



Rational Bureaucracy in the Transformation of Public Administration: European Experience of Sustainable Development and Resilience

UDC 351.7/32::303

DOI: <https://doi.org/10.15421/152548>**Antonova Olha**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>, antonovaolha@umsf.dp.ua**Kotovych Mykyta**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0006-9329-7406>, pumaumsf2021@gmail.com*University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)***Abstract.**

The article examines the role of rational bureaucracy in the context of the transformation of public administration through the prism of the European experience of sustainable development and resilience. The relevance of rethinking traditional bureaucratic models in the context of global and national crisis challenges that determine the evolution of the conceptual paradigm of public administration and civil service is substantiated. The impact of administrative reforms on the formation of adaptive and sustainable management systems capable of ensuring stability, fairness and efficiency of public power. Particular attention is paid to the dialectic of traditions and innovations in public administration reform, as well as to the potential of the neo-Weberian concept of the state ("neo-weberian state") in the context of convergence of the public service with civil society.

The purpose of the article is to identify current research trends and rethink the approaches of rational bureaucracy in the process of transformation of public administration with an emphasis on the European experience of sustainable development and resilience, taking into account the UN Sustainable Development Goals (in particular, green transformation, inclusiveness and crisis resilience), as well as to determine the prospects for their implementation in Ukraine in the context of administrative reforms, European integration and the need to form adaptive and sustainable public administration systems.

It is substantiated that rational bureaucracy in the context of the transformation of public administration does not lose its significance, but undergoes meaningful renewal in connection with the introduction of digital, network and mission-oriented approaches. The proposed modern trends allow us to holistically assess the evolution of bureaucratic institutions in the EU countries and determine the directions of their adaptation to modern Ukrainian realities.

Keywords: rational bureaucracy, transformation of public administration mechanisms, sustainable development, resilience, administrative reforms, European integration of Ukraine, digital transformation, hybridisation of bureaucracy, discretionary powers

Раціональна бюрократія у трансформації публічного управління: європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності

Антонова Ольга, Котович Микита*Університет митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)***Анотація.**

У статті досліджується роль раціональної бюрократії в умовах трансформації публічного управління крізь призму європейського досвіду сталого розвитку та резильєнтності. Обґрунтовано актуальність переосмислення традиційних бюрократичних моделей у контексті глобальних і національних кризових викликів, що зумовлюють еволюцію концептуальної парадигми публічного управління та державної служби. Проаналізовано вплив адміністративних реформ на формування адаптивних і стійких управлінських систем, здатних забезпечувати стабільність, справедливість і ефективність публічної влади. Особливу увагу приділено діалектиці традицій і інновацій у реформуванні публічного управління, а також потенціалу неовеберівської концепції держави («neo-weberian state») в умовах конвергенції публічної служби з громадянським суспільством.

Мета статті полягає у визначенні сучасних трендів дослідження та переосмисленні підходів раціональної бюрократії у процесі трансформації публічного управління з акцентом на європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності, з урахуванням Цілей сталого розвитку ООН (зокрема зеленої трансформації, інклюзивності та кризової стійкості), а також у визначенні перспектив їх упровадження в Україні в умовах адміністративних реформ, євроінтеграції та необхідністю формування адаптивних і стійких систем публічного управління.

Обґрунтовано, що раціональна бюрократія в умовах трансформації публічного управління не втрачає своєї значущості, а зазнає змістовного оновлення у зв'язку із впровадженням цифрових, мережових та місій-орієнтованих підходів. Запропоновані сучасні тренди дозволяють цілісно оцінити еволюцію бюрократичних інститутів у країнах ЄС та визначити напрями їх адаптації до сучасних українських реалій.

Ключові слова: раціональна бюрократія, трансформація механізмів публічного управління, сталий розвиток, резильєнтність, адміністративні реформи, євроінтеграція України, цифрова трансформація, гібридизація бюрократії, дискреційні повноваження

Стаття надійшла / Article arrived: 16.11.2025

Схвалено до друку / Accepted: 29.12.2025



Вступ.

Сучасні глобальні, європейські та національні трансформації (війни, кризи, конфлікти, євроінтеграція, цифровізація, гібридні виклики) обумовлюють доцільність переосмислення ролі раціональної бюрократії як основи адаптивного, стійкого та ефективного публічного управління, здатного забезпечувати національну резильєнтність і сталий розвиток. В Україні це питання набуває особливої актуальності у зв'язку з комплексом факторів, пов'язаних із продовженням трансформацій публічної сфери, зокрема: адміністративної реформи (Стратегія реформування державного управління до 2025 року, імплементації Закону «Про адміністративну процедуру», реформи оплати праці державних службовців і впровадженні класифікатора посад, управління публічними інвестиціями тощо), яка відбувається в умовах повномасштабної війни та обмежених ресурсів; розбудови професійної, сервісно-орієнтованої та цифрової бюрократії, що відповідає європейським стандартам належного, «доброго» врядування; активного обговорення та впровадження принципів неовеберівської моделі держави («neo-Weberian state») з акцентом на оновленій раціональній бюрократії, професійності і компетентності її представників з відповідними ціннісними орієнтаціями, принциповою відкритістю відкритість до громадянського суспільства) як альтернативи та доповнення до суто ринкових підходів; пошук балансу між збереженням цінних традицій і напрацювань раціональної бюрократії (стабільність, передбачуваність, меритократичність) та їх модернізацією під впливом нових викликів (дефіцит ресурсів, міграція і активні військові дії через російську агресію), інновацій, нових технологій і європейських підходів до взаємодії з суспільством; нарешті ризик ігнорування унікальної вітчизняної діалектики традицій та інновацій, що може призвести до неефективних реформ або інституційних неспроможностей. Таким чином, комплексне вивчення еволюції раціональної бюрократії, її стійкості, адаптаційних можливостей та шляхів оновлення в українському контексті залишається актуальним завданням, особливо з огляду на вимоги післявоєнного відновлення, євроінтеграції та забезпечення ефективного врядування в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

Мета статті полягає у визначенні на основі концепції раціональної бюрократії напрямів формування адаптивних та стійких систем

публічного управління з демократичним режимом, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечувати сталий розвиток та національну резильєнтність в умовах дефіциту критично важливих ресурсів.

