптації. Уточнено характеристик бюрократії, що можуть посилювати або проблематизувати, загальмовувати процеси модернізації державного управління. Так, в модернізації державного управління можуть бути ефективно використані такі особливості бюрократії, як її спеціальна професійна підготовленість, професіоналізм та експертність, наявність чіткої ієрархічної організаційної структури, єдиного центру та ефективного апарату управління,

закладена місією професії орієнтація системи цінностей на суспільне благо, передбачуваність, стабільне функціонування, слідування чітким правилам і нормам. Водночас, існують й характерні для бюрократії проблеми, що можуть утруднити та загальмувати модернізаційні процеси в державному управлінні – це надмірна бюрократизація (бюрократизм), ускладнення процедур прийняття рішень, «фетишизм пунктуальності», посилена увага до регламентації, нездатність швидко адаптуватися до мінливих ситуацій, формалізм і ритуалізм, рутинність, що може призводити до консерватизму, бажання збереження статус-кво. На сьогоднішній день, в умовах модернізації, державне управління потребуватиме синергетичного підходу з поєднанням цифровізації та розвитку людського капіталу, а також удосконалення традиційних адміністративних процедур разом із стратегічним управлінням, запровадженим у державному секторі.

4. Досліджено особливості функціонування бюрократії у державах XXI століття. Функціонування бюрократії в умовах модернізаційних процесів у країнах XXI століття має свою специфіку, яка зумовлена як загальносвітовими тенденціями, так і специфікою кожної країни. Функціонування бюрократії у XXI столітті вимагає не лише адаптації до нових умов, а й активного впровадження інноваційних практик, що сприятиме підвищенню її ефективності та відповідності потребам суспільства.

Проаналізовано конфлікти та проблеми сучасної бюрократії. З'ясовано, що сучасна бюрократія часто стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх конфліктів, які ускладнюють її функціонування, та здійснено типологізацію цих основних конфліктів, зокрема таких як, політичні конфлікти, конфлікти між різними рівнями влади, конфлікти щодо ресурсів, конфлікти на ґрунті корупції і недобросовісності, конфлікти між громадянами і бюрократами, конфлікти на ґрунті ефективності і результативності, конфлікти на ґрунті реформ та модернізації.

Зазначено, що однією з головних загроз у функціонуванні бюрократії є надмірна формалізація та регламентація, що призводить до зниження

ефективності прийняття рішень. Водночас існує ризик правових та етичних порушень і маніпуляцій, пов'язаних з обмеженими механізмами контролю та підзвітності. Бюрократичні структури можуть також спричиняти конфлікти через опір змінам, які виникають у результаті інноваційних реформ. Виявлено та з'ясовано сутність проблем, які можуть вплинути на ефективність та легітимність функціонування сучасної бюрократії, зокрема таких як корупція та недобросовісність, політичний тиск і вплив, бюрократична надмірність, недостатній рівень впровадження інновацій і сучасних технологій, відсутність прозорості та відкритості, втрата довіри громадськості, громадський тиск і активізм, глобалізація та міжнародні виклики, обмеження бюрократичної автономії.

5. Окреслено проблеми бюрократії у державах XXI століття. У XXI столітті основними проблемами бюрократії є її неспроможність швидко адаптуватися до нових умов та вимог. Цифровізація, глобалізація та зростання соціальної мобільності висувають нові виклики, які класичні бюрократичні моделі не здатні вирішувати належним чином. Окрім того, бюрократичні системи багатьох країн стикаються з недовірою громадян через відсутність прозорості та високий рівень корупції. Низька гнучкість бюрократичних інституцій стає перешкодою для ефективної реалізації державних політик та програм.

Визначено шляхи подолання надмірної бюрократизації на основі дослідження досвіду країн Західної Європи. У країнах Західної Європи були розроблені та впроваджені численні заходи для подолання надмірної бюрократизації, що включають реформування державної служби, зменшення регуляторного навантаження, активне впровадження електронного урядування та цифрових технологій для прискорення та спрощення адміністративних процедур. Узагальнено способи подолання бюрократизації, що дозволяють суттєво підвищити рівень ефективності державного управління та довіру громадян до державних інституцій. Зокрема такими може бути забезпечення прозорості та підзвітності державного управління, практики регулярної публікації звітів про діяльність державних установ, встановлення системи

показників ефективності, функціонування етичних кодексів державних службовців, розвиток цифрових інструментів для діяльності державних органів, удосконалення процедур підбору кадрів, впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу державної служби, залучення громадян до процесів прийняття рішень.

6. Охарактеризовано електронне урядування та цифровізацію державної служби як напрям модернізації державного управління. Виявлено, що електронне урядування є фундаментальним елементом цифровізації державного сектору, зосереджуючись на автоматизації адміністративних процесів і наданні доступних публічних послуг громадянам, підприємствам та іншим державним структурам. Запровадження електронного урядування полегшує перехід від традиційної паперової бюрократії до ефективних, зручних і швидких цифрових рішень, тим самим значно покращуючи взаємодію між державою та суспільством.

7. Описано розвиток культури бюрократії відносно бюрократичного та демократичного аспектів. Науково обґрунтовано базову роль культури бюрократії в модернізаційних процесах державного управління, яка набуває конструктивної спрямованості за умови збалансованого синергетичного поєднання її бюрократичного та демократичного аспектів. З одного боку, бюрократія спрямована на підтримку порядку, стабільності та формалізації адміністративних процесів, що і забезпечує ефективність управління і виявляє її бюрократичний аспект культури бюрократії. З іншого боку, демократичний аспект вимагає прозорості, відкритості та підзвітності державних органів перед громадянами. Баланс між цими двома аспектами є вирішальним для формування якісної системи державного управління, яка здатна відповідати на виклики сучасного світу. Така збалансована культура постає основним елементом організаційного життя та сприяє формуванню та функціонуванню бюрократії як актора модернізаційних змін, який орієнтований на підвищення ефективності державного управління, покращення якості прийняття рішень, стабільність,

прозорість та підзвітність у державному управлінні, націлений на формування відносини довіри та партнерства з громадянами.

З'ясовано, що культура бюрократії в Україні характеризується поєднанням залишків радянської системи та нових тенденцій, спрямованих на підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів. Попри значні зусилля щодо реформування, українська бюрократія все ще стикається з такими проблемами, як корупція, низький рівень професіоналізму та непрозорість процедур. Майбутні реформи мають бути спрямовані на подолання надмірної бюрократизації та забезпечення прозорості, підзвітності та інноваційності в державному управлінні.

8. Нами визначено основні напрями вдосконалення впливу бюрократії на модернізаційні процеси в системі державного управління України. Ефективна модернізація неможлива без трансформації самої бюрократичної культури, яка має еволюціонувати від замкненості, формалізму та надмірної регламентації до відкритості, результативності й інноваційності. Основу такої трансформації становить підвищення прозорості та підзвітності діяльності державних службовців, зокрема через впровадження систем відкритих даних, оцінювання ефективності на основі досягнутих результатів та публічні звіти.

Важливим кроком є боротьба з корупцією, впровадження етичних кодексів поведінки та механізмів захисту викривачів. Окрему увагу слід приділяти цифровізації державного управління, розвитку платформи «Дія» та створенню внутрішніх електронних інструментів для оптимізації управлінських процесів. Паралельно необхідно реформувати систему управління людськими ресурсами, запровадивши компетентнісний підхід до добору кадрів, систему професійного розвитку, прозорі механізми кар'єрного зростання та сучасні підходи до мотивації персоналу.

Ключовим чинником ефективного реформування виступає також залучення громадян до ухвалення управлінських рішень, розбудова інструментів електронної демократії та громадського контролю. Розвиток внутрішніх платформ для обміну досвідом та управління знаннями має стати підтримкою

для створення нової генерації державних службовців, спроможних реалізовувати реформи в дусі сервісної держави. У поєднанні, ці заходи створюють підґрунтя для глибокого оновлення бюрократичної культури та формування ефективної моделі державного управління, орієнтованої на потреби громадян та європейські стандарти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Тенденції розвитку публічної службової діяльності як основи парадигми системогенезу публічного управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 3. С. 135–142.
2. Антонова О. В. Реформа публічного управління в Україні : виклики та перспективи. Науковий центр інноваційних досліджень. 2022. 422 с.
3. Антонова О. В., Серьогін С. М., Литвінов О. В., Кривенькова Р. В. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 3. С. 91–101.
4. Антонова О. В., Шаталов С. О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія : право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 15. С. 45–56.
5. Асеомглу Д., Вердіє Т. Вибір між ринковими збоями та корупцією/ *American Economic Review*. 2000. Т. 90, № 1. С. 194–211.
6. Батрименко О. В. Бюрократія в системі сучасної демократії. Дис. д-ра політ. наук : 23.00.02. Київ, 2013. 360 с.
7. Белікова М. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*, 2022. №8 (10). С. 381–392.
8. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління : цифровізація. *Інвестиції : практика та досвід*, 2021. №15. С. 107–113.
9. Боднюк І. Медіаграмотність державних службовців в контексті інформаційних війн. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. № 108. С. 20–22.
10. Бондаренко Л. І. Використання методичного підходу до побудови системи управління мотивацією праці державних службовців. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах*

сучасної економіки : теорія і практика : матеріали ІХ Міжнародної заочної науково-практичної конференції 24 листопада 2021 р. Запоріжжя : КПУ, 2024. С. 30–33.

