

Вожол Олена Віталіївна

аспірантка ОНП «Публічне управління та адміністрування»,
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 04050, м. Київ, вул. Академіка Ромоданова, 12/2,
e-mail: olena.vozhol24@gmail. Com

Vozhol Olena Vitaliyivna,

Postgraduate Student, Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv 04050, Kyiv, 12/2, Akademika Romodanova Str.,
e-mail: olena.vozhol24@gmail. Com



БЮРОКРАТІЯ ЯК ПОЗИТИВНЕ ТА НЕГАТИВНЕ ЯВИЩЕ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО ПРАВЛІННЯ

Анотація. Проблематика дослідження стосується подвійної природи бюрократії у процесі модернізації державного управління. З одного боку, вона забезпечує стабільність і професіоналізацію, з іншого – створює корупційні ризики, інертність і гальмувати інновації. Підґрунтям дослідження є аналіз сучасних тенденцій у публічному управлінні, які враховують необхідність зменшення негативних аспектів бюрократії та посилення її позитивних функцій. Аналіз останніх досліджень і публікацій демонструє широкий спектр думок про роль бюрократії у державному управлінні. Зокрема, позитивні її аспекти, як-от раціоналізація процесів та створення прозорих механізмів управління, протиставляються таким викликам, як гіпертрофія регуляторних процедур, корупція і відсутність інноваційного підходу. Особливу увагу приділено впливу бюрократичної культури на ефективність державних службовців, де результати досліджень свідчать про неоднозначність цього впливу. Метою статті є здійснити аналіз бюрократії як позитивного та негативного явища в контексті модернізації державного правління. Основний матеріал статті ґрунтується на міждисциплінарному підході, який об'єднує соціологію, політологію, економіку і публічне управління. Застосовані методи контент-аналізу, порівняльного аналізу та критичного дискурсу дозволили оцінити сучасні практики управління в Україні. Дослідження акцентує увагу на запровадженні електронного урядування, що сприяє прозорості процесів і підвищенню довіри громадян до державних установ. Емпіричний аналіз виявив, що впровадження цифрових компетенцій серед державних службовців дозволить знизити адміністративні витрати на 20% та скоротити час надання послуг на 25%. У висновках зазначено, що модернізація управління неможлива без комплексної трансформації бюрократичних структур. Це включає впровадження ефективних антикорупційних механізмів, цифровізацію послуг, розбудову інституційної спроможності та розвиток громадського контролю. Результати дослідження можуть стати основою для подальших наукових розвідок у сфері вдосконалення бюрократичних механізмів у контексті сучасних викликів.

Ключові слова: інституційна адаптивність, цифрова трансформація, управлінська прозорість, антикорупційні механізми, інноваційні підходи.

BUREAUCRACY AS A POSITIVE AND NEGATIVE PHENOMENON IN THE CONTEXT OF MODERNISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The issue addressed in this study concerns the dual nature of bureaucracy in the process of state governance modernization. On one hand, it ensures stability and professionalism, while on the other hand, it creates corruption risks, inertia, and hampers innovation. The foundation of the research lies in analyzing contemporary trends in public administration, which consider the need to reduce the negative aspects of bureaucracy and enhance its positive functions. An analysis of recent studies and publications demonstrates a wide range of views on the role of bureaucracy in state governance. In particular, its positive aspects, such as process rationalization and the creation of transparent governance mechanisms, are contrasted with challenges such as the hypertrophy of regulatory procedures, corruption, and the lack of an innovative approach. Special attention is given to the impact of bureaucratic culture on the effectiveness of civil servants, where research results indicate the ambiguity of this influence. The purpose of the article is to analyze bureaucracy as both a positive and negative phenomenon in the context of state governance modernization. The core material of the article is based on an interdisciplinary approach, which combines sociology, political science, economics, and public administration. The methods of content analysis, comparative analysis, and critical discourse were used to assess current governance practices in Ukraine. The study highlights the introduction of e-government, which promotes process transparency and increases citizens' trust in government institutions. Empirical analysis revealed that the implementation of digital competencies among civil servants would reduce administrative costs by 20% and decrease service delivery time by 25%. In conclusion, it is noted that governance modernization is impossible without the comprehensive transformation of bureaucratic structures. This includes the introduction of effective anti-corruption mechanisms, digitalization of services, building institutional capacity, and the development of public oversight. The results of the research can serve as the basis for further scientific investigations into improving bureaucratic mechanisms in the context of modern challenges.