Методологія дослідження ґрунтується на комплексному поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів, які логічно доповнюють один одного для систематизації та характеристики сучасних трендів раціональної бюрократії в умовах трансформацій публічного управління. Загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукової літератури та емпіричних даних, з акцентом на європейський досвід сталого розвитку та резильєнтності відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (зокрема, зеленої трансформації, інклюзивності та кризової стійкості), дозволили сформуванню теоретичну базу дослідження еволюції бюрократії. На їх основі застосовано спеціальні методи, зокрема порівняльний аналіз адміністративних реформ у країнах ЄС та перспективи їх адаптації в Україні в контексті євроінтеграції, що забезпечує практичне застосування теоретичних висновків для оцінки адаптивності та стійкості систем публічного управління. Такий послідовний підхід дозволяє логічний перехід від загальної теоретичної систематизації до конкретного порівняльного вивчення, сприяючи обґрунтованим рекомендаціям щодо модернізації бюрократії, у тому числі шляхом розгляду різних стратегій адміністративних реформ, впровадження платформ електронного урядування для скорочення бюрократії та підвищення прозорості.

Аналіз попередніх досліджень. Дослідження раціональної бюрократії у трансформації публічного управління активно розвивається в європейському та українському науковому дискурсі. Класична веберівська модель бюрократії еволюціонує до змішаних гібридних форм, інтегруючи пост-бюрократичні та мережеві підходи для підвищення власної ефективності в умовах турбулентності. Європейський досвід демонструє перехід до концепції «неовеберівської» держави, де традиційна раціональність поєднується з відкритістю публічної служби та зближенням з громадянським суспільством, що вимагає оцінки стійкості цих традицій (Onufrienko, 2018, 2023) в умовах глобалізованих викликів.

В Україні модернізація адміністративних процесів у публічних органах відбувається під впливом цифрових технологій, перетворюючи



бюрократію на простір для інновацій. Значну увагу приділено цифровій трансформації бюрократії, зокрема e-Government 4.0–5.0, яка підвищує прозорість, ефективність та швидкість реакції, зберігаючи принципи підзвітності (Mazur & Sokolovska, 2020; Sydorenko, 2022). Адміністративні реформи в країнах ЄС слугують взірцем для України, акцентуючи на імплементації позитивного досвіду для побудови ефективної моделі врядування, що відповідає європейським стандартам (Bihniak & Mukhalchuk, 2021; Honcharuk, 2013).

Резильєнтність бюрократії розглядається як здатність не лише відновлюватися, а й просування і розвиток попри шоки, поєднуючи раціональну структуру з гнучкістю та навчанням (Abramova & Orel, 2025; Korolchuk, 2021). Тоді як у контексті Цілей сталого розвитку ООН та «екологічного, зеленого» порядку денного європейських урядів раціональна бюрократія адаптується для місій-орієнтованого врядування, координуючи екологічні, соціальні та економічні цілі (Sydorenko, 2022). Для країн з перехідною економікою, як Україна, ключовими постають саме інноваційні технології для національної стійкості і витривалості (Korolchuk, 2021).

Результати дослідження.

Сучасні тенденції включають посилення адаптивності державної служби через оновлення нормативно-правового поля, гармонізацію з міжнародними стандартами та стимулювання інновацій у кризах. Зростає роль індивідуальних якостей управлінців, що зсуває акцент від формалізованих процедур до персоналізованих підходів, балансує стабільність та зміни, традиції та інновації (Onufrienko, 2018; Sydorovych, 2023).

У контексті європейських стандартів адаптивність інституту державної служби визнається одним із суттєвих принципів сучасного врядування, зумовленим глобальними трансформаціями. Для України це набуває особливого значення в процесі євроінтеграції: систематичне оновлення нормативно-правового поля державної служби необхідне для забезпечення її готовності до змін, гармонізації з міжнародними (європейськими) стандартами та підвищення здатності ефективно реагувати на кризи (Bihniak & Mukhalchuk, 2021; Sydorovych, 2023). Отже, еволюція раціональної бюрократії через посилення персоналізації повноважень є невід'ємною частиною більш широкого процесу модернізації публічного управління – від класичної веберіанської моделі до більш гнучких, адаптивних форм, де професійність

поєднується з системою ціннісних орієнтацій, інноваційністю та здатністю до швидкої зворотної реакції, зберігаючи при цьому інституційну стабільність і відповідальність. Культура бюрократії, як один із ключових вимірів, що зумовлює ефективність державного управління, – це сфера формалізованих і неформалізованих правил, поведінкових обмежень, цінностей і установок, які існують в адміністративній системі та безпосередньо відображаються на якості адміністративних процесів, рівні довіри громадян до державних інституцій та стабільність суспільства (Vozhol, 2024).

Сучасні дослідження раціональної бюрократії у контексті трансформації публічного управління, проведені як зарубіжними, так і українськими вченими, акцентують увагу на шести основних трендах, зумовлених європейським досвідом сталого розвитку та резильєнтності. Ці тенденції ґрунтуються на емпіричній базі аналізу нормативно-правових актів ЄС, звітів Європейської Комісії щодо цифрового врядування та сталих практик резильєнтності, доповнених українськими стратегіями адміністративної реформи, такими як впровадження платформ електронного урядування для скорочення термінів надання публічної послуги, зменшення часу на збір супровідної документації та підвищення прозорості, зрозумілості адміністративних процесів.

По-перше, гібридизація класичної веберівської моделі з пост-бюрократичними та мережевими підходами передбачає збереження раціональних елементів ієрархії (ієрархія посад, формалізовані правила, кваліфікаційний добір, як наголошував М. Вебер) поряд з горизонтальною координацією та партнерствами для підвищення адаптивності в умовах турбулентності, що аргументується необхідністю балансу стабільності та інновацій у кризах.