11. Бредня Т. М., Столяренко А. А., Дудник О. В. Особливості організації праці державних службовців в умовах застосування сучасних інформаційних технологій. *Вісник студентського наукового товариства*. 2021. № 1. С. 62–66.
12. Варзарь П. Демократія і бюрократія : проблема сумісності. *Політичний менеджмент*, 2010, № 1. С. 76–87.
13. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 336 с.
14. Василевська Т. Е., Пятківський Р. О. Етичне лідерство в публічній службі : смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. Том 9. 2021. № 2. С. 35–42. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865> (дата звернення: 01.05.2025)
15. Ващенко К., Купрій В., Чмига В., Токарчук Т., Рикова Л., Вернигор Ю. та ін. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад : доповідь. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.
16. Вергун О. Поняття бюрократії в творчості М. Вебера. *Наукові записки НаУКМА : Політологія. Соціологія*. 1999. Т. 7. С. 21–26.
17. Вимоги до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм : Наказ МОН України від 1 лютого 2021 р. № 128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0454-21#Text>. (дата звернення: 16.02.2025).
18. Вожол О. В. Бюрократія в Україні в контексті порівняння з країнами Європи. *Наукові перспективи. Суспільство та національні інтереси*. 2025. Випуск №3 (11). С. 605–617. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni>

- / article / view / 21065. DOI <https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3> (11) – 605–617
- 19.Вожол О. В. Бюрократія як позитивне та негативне явище в контексті модернізації державного управління. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Публічне урядування*. 2024. Випуск №4 (41). С 6–12. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4634>. (дата звернення: 01.05.2025). DOI <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4> (41)
- 20.Вожол О. В. Дослідження комунікацій у системі державного управління. *Проблеми цивілізаційної суб'єктності України : місія науки і освіти : матеріали Все-укр. наук.-практ. конф. (29 вересня – 1 жовтня 2022 р.) м. Київ*. С. 237–241. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HKqEoxP1Dp5I2EfS18L83fG1UN2CKtLk/view> (дата звернення: 01.05.2025)
- 21.Вожол О. В. Зародження бюрократії як соціального феномену – історико-соціологічний аналіз. *Шевченківська весна – 2023 : публічне управління та державна служба : матеріали Все-укр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (29 берез. 2023 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи*. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 120–122. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)
- 22.Вожол О. В. Історичний досвід утворення публічного управління. *Публічне управління в Україні : історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Все-укр. наук.-практ. конф. (20 лютого 2024 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової*. С. 35–37. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)
- 23.Вожол О. В. Концептуальні засади формування сталого розвитку публічного управління та адміністрування в умовах сучасних викликів. *Об'єднані наукою : перспективи міждисциплінарних досліджень :*

- матеріали Все-укр. наук. – практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (17–18 листопада 2022 р.) м. Київ ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 223–225. URL: <https://drive.google.com/file/d/1g-ru2TkTKOVBj-VdP0MghoP-Acg7t91wr/view> (дата звернення: 01.05.2025)
24. Вожол О. В. Культура бюрократії в Україні в контексті розвитку і модернізації державного управління. *Електронне наукове видання Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. Випуск 11. С. 70–74. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17323959959111.pdf> (дата звернення: 01.05.2025). DOI : <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10459>
25. Вожол О. В. Перспективи бюрократії задля модернізації державного управління в Україні. *Науковий журнал Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Випуск 43. С. 110–115. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/18.pdf>. (дата звернення: 01.05.2025). DOI : <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.16>
26. Вожол О. В. Публічна політика в контексті українських реалій. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Випуск 13 (27). С. 39–49. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7229/7270>. (дата звернення: 01.05.2025). DOI : [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-38-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-38-49)
27. Вожол О. В. Шляхи вдосконалення бюрократії для модернізації державного прав. *Глобалізаційні виклики : урядування майбутнього* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 квітня 2023 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 173–175. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)
28. Газарян С. В. Бюрократизація чи креативізація : до чого готувати державного службовця? *Публічне управління XXI ст. : синтез теорії та практики* : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2019. С. 20–23.

- 29.Гарматій О. Медіаосвіта державних службовців як тренд сучасності. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія : Соціальні комунікації*. 2015. №1 (50). С. 7–14.
- 30.Гбур З. В. Бюрократична корупція як загроза національній безпеці. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 4. С. 156–160.
- 31.Гегель Г. В. Ф. Основи філософії права. Київ, Наукова література, 2000. 346 с.
- 32.Гончарук Н. П., Чередниченко А. В. Модернізація публічного управління в Україні під час війни та в післявоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 46–54.
- 33.Грабар Н. С. Світові практики протидії бюрократизму : досвід для України. *Pressing problems of public administration*. 2017. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2017-2/doc/6/04.pdf>. (дата звернення: 01.05.2025).
- 34.Демиденко Д., Наумик А., Сидоренко Н. Професійна культура державних службовців як фактор розвитку системи державної служби в Україні. *Збірник наукових праць «SCIENTIA»*, 2023. С. 42–44.
- 35.Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.09.2024).
- 36.Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану : Постанова КМУ від 12 березня 2022 р. №263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2024).
- 37.Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.02.2025).
- 38.Дзвінчук Д. Качмар О. Соціокультурна компетентність як основа професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та

- адміністрування. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 19–29.
39. Домбровська С. М., Грабар Н. С., Порока С. Г. Трансформація інституту бюрократизму у контексті становлення системи публічного управління в Україні. Харків, 2020 227 с.
40. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 1999. 192 с.
41. Дудник О., Смігунова О. Працевлаштування випускників ЗВО в контексті переходу до цифрової економіки. *Мат-ли першої міжн. науково-практ. конф. «Цифрова економіка : тренди та перспективи», Тернопільський нац. економ. ун-т*, 2018. С. 69–71.
42. Електронне врядування для підзвітності влади та участі громади (EGAP). URL: <http://eef.org.ua / programmi / effektivne-upravlinnya-ta-gromadyansk / elektronnevryaduvannya-egap/> (дата звернення: 16.09.2023).
43. Єремєєва І. А. Проблеми бюрократії в контексті політологічних досліджень. *Гуманітарний журнал*. 2013. № 3. С. 30–40.
44. Захист викривачів корупції : як це працює в Україні та в світі. URL: [http // www. radiosvoboda.org / content / article / 27118580. html](http://www.radiosvoboda.org / content / article / 27118580. html). (дата звернення: 25.09.2024).
45. Звіт про розподіл повноважень стосовно соціальних послуг між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування у країнах Європи. URL: https://www. slg-coe.org.ua / wp-content / uploads / 2016 / 09 / CELGR_LEX_2016_5_.pdf (дата звернення: 16.09.2023).
46. Іванов Є. В. Цифровізація як засіб підвищення якості надання адміністративних послуг. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : зб. матеріалів II Міжнар. наук. – практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 89–91.*
47. Івашова Л. М., Бондаренко Л. І. Удосконалення змісту, організації й управління системою професійного навчання та підвищення кваліфікації

- державних службовців. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2024. № 1 (40). С. 73–84.
48. Індекс сприйняття корупції – 2023. URL: <https://ti-ukraine.org / research / indeks-spryjnyattya-koruptsiyi – 2023> (дата звернення: 25.09.2024).
49. Калашник Н. В. Молодіжна участь як інструмент публічної політики на місцевому рівні. Бородін О. С., Калашник Н. В. 2020. С. 213–223.
50. Кіпішинова О., Сметаніна Л. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021. №3 (84). С. 202–205.
51. Колодій О. М. Досвід децентралізації у Франції. URL: https://www. pubadm. vernadskyjournals.in.ua / journals / 2018 / 1_2018 / 37. Pdf (дата звернення: 16.09.2023).
52. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Місце бюрократії в системі державного управління. URL: <http://nauka. kushnir. mk.ua / ?p=73790> (дата звернення: 24.05.2023).
53. Копейчиков В. В. Основи конституційного права України : підручник / В. В. Копейчиков, М. І. Козюбра, А. М. Колодій та ін.; за ред. В. В. Копейчикова. 2-ге вид., допов. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 288 с.
54. Корупція в Україні 2022 : розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт Національного агентства з питань запобігання корупції. 2022. 172 с.
55. Корчак Н. М. Державне регулювання відносин конкуренції в Україні (господарсько-правовий аспект) : монографія. Київ : Національна академія прокуратури України, 2014. 200 с.
56. Креденцер О. В. Підприємницький тип організаційної культури. *Актуальні проблеми психології : Зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*, 2013. № 39. С. 11–15.
57. Креденцер О. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : вплив чинників мезо- та мікрорівнів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2015. №2. С. 53–59.

