

Перепелиця Наталія Олегівна

*Доктор філософії з політології, доцент кафедри політології
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)
<https://orcid.org/0000-0003-2889-3990>
e-mail: n.perepelytsia.n@knu.ua*

**БЮРОКРАТІЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Резюме

Стаття присвячена комплексному аналізу трансформаційних процесів, що відбуваються у сфері державного управління під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Доведено, що сучасна епоха цифровізації суттєво змінює традиційну бюрократичну модель публічного управління, яка ґрунтується на ієрархії, жорстких процедурах і формалізованому документообігу. У роботі підкреслюється, що в умовах глобалізації та воєнних викликів Україні необхідні гнучкі, прозорі й технологічно інноваційні управлінські механізми, які здатні поєднувати правову стабільність із високою адаптивністю до викликів інформаційного суспільства.

Розкрито теоретико-методологічні засади дослідження бюрократії, що базуються на поєднанні класичної веберівської концепції раціонально-правової бюрократії, теорії раціонального вибору, принципів нового публічного менеджменту, концепції належного врядування та неоінституціоналізму. Цей міждисциплінарний підхід дозволяє пояснити механізми еволюції бюрократії, її сильні та слабкі сторони, а також визначити потенціал інтеграції традиційної ієрархічної моделі з інноваційними мережевими та цифровими практиками.

Виявлено ключові виклики цифровізації бюрократичних структур, серед яких проблеми ефективності, прозорості, інформаційної безпеки та демократичної підзвітності. Авторка аналізує український досвід запровадження електронного урядування, зокрема ініціативи «Держава в смартфоні», «Держава і Я», систему Prozorro, що сприяють мінімізації

корупційних ризиків та розширенню участі громадян, але водночас несуть небезпеку формальної відкритості, цифрової нерівності та зростання залежності від вразливої інфраструктури, особливо в умовах війни.

Обґрунтовано перспективи реформування бюрократії на засадах поєднання технологічних інновацій з принципами демократизації, соціальної інклюзії та верховенства права. Запропоновано розвивати цифрові компетентності державних службовців, впроваджувати механізми кіберзахисту й цифрової стійкості, удосконалювати кадрову політику та забезпечувати інтеграцію українських адміністративних практик у європейський цифровий простір.

У підсумку доведено, що трансформація бюрократичних інститутів у добу цифровізації є ключовою умовою модернізації публічного управління, зміцнення його ефективності, прозорості та підзвітності, а також формування інноваційної й інклюзивної моделі врядування, здатної відповісти стратегічним викликам війни та майбутнього повоєнного розвитку України.

Ключові слова: бюрократія, цифровізація, публічне адміністрування, належне врядування, новий публічний менеджмент, неоінституціоналізм, інформаційна безпека, цифрова стійкість.

Вступ

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними процесами цифровізації, які докорінно змінюють підходи до організації та функціонування системи публічного адміністрування. Традиційна бюрократична модель, заснована на ієрархії, жорсткій регламентації та документальному обігу, дедалі менше відповідає викликам доби інформаційних технологій. В умовах глобалізації, гібридних загроз і повномасштабної війни, що триває в Україні, суспільство потребує більш гнучких, прозорих та ефективних управлінських рішень. Це зумовлює необхідність перегляду ролі бюрократії та пошуку нових інструментів, які поєднують правові засади з можливостями цифрових технологій.

Перспектива європейської інтеграції України та запровадження стандартів «належного врядування» актуалізують потребу у трансформації бюрократичних структур, спрямованій на підвищення ефективності, підзвітності та відкритості органів влади. Водночас цифровізація створює не лише можливості для оптимізації управлінських процесів, але й нові ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, захистом персональних даних та збереженням демократичних процедур. Дослідження бюрократії в епоху цифрових трансформацій є необхідним для вироблення збалансованих моделей реформування публічного адміністрування, здатних

поєднувати інноваційність і традицію, технологічні інновації та соціальну відповідальність.