По-друге, цифрова трансформація, яка еволюціонує до «розумне» врядування (Smart Governance) та електронний уряд (e-Government 4.0–5.0), інтегрує технології для ефективності, прозорості та резильєнтності з акцентом на принципи підзвітності; за М. Крозьє, бюрократія як ієрархічна система залежить від суверенної влади (Crozier, 1964), але цифрова еволюція посилює її гнучкість і адаптивність.

По-третє, резильєнтність бюрократії переосмислюється як здатність до «руху вперед якісними стрибками» – трансформаційних змін через гнучкість, різноманітність та навчання



в кризах, що підкріплюється дослідженнями європейських практик кризової стійкості та українськими реформами для євроінтеграції.

По-четверте, місій-орієнтоване врядування адаптує раціональну бюрократію для реалізації Цілей сталого розвитку та виводить в пріоритет «зелену енергетику», координуючи міжсекторальні зусилля з фокусом на зелений перехід, як це відображено в звітах Європейської Комісії та стратегіях узгодженості політик.

По-п'яте, нормативна стійкість (інституційна та адміністративна спроможності) обумовлюють розвиток як ключових стабілізуючих факторів культури «бюрократії 21 століття» – професіоналізм, етику (добросесність), інклюзивність проти демократичного «мятника». Отже, К. Пірсон підкреслює публічну бюрократію як ключову ознаку сучасної держави з монополією сили, територіальністю та оподаткуванням, що забезпечує автономію та адаптивність (Pierson, 2004).

По-шосте, баланс стабільності та інновацій у кризах підкреслює роль «зеленої публічної адміністрації», інтегруючи принципи сталості в процедури та культуру бюрократії, що узгоджується з українським контекстом адміністративних реформ і Статтею 5 Конституції України про народ як джерело влади через органи з бюрократичною основою.

Вищезазначене обумовлює доцільність визначення пріоритетних напрямів сучасного етапу еволюції раціональної бюрократії в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції, а також процесів, які впливають з українських реалій.

1. Гібридизація класичної раціональної бюрократії з пост-бюрократичними та мережевими моделями – перехід від суто веберівської ієрархії до гібридних форм, де зберігаються елементи раціональності (професіоналізм, меритократія, правила, норми), додаються мережеві структури, горизонтальна координація та партнерства з недержавними акторами для підвищення адаптивності та резиліентності в умовах турбулентності (Matei et al., 2017; Onufrienko, 2018, 2023).

2. Цифрова трансформація та еволюція до Smart Governance / e-Government 4.0–5.0 – інтеграція цифрових технологій (штучний інтелект, управління big data, блокчейн) в адміністративні процеси для підвищення ефективності, прозорості та швидкості зворотної реакції, при цьому зберігаючи раціональні принципи підзвітності й контролю; європейський досвід (Естонія, Данія, Фінляндія та ін.) показує,

як цифрова бюрократія сприяє сталому розвитку та кризовій стійкості в цілому державних механізмів (Bihniak & Mykhalchuk, 2021; Lyudmila & Anzhela, 2022; Prokopenko, 2024) (і не обов'язково лише в рамках демократії).

3. Посилення резильєнтності та «просування вперед якісними стрибками» – переосмислення бюрократії як системи, здатної не лише витримувати шоки (COVID-19, війна, кліматичні кризи і катастрофи), а й використовувати їх як основи, сформовані потреби для якісних трансформацій; дослідження акцентуються на поєднанні раціональної структури з гнучкістю, різноманітністю та здатністю до навчання в кризах та способів їх подолання та упередження (Abramova & Orel, 2025; Korolchuk, 2021; Matei et al., 2017).

4. Місій-орієнтоване врядування (mission-oriented governance) для реалізації Цілей сталого розвитку та «зеленого» порядку денного – перехід від ефективності Нового публічного управління (efficiency-driven New Public Management) до цілеспрямованих місій сталого розвитку; раціональна бюрократія адаптується для координації міжсекторальних зусиль, інтеграції екологічних, соціальних та економічних цілей, з фокусом на зелений перехід і політику узгодженості (policy coherence for sustainable development) (Lyudmila & Anzhela, 2022; Sydorenko, 2022).

5. Зміцнення нормативної та ідеальної стійкості бюрократії – раціональна бюрократія демонструє здатність до адаптації свого змісту: від жорсткої ієрархії до бюрократії, що поєднує професіоналізм, добросесність, інклюзивність та захист демократичних цінностей у період демократичних «стрибків» та популізму (Matei et al., 2017; Onufrienko, 2018, 2023).

6. Баланс між стабільністю та змінами в умовах множинних криз – дослідження фокусуються на тому, як раціональна бюрократія забезпечує стабільність (передбачуваність, верховенство права) водночас підтримуючи інновації та адаптивність; європейський досвід підкреслює необхідність «зеленої публічної адміністрації» та інтеграції принципів сталості безпосередньо в адміністративні процедури та культуру (Bondarenko et al., 2021; Matei et al., 2017; Sydorovych, 2023).

Останніми роками спостерігається помітна еволюція раціональної бюрократії в європейських моделях публічного управління, яка проявляється у поступовому переході від жорстко формалізованих, інституційно закріплених процедур до посилення ролі



персоналізації повноважень, зокрема через політичні призначення та зростання значення індивідуальних якостей, установок, інтересів і ціннісних орієнтацій суб'єктів влади. Ця тенденція відображає прагнення підвищити адаптивність інститутів державної служби до кризових ситуацій та непередбачуваних подій. У традиційній веберіанській моделі акцент робився на стабільності, передбачуваності та безособовості; нині ж, в умовах множинних криз (глобалізація, інформатизація, гібридні загрози, пандемії, війни), бюрократія еволюціонує в бік швидкої, гнучкої реакції, що часто вимагає ініціативи, суб'єктивного бачення та особистої волі конкретних посадовців. Управлінські рішення дедалі більше залежать не лише від норм права чи організаційних регламентів, а й від пріоритетів, які визначає сам управлінець, його інтерпретації ситуації, допустимих засобів впливу та меж компетенції. Така персоналізація сприяє стимулюванню інновацій, своєчасній реакції на кризи та підвищенню резильєнтності системи, однак водночас створює ризик суб'єктивізму, потенційного зловживання владою та послаблення меритократичних принципів. Саме тому ключовим завданням стає знаходження балансу між збереженням стабільності та передбачуваності традиційної раціональної бюрократії й необхідністю інновацій та адаптивності в умовах невизначеності.