- 58.Крозьє М. Бюрократичний феномен / пер. з фр. Київ : Основи, 2002. 344 с.
- 59.Кужда Т. І. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в Україні та в світі. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. 2020. С. 71–86.
- 60.Кучма О. Цифровізація державних послуг : важливі аспекти стратегічного державного управління. *In Proceedings of The 9th International scientific and practical conference» Eurasian scientific discussions», Barcelona, Spain, 2022.* С. 267–278.
- 61.Линдюк О. В. Напрями реформування та модернізації публічної служби в Україні. *Публічне адміністрування : економічні та гуманітарні науки*. 2016. № 2. С. 73–80.
- 62.Липовська Н. А. Публічно-службові відносини в системі демократичного урядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 1. С. 16–23.
- 63.Липовська Н. А., Сахарова К. В. Координація взаємодії держави та суспільства для формування та реалізації сучасної публічної політики в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. С. 45–54.
- 64.Липовська Н. А., Хожило І. І. Публічний контроль як правова форма взаємодії органів влади з громадськістю. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2023. № 3. С. 16–23.
- 65.Липовська Н. С. Соціальні трансформації як складова реформ публічного управління : інституційний вимір. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 2. С. 22-55.
- 66.Литвинюк Є. І. Трансформація компетенцій державних службовців у контексті розвитку цифрових інструментів державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*, 2023. №6. С. 54–61.

67. Лук'янова Г. Ю. Державні службовці, як суб'єкти адміністративно-правових відносин. *The VII International Science Conference «Modern science and practice»*, 2021. С. 35–38.
68. Магеррамов А. Цифровізація як чинник конкурентоспроможності держави в умовах глобалізації та інтеграції : теоретичний аналіз та практичні рекомендації для України. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2023. №3. С. 23–31.
69. Малиновський В. Я., Грицяк Н. В., Семенченко А. І. Електронне урядування та електронна демократія. Частина 1 : Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с.
70. Маркс К. Капітал. Твори. Т. 23. 2-ге вид. Київ : Держполітвидав УРСР, 1969. С. 3–601.
71. Мартиняк І., Крижанівська К. Цифровізація державних сервісів як елемент підтримки бізнесу. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього : дослідження, діджиталізація та інновації»*, 2022. С. 42–44.
72. Міл Дж. С. Про свободу : Есе. Київ : Видавництво Соломії Павличко Основи, 2001. 463 с.
73. Міністерство освіти і науки України : офіційний веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 25.09.2024).
74. Міхровська М. С. Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 272–275.
75. Моніторинг, оцінювання та прогнозування розвитку системи електронного урядування / за ред. С. К. Полумієнко. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 64 с.
76. Наумик А. Побудова ефективної структури державного управління. *Розвиток суспільства та науки в умовах цифрової трансформації* :

- матеріали III міжнар. студент. науков. конф., м. Луцьк, 16 груд. 2022 р. С. 66–67.
- 77.Наумик А. С., Ядловська О. С. Деякі аспекти професійної культури державного службовця в контексті функціонування концепту «сервісної держави». *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права : теорія та практика* : Зб. тез доп. Міжнар. науково-практ. конф., м. Кременчук. 2023. № 8. С. 49–50.
- 78.Нідерланди. URL: https://euaa.europa.eu/sites/default/files/2022-07/Booklet_Netherlands_UK.Pdf (дата звернення: 16.09.2023).
- 79.Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні : теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 53–63.
- 80.Паєнтко Т., Федосов В. Бюрократія як суспільний інститут управління державою. *Ринок Цінних. Паперів України*, 2006, №7–8. С. 11–22.
- 81.Пахомова Т. І. Державне управління як вид соціального управління та роль державної служби в ньому. *Український журнал з проблем державного управління*. 2014. № 2(18). С. 45–52.
- 82.Пашов Р. І. Бюрократія у системі суспільних відносин. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Філософія*, 2014, № 43. С. 216–231.
- 83.Перепелиця Н. О. Бюрократія в системі сучасної демократії в концепції Ф. Фукуями. Дис.... ст. док-ра філософії, 052. Київ, 2020. 210 с.
- 84.Пилипів І. Майбутнє відкритих даних під питанням. До якої інформації хоче обмежити доступ держава. *Економічна правда*, 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/21/691717/> (дата звернення: 25.09.2024).
- 85.Піроженко Н., Омельченко В. Сучасні практики взаємодії публічної влади та громадськості у запобіганні та протидії корупції в Україні та світі. *Актуальні проблеми державного управління*, 2021. №3 (84). С. 158–166.

- 86.Плахотнюк Н. Г. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування : проблеми та перспективи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2(26). С. 65–72.
- 87.Подольчак Н. Ю. Кваліфікаційна асиметрія державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування : причини виникнення та способи усунення. 2020. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16890/1/Podolchak.Pdf> (дата звернення: 16.02.2025).
- 88.Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. №856. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856_2019%D0%BF#Text (дата звернення: 16.02.2025).
- 89.Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-p#Text> (дата звернення: 16.02.2025).
- 90.Помаза-Пономаренко А. Л., Микитюк Ю. М. Цифровізація державної політики vs. державна політика цифровізації у сфері правового регулювання : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2021. 200 с.
- 91.Понад 60% українців отримують держпослуги онлайн : результати дослідження. *Урядовий портал*, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukraintsiv-otrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 25.09.2024).
- 92.Порайко А. М. Демократичні засади протидії бюрократизму в системі державного управління : дис. канд. держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2017. 195с.
- 93.Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.09.2024).

94. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167_2021%D1%80#Text (дата звернення: 16.02.2025).
95. Рада громадського контролю НАБУ (РГК). URL: <https://nabu.gov.ua/sklad-rady-gromadskogo-kontrolyu> (дата звернення: 25.09.2024).
96. Радзієвська, Г. Вплив діджиталізації на трансформацію роботи державної служби. *79-та Студентська науково-технічна конференція : збірник тез доповідей. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. С. 219–221*
97. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. Проект Міністерства цифрової трансформації України. 2021. URL: https://osvita.diaa.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (дата звернення: 25.09.2024).
98. Рачинський А. В. Трансформація системи публічного управління в сучасній Україні : аналіз основних принципів та підходів. *Державотворення. 2024. № 2(36). С. 44-48.*
99. Рудакевич М. І. Ідейні основи та нормативні стандарти етики державних службовців країн Європейського Союзу. Київ : Ультра, 2002. 109 с.
100. Серьогін С. М. Державне управління та державна служба : навч. посіб. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. 200 с.
101. Сидоренко Н. С. Компетентнісний підхід до професійної культури державних службовців. *Держава та регіони. 2010. № 1. С. 111–115.*
102. Сидоренко Н. С. Структурні компоненти професійної культури державних службовців. *Аспекти публічного управління. 2013. Т. 1, № 1. С. 84–90.*
103. Сидоренко Н. С. Технологія формування професійної культури державних службовців. *Публічне адміністрування : Теорія та практика. 2010. № 2 (4).* URL: <http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2010-02/10snskds.Pdf> (дата звернення: 16.02.2025).
104. Скрипнюк В. М. Бюрократизм в системі державного управління та правовий механізм його подолання : автореф. дис. ... канд. юрид. наук :

- 12.00.01 / В. М. Скрипнюк; Нац. ун-т «Одеська юрид. акад.» Одеса, 1999. 20 с.
105. Сопілко І., Крутас В. Автоматизація та дигіталізація процесів управління персоналом на державній службі. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія : Юридичний журнал «Повітряне і космічне право»*, 2022. №1 (62). С. 85–90.
106. Сорокіна Н. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро : Грані, 2020. 224 с.
107. Соскін М. Основні підходи до розуміння феномена бюрократії. *Український науковий журнал «ОСВІТА РЕГІОНУ»*, 2012, №4. С. 69.
108. Співпраця з Україною у сфері реформ. URL: <http://surl. li / leisq> (дата звернення: 16.09.2023).
109. Сприйняття боротьби з корупцією в Україні : результати телефонного опитування 29 вересня – 9 жовтня 2023 року. URL: <https://kiis.com.ua / ?lang=eng&cat=reports&id=1306&page=1&t=6> (дата звернення: 25.09.2024).
110. Стратегія кібербезпеки України. URL: https://zakon. rada. gov.ua / laws / show / 447 / 2021? find=1&text=%D0% BF% D0% BE% D1%81% D0% BB% D1%83#w1_1 (дата звернення: 16.02.2025).
111. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: <https://zakon. rada. gov.ua / laws / show / 831–2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.02.2025).
112. Теплов С. О. Стан та проблеми формування цифрового потенціалу державної служби в Україні в умовах воєнного стану. *Інвестиції : практика та досвід*, 2024. С. 235–241.
113. Технології е-урядування. URL: <http://moodle. ipo. kpi.ua / moodle / mod / resource / view.php? id=3778>. (дата звернення: 16.02.2025).
114. Тимофеев С. Загальні засади забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади в Україні. *Державне управління та регіональний розвиток*, 2021. №11. С. 251–279.