Методи дослідження

Методологія дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує класичні та сучасні теорії державного управління і соціальної філософії. Використано положення веберівської концепції раціонально-правової бюрократії, теорії раціонального вибору, ідей «нового публічного менеджменту», концепції «належного врядування» та неоінституціоналізму, які дозволяють розкрити трансформаційний потенціал бюрократії в умовах цифровізації. Аналітичний інструментарій доповнено системним і процесним підходами, що дали змогу розглядати публічне управління як динамічну соціальну систему у взаємодії з економічними, політичними та культурними підсистемами суспільства. Для обґрунтування теоретичних положень застосовано порівняльно-історичний метод, який забезпечує виявлення релевантних європейських практик цифрового врядування, зокрема досвіду Естонії та країн Є. С. Соціокультурний аналіз використано для дослідження ролі цінностей, норм та практик у формуванні нових моделей бюрократії, що відповідають демократичним засадам і потребам українського суспільства в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій

Відповідно, метою статті є комплексний аналіз трансформації бюрократії в умовах цифровізації, виявлення основних викликів і суперечностей цього процесу, а також окреслення перспективних напрямів реформування системи публічного адміністрування в контексті сучасних глобальних та національних викликів, зокрема європейської інтеграції та воєнних обставин.

Поставлена мета передбачає вирішення таких завдань: розкрити теоретико-методологічні засади дослідження бюрократії та її ролі у системі публічного управління в умовах цифрової трансформації; проаналізувати ключові виклики, пов'язані з цифровізацією бюрократичних структур, включно з проблемами ефективності, прозорості, інформаційної безпеки та демократичної підзвітності; сформулювати основні напрями та рекомендації щодо реформування бюрократичних інститутів у контексті цифровізації та європейського курсу України.

Результати дослідження

Сучасний розвиток суспільства позначений прискореними процесами цифровізації, що трансформують не лише економічну сферу, а й структури публічної влади та механізми їх взаємодії із громадянами. У цьому контексті особливого значення набуває проблема осмислення бюрократії як складного соціального феномену, що поєднує управлінські, правові та

культурні виміри. Бюрократія традиційно виступала ядром інституційної організації держави, забезпечувала її функціонування, збереження правового порядку та реалізацію політики. Однак в епоху цифрових трансформацій її класичні засади піддаються серйозним викликам, які обумовлено тим, що нові інформаційно-комунікаційні технології змінюють саму природу управління, надаючи суспільству нові інструменти контролю, участі та впливу. Це потребує ґрунтовного теоретико-методологічного аналізу, який дозволяє пояснити механізми еволюції бюрократичних структур, виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також виробити наукові підходи до реформування системи публічного адміністрування відповідно до європейських стандартів «належного врядування».

Вивчення теоретичних основ феномену бюрократії неможливе без звернення до класичної соціологічної традиції, насамперед — до концепції Макса Вебера. У його інтерпретації бюрократія постає раціонально-правовою формою легального панування, що ґрунтується на формалізованих правилах, ієрархії компетенцій, стабільності службових відносин і професіоналізмі чиновників. Така модель, яка була адекватною для модерної держави індустріальної епохи, забезпечувала ефективність управління завдяки точному виконанню процедур і передбачуваності рішень. Однак веберівська бюрократія мала й обмеження — надмірний формалізм, відчуження громадян від прийняття рішень, створення «залізної клітки» (Р. Міхельс), що згодом ставало чинником відчуження людини від влади [1, с. 10]. У сучасних умовах цифровізації, коли суспільство вимагає гнучкості, швидкого реагування та інноваційних підходів, класична бюрократична модель у чистому вигляді виявляється недостатньою для вирішення завдань розвитку.

Методологічні рамки дослідження бюрократії значно розширилися завдяки концепції «нового публічного менеджменту» (New Public Management), що виникла наприкінці ХХ ст. у відповідь на кризу традиційних адміністративних систем. Цей підхід базується на принципах ефективності, результативності та клієнтоорієнтованості, що були запозичені з практики приватного сектора. Важливим елементом виступає децентралізація прийняття рішень, запровадження систем оцінювання діяльності, а також стимулювання конкуренції між інституціями, які надають послуги населенню. З точки зору дослідження бюрократії, це означає переорієнтацію з процедур на результати, а також зміну ролі державного службовця, який має не лише виконувати накази, а й виявляти ініціативу, комунікувати з громадянами та забезпечувати якість адміністративних послуг.