Key words: institutional adaptability, digital transformation, managerial transparency, anti-corruption mechanisms, innovative approaches.

Постановка проблеми дослідження.

Бюрократія, як один із найдавніших інститутів державного управління, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, стабільності та прогнозованості функціонування держави. Сучасна бюрократія виконує амбівалентну роль: з одного боку, вона забезпечує структурованість і професіоналізм у державному управлінні, з іншого – стає джерелом інертності, корупції та надмірної урегульованості. Особливого значення ця проблема набуває в контексті модернізації державного правління, що характеризується потребою у швидкій адаптації до викликів цифрової трансформації, глобалізації та зростаючої складності суспільних відносин.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що ефективність модернізації залежить від здатності бюрократичних структур адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому базові принципи підзвітності, прозорості та правової визначеності. Водночас недостатнє розуміння як позитивного, так і негативного потенціалу бюрократії створює ризик виникнення дисфункціональних управлінських систем, які унеможливають сталий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

дозволяє визначити основні тенденції та проблематику у сфері публічного управління, пов'язані з бюрократичними механізмами, цифровізацією та протидією корупції. Зокрема, статистичні дані Державної служби статистики України підтверджують зростання ролі цифрових технологій у державному управлінні, що корелює з результатами урядових досліджень. Проєкт «Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України» відображає зусилля держави у формуванні нової цифрової культури серед управлінців, тоді як дослідження Р. Федуна акцентує на впливі глобалізаційних процесів на адаптацію бюрократичних структур в Україні. Водночас праці С. Домбровської та інших авторів розглядають трансформацію інституту бюрократизму у світлі становлення публічного управління, аналітичні звіти НАЗК висвітлюють корупцію як бар'єр для ефективного функціонування таких структур. У контексті взаємодії публічної влади та громадськості, Н. Піроженко та В. Омельченко підкреслюють важливість прозорих механізмів, а роботи О. Турченка та В. Фурмана вказують на проблеми доступу до публічної інформації у кри-

зових умовах. Міжнародний досвід, зокрема аналіз OECD та ООН, демонструє перспективи посилення регіонального управління та його цифровізації, а іноземні публікації R. Soleman, D. Widayarni та R. Umaterate висвітлюють роль організаційної культури у підвищенні ефективності бюрократичних структур і задоволеності роботою. Такий багатовекторний аналіз свідчить про необхідність продовження досліджень у сфері адаптації бюрократичних механізмів до сучасних викликів і інтеграції їх у цифрове середовище.

Метою статті є здійснити аналіз бюрократії як позитивного та негативного явища в контексті модернізації державного правління.

Виклад основного матеріалу. З метою аналізу проблеми використовуються міждисциплінарний підхід, який об'єднує теорії публічного управління, соціології, політології та економіки. Емпірична база формується за рахунок аналізу наукових публікацій, офіційної статистики, матеріалів міжнародних організацій.

Основними методами дослідження є контент-аналіз, порівняльний аналіз і методологія критичного дискурсу.

Проблематика досліджується у двох основних вимірах:

1. Вплив бюрократичних структур на ефективність державного управління в умовах модернізації.

2. Визначення передумов і механізмів зменшення негативного впливу бюрократії та посилення її позитивних аспектів.

Особлива увага приділяється аналізу прозорості функціонування бюрократичних структур, зокрема етичним дилемам, пов'язаним із корупцією, зловживанням владою та утворенням нових форм бюрократії.

Основним обмеженням є неможливість прямого вимірювання бюрократичних ефектів, оскільки вони опосередковано залежать від культури управління, рівня економічного розвитку та інституційного дизайну; обмеженість проведення дослідження міжнародними організаціями з початком російсько-української війни.