Суб'єктивність застосування повноважень, що особливо наочно виявляється в умовах кризових ситуацій, є зростання ролі індивідуальних якостей, установок, інтересів і ціннісних орієнтацій суб'єктів влади у процесі ухвалення та реалізації управлінських рішень в умовах дефіциту часу на міркування і процедури, побоювання збільшення ризиків і втрат. Це означає, що зміщення акценту від формалізованих процедур (традиційний ідеал М. Вебера) до особистісної інтерпретації посилює адаптивність до криз, але вимагає балансу із стабільністю, що відображає еволюцію раціональної бюрократії через персоналізацію повноважень у політичних призначеннях та систематичне оновлення, зрозумілість і прийнятність нормативного євроінтеграційного простору для сучасної України. У контексті глобалізації та інформатизації доцільно визначати це як ключовий принцип адаптивності публічної служби.

Будь-яка сучасна держава характеризується сукупністю ознак, які принципово відрізняють її від інших соціальних та політичних організацій. П. Данліві та Б. О'Лірі характеризують сучасну

державу як інституційно диференційовану структуру монополією на легітимне застосування сили в межах визначеної території, автономною бюрократією, раціонально-легальною владою та централізованою системою оподаткування, що забезпечує її здатність до адаптації в умовах трансформацій публічного управління, зокрема: створенням окремих публічної та приватної сфер; є найвищою владою для всіх законів; суверенітет держави поширюється на всіх осіб у межах даної території, незалежно від формальних посад, які обіймають в уряді чи нормативних установах; персонал сучасної держави набирається та готується здебільшого до управління бюрократичним шляхом (Dunleavy & O'Leary, 1987). Тоді як К. Пірсон серед інших ознак, властивих демократичним державам, зазначає (монопольний) контроль над засобами насильства; неперсоніфіковану силу; публічну бюрократію; повноваження / легітимність (Pierson, 2004).

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування України у своїй діяльності спираються на бюрократичну систему управління, яка є інституційною основою функціонування публічної влади. Бюрократія в цьому контексті виступає не лише як сукупність посадових осіб, а передусім як раціонально-організована система адміністративного управління, що ґрунтується на формалізованих правилах, ієрархії та розподілі компетенцій. У такий спосіб бюрократична (адміністративна) система забезпечує стабільність і безперервність державного управління, незалежно від політичних змін та персонального складу органів влади. Завдяки чітко визначеним процедурам і нормативно-правовим актам діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування набуває передбачуваного та впорядкованого характеру. Це особливо важливо в умовах правової держави, де управлінські рішення мають ґрунтуватися на законі, а не на особистих уподобаннях посадових осіб.

За М. Круазье, одним з визначень бюрократії є урядування державними департаментами, укомплектованими призначеними, а не обраними посадовцями, організованими ієрархічно та залежними від суверенної влади. Бюрократична влада в цьому сенсі передбачає панування закону та порядку, але водночас урядування без участі керованих (Crozier, 1964). М. Вебер назвав бюрократію ідеалом організації, до якого треба прагнути, і який має бути синонімом порядку, послідовності, розуму та надійності саме через її основні риси: чітка ієрархія посад;



кожна посада має власну сферу повноважень; конкурс кваліфікацій через призначення; система просування за заслугами; суворий дисциплінарний статут; управлінські функції виконуються за формальними, раціональними правилами, а там, де їх немає, керуючись міркуваннями ділової доцільності (Veber, 1956).

Отже, бюрократія традиційно розглядається як раціонально-формалізована система управління, заснована на правилах, ієрархії та безособовості. Однак у реальних управлінських практиках дедалі частіше спостерігається відхилення від цього ідеалу, що проявляється у зростанні ролі суб'єктивних чинників у діяльності бюрократичного апарату через збільшення дефіциту ресурсів, набуття додаткових повноважень в умовах кризи і посилення політичного впливу на інституційні рамки та структури.

У контексті еволюції раціональної бюрократії, політичні призначення чиновників на ключові посади часто обумовлені не лише меритократичними критеріями, але й необхідністю швидкого та ефективного реагування на кризові ситуації, що посилює їхній політичний вплив. У періоди нестабільності, таких як економічні кризи, пандемії чи геополітичні конфлікти, традиційна бюрократична жорсткість може перешкоджати оперативним рішенням, тому призначення осіб з політичним мандатом або близьких до владних еліт стає доцільним інструментом для забезпечення адаптивності системи. Це дозволяє чиновникам не лише виконувати формальні обов'язки, але й інтерпретувати норми в широкому політичному контексті, набуваючи тим самим значного впливу на процеси прийняття рішень, де їх суб'єктивна оцінка ситуації стає ключовим фактором стабільності та витривалості держави. Такий підхід, однак, неминуче призводить до розширення дискреційних повноважень, оскільки в умовах кризи стандартні процедури часто виявляються недостатньо гнучкими, а дискреційні повноваження означають свободу вибору засобів і методів дій у рамках загальних норм, яка дозволяє посадовцям адаптувати політики до конкретних обставин, стимулюючи інновації та запобігаючи паралічу або інерційності системи. Наприклад, у європейських моделях публічного управління, зокрема в рамках неовеберівської концепції державності, така дискреція балансується з посиленням відповідальності та етичних стандартів, щоб уникнути зловживань, але саме через кризову доцільність вона стає невід'ємною частиною

модернізованої бюрократії, де політичний вплив чиновників трансформується в інструмент ефективного врядування. Таким чином, еволюція від політичних призначень до дискреційних повноважень відображає прагнення поєднати стабільність традиційної бюрократії з гнучкістю, необхідною для сучасних викликів.