Тому концепція побудови організації на засадах гуманізму передбачає утвердження людини як ключової цінності та визначає її розвиток центральним орієнтиром трансформаційних процесів, де рушійною силою

стають інновації. Реалізація глибинних змін і подолання бюрократичних бар'єрів можливі лише за умови наявності у керівників справжніх лідерських компетентностей і залучення творчого потенціалу колективу. Брак стратегічного мислення, небажання ініціювати новації та неспроможність ефективно вирішувати проблеми демонструють вади надмірної централізації й адміністративної зарегламентованості. Через що сучасна практика управління має бути спрямована на подолання консервативних обмежень і утвердження людинократії як основи розвитку [2, с. 31].

У свою чергу, концепція «належного врядування» (*good governance*), яка утвердилася в рамках міжнародних організацій, зокрема ЄС, Світового банку та ООН, акцентує на таких принципах, як підзвітність, прозорість, інклюзивність, верховенство права, ефективність та орієнтація на суспільне благо. Бюрократія в цьому підході постає не як закрита ієрархічна структура, а як партнер суспільства, що має забезпечувати відкритість процесів ухвалення рішень, доступ до інформації та участь громадян у формуванні політики. Методологічно це означає інтеграцію принципів публічності та демократизації у дослідження й реформування бюрократичних інститутів.

Особливе значення у сучасному аналізі має інституційний підхід, що розглядає бюрократію як систему норм, правил і процедур, які регулюють діяльність державних органів та визначають межі їхньої взаємодії з громадянами. Відтак методологія дослідження бюрократії потребує врахування як технологічних інновацій, так і соціокультурних практик, які визначають рівень довіри та готовність громадян до використання цифрових сервісів, котре спричиняє те, що ефективність функціонування бюрократії безпосередньо залежить від збалансованості трикутника «суспільство — бюрократія — держава». За відсутності інституційних деформацій державні структури здатні забезпечувати раціональність, стабільність і результативність управління. Натомість у разі їх виникнення проявляється суб'єктивна природа бюрократії, що перетворює її на інструмент вузькогрупових інтересів, а не служіння суспільним потребам. Така ситуація створює ризики для демократичного розвитку та вимагає посиленої уваги до питань інституційної спроможності [3, с. 121].

Теорія раціонального вибору також має значний потенціал для пояснення трансформацій бюрократії. Вона виходить із того, що поведінка державних службовців визначається їхніми індивідуальними інтересами, а ефективність управління залежить від здатності системи створювати стимули для дотримання правил, прозорості та підзвітності. В умовах цифровізації ці стимули набувають нових форм: електронні реєстри, системи моніторингу, відкриті дані дозволяють зменшити простір для зловживань, але водночас породжують ризики цифрового контролю та маніпуляцій.

Відповідно, методологічний аналіз повинен інтегрувати як раціонально-правовий, так і поведінковий виміри функціонування бюрократії, оскільки попри наявну критику раціональної моделі бюрократії, некоректним було б вважати її цілковито непридатною для модернізації системи публічного управління в умовах повоєнної відбудови. Ця модель зберігає інноваційний потенціал, особливо у випадку її поєднання з підходами мережевого врядування. Інтеграція бюрократичних механізмів із мережевими формами організації відкриває нові можливості для ефективного розподілу ресурсів, забезпечення прозорого обігу інформації та узгодження політичних і управлінських рішень. У результаті створюються нові канали комунікації й партнерської взаємодії між громадянами, політичними акторами та державними інституціями [4, с. 330].

Цифрова трансформація публічного управління виступає одним із визначальних чинників розвитку сучасних держав, проте її реалізація породжує низку серйозних викликів, які мають як організаційний, так і соціокультурний вимір, адже У процесі трансформації політики під впливом інформаційно-комунікаційних технологій формується новий феномен — цифрова бюрократія, що ґрунтується на застосуванні алгоритмізованих механізмів взаємодії між державою та громадянином. Її розвиток пов'язаний із становленням електронної демократії, електронного уряду та електронного урядування, що сприяє оптимізації управлінських процесів. За таких умов цифрова бюрократія здатна частково нейтралізувати негативні наслідки неефективних реформ у різних сферах суспільного життя. В українському контексті цей підхід реалізується через впровадження масштабних ініціатив, зокрема програм «Держава в смартфоні» та «Держава і Я», які розширюють можливості прозорої комунікації між владою та громадянами [5, с. 30].