- 115.Тіроль Ж. Теорія індустріальної організації. Кембридж (Массачусетс) : MIT Press, 1988. 479 с.
- 116.Ткач О. І., Батрименко О. В. Колективна психологічна причетність як стратегія бюрократії у взаємодії з громадянським суспільством у формуванні національної ідентичності. *Політичне життя*. 2024. № 3. С. 21–27.
- 117.Токвіль А. де. Давній порядок і Революція. Київ : Юніверс, 2000. 224 с.
- 118.Турченко О. Г., Фурман В. В. Обмеження права на доступ до публічної інформації в умовах воєнного стану. *Аналітичне-порівняльне правознавство*. Ужгород, 2022. №5. С. 107–113.
- 119.Тутова О. В., Савченко Є. А. Оцінювання впливу розвитку цифрової економіки на соціально-економічне середовище. *Системи управління та машини*. 2018. № 6. С. 81–92.
- 120.Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення, 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P186401fe84317af21016afb4ebc8c4.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).
- 121.Федорів Т. Медіаосвіта та медіа-компетентність державних службовців : перспективи розвитку. *Інвестиції : практика та досвід*. 2013. № 3. С. 120–122.
- 122.Федун Р. М. Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні. *Академічні візії*, 2024. №33. С. 1–11.
- 123.Хайєк Ф. А. Право, законодавство та свобода. Нове викладення широких принципів справедливості та політичної економії : в 3 т. Київ : Сфера, 1999–2000. 3 т.
- 124.Царенко І. О., Красножон Н. С. Електронне урядування як інструмент посилення конкурентоспроможності країни. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8123> (дата звернення: 16.09.2023).

- 125.Цифрова грамотність : загальна короткостроко ва програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist> (дата звернення: 16.02.2025).
- 126.Чечель А. О. Професійний розвиток державних службовців : тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Universities and Leadership*, 2022. № 14. С. 20–29.
- 127.Шендерівська Л. П., Букань Л. В. Цифровізація : актуальні завдання, які вона вирішує. *Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи*, 2023. С. 84–85.
- 128.Шулдик А. В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях. *Правничий вісник Університету КРОК*, 2017. №27. С. 163–168.
- 129.Щербатюк О. О. Цифровізація як основа трансформації суспільства. *Правове забезпечення прав людини у глобальному вимірі : рівні можливості, інклюзія та протидія насильству : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (27 листопада 2024 року)*. Київ : КНЕУ, 2024. С. 494–498.
- 130.Якимець М., Карковська В. Цифрові компетентності державних службовців в публічному адмініструванні. *Матеріали конференцій МЦНД*, 2024, С. 75–76.
- 131.Яковенко Г. Б. Функції сучасної державної бюрократії. *Теорія та практика державного управління*, 2008, №3 (22). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2008-3/doc/1/16.Pdf> (дата звернення: 24.05.2023).
- 132.A Health Crisis Is More Than A Health Crisis. URL: <https://fragilestatesindex.org/2021/05/20/a-health-crisis-is-more-than-a-health-crisis/> (дата звернення: 16.09.2023).
- 133.Acemoglu D., Verdier T. The Choice Between Market Failures and Corruption. *American Economic Review*. 2000. Vol. 90, No. 1. P. 194–211.

134. Ahmić A., Išović I. The impact of regulatory quality on deepens level of financial integration : Evidence from the European Union countries (NMS – 10). *ECONOMICS*, 2023, №11 (1). PP. 61–76.
135. Alford J. Defining the Client in the Public Sector : A Social Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 2002, №62 (3). P. 337–346.
136. Ali S., H. Sagsan M. Links between bureaucratic culture and knowledge creation : the mediating role of knowledge-oriented leadership. *Middle East Journal of Management*, 2023. № 10 (1). PP. 20–33.
137. Althaus C. The Application of Agency Theory to Public Sector Management, in G. Davis, B. Sullivan and A. Yeatman (Eds.) *The New Contractualism? Macmillan Education, South Melbourne*. Australia, 1997. P. 137–153.
138. Amnesty International, «Papua New Guinea : Increased participation of civil society hailed a success in human rights review, 2022. URL: [https://www.amnesty.org / en / documents / asa34 / 5479 / 2022 / en / ?utm_source=annual_report&utm_medium=ePub&utm_campaign=2021](https://www.amnesty.org/en/documents/asa34/5479/2022/en/?utm_source=annual_report&utm_medium=ePub&utm_campaign=2021) (дата звернення: 16.09.2023).
139. Androniceanu A., Georgescu I., Kinnunen J. Public Administration Digitalization and Corruption in the Eu Member States. a Comparative and Correlative Research Analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2022. PP. 5–22
140. Androniceanu A., Kinnunen J., Georgescu I. E-government clusters in the eu based on the gaussian mixture models. *Administratie Si Management Public*, 2020, №(35). PP. 6–20.
141. Arceo-Gómez E. O., Campos-Vázquez R. M., Esquivel G., Alcaraz E., Martínez L., Lopez N. G. The income gradient in COVID–19 mortality and hospitalisation : An observational study with social security administrative records in Mexico. *The Lancet Regional Health – Americas*. URL: [https://www.thelancet.com / journals / lanam / article / PIIS2667-193X \(21\) 291-3 / fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanam/article/PIIS2667-193X(21)291-3/fulltext) (дата звернення: 16.09.2023).

142. Ardielli E. Use of TOPSIS Method for Assessing of Good Governance in European Union Countries. *Review of Economic Perspectives*, 2019, №19 (3). PP. 211–231.
143. Ba B. A., Knox D., Mummolo J., Rivera R. The role of officer race and gender in police-civilian interactions in Chicago. *Science*. 2021. № 371. PP. 696–702.
144. Baldacci E., Frade J. R. Advancing Digital Transformation in the Public Sector with Blockchain : A View from the European Union. *In Disintermediation Economics*. 2021. PP. 281–295.
145. Bandiera O., Best M. C., Khan A. Q., Prat A. The allocation of authority in organizations : a field experiment with bureaucrats. *Q. J. Econ.* 2021. №136. PP. 2195–2242.
146. Bank W. Worldwide governance indicators (WGI). W. B. Group (Ed.), The Worldwide Governance Indicators (WGI) Project, 2020. URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search?q=worldwide%E2%80%93governance%E2%80%93indicators> (дата звернення: 16.09.2023).
147. Bardhan P. Corruption and Development : A Review of Issues. *Journal of Economic Literature*. 1997. Vol. 35, No. 3. P. 1320–1346.
148. Bollinger A. S., Smith, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 2001. Vol. 5. №1. PP. 8–18.
149. Bolton A., De Figueiredo J. M., Lewis D. E. Elections, ideology, and turnover in the US federal government. *J. Public Adm. Res. Theory*. 2021. № 31. PP. 451–466.
150. Bonica A, Chen J, Johnson T. Senate gate-keeping, presidential staffing of ‘inferior offices,’ and the ideological composition of appointments to the public bureaucracy. *Q. J. Political Sci.* 2015, №10. P. 5–40.
151. Bourdieu P. The Three Forms of Theoretical Knowledge. *Social Science Information*, 1973. №12 (1). PP. 53–80.
152. Boyne G. A. Bureaucratic Theory Meets Reality : Public Choice and Service Contracting in U. S. Local Government. *Public Administration Review*, 1998, №58 (6). P. 474–484.

153. Boyne G., Farrell C., Law J., Powell M., Walker R. Evaluating Public Management Reforms : Principles and Practice, Open University Press, Buckingham, 2003. 122 p.
154. Bozeman B. Bureaucracy and Red Tape. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2000. 212 p.
155. Brian Z. Tamanaha, The History and Elements of the Rule of Law. *Singapore. Journal of Legal Studies*, 2012. PP. 232–247.
156. Brierley S. Unprincipled principals : co-opted bureaucrats and corruption in Ghana. *Am. J. Political Sci.* 2020. №64. PP. 209–222.
157. Brodtkin E.-Z., Majmundar M. Administrative exclusion : Organizations and the hidden costs of welfare claiming. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2010. №20 (4). PP. 827–848.
158. Bruch S. K., Marx-Freere M., Soss J. From policy to polity : Democracy, paternalism, and the incorporation of disadvantaged citizens. *American Sociological Review*, 2010. №75. PP. 205–226.
159. Brunetti F., Matt D. T., Bonfanti A., De Longhi A., Pedrini G., Orzes G. Digital Transformation Challenges : Strategies Emerging from a Multi-Stakeholder Approach / *The TQM Journal*. 2020. Vol. 32. Is. 4. PP. 697–724.
160. Bryant S. E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2003. Vol. 9. № 4. PP. 32–44.
161. Budur T. Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2020, Vol. 7, № 3. PP. 119–129.
162. Building a digital society. URL: <https://e-estonia.com/solutions/> (дата звернення: 16.09.2023).
163. Burden B. C., Canon D. T., Mayer K. R., Moynihan D. P. The effect of administrative burden on bureaucratic perception of policies : Evidence from election administration. *Public Administration Review*, 2012. №72. PP. 741–751.