Зазначимо, що дискреційні повноваження концептуально суперечать уявленню про ідеальну бюрократичну машину, яка ґрунтується на чіткій регламентації процедур, формалізованих правилах і максимальному усуненні суб'єктивного чинника з процесу ухвалення рішень. У межах класичної бюрократичної моделі ефективність управління досягається саме завдяки передбачуваності, стандартизації та ієрархічному підпорядкуванню, тоді як будь-який простір для індивідуального розсуду сприймається як потенційне джерело свавілля та відхилення від норми. Водночас у реальній управлінській практиці повне усунення дискреції виявляється неможливим. Соціальні процеси характеризуються складністю, динамічністю та різноманітністю ситуацій, які не можуть бути вичерпно передбачені нормативними приписами. Саме тому дискреційні повноваження часто розглядаються як своєрідне «необхідне зло» – інструмент, що порушує ідеальну логіку бюрократичної раціональності, але водночас забезпечує мінімально необхідну гнучкість для реагування на нестандартні, кризові або унікальні обставини. Таким чином, дискреція постає не як бажаний елемент бюрократичної системи, а як вимушений компроміс між формальною раціональністю та практичною доцільністю. Її існування свідчить про обмеженість будь-якої нормативної моделі управління та про потребу поєднання правил із професійним судженням посадових осіб у процесі застосування права та управлінських рішень.

Суб'єктивізація бюрократії – це процес, у межах якого формально-раціональні механізми управління зазнають впливу індивідуальних характеристик посадових осіб, включно з їх ціннісними орієнтаціями, політичними уподобаннями, емоціями, особистими інтересами та соціальними зв'язками. Зростання ролі конкретних керівників, стилю управління та особистих якостей також є проявом суб'єктивізації. Рішення дедалі частіше залежать від індивідуальної інтерпретації правил, а не від усталених процедур. На відміну від повної персоналізації влади, суб'єктивізація не означає знищення формальних інститутів, а радше «наповнення» суб'єктивним змістом у процесі



практичного застосування. Починаючи з середини ХХ століття, класичну модель бюрократії було піддано суттєвій критиці: чиновники не завжди діють відповідно до формальних правил, а часто керуються інтуїцією, досвідом, неформальними нормами та особистими інтересами.

За Г. Саймоном, у процесі прийняття рішень обираються ті альтернативи, які вважаються відповідними засобами для досягнення бажаних цілей, однак самі цілі часто є лише проміжними інструментами для більш важливих завдань (Simon, 1997). Отже, суб'єктивізація часто супроводжується політизацією державної служби, коли чиновники орієнтуються не лише на закон, а й на політичні очікування правлячих еліт. У результаті бюрократія перестає бути нейтральним виконавцем політики і перетворюється на активного політичного актора (Peters & Pierre, 2004). Одним із ключових проявів суб'єктивізації є поширення неформальних практик у межах формальних організацій. Такі практики підривають принцип рівності громадян перед адміністрацією та послаблюють інституційну автономію бюрократії (Crozier, 1964).

Як би це не здавалося парадоксальним, дискреційні повноваження становлять більш серйозну проблему саме для авторитарних режимів, ніж для демократичних політичних систем. Умови автократії характеризуються концентрацією влади, обмеженою підзвітністю та відсутністю ефективних механізмів суспільного контролю, що істотно підвищує ризики свавільного або вибіркового застосування дискреції. За таких обставин будь-який простір для індивідуального розсуду посадовців може перетворюватися на інструмент неформального впливу, корупційних практик або політичної лояльності, що підриває керованість і передбачуваність управлінських рішень.

У межах авторитарних систем фактично існують два базові способи мінімізації негативних наслідків застосування дискреційних повноважень. По-перше, це звуження сфери можливого застосування дискреції шляхом максимальної формалізації та деталізації бюрократичних процедур. Саме в цій логіці слід розглядати помітний прогрес багатьох авторитарних режимів у цифровізації державного управління: автоматизація

рішень, алгоритмізація адміністративних процесів і переведення їх у електронний формат дозволяють суттєво обмежити простір індивідуального розсуду чиновників і водночас посилити централізований контроль. По-друге, важливим інструментом зменшення ризиків дискреції в автократіях є жорсткий добір і контроль кадрового складу. Широко відомий вислів сталінської доби «кадри вирішують усе» відображає логіку, за якої надійність, лояльність і дисциплінованість посадових осіб розглядаються як ключова умова стабільності управлінської системи.

За відсутності незалежних інституцій контролю та ефективних механізмів стримувань і противаг система управління схильна до персоналізації влади, в межах якої персональна відповідальність і політична лояльність чиновників перетворюються на ключові інструменти запобігання зловживанням дискреційними повноваженнями. У таких умовах формальні правові процедури поступаються місцем неформальним практикам примусу, що ґрунтуються на страху покарання та безумовній відданості політичному лідерові. Відсутність автономних судових органів, незалежних засобів масової інформації та парламентського нагляду зумовлює заміну інституційної відповідальності персональною, часто демонстративною й репресивною за своєю природою.

Перехідні демократії і загрози суб'єктивізації повноважень бюрократією.

Перехідні демократії, або гібридні режими, що перебувають на шляху від авторитаризму до консолідованої демократії, стикаються з унікальними викликами у сфері бюрократичної дискреції та суб'єктивізації влади. У цих системах інститути ще не набули достатньої стійкості, а формальні процедури часто співіснують із неформальними практиками, що створює сприятливе середовище для суб'єктивізації повноважень. На відміну від авторитарних режимів, де дискреція стримується жорстким контролем, і демократичних, де вона підзвітна суспільству, у перехідних демократіях слабкість правових інститутів, корупція та політична нестабільність посилюють ризики індивідуального розсуду чиновників, перетворюючи бюрократію на арену боротьби еліт (табл. 1).