Відповідно, бюрократія, будучи історично сформованим інститутом, покликаним забезпечувати стабільність, послідовність та раціональність у прийнятті рішень, стикається з необхідністю адаптації до нових вимог, що диктуються інформаційним суспільством. Якщо раніше ключовою характеристикою бюрократичної системи було дотримання формальних правил, жорстка ієрархія та централізоване ухвалення рішень, то сучасна епоха цифровізації вимагає швидкості, відкритості, мобільності та здатності до інтерактивної комунікації з громадянами.

Це створює внутрішню суперечність: з одного боку, цифрові технології дозволяють радикально підвищити ефективність управлінських процедур, автоматизувати рутинні операції, зменшити кількість проміжних інстанцій і бюрократичних бар'єрів, а з іншого — вони здатні відтворювати ті ж самі проблеми, які традиційно критикувалися в класичній моделі бюрократії. Йдеться про надмірну формалізацію, відсутність індивідуального

підходу до потреб громадян, ризик дегуманізації відносин між владою та суспільством.

Не менш актуальним викликом, що супроводжує процеси цифровізації, є забезпечення прозорості діяльності органів публічного управління. Цифрові технології відкрили перед державою можливості створювати електронні портали послуг, бази відкритих даних, онлайн-платформи для публічних консультацій і петицій, що підвищує рівень підзвітності та довіри громадян до інституцій. Український досвід упровадження системи електронних державних закупівель «Prozorro» став показовим прикладом того, як цифровізація може мінімізувати корупційні ризики, забезпечити контроль з боку суспільства та підвищити ефективність розподілу бюджетних коштів.

Однак надмірна орієнтація лише на формальну відкритість породжує нові проблеми: органи влади інколи публікують великі обсяги інформації без урахування її доступності для громадян, що ускладнює реальне використання даних і знижує рівень довіри до офіційних структур. Прозорість у цифрову епоху не може зводитися до формального оприлюднення документів — вона потребує створення зручних інструментів для аналізу та інтерпретації інформації, що дозволить суспільству реально контролювати діяльність бюрократії, оскільки як підкреслює А. А. Сіленко, аналізуючи процеси цифровізації в українському суспільстві, слід наголосити, що сучасна державна влада розглядає їх насамперед як інструмент переходу до електронного документообігу, використання цифрових підписів та створення відкритих інформаційних баз. Упровадження подібних технологій спрямоване на підвищення прозорості та ефективності управлінських практик. Особливе значення надається зменшенню ролі паперових процедур, які асоціюються з надмірною бюрократизацією. У такий спосіб цифрова трансформація стає ключовим чинником модернізації державного управління й полегшення взаємодії громадян із владними структурами [6, с. 121].

Виклики цифровізації безпосередньо пов'язані й з проблематикою інформаційної безпеки. Перехід від паперових технологій до електронних форм управління означає залежність від цифрової інфраструктури, яка стає мішенню для кіберзлочинців та ворожих державних акторів. Особливо драматично ця проблема виявилася в умовах російсько-української війни, коли систематичні кібератаки були спрямовані на органи влади, енергетичні об'єкти, медіа та банківський сектор.

Уразливість бюрократичних структур до цифрових загроз може призвести не лише до витоку персональних даних громадян чи фінансових ресурсів, але й до дестабілізації ключових елементів державного управління, що безпосередньо впливає на національну безпеку.

Теоретико-методологічний аналіз викликів цифровізації має враховувати не лише технологічні аспекти захисту інформації, а й соціально-психологічні чинники тому, що цифрова трансформація публічного управління в Україні розглядається не лише як технічне оновлення, а як комплексний соціальний процес, що вимагає стратегічного бачення та узгоджених дій усіх зацікавлених сторін. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності управлінських практик, оптимізації державного управління та зростанню прозорості публічних інституцій. Важливим результатом цифровізації є суттєве поліпшення якості надання публічних послуг та зміна форматів взаємодії між державою і громадянами. У цьому контексті цифрова трансформація набуває значення системного чинника модернізації публічного управління [7, с. 80].