Бюрократія є одним із фундаментальних елементів державного управління, оскільки забезпечує стабільність, передбачуваність і ефективність процесів. У своїй позитивній інтерпретації вона забезпечує раціоналізацію управлінських рішень, сприяє дотриманню норм і стандартів, створює базу для професіоналізації кадрів. Проте негативні аспекти бюрократії, такі як інертність, корупційні ризики, гіпертрофія регулювання та неефективність, ставлять під

сумнів її придатність у контексті динамічних викликів модернізації.

Бюрократична культура має взаємозв'язок та позитивний і значний вплив на ефективність роботи (Umaterate et al., 2015). Відповідно бюрократична культура є однією з детермінант ефективності працівників. Однак, протилежне стверджується в дослідженні (Widayarni, 2009), результати якого показали, що бюрократична культура негативно впливає на задоволеність роботою та креативність працівників. Це збігається з результатами дослідження (Soleman, 2012), 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. 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.

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

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 (Корупція в Україні 2022).

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 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 (Турченко, & Фурман, 2022).

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 (Піроженко, & Омельченко, 2021).

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 (Рамка цифрових компетентностей, 2021).

Запровадження цифрових компетенцій дозволило державним службовцям надавати послуги громадянам ефективніше та результативніше. Ці вдосконалення охоплюють електронні сервіси, онлайн-консультації та автоматизовані системи обробки запитів.

Сприяття залученню 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 (Урядовий портал, 2024). Розвиток громадської активності підтримується грантовими програмами, навчанням і різними формами підтримки, які разом сприяють зро-

станню активного громадянського суспільства. За даними Мінсоцполітики, у 2023 році на 25% зросла кількість громадських організацій, яким надано гранти на реалізацію соціальних проєктів (ОЕСД, 2023).

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. 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% (Урядовий портал, 2024).

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% (Державна служба статистики України).

Результати дослідження підтвердили, що за рівнем розвитку електронного урядування, індексом крихкості держави, індексом економічної свободи рівень розвитку бюрократії в Україні значно нижчий, ніж у європейських країнах. Ця ситуація спричинена рядом факторів: недостатня цифровізація державних послуг, слабка інституційна спроможність, високий рівень корупції та політична нестабільність (Домбровська et al., 2020).

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 підви-

щувала 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.

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 (OECD, 2023). 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 (Regional E-Government Development).

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 (Regional E-Government Development).

Результати дослідження підтверджують твердження про те, що модернізація державного управління неможлива без комплексної трансформації бюрократичних структур. З одного боку, бюрократія є носієм традиційних цінностей державного управління, таких як правовий порядок, рівність та підзвітність. З іншого боку, її інертність і схильність до відтворення власних недоліків перешкоджають ефективній адаптації до швидкозмінного середовища.

Позитивні аспекти бюрократії можуть бути посилені через:

- використання цифрових технологій (e-government), які знижують транзакційні витрати;

- перехід від процедурно-орієнтованих до результато-орієнтованих підходів;

- розвиток етичної культури та запровадження стандартів доброчесності.

Негативні явища можуть бути мінімізовані шляхом впровадження антикорупційних механізмів, оптимізації регуляторних процесів і перегляду структури органів влади.

Бюрократія є двояким явищем, яке у позитивному аспекті сприяє стабільності та правовій визначеності, а у негативному – обмежує можливість модернізації через надмірну регламентацію та корупцію. Для досягнення ефективного управління важливо враховувати ці аспекти, забезпечуючи гнучкість і адаптивність системи управління до сучасних викликів.

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 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.

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що бюрократія має як позитивний, так і негативний потенціал у контексті модернізації державного управління. З одного боку, вона забезпечує ефективність і стабільність державних інституцій, сприяє професіоналізації управління та забезпечує правову визначеність. З іншого боку, надмірна регуляторна інертність, а також ризики корупційних практик є значними бар'єрами для модернізаційних процесів.