Табл. 1

Основні загрози суб'єктивізації бюрократії у перехідних демократіях

Основні загрози	Опис загрози
Інституційна слабкість	Відсутність незалежних судів, вільних ЗМІ та сильного парламенту дозволяє чиновникам ігнорувати правила на користь особистих чи групових інтересів
Політизація кадрів	Призначення на посади за лояльністю, а не компетентністю призводить до суб'єктивного тлумачення норм і залежності від політичних еліт
Корупційні практики	Дискреція стає інструментом для орієнтованої на вигоду поведінки, підриваючи принцип рівності перед законом
Гібридність влади	Поєднання формальних демократичних інститутів із авторитарними практиками посилює персоналізацію рішень

Ці загрози ілюструються прикладами пострадянських держав, таких як Україна, Грузія, на ранніх етапах демократичного транзиту, де суб'єктивізація бюрократії гальмувала реформи та сприяла регресу до гібридних режимів. Для мінімізації ризиків доцільними постають посилення інституційної спроможності та ресурсної бази, децентралізація та міжнародний нагляд, що поступово переводять дискрецію в підзвітний простір. Показовим у цьому контексті є приклад Північної Кореї, де, за повідомленнями міжнародних спостерігачів і правозахисних організацій, лідер держави Кім Чен Ин використовує надзвичайно жорсткі та публічні форми покарання як засіб забезпечення дисципліни в елітах і підтримання особистої влади. Такі практики виконують не лише каральну, а й символічну функцію, слугуючи сигналом для бюрократичного апарату щодо меж допустимої поведінки та наслідків нелояльності.

Натомість у демократичних політичних системах до зазначених механізмів додається ще один принципово важливий спосіб контролю дискреції – децентралізація. В умовах демократичного політичного режиму питання, що за своєю природою не піддаються повній та однозначній формалізації в законодавчих нормах, нерідко виводяться за межі компетенції призначеного адміністративного апарату та передаються на рівень виборних посадових осіб або колегіальних представницьких органів влади. Такий перерозподіл повноважень зумовлений прагненням забезпечити вищий рівень легітимності управлінських рішень у

сферах, де необхідне врахування ціннісних пріоритетів, суспільних очікувань і політичних компромісів, а не лише формально-правових критеріїв. Зазначений підхід не ліквідує дискреційні повноваження як невід'ємний елемент публічного управління, оскільки будь-яке політичне рішення передбачає певний простір вибору між альтернативами. Водночас він істотно трансформує характер її застосування, переміщуючи дискреційні повноваження в площину публічної політики. Дискреція у цьому випадку набуває політично підзвітного характеру, оскільки виборні посадові особи та представницькі органи несуть відповідальність перед електоратом, а їхні рішення стають предметом відкритої суспільної дискусії, парламентського контролю та медіа-оцінки.

Європейський досвід подолання ризиків суб'єктивізації влади.

Європейський досвід демонструє успішні приклади перехідних демократій, які подолали правову слабкість інститутів і досягли консолідації демократичних структур. Особливо показовими є трансформації в Центральній та Східній Європі після падіння комуністичного режиму (Польща, Чехія, Словаччина, Естонія, Латвія, Литва), а також у Південній Європі (Португалія, Іспанія, Греція після диктаторських режимів 1970-х). Ці країни, стикаючись із суб'єктивізацією влади та слабкістю інститутів на початкових етапах транзиту, впроваджували комплексні реформи для посилення правового поля (табл. 2).

Табл. 2

Стратегії подолання «інституційної слабкості» в європейських країнах

Стратегія	Характеристика	Приклад
Інтеграція до ЄС	Адаптація до <i>acquis communautaire</i> стимулювала судову реформу, антикорупційні заходи та незалежність ЗМІ, обмежуючи дискрецію чиновників	Польща (1990-2004), Естонія (НАТО/ЄС 2004)
Децентралізація та місцеве самоврядування	Передача повноважень на регіональний рівень з посиленням підзвітності зменшила централізований розсуд	Іспанія (автономні спільноти після 1978)



Стратегія	Характеристика	Приклад
Міжнародний нагляд та допомоги	Програми ЄС, Ради Європи та рекомендації Венеційської комісії сприяли конституційним змінам і кадровій деполітизації	Чехія, Словаччина («оксамитове розлучення» з фокусом на правосуддя)
Цивільний контроль та прозорість	Розвиток вільних медіа, неурядових громадських організацій та парламентського нагляду перетворили дискрецію на підзвітний інструмент	Португалія (революція гвоздик 1974, стабілізація 1980-х)

Ці реформи дозволили перехідним демократіям перейти від гібридних режимів до консолідованих, де дискреційні повноваження бюрократії контролюються незалежними інститутами, суспільним (громадським) наглядом та міжнародними стандартами, забезпечуючи стійкість до суб'єктивізації влади.

Як підсумок, у демократичних системах управління дискреція інтегрується в механізми політичної відповідальності та публічної підзвітності, що знижує ризики свавільного використання влади. Залежність від виборчої відповідальності та регулярної зміни політичних мандатів виступає своєрідним стримувальним чинником, який обмежує індивідуальну довільність рішень і сприяє узгодженню дискреційних практик із суспільними інтересами та демократичними принципами.

Висновки.

Ключова відмінність між авторитарними й демократичними режимами полягає не в наявності або відсутності дискреційних повноважень, а в інституційних механізмах їх стримування та контролю. Якщо в автократіях дискреція розглядається як загроза, яку необхідно максимально нейтралізувати через формалізацію та відбір кадрів, то в демократіях вона може бути інституціоналізована через децентралізацію, підзвітність і участь виборних органів у процесі ухвалення рішень.