Окремий блок викликів пов'язаний із забезпеченням демократичної підзвітності. Цифрові технології, з одного боку, створюють передумови для глибшої участі громадян у процесах ухвалення рішень. Завдяки електронним платформам для голосувань, опитувань і публічних обговорень громадськість може безпосередньо впливати на формування політичних пріоритетів, контролювати витрати бюджету, висловлювати позицію з питань суспільного значення. Водночас цифрова демократія не позбавлена проблем: надмірне використання електронних інструментів без належних механізмів захисту від маніпуляцій може призводити до спотворення суспільної думки, а нерівний доступ до цифрових ресурсів породжує загрозу виключення окремих соціальних груп із процесу ухвалення рішень. Відповідно, цифрова підзвітність постає як подвійний виклик: необхідність створення відкритої та підконтрольної суспільству бюрократії поєднується з потребою забезпечення демократичних процедур від підривних інформаційних впливів.

У випадку України ці проблеми ускладнюються воєнними реаліями. Повномасштабна агресія Російської Федерації не лише загострила питання кіберзахисту та інформаційної безпеки, але й продемонструвала, наскільки критично важливою є здатність державної бюрократії працювати ефективно в умовах надзвичайних ситуацій. Забезпечення безперервності публічних послуг, оперативне реагування на гуманітарні виклики, організація евакуаційних заходів і координація збройних сил потребують максимальної швидкості та узгодженості управлінських рішень. У цих умовах цифрові інструменти стають необхідним ресурсом для підтримки комунікації між органами влади, бізнесом і суспільством, проте їхнє застосування має супроводжуватися посиленням захисту інформаційної інфраструктури та розвитком цифрової культури серед громадян. Однак, як слушно зауважує В. Саприкін «через бюрократію, фінансові та законодавчі обмеження, недостатню компетентність персоналу, потребу в забезпеченні безпеки

даних — цифрові перетворення у публічному управлінні відбуваються достатньо повільно, незважаючи на реальні і потенційні переваги» [8, с. 120].

Реформування бюрократичних інститутів у сучасній Україні відбувається в умовах глибоких трансформацій, спричинених як внутрішніми соціально-економічними чинниками, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з російською агресією, глобалізаційними процесами та інтеграцією до Європейського Союзу. У цих умовах цифровізація постає не просто інструментом модернізації, а фундаментальною основою оновлення публічного управління, яке має відповідати стандартам відкритості, прозорості та ефективності. Основним напрямом реформування бюрократії є її переорієнтація з формально-процедурної логіки на результативність та суспільну користь. Це вимагає перегляду організаційних структур, відмови від надмірної регламентації та впровадження принципів гнучкого управління, орієнтованого на потреби громадян.

Ключовим завданням є забезпечення реальної прозорості та підзвітності бюрократичних інститутів. Використання цифрових технологій відкриває можливість формувати відкриті дані, забезпечувати електронний доступ до документів та послуг, створювати інтерактивні платформи для участі громадян у процесах прийняття рішень. Водночас для того, щоб прозорість не перетворювалася на формальність, необхідно розвивати механізми аналітичного супроводу відкритих даних, формувати зрозумілі інструменти для суспільного моніторингу та підзвітності. Важливою рекомендацією є впровадження єдиних стандартів звітності для державних органів, створення зручних для користувачів інформаційних систем та забезпечення їхньої інтеграції у загальноєвропейський цифровий простір.

Особливого значення набуває проблема інформаційної безпеки, адже цифровізація попри позитивний ефект від впровадження цифрових технологій, їхнє використання супроводжується появою нових викликів і небезпек. Цифрові інновації, поряд із розширенням можливостей комунікації та доступу до інформації, водночас створюють серйозні ризики, пов'язані з кіберзагрозами та інформаційними атаками. Наслідком таких викликів можуть стати не лише матеріальні втрати, а й моральні збитки та суттєві репутаційні ураження. Це зумовлює потребу у формуванні ефективних механізмів цифрової безпеки та підвищенні рівня цифрової грамотності користувачів [9, с. 28].

У період воєнного конфлікту Україна стикається з безпрецедентним тиском у сфері кібербезпеки, що вимагає розробки системи комплексного захисту даних, впровадження сучасних криптографічних технологій, підвищення кваліфікації державних службовців у сфері кібергігієни та активної взаємодії з міжнародними партнерами. Рекомендованим напрямом є розроблення стратегії «цифрової стійкості» органів публічного управління,

що передбачає створення резервних систем зберігання даних, розвиток національних дата-центрів, а також координацію зусиль із Європейським Союзом та НАТО у сфері кіберзахисту.