164. Burgelman J. C. Politics and open science : How the European open science cloud became reality (The untold story). *Data Intelligence*, 2021, №3 (1). PP. 1–19.
165. Busting bureaucracy : empowering frontline staff by reducing excess bureaucracy in the health and care system in England. URL: <https://www.gov.uk/government/consultations/reducing-bureaucracy-in-the-health-and-social-care-system-call-for-evidence/outcome/busting-bureaucracy-empowering-frontline-staff-by-reducing-excess-bureaucracy-in-the-health-and-care-system-in-england#next-steps-to-bust-bureaucracy> (дата звернення: 16.09.2023).
166. Caillier J. G. An examination of the role whistle-blowing education plays in the whistle-blowing process. *Soc. Sci. J.*, 2017, №54 (1). PP. 4–12.
167. Cameron C. M., de Figueiredo J. M. Quitting in protest : presidential policymaking and civil service response. *Q. J. Political Sci.* 2020. №15.. PP. 507–538.
168. Carpenter D., Judge-Lord D., Libgober B., Rashin S. Data and methods for analyzing special interest influence in rulemaking. *Interest Groups Advocacy*, 2020. № 9. PP. 425–435.
169. Cavusoglu B. Are there any differences between Muslim and non-Muslim countries interms of income inequality. *Journal of Advanced Research in Law and Economics (JARLE)*, 2016. Vol. 7. № 22. PP. 1957–1966.
170. Chang C. M., Hsu M. H., Yen C. H. Factors affecting knowledge management success : the fit perspective. *Journal of Knowledge Management*, 2012, Vol. 16. № 6. PP. 847–861.
171. Chez J. J. Smits et Ce. Dictionnaire de l'academie francoise. A Paris, Imp. – Lib., rue de TournonFaubourg Germain. 1798, №1133. PP. 1223–1229.
172. Christensen T., Laegreid P. New Public Management – Design, Resistance or Transformation? *A Study of How Modern Reforms are Received in a Civil Service System, Public Productivity & Management Review*, 1999, №23 (2). P. 169–193.

173. Cifuentes-Faura J. The impact of e-government on transparency in the European Union : A multivariate analysis. *Electronic Government*, 2022, №18 (1). PP. 105–118.
174. Components of the United Nations e-government development index URL: [http://workspace.unpan.org / sites / Internet / Documents / Online% 20Training% 20Course% 20on% 20Fundamentals% 20of% 20the% 20UN% 20E-Government% 20Survey1. Pdf](http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/Online%20Training%20Course%20on%20Fundamentals%20of%20the%20UN%20E-Government%20Survey1.Pdf) (дата звернення: 16.09.2023).
175. Connell R. Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. *Public Administration Review*, 2006. № 66 2006. P. 837–849.
176. Coord L. Dicționar de scrieri politice fundamentale. *București : Humanitas*, 2001. C. 363–375.
177. Dahrendorf R. Class and class conflict in industrial society. Stanford, CA : Stanford. University Press, 1959. 336 p.
178. de Jong J. Dealing with dysfunction : Innovative problem solving in the public sector. Washington, D. C. : Brookings Institution Press. 2016. 258 p.
179. Decarolis F., Giuffrida L. M., Iossa E., Mollisi V., Spagnolo G. Bureaucratic competence and procurement outcomes. *J. Law Econ. Organ.* 2020. №36. PP. 537–597.
180. Digital Government and MSME resilience for inclusive and sustainable recovery. URL: [https://sdgs.un.org / sites / default / files / 2022-11 / Cambodia% 20MSME% 20Policy% 20Workshop% 2016Nov22%20WKwok% 20FINAL. pdf](https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-11/Cambodia%20MSME%20Policy%20Workshop%2016Nov22%20WKwok%20FINAL.pdf) (дата звернення: 16.09.2023).
181. Digital Government Factsheet 2019. URL: [https://joinup.ec.europa.eu / sites / default / files / inline-files / Digital_Government_Factsheets_Norway_2019. Pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Government_Factsheets_Norway_2019.Pdf) (дата звернення: 16.09.2023).
182. Djayasinga M., Prasetyo T. J. Sección General. The effect of government effectiveness, rule of law and control of corruption toward tax. 2019, №4. PP. 136–143.

183. Doran N. M., Puiu S., Maria R., Pirtea M. G., Doran M. D., Ciobanu G., Mihit L. D. E-Government Development – A Key Factor in Government Administration Effectiveness in the European Union, 2023. №12 (3). P. 641.
184. Drolc C. A., Keiser L. R. The importance of oversight and agency capacity in enhancing performance in public service delivery. *J. Public Adm. Res. Theory*. 2021. № 31. PP. 773–789.
185. Duguay R., Rauter T., Samuels, D. The Impact of Open Data on Public Procurement. *SSRN Electronic Journal*, 2019, №3. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1475-679X.12479> (дата звернення: 16.09.2023).
186. Dwidar M. A. Coalitional lobbying and intersectional representation in American rulemaking. *Am. Political Sci. Rev.* 2022. №[200. PP. 301–321.
187. Easton D. A systems analysis of political life. John Wiley & Sons, 1965. 507 p.
188. e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 16.09.2023).
189. E-Government Survey 2022 The Future of Digital Government. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-11/Report%20without%20annexes.Pdf> (дата звернення: 16.09.2023).
190. Entwistle T., Martin, S. From Competition to Collaboration in Public Service Delivery : A New Agenda for Research. *Public Administration*, 2005, №83 (1). PP. 233–242.
191. Erlich A., Berliner D., Palmer-Rubin B., Bagozzi B. E. 2021. Media attention and bureaucratic responsiveness. *J. Public Adm. Res. Theory*, 2021. № 31. PP. 687–703.
192. eSignature Legality in Denmark. URL: <https://www.docuSign.com/products/electronic-signature/legality/denmark> (дата звернення: 16.09.2023).
193. E-Voting. URL: <https://www.bk.admin.ch/bk/en/home/politische-rechte/e-voting.html> (дата звернення: 16.09.2023).
194. Fazekas M., Kocsis G. Uncovering high-level corruption : cross-national objective corruption risk indicators using public procurement data. *Br. J. Political Sci.* 2020. №50. PP. 155–164.

195. Finkelstein S., Hambrick D., Cannella A. A. *Strategic Leadership, Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. Oxford University Press, Oxford, 2009. PP. 1–451.
196. Fleck Z., Chronowski N., Bard, P. The Crisis of the Rule of Law, Democracy and Fundamental Rights in Hungary. *SSRN Electronic Journal*, 2022. 126 p.
197. Foucault M. *Discipline and punish. The Birth of the Prison*. NY. A division of random house.inc. 1975. 353 p.
198. Fragile States Index, 2024. URL: <https://fragilestatesindex.org/global-data/> (дата звернення: 25.09.2024).
199. Gazley B. Brudney J. Volunteer Involvement in Local Government after September 11 : The Continuing Question of Capacity. *Public Administration Review*, 2005, № 65. P. 131–142.
200. GDP growth (annual %). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> (дата звернення: 16.09.2023).
201. Gerardin D., Petit N. The Development of agencies at EU and National Levels : Conceptual. 2004.
202. Gora A., de Wilde P. The essence of democratic backsliding in the European Union : deliberation and rule of law. *Journal of European Public Policy*, 2022, №29 (3). PP. 342–362.
203. Gordon S. C., Rashin S. D. Stakeholder participation in policy making : evidence from Medicare fee schedule revisions. *J. Politics*, 2021. № 83. PP. 409–414.
204. Haken N., Messner J. J., Hendry K., Taft P., Lawrence K., Anderson T., Jaeger R., Manning N., Umaña F., Whitehead A. Failed States Index 2006–2020. The Fund for Peace (FFP). URL: <http://fundforpeace.org/fsi/> (дата звернення: 25.09.2024).
205. Hefetz A., Warner, M. Privatization and Its Reverse : Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2004, №14 (2). P. 171–190.

206. Heinrich C. J. The bite of administrative burden : A theoretical and empirical investigation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2016, №26 (3). PP. 403–420.
207. Hendryadi N., Suratna N., Suryani N., Purwanto B. Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 2019. №6 (1). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2019.16329#d1e1139> (дата звернення: 25.09.2024).
208. Hodge G. *Privatization : An International Review of Performance*, Westview Press, Boulder, Colorado, 2000.
209. Hodžić S., Ravšelj D., Jurlina Alibegović, D. E-Government Effectiveness and Efficiency in EU – 28 and COVID–19. *Central European Public Administration Review*, 2021, №19 (1). PP. 159–180.
210. Honig D. Supportive management practice and intrinsic motivation go together in the public service. 2011. PNAS 118: e219324118.
211. Howell L. D. Evaluating political risk forecasting models : what works? *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, 2014, №56 (4). PP. 305–316.
212. Hughes O. *The New Pragmatism : Moving Beyond the Debate Over NPM*, presented at the 10th Annual International Research Symposium on Public Management. Glasgow Caledonian University, Scotland. 2006.
213. Huraerah A., Yuningsih Y., Hani U., Yusuf H., Sakroni S., Fahrudin, A. Bureaucratic culture of state civil servants in the implementation of national health insurance policy for the poor people in Indonesia. *International Journal of Health Sciences*, 2022. №6 (2). PP. 545–554.
214. Index of Economic Freedom 30th Edition. URL: <https://www.heritage.org/index/> (дата звернення: 25.09.2024).
215. Index Ofeconomic Freedom 2022. URL: https://www.heritage.org/index/pdf/2022/book/2022_IndexOfEconomicFreedom_FINAL.Pdf (дата звернення: 25.09.2024).