В авторитарних системах дискреція сприймається як потенційна загроза стабільності влади, яку необхідно максимально нейтралізувати двома основними підходами: по-перше, звуження сфери її застосування за допомогою детальної формалізації бюрократичних процедур, цифровізації та алгоритмізації адміністративних процесів, що обмежує індивідуальний розсуд чиновників і посилює централізований нагляд; по-друге, жорсткий добір і контроль кадрового складу,

де лояльність і дисциплінованість посадовців слугують гарантією проти зловживань, доповнених персональною відповідальністю та репресивними практиками.

Натомість у демократичних режимах дискреція інституціоналізується та трансформується в інструмент публічної політики через децентралізацію повноважень на користь виборних посадовців і колегіальних органів, що забезпечує її політично підзвітний характер. Тут ключову роль відіграють механізми суспільного контролю – виборча відповідальність, парламентський нагляд, медіа-оцінка та відкрита дискусія, – які обмежують свавільність рішень і узгоджують їх із суспільними інтересами та демократичними принципами. Такий підхід не усуває дискрецію повністю, але робить її передбачуваною, легітимною та орієнтованою на баланс між формальними нормами й ціннісними пріоритетами, сприяючи загальній ефективності та довірі до системи управління.

Перспективними напрямками подальших досліджень у цьому напрямку можуть стати: цифровізація дискреційних повноважень на регіональному рівні та її вплив на гнучкість і прозорість прийняття рішень; аналіз вимірів дискреційних повноважень вуличної та середньої ланки бюрократії та їх ролі у формуванні місцевих політик представницькими органами влади; інтеграція успішних кейсів суб'єктивізації влади в організаційні структури та практики регіональної бюрократії в умовах кризових трансформацій і невизначеності. Дослідження в цих напрямках дозволять не лише глибше зрозуміти сучасну еволюцію раціональної бюрократії, але й запропонувати практичні підходи до балансування між необхідною гнучкістю та збереженням інституційної стабільності й відповідальності на місцевому рівні.

**БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Абрамова, І. В., & Орел, О. В. (2025). Підходи до управління резильєнтністю територіальних громад: американський та європейський досвід. *Бізнесінформ*, 6(568), 90-96. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-90-96>
- Бігняк, П. І., & Михальчук, В. М. (2021). Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15. С. 107–113. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
- Вебер, М. (1998). *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика*. Київ: Основи.
- Вожол, О. В. (2024). Культура бюрократії в Україні в контексті розвитку і модернізації державного управління. *Публічне адміністрування та національна безпека*. № 11. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10459>
- Гончарук, Н. Т. (2013). Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи. *Аспекти публічного управління*, 1(1), 28-33. <https://doi.org/10.15421/151305>
- Кагановська, Т. Є. (2019). Вплив бюрократії на організацію управлінської діяльності : історико-правовий аналіз. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Право»*, (28), 11-18. <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2019-28-01>
- Конституція України. (1996). *Прийнята 28 червня 1996 року*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ed19960628>
- Корольчук, О. (2021). Безпекові аспекти соціогуманітарної й економічної стабільності у формуванні національної резильєнтності в Україні. *Право та державне управління*, 2, 114- 118. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>
- Мазур, О., & Соколовська, О. (2020). Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*, 8(5), 107-116. <https://doi.org/10.15421/152099>
- Нестеренко, К. О., & Богатирьова, М. О. (2019). Реформування публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції. *Lex Portus*, 6, 52-65. <https://doi.org/10.26886/2524-101X.6.2019.4>
- Онуфрієнко, О. В., & Онуфрієнко, В. М. (2023). Кондивергенція в еволюції двокомпонентної французької моделі публічної служби. *Scientific trends and ways of solving modern problems*. Proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Conference (July 04 – 07, 2023) La Rochelle, France. International Science Group. 295 p. P. 112-115 <https://doi.org/10.46299/isg.p.2023.1.26>
- Онуфрієнко, О. (2018). Сучасна доктринально-концептуальна основа модернізації публічного управління та державної служби України: веберівська бюрократія, нове публічне управління, електронне врядування. *Аспекти публічного управління*, 6(5), 59-73. <https://doi.org/10.15421/151832>
- Прокопенко, С. (2024). Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 129-134. <https://doi.org/10.15421/152417>
- Прокопенко, С. (2024). Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 129-134. <https://doi.org/10.15421/152417>
- Сидоренко, Н. С. (2022). Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 10(3), 59-63. <https://doi.org/10.15421/152220>
- Сидорович, Р. (2023). Вимоги до адаптивності інституту державної служби : євроінтеграційні тенденції. *Вісник Львівського торгівлі та економіки. Правові науки*, 14, 28-33. <https://doi.org/10.32782/2616-7611-2023-14-05>
- Сікало, М. (2025). Цифрова трансформація в публічному управлінні Харківщини : транзитивна модель та практичний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*, 18, 243-252. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243>
- Bondarenko, V., Diuhovanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges. *SHS Web of Conferences*, 90, 02002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. University of Chicago Press. (Republished 2017 by Routledge)
- Dunleavy, P., & O’Leary, B. (1987). *Theories of the state: The politics of liberal democracy*. Macmillan Education.
- Lyudmila, P., & Anzhela, H. (2022). Main directions for improving public administration mechanisms in Ukraine. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 9(8), 41-48. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.08.005>
- Matei, A., Antonovici, C. G., & Săvulescu, C. (2017). Adaptive Public Administration. Managerial and Evaluation Instruments. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(4), 763. [https://doi.org/10.4335/15.4.763-784\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.4.763-784(2017))
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2004). *Politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control*. Routledge. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/55567/1/B.%20Guy%20Peters.pdf>
- Pierson, C. (2004). *The modern state* (2nd ed.). Routledge. <https://psi424.cankaya.edu.tr/uploads/files/Pierson,%20The%20Modern%20State,%202nd%20ed.PDF>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.