Цифровізація бюрократії водночас висуває вимогу модернізації кадрової політики. Традиційний бюрократ, діяльність якого обмежувалася знанням законодавчих процедур і вмінням дотримуватися формальних правил, має трансформуватися у фахівця, здатного працювати з великими масивами даних, цифровими сервісами та алгоритмічними системами. Це означає потребу в системній підготовці та перепідготовці кадрів публічного управління, розвитку цифрових компетентностей, формуванні нової управлінської культури, що поєднує технологічну грамотність з етичними орієнтирами та орієнтацією на потреби суспільства.

Як результат у процесі трансформації від традиційного державного управління (Public Administration) до сучасних моделей публічного врядування (Public Management, New Public Management, Good Governance) ключового значення набуває широке застосування інноваційних, насамперед цифрових, механізмів. Використання цифрових технологій розглядається як інструмент реалізації стратегії модернізації системи управління, що значною мірою визначає траєкторію демократичних змін в Україні. Водночас цифровізація не виступає самостійною управлінською моделлю, а є чинником удосконалення вже наявних форм та інститутів. Високий рівень цифрової інтеграції державного і публічного управління сприяє підвищенню ефективності функціонування управлінських процесів і якості надання послуг громадянам [10, с. 11–12].

Висновки

Таким чином, доведено, що цифрова трансформація публічного управління є не лише технічним, а й комплексним соціальним процесом, який змінює традиційну раціонально-бюрократичну модель, орієнтовану на ієрархію та формалізовані процедури. Виявлено, що ефективність бюрократії визначається станом взаємодії у трикутнику «суспільство — бюрократія — держава» та залежить від відсутності інституційних деформацій, які в іншому разі спричиняють зловживання владою й домінування вузькогрупових інтересів. Обґрунтовано, що цифровізація, поєднана з принципами нового публічного менеджменту, належного врядування та неінституціоналізму, відкриває можливості для подолання надмірної централізації й формування гнучкіших, результативніших і інклюзивних управлінських практик. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей державних службовців, впровадження систем кіберзахисту та цифрової стійкості, а також орієнтація на демократичну підзвітність і прозорість діяльності органів влади. Таким чином, цифрова бюрократія, хоч і не є самостійною моделлю управління, стає важливим

інструментом модернізації публічного адміністрування в Україні. Її поєднання з інноваційними мережевими підходами створює передумови для підвищення ефективності та довіри громадян до інститутів влади, що має вирішальне значення в умовах війни та майбутнього повоєнного розвитку країни

Список посилань

1. Michels, R. Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens. Leipzig, Klinkhardt, 1911. 401 s.
2. Соціальні, економічні та освітні трансформації в цифрову епоху: монографія / С. В. Леонов та ін.; за ред. д-ра екон. наук С. В. Леонова, канд. екон. наук О. А. Криклій. Суми: Сумський державний університет, 2022. 204 с.
3. Вожол О. Зародження бюрократії як соціального феномену — історико-соціологічний аналіз. У кн.: Шевченківська весна — 2023: публічне управління та державна служба: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 березня 2023 р.) / за ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 120 — 123.
4. Радзіховський Є. Інноваційний потенціал бюрократії для сталого розвитку України в умовах війни і повоєнної відбудови. У кн.: Шевченківська весна — 2023: публічне управління та державна служба: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 березня 2023 р.) / за ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2023. С. 329 — 331.
5. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства: монографія / за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 292 с.
6. Савон К. В. Специфіка формування іміджу України в контексті процесу діджиталізації: дис. ... доктора філос. / Савон Катерина Володимирівна; Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2023.
7. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13, № 1. С. 77 — 81.
8. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління. 2024. № 1 (19). С. 116 — 121.

9. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Цифровізація як інструмент публічного управління в контексті забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 6. С. 25 – 29.
10. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1. С. 11 – 12.