216. Jiang J., Zhang M. Friends with benefits : patronage networks and distributive politics in China. *J. Public Econ.* 2020. №184. PP. 104–143.
217. Jreisat J. E. Commentary-comparative public administration : a global perspective *Publ. Adm. Rev.*, 2011, №71. PP. 834–838.
218. Kelly G., Mulgan G., Muers S. *Creating Public Value : An Analytical Framework for Public Service Reform*, discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom, 2002. P. 102–130.
219. Kelly R. M. An Inclusive Democratic Polity, Representative Bureaucracies, and the New Public Management. *Public Administration Review*, 1998, №58 (8). P. 201–208.
220. Khozhylo I., Lipovska N., Chernysh O., Antonova O., Diegtiar O., Dmytriieva O. Implementation of Smart-City Tools as a Response to Challenges in Socio-Humanitarian Field in Ukrainian Metropolises. *Acta Logistica.* 2022. Vol. 9, Issue 1. P. 23–30.
221. Kinane C. M. Control without confirmation : the politics of vacancies in presidential appointments. *Am. Political Sci. Rev.* 2021. №115. PP. 599–614.
222. Krause G. A., O’Connell A. J. Experiential learning and presidential management of the U. S. federal bureaucracy : logic and evidence from agency leadership appointments. *Am. J. Political Sci.* 2016. №60. P. 914–931.
223. Kroeger M. A. Bureaucrats as lawmakers. *Legis. Stud. Q.* 2022. №47. PP. 257–289.
224. Laffont J.-J., Tirole J. *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation.* Cambridge, MA : MIT Press, 1993. 145 p.
225. Laureti L., Costantiello A., Leogrande, A. The Fight Against Corruption at Global Level. A Metric Approach. *SSRN Electronic Journal*, 2023, pp. 1–29.
226. Lederman D., Loayza N. V., Soares R. R. Accountability and corruption : political institutions matter. *Econ. Polit.*, 2005, №17 (1). PP. 1–35.
227. Linhartova V. The Role of E-Government in the Evaluation of the Quality of Governance in the Countries of the European Union. *Croatian and Comparative Public Administration*, 2022, №22 (2). PP. 267–287.

228. Lipovska N. A., Серьогін С. М.. Modernization of the Public Service of Ukraine after the War under the World Crisis. Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. 2022. Special Issue № 2. С. 493–502.
229. Lips W. The EU Commission's digital tax proposals and its cross-platform impact in the EU and the OECD. *Journal of European Integration*, 2020, №42 (7). PP. 975–990.
230. Lypovska N. A., Khozhilo I. I., Chernysh O. O., Antonova O. V., Degtyar O. V., Dmytrieva O. O. Implementation of Smart-City Tools as a Response to Challenges in Socio-Humanitarian Field in Ukrainian Metropolises. *Acta Logistica*. 2022. Vol. 9, Issue 1. P. 23–30.
231. Lytras M. D., Şerban A. C. E-Government Insights to Smart Cities Research : European Union (EU) Study and the Role of Regulations. *IEEE Access*, 2020, №8. PP. 65313–65326.
232. Martin E. France's bureaucratic challenge. URL: <https://www.gisreportsonline.com/r/french-bureaucracy/> (дата звернення: 16.09.2023).
233. Marx K., Engels F. Contribution to the Critique of Hegels Philosophy of Law. *Collected Works*, 1975. № 3. PP. 3–129.
234. Mascarenhas R. C. Building and Enterprise Culture in the Public Sector : Reform, *Public Administration Review*, 1993, №53 (4). P. 319–328.
235. Mcloughlin C. When does service delivery improve the legitimacy of a fragile or conflict-affected state? *Governance*, 2015, №28. PP. 341–356.
236. Measuring knowledge in the global development economy. URL: http://web.worldbank.org/archive/website1430/WEB/IMAGES/KAM_V4.PDF (дата звернення: 16.09.2023).
237. Merton R. K. *Social Theory and Social Structure*. New York : The Free Press. 1968. 698 p.
238. Mettler M. P., Near J. P. What makes whistle-blowers effective? *Three field studies Hum. Relat*, 2002. №55 (4). PP. 455–479.

239. Mettler S., Soss J. The consequences of public policy for democratic citizenship : Bridging policy studies and mass politics. *Perspectives on Politics*, 2004, №2 (1). PP. 55–73.
240. Michels R. Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie (Kröners Taschenausgaben (KTA)) Hardcover. Herausgeber, Vorwort), Alfred Kröner Verlag. 2022. 576 p.
241. Monnet J. Analysis and Proposals for Reform. New York. Working Paper № 1.
242. Mooney S. L. et al., Field Guide for Democracy, Human Rights, and Governance Programming in Conflict-Affected Contexts, International Republican Institute. URL: <https://www.iri.org/resources/field-guide-for-democracy-human-rights-and-governance-programming-in-conflict-affected-contexts-and-conflict-governance-and-legitimacy-assessment-framework> / (дата звернення: 16.09.2023).
243. Moore M. Public Value as the Focus of Strategy. *Australian Journal of Public Administration*, 1994, №53 (3). P. 296–303.
244. Moore M., Braga A. Police Performance Measurement : A Normative Framework. *Criminal Justice Ethics*, 2004, №23 (1). P. 3–19.
245. Moynihan D., Herd P., Harvey H. Administrative burden : Learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2015. №25 (1), PP. 43–69.
246. Nam T. Does E-Government Raise Effectiveness and Efficiency? *Journal of Global Information Management*, 2019, №27 (3). PP. 120–138.
247. Ni Wayan Rustiarini. The role of e-government in reducing corruption : A systematic review. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 2019, №7 (3). PP. 269–286.
248. Niskanen W. A. Bureaucracy and Public Economics. Aldershot, UK : Edward Elgar, 1994. 298 p.
249. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995. 284 p.

250. Northouse P. G. *Leadership : Theory and Practice*, Sage Publications, UK. 2018. URL: [https://www.scirp.org / reference / referencespapers?referenceid=3568102](https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102) (дата звернення: 25.09.2024).
251. OECD. *We are rebuilding Ukraine by strengthening regional and municipal governance*. Paris, 2023. URL: [https://doi.org / 10.1787 / a5a7939d-uk](https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk) (дата звернення: 25.09.2024).
252. Official website of the European Union. Directorate-General for Communication and Is an Official Website of the European Union. URL: [https://european-union.europa.eu / principles-countries-history / principles-and-values / access-information_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/access-information_en) (дата звернення: 16.09.2023).
253. Ouchi W. G. Markets, Bureaucracies, and Clans/ *Administrative Science Quarterly*. 1980. Vol. 25, No. 1. P. 129–141.
254. Ouchi W., Wilkins A. Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. 1985. № 11. PP. 457–483.
255. Oxford Analytica. Qatar bribery probe will damage the EU’s credibility. Emerald Expert Briefings. 2022. [https://doi.org / doi.org / 10.1108 / OXAN-ES274641](https://doi.org/10.1108/OXAN-ES274641).
256. Pace R. W., Faules D. F. *Komunikasi organisasi : strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung : Rosda Karya. 2010. 566 p.
257. Pandey S. K., Bretschneider S. I. The impact of red tape’s administrative delay on public organizations’ interest in new information technologies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1997. Vol. 7. № 1. PP. 113–130.
258. Parliamentary ombudsman : Automated tax return processing unconstitutional. URL: [https://yle.fi / a / 3-11087996](https://yle.fi/a/3-11087996) (дата звернення: 16.09.2023).
259. Parsons T. *On the Structure of Social Action*. Free Press. 470 p.
260. Patrick W. Q., Myers O. L. *Less Freedom, Weaker States, More Conflict : Can That Cycle Be Broken?* URL: [https://www.atlanticcouncil.org / wp-content / uploads / 2023 / 09 / AC_Freedom_and_Fragility.pdf](https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2023/09/AC_Freedom_and_Fragility.pdf) (дата звернення: 16.09.2023).

261. Peeters R., Jiménez H. T., O'Connor E., Rojas P. O., Galindo M. G., Tenorio D. M. Low-trust bureaucracy : Understanding the Mexican bureaucratic experience. *Public Administration and Development*, 2018. №38 (2). PP. 65–74.
262. Pierskalla J. H., Lauretig A., Rosenberg A. S., Sacks A. Democratization and representative bureaucracy : an analysis of promotion patterns in Indonesia's civil service, 1980–2015. *Am. J. Political Sci.* 2021. №65. PP. 261–277.
263. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform : A Comparative Analysis*. Oxford : University Press, 2004. 240 p.
264. Popescu I. *Institutional reform in the European Union*, Phd Thesis. 2007.
265. Popescu I. The expansion of European bureaucracy. URL: https://ceswr.uaic.ro/articles/CESWP2011_III_POP.Pdf (дата звернення: 16.09.2023).
266. Public Governance Monitor of Sweden. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/086f9b89-en/index.html?itemId=/content/publication/086f9b89-en> (дата звернення: 16.09.2023).
267. Purohit B. Gendered bureaucratic resistance against female politicians : Evidence from Telangana, India. Work. Pap., 2022. URL: https://www.dropbox.com/s/hbf969avy2gm3iv/Purohit_Resistance.pdf?dl=0 (дата звернення: 16.09.2023).
268. Raffler P. Does political oversight of the bureaucracy increase accountability? Field experimental evidence from a dominant party regime. *Am. Political Sci. Rev.* 2022. № 1200, p. 1443–1459.
269. Recommendation CM / Rec. 1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (edemocracy). 2009. URL: http://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/CAHDE/2009/RecCM2009_1_and_Accomp_Docs/Recommendation%20CM_Rec_2009_1E_FINAL_PDF.pdf. (дата звернення: 16.09.2023).
270. Regional E-Government Development and the Performance of Country Groupings. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Chapter%202.pdf#page=34.22> (дата звернення: 25.09.2024).