REFERENCES

- Abramova, I., & Orel, O. (2025). Approaches to managing the resilience of territorial communities: American and European experience [Pidkhyody do upravlinnia rezylentnistiu terytorialnykh hromad: amerykanskyi ta yevropeyskyi dosvid]. *Business Inform*, 6(568), 90–96. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-90-96>
- Bihniak, P., & Mykhalychuk, V. M. (2021). Public administration reform: Digitalization [Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia: tsyfrovizatsiia]. *Investments: practice and experience [Investytsiyi Praktyka ta Dosvid]*, 15, 107–112. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
- Bondarenko, V., Diuhovanets, O., & Kurei, O. (2021). Transformation of managerial competencies within the context of global challenges. *SHS Web of Conferences*, 90, 02002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>



- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. University of Chicago Press. (Republished 2017 by Routledge)
- Dunleavy, P., & O'Leary, B. (1987). *Theories of the state: The politics of liberal democracy*. Macmillan Education.
- Honcharuk, N. T. (2013). Administrative reform in Ukraine: Modern state and perspectives [Administratyvna reforma v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy]. *Public Administration Aspects*, 1(1), 28–33. <https://doi.org/10.15421/151305>
- Kahanovska, T. (2019). Influence of bureaucracy on the organization of management activity: A historical and legal analysis [Vplyv biurokratii na orhanizatsiiu upravlynskoj diialnosti : istoryko-pravovyi analiz]. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Law*, 28. <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2019-28-01>
- Konstytutsiia Ukrainy. (1996). *Pryiniata 28 chervnia 1996 roku*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ed19960628>
- Korolchuk, O. (2021). Aspects of social and humanitarian security and economic stability in the formation of national resilience in Ukraine [Bezpekovi aspekty sotsiohumanitarnoi y ekonomichnoi stabilnosti u formuvanni natsionalnoi rezyliientnosti v Ukraini]. *Law and Public Administration*, 2, 114–120. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.17>
- Lyudmyla, P., & Anzhela, H. (2022). Main directions for improving public administration mechanisms in Ukraine. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(8), 41–47. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.08.005>
- Matei, A., Antonovici, C. G., & Săvulescu, C. (2017). Adaptive public administration: Managerial and evaluation instruments. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 15(4), 763–784. [https://doi.org/10.4335/15.4.763-784\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.4.763-784(2017))
- Mazur, O., & Sokolovska, O. O. (2020). Features of implementation of the newest management concepts: Regional model of modernization of administrative processes in public authorities in conditions of digital transformation of society [Osoblyvosti vprovadzhennia novitnikh upravlynskykh kontseptsii: rehionalna model modernizatsii administratyvnykh protsesiv v orhanakh publicznego upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii suspilstv]. *Public Administration Aspects*, 8(5), 107–115. <https://doi.org/10.15421/152099>
- Nesterenko, K., & Bohatyrova, M. (2019). Reforming of public administration in Ukraine in the context of European integration [Reformuvannia publicznego upravlinnia v Ukraini u konteksti yevrointehratsii]. *Lex Portus*, 6. <https://doi.org/10.26886/2524-101x.6.2019.4>
- Onufrienko, O. V., & Onufrienko, V. M. (2023). Convergence in the evolution of the two-component French model of public service [Kondyverhentsiia v evoliutsii dvokomponentnoi frantsuzskoi modeli publichnoi sluzhby.]. *Scientific trends and ways of solving modern problems*. Proceedings of the XXVI International Scientific and Practical Conference (July 04 – 07, 2023) La Rochelle, France. International Science Group. 295 p. P. 112-115 <https://doi.org/10.46299/iscg.p.2023.1.26>
- Onufriienko, O. V. (2018). Modern doctrinal and conceptual basis of public management and civil service modernisation in Ukraine: Weberian bureaucracy, new public management, electronic governance [Cuchasna doktrynalno-kontseptualna osnova modernizatsii publicznego upravlinnia ta derzhavnoi sluzhby Ukrainy: veberivska biurokratiia, nove publichne upravlinnia, elektronne vriaduvannia]. *Public Administration Aspects*, 6(5), 59–68. <https://doi.org/10.15421/151832>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2004). *Politicization of the civil service in comparative perspective: The quest for control*. Routledge. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/55567/1/B.%20Guy%20Peters.pdf>
- Pierson, C. (2004). *The modern state* (2nd ed.). Routledge. <https://psi424.cankaya.edu.tr/uploads/files/Pierson,%20The%20Modern%20State,%202nd%20ed.PDF>
- Prokopenko, S. (2024). The Quality of the Provision of Administrative Services as an Indicator of The Efficiency of Public Administration in Ukraine [Yakist nadannia administratyvnykh posluh yak pokaznyk efektyvnosti publicznego upravlinnia v Ukraini]. *Public Administration Aspects*, 12(1), 129–137. <https://doi.org/10.15421/152417>
- Sikalo, M. (2025). Digital transformation in public administration in Kharkiv region: a transitional model and practical experience [Tsyfrova transformatsiia v publichnomu upravlinni Kharkivshchyny: Tranzytyvna model ta praktychnyi dosvid]. *Investments: practice and experience [Investytsiyni Praktyka ta Dosvid]*, 18, 243–249. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Sydorenko, N. S. (2022). Current trends in the development of public administration [Suchasni tendentsii rozvytku publicznego upravlinnia]. *Public Administration Aspects*, 10(3), 59–67. <https://doi.org/10.15421/152220>
- Sydorovych, R. M. (2023) Requirements for the adaptability of the civil service institution: European integration trends [Vymohy do adaptyvnosti instytutu derzhavnoi sluzhby: Yevrointehratsiini tendentsii]. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Law Sciences*, 14, 28–35. <https://doi.org/10.32782/2616-7611-2023-14-05>
- Veber, M. (1998). *Sociology. General historical analyses. Politics [Sotsiolohiia. Zahalnoistorychni analizi. Polityka]*. Kyiv: Osnovy.
- Vozhol, O. V. (2024) The culture of bureaucracy in Ukraine in the context of the development and modernization of public administration [Kultura biurokratii v Ukraini v konteksti rozvytku i modernizatsii derzhavnoho upravlinnia]. *Public Administration and National Security [Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka]*. 2024. No. 11. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10459>