Аналіз даних свідчить про необхідність оптимізації бюрократичних структур у кількох ключових напрямках: запровадження цифрових технологій для скорочення адміністративного навантаження на громадян і бізнес; підвищення прозорості та підзвітності бюрократичних процесів через удосконалення механізмів контролю та нагляду; перехід від процедурного до резуль-

тато-орієнтованого підходу в діяльності державних органів.

Результати дослідження підкреслюють важливість створення адаптивної бюрократії, яка здатна ефективно реагувати на сучасні виклики, зберігаючи свою роль гаранта стабільності та правопорядку. Модернізація бюрократії повинна базуватися на балансі між необхідністю дотримання регуляторних стандартів і потребою забезпечення гнучкості управління в умовах швидких змін. Успішна реалізація цього балансу може стати одним із ключових чинників сталого розвитку державного управління в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: _____

1. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Домбровська С. М., Грабар Н. С., Порока С. Г. Трансформація інституту бюрократизму у контексті становлення системи публічного управління в Україні. Харків, 2020. 227 с.
3. Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт Національного агентства з питань запобігання корупції. 2022. 172 с.
4. 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.
5. Понад 60% українців отримують держпослуги онлайн: результати дослідження. Урядовий портал, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukraintsv-otrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 25.11.2024).
6. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. Проєкт Міністерства цифрової трансформації України. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
7. 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.
8. Федун Р. М. Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні. *Академічні візії*, 2024. № 33. С. 1–11.
9. OECD. We are rebuilding Ukraine by strengthening regional and municipal governance. Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (дата звернення: 25.11.2024).
10. 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: 25.11.2024).

11. 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.
12. 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: 25.11.2024).
13. 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: 25.11.2024).

REFERENCES: _____

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyniy veb-sait [State Statistics Service of Ukraine: official website]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Dombrovska, S. M., Hrabar, N. S., & Poroka, S. H. (2020). Transformatsiia instytutu biurokratyizmu u konteksti stanovlennia systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini [Transformation of the institution of bureaucracy in the context of the formation of the public administration system in Ukraine]. Kharkiv [in Ukrainian].
3. Koruptsiia v Ukraini 2022: rozuminnia, spryiniattia, poshyrenist. Analitychnyi zvit Natsionalnoho ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii [Corruption in Ukraine 2022: understanding, perception, prevalence. Analytical report of the National Agency for the Prevention of Corruption] (2022). [in Ukrainian].
4. Pirozhenko, N., & Omelchenko, V. (2021). Suchasni praktyky vzaiemodii publichnoi vlady ta hromadskosti u zapobihanni ta protydii koruptsii v Ukraini ta sviti [Modern practices of interaction between public authorities and the public in preventing and combating corruption in Ukraine and the world]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 3 (84), 158–166. [in Ukrainian].
5. Ponad 60% ukraintsv otrymuiut derzhposluhy onlain: rezultaty doslidzhennia [More than 60% of Ukrainians receive public services online: research results] (2024). *Uriadovi portal*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukraintsv-otrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> [in Ukrainian].
6. Ramka tsyfrovikh kompetentnostei dlia derzhavnykh sluzhbovtsiv Ukrainy. Proiekt Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Digital Competence Framework for Civil Servants of Ukraine. Project of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine] (2021). Retrieved from: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf [in Ukrainian].

7. Turchenko, O. H., & Furman, V. V. (2022). Obmezhenia prava na dostup do publichnoi informatsii v umovakh voiennoho stanu [Restriction of the right to access public information under martial law]. *Analitychne-porivnialne pravoznavstvo. Uzhhorod*, 5, 107–113. [in Ukrainian].
8. Fedun, R. M. (2024) Analiz vplyvu hlobalizatsiinykh protsesiv na publichne upravlinnia v Ukraini [Analysis of the impact of globalisation processes on public administration in Ukraine]. *Akademichni vizii*, 33, 1–11. [in Ukrainian].
9. OECD. We are rebuilding Ukraine by strengthening regional and municipal governance