References

1. Michels, R. (1911). Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens. Leipzig, Klinkhardt, 401s.
2. Leonov, S. V., et al. (2022). Social, economic and educational transformations in the digital age: monograph / eds. S. V. Leonov, O. A. Kryklii. Sumy: Sumy State University, 204 p. [in Ukrainian].
3. Vozhol, O. (2023). The origin of bureaucracy as a social phenomenon – a historical and sociological analysis. In: Shevchenkivska Vesna – 2023: Public Administration and Civil Service: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists (Kyiv, March 29, 2023) / ed. by L. H. Komakha. Kyiv: NNI PUDS KNU, 120 – 123 [in Ukrainian].
4. Radzikhovskiy, Ye. (2023). Innovative potential of bureaucracy for sustainable development of Ukraine in conditions of war and post-war reconstruction. In: Shevchenkivska Vesna – 2023: Public Administration and Civil Service: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists (Kyiv, March 29, 2023) / ed. by L. H. Komakha. Kyiv: NNI PUDS KNU, 329 – 331 [in Ukrainian].
5. Shapovalova, O. V., & Yefremova, K. V. (Eds.). (2023). Legal support for the development of the digital economy and society: monograph. Kharkiv: Research Institute of Legal Support of Innovative Development of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, 292 p. [in Ukrainian].
6. Savon, K. V. (2023). Specifics of the formation of Ukraine's image in the context of digitalization: Doctoral dissertation in philosophy / Savon Kateryna Volodymyrivna; National University "Odesa Law Academy". Odesa [in Ukrainian].

7. Sorokina, N., & Filatov, V. (2025). Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect. *Aspects of Public Administration*, 13(1), 77 – 81 [in Ukrainian].
8. Saprykin, V. (2024). Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Public Administration*, (1), 116 – 121 [in Ukrainian].
9. Hornyk, V. H., Yevmeshkina, O. L., & Simak, S. V. (2024). Digitalization as a tool of public administration in the context of ensuring information and energy security. *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Public Administration and Management*, 35(74), 25 – 29 [in Ukrainian].
10. Surai, I. H. (2024). Digital transformation of public administration: semantic analysis of the concept. *Public Administration: Improvement and Development*, (1), 11 – 12 [in Ukrainian].

Nataliia Perepelytsia

*PhD in Political Science, Associate Professor of Department of Politology
Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

<https://orcid.org/0000-0003-2889-3990>

e-mail: n.perepelytsia.n@knu.ua

**BUREAUCRACY IN THE DIGITALIZATION ERA: CHALLENGES
AND PROSPECTS FOR PUBLIC ADMINISTRATION REFORM**

Abstract

It has been demonstrated that the contemporary era of digitalization significantly transforms the traditional bureaucratic model of public administration, which has been historically based on hierarchy, rigid procedures, and formalized document circulation. The article substantiates that under the conditions of globalization and wartime challenges, Ukraine requires more flexible, transparent, and technologically innovative governance mechanisms capable of combining legal stability with adaptability to the demands of the information society.

It has been revealed that the theoretical and methodological foundations of bureaucracy research rest upon the synthesis of Max Weber's concept of rational-legal bureaucracy, rational choice theory, the principles of New Public Management, the concept of good governance, and neo-institutionalism. This interdisciplinary framework enables the explanation of the mechanisms of bureaucratic evolution, the identification of its strengths and weaknesses, as well as the determination of the potential for integrating the traditional hierarchical model with innovative network and digital practices.

It has been identified that the key challenges of bureaucratic digitalization include issues of efficiency, transparency, information security, and democratic accountability. The author analyzes Ukraine's experience in implementing e-governance initiatives such as State in a Smartphone, State and Me, and the Prozorro e-procurement system, which contribute to minimizing corruption risks and expanding civic participation, but simultaneously entail dangers of formal openness, digital inequality, and increased dependence on vulnerable infrastructure, particularly under conditions of war.

It has been substantiated that the prospects for bureaucratic reform lie in combining technological innovations with the principles of democratization, social inclusion, and the rule of law. It is proposed to develop digital competences among public servants, implement mechanisms of cybersecurity and digital resilience, improve human resource policies, and ensure the integration of Ukrainian administrative practices into the European digital space.

In conclusion, it has been proven that the transformation of bureaucratic institutions in the era of digitalization is a key prerequisite for the modernization of public administration, strengthening its efficiency, transparency, and accountability, as well as for shaping an innovative and inclusive model of governance capable of responding to the strategic challenges of war and post-war reconstruction in Ukraine.

Keywords: bureaucracy, digitalization, public administration, good governance, New Public Management, neo-institutionalism, information security, digital resilience.

Стаття надійшла до редакції 23.04.25

© Перепелиця Н. О., 2025