271. Ribiere V. M., Sitar A. S. Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 2003. Vol. 1. № 1. PP. 39–48.
272. Riggs F. W. Public administration in America : the exceptionalism of a hybrid bureaucracy. URL: <https://www.eolss.net/sample-chapters/c14/e1-34-03-02.Pdf> (дата звернення: 16.09.2023).
273. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behaviour*. New Jersey : Pearson Education, 2013. 799 p.
274. Sembiring M. *Budaya dan Kinerja Organisasi : Perspektif*. Bandung, Organisasi Pemerintah, Fokus Media, 2012. 132 s.
275. Septiani D. Pengaruh Hubungan Atasan-Bawahan Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan dengan Iklim Komunikasi Sebagai Moderator : Studi Kasus Pabrik PT Unilever Indonesia di Cikarang. *Universitas Indonesia Library*. URL: <https://lontar.ui.ac.id/detail?id=96341&lokasi=lokal#parentHorizontalTab1> (дата звернення: 25.09.2024).
276. Sigman R. Which jobs for which boys? Party finance and the politics of state job distribution in Africa. *Comp. Political Stud.* 2022. №55. PP. 351–385.
277. Smith R. F. I. Focusing on Public Value : Something New and Something Old. *Australian Journal of Public Administration*, 2004, №63 (4). P. 68–79.
278. Soleman R. Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. *Journal Siasat Bisnis*, 2012. №16 (1). PP. 87–105.
279. Spannagel J., Kinzelbach K. The Academic Freedom Index and Its indicators : Introduction to new global time-series V-Dem data. *Quality & Quantity*, 2022. №57 (5). PP. 3969–3989.
280. Statistica. URL: <https://www.statista.com/statistics/752063/20-most-fragile-countries-worldwide/> (дата звернення: 16.09.2023).
281. Stawska J., Jabłońska M. Determinants of inclusive growth in the context of the theory of sustainable finance in the European union countries. *Sustainability (Switzerland)*, 2022, №14 (1). PP. 1–40.

282. Stellmach C., Muzoora M. R., Thun S. Digitalization of Health Data : Interoperability of the Proposed European Health Data Space. *Studies in Health Technology and Informatics*, 2022, № 298. PP. 132–136.
283. Stewart J. A Dogma of Our Times – The Separation of Policy-Making and Implementation. *Public Money & Management*, 1996. P. 33–40.
284. Stoker G. Public Value Management : A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 2006, №36 (1). P. 41–57.
285. Tankovsky O., Endrődi-Kovács V. The Economic Integration Maturity of Romania and Bulgaria. *Global, Regional and Local Perspectives on the Economies of Southeastern Europe*, 2021. PP. 91–104.
286. The ICT Development Index (IDI) : conceptual framework and methodology. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2017/methodology.aspx> (дата звернення: 16.09.2023).
287. Tistasari R. Bureaucratic Culture, Ethical Leadership, and Communication in LLDIKTI Region VII, Indonesia. *JBMP. Jurnal Bisnis Manajemen Dan Perbankan*, 2023. №9 (1). PP. 25–42.
288. Titl V., Geys B. Political donations and the allocation of public procurement contracts. *Eur. Econ. Rev.* 2019. №111. PP. 443–458.
289. Tosun J., Béland D., Papadopoulos, Y. The impact of direct democracy on policy change : insights from European citizens' initiatives. *Policy & Politics*, 2022, №50 (3). PP. 323–340.
290. Tullock G. Dynamic Hypothesis on Bureaucracy. *Public Choice*. 1974. № 19. PP. 127–131.
291. Ukraine Corruption Rank. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/corruption-rank> (дата звернення: 25.09.2024).
292. Umaternate R., M. Ogotan., dan S. Dengo. Pengaruh Budaya Birokrasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil. 2015. URL: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/9912>. (дата звернення: 25.09.2024).

293. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb> (дата звернення: 16.09.2023).
294. United Nations E-government survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).Pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).Pdf) (дата звернення: 16.09.2023).
295. Von Mises L. Die Bürokratie. Sankt Augustin : Academia Verlag, 2004. 128 p.
296. Waheduzzaman W., Khandaker S. E-participation for combating corruption, increasing voice and accountability, and developing government effectiveness : A cross-country data analysis. *Australian Journal of Public Administration*, 2022, №81 (4). PP. 549–568.
297. Walke F., Winkler T. J., Le M. Success of Digital Identity Infrastructure : A Grounded Model of eID Evolution Success. *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2023, №4. PP. 1920–1929.
298. Walsh J., O’Flynn J. Managing Through Contracts : The Employment Effects of Compulsory Competitive Tendering in Australian Local Government. *Industrial Relations Journal*, 2000, №31 (5). P. 454–469.
299. Weber M. Teorie și metodă în științele culturii. Iași : Polirom, 2001. 181 p.
300. Webler T., Tuler S. Four decades of public participation in risk decision making. *Risk Anal*, 2021, №41 (3). PP. 503–518.
301. Widayarni D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kreativitas Auditor / Pegawai Inspektorat Kabupaten Banjarnegara. Master’s thesis, Diponegoro University, 2009. URL: <http://eprints.undip.ac.id/7805/> (дата звернення: 25.09.2024).
302. Williams P. The Competent Boundary Spanner, *Public Administration*, 2002, №80 (1). P. 103–124.
303. Williamson O. E. Public and Private Bureaucracies : A Transaction Cost Economics Perspective *the Journal of Law, Economic and Organization*, 1999, №15 (1). P. 306–342.

304. Xu X., Abbas H. S. M., Sun C., Gillani S., Ullah A., Raza M. A. A. Impact of globalization and governance determinants on economic growth : an empirical analysis of asian economies *Growth Change : A J. Urban and Regional*, 2021, №52 (2). PP. 1137–1154.
305. Zont Y. E. The «socio-bureaucratic» culture and its impact on the Arab administrative paradigm. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/socio-bureaucratic-culture-its-impact-arab-paradigm-dr-yehia-el-zont> (дата звернення: 25.09.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Вожол О. В. Бюрократія в контексті популяризації науки та розвитку презентаційних і публікаційних навичок. *Інноваційні практики наукової освіти*: матеріали Все-укр. наук. – практик. конф. (11 грудня 2024р) м. Київ. С. 171–178. URL: https://iod.gov.ua/content/events/67/iv-vseukrayinska-naukovo-praktichna-konferenciya-innovaciyni-praktiki-naukovoyi-osviti_publications.pdf?1739866239.5349
2. Вожол О. В. Бюрократія в Україні в контексті порівняння з країнами Європи. *Наукові перспективи. Суспільство та національні інтереси*. 2025. Випуск №3 (11). С. 605–617. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/21065>. DOI [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-605-617](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-605-617)
3. Вожол О. В. Бюрократія як позитивне та негативне явище в контексті модернізації державного управління. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Публічне урядування*. 2024. Випуск №4 (41). С. 6–12. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4634>. DOI [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41))
4. Вожол О. В. Дослідження комунікацій у системі державного управління. *Проблеми цивілізаційної суб'єктності України: місія науки і освіти*: матеріали Все-укр. наук. – практик. конф. (29 вересня – 1 жовтня 2022 р.) м. Київ. С. 237–241. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HKqEoxP1Dp5I2EfS18L83fG1UN2CKtLk/view>
5. Вожол О. В. Зародження бюрократії як соціального феномену – історико-соціологічний аналіз. *Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба*: матеріали Все-укр. наук. – практик. конф. студентів,

- аспірантів та молодих вчених (29 берез. 2023 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 120–122. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2028/files/64782da7-cb8b-48ff-9710-268197951e8c.pdf>
6. Вожол О. В. Історичний досвід утворення публічного управління. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку*: матеріали Все-укр. наук. – практ. конф. (20 лютого 2024 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. С. 35–37. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2091/files/498c572d-c229-48d4-b090-f02ea2824af1.pdf>
 7. Вожол О. В. Концептуальні засади формування сталого розвитку публічного управління та адміністрування в умовах сучасних викликів. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*: матеріали Все-укр. наук. – практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (17–18 листопада 2022 р.) м. Київ ННІ ПУДС КНУ, 2022. С. 223–225. URL: <https://drive.google.com/file/d/1g-ru2TkTKOVBj-VdP0MghoP-Acg7t91wr/view>
 8. Вожол О. В. Культура бюрократії в Україні в контексті розвитку і модернізації державного управління. *Електронне наукове видання Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. Випуск 11. С 70–74. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17323959959111.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10459>
 9. Вожол О. В. Перспективи бюрократії задля модернізації державного управління в Україні. *Науковий журнал Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Випуск 43. С. 110–115. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/18.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.16>
 10. Вожол О. В. Публічна політика в контексті українських реалій. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Випуск 13 (27). С 39–49. URL: <http://>

// perspectives. pp.ua / index.php / nauka / article / view / 7229 / 7270. DOI:
[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-38-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-38-49)

11. Вожол О. В. Шляхи вдосконалення бюрократії для модернізації державного прав. *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: матеріали Міжнар. наук. – практ. конф. (26–27 квітня 2023 р.) м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 173–175. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2039/files/e8f052a9-3ca2-4574-ad95-ec8638583c7f.pdf>*



ПРИЛУЦЬКА МІСЬКА РАДА
ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. Незалежності, 82, м. Прилуки, Прилуцький район, Чернігівська обл., 17500, тел. (4637) 3 20 15
email: plmrada_post@cg.gov.ua. web: pryluky.cg.gov.ua
код ЄДРПОУ 04061814

05.03.2025 № 10-25/1608 На № від

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження
Вожол Олени Віталіївни на тему:

“Бюрократія у процесах модернізації державного управління: проблеми та теоретичний аспект”

Результати досліджень здобувача, що отримані при виконанні дисертаційного дослідження “Бюрократія у процесах модернізації державного управління: проблеми та теоретичний аспект” були використані у діяльності Прилуцької міської ради.

Надані дисертанткою матеріали дисертаційного дослідження вже почали впроваджуватись у діяльність міської ради. Зокрема:

1. Розроблено план дій щодо інтеграції цифрових технологій у адміністративні процеси.
2. Започатковано програми підвищення прозорості та підзвітності через відкриті засідання та звіти.

Надані дисертанткою матеріали були використані Виконавчим комітетом Прилуцької міської ради під час формування Програми з розвитку цифровізації/діджиталізації в Прилуцькій міській раді на 2025-2026 роки.

Впровадження результатів дослідження сприятиме покращенню якості державного управління, підвищенню ефективності бюрократичних процесів та забезпеченню більшої відкритості і доступності послуг для громадян.

Заступник міського голови з питань
діяльності виконавчих органів ради

Данііл САВЕНКО



ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

просп. Соборний, 164, м. Запоріжжя, 69107, тел./факс: (061) 224-63-81
E-mail: adm@zoda.gov.ua, сайт: www.zoda.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 00022504

від 24. 02. 2025 р. № 08-50/0748 На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження
ВОЖОЛ Олени Віталіївни
на тему: “Бюрократія у процесах модернізації державного управління:
теоретичний аспект”

Результати досліджень здобувача, що отримані при виконанні дисертаційного дослідження “Бюрократія у процесах модернізації державного управління: теоретичний аспект” були використані у діяльності Запорізької обласної державної / військової адміністрації.

Надані дисертанткою матеріали дали можливість визначити пріоритетні завдання для реалізації удосконалення бюрократичних процесів, які можуть сприяти більш ефективному впровадженню реформ у Запорізькій обласній державній / військовій адміністрації. Зокрема щодо:

- запровадження нових інформаційних технологій для автоматизації процесів;
- створення механізмів зворотного зв'язку між громадянами та державними органами;
- підвищення рівня кваліфікації державних службовців через програми навчання та стажування;
- проведення семінарів та тренінгів для державних службовців з метою ознайомлення з новими підходами до управління та інноваціями в бюрократичних процесах;
- розробки методичних рекомендацій на основі висновків дисертації для використання в органах державної влади;
- запровадження пілотних проєктів на базі рекомендованих змін у конкретних державних установах для оцінки їх ефективності.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження покращило процеси модернізації в системі місцевої державної адміністрації, підвищило ефективність функціонування бюрократичних структур.

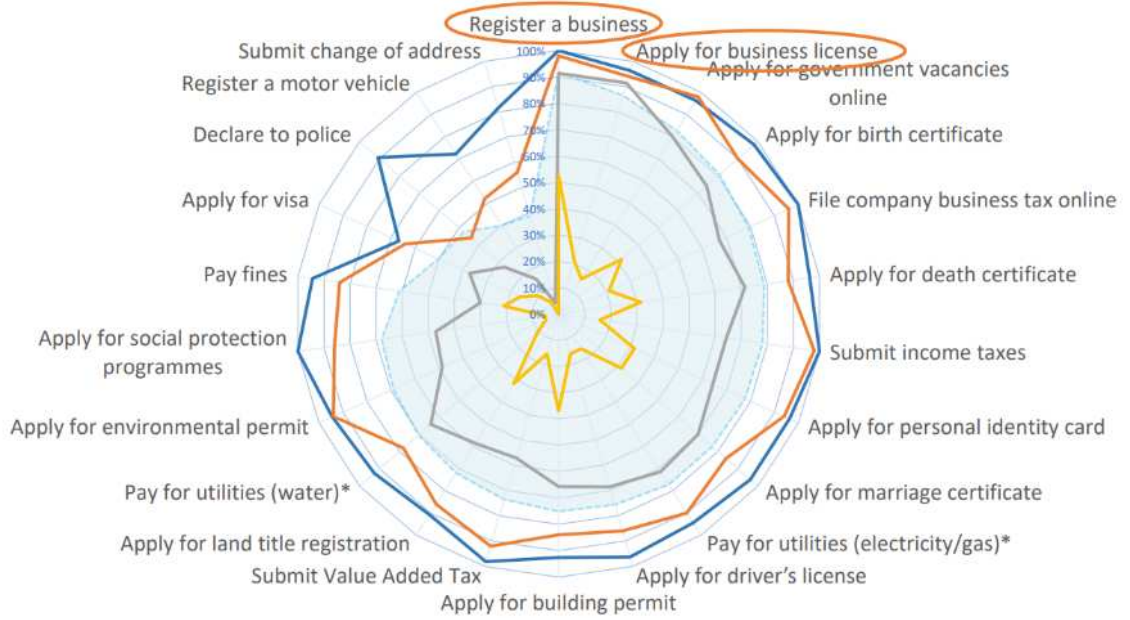
Висновки та положення дисертаційного дослідження в подальшому можуть бути використані з метою посилення взаємодії між державними службовцями, сприяючи спільному розвитку та впровадженню інноваційних підходів у професійну підготовку та робочі процеси, що сприяє підвищенню ефективності обслуговування громадян та підтримує соціально-економічний розвиток регіону.

Керівник апарату

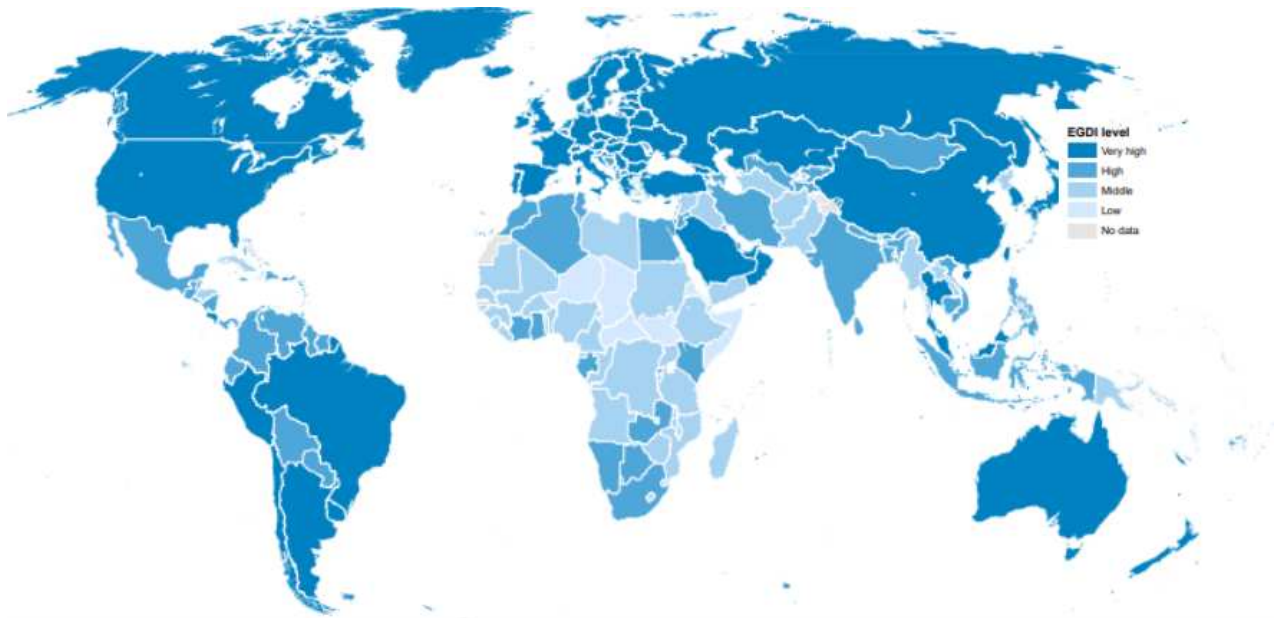


Оксана КІРЧЕВА

Країни, що пропонують онлайн-послуги, 2022 рік [180]



Стан електронного-урядування у світі [180]



Low EGD	Middle EGD	High EGD	Very high EGD
0.0 to 0.25	0.25 to .05	0.5 to 0.75	0.75 to 1.0
7 countries	53 countries	73 countries	60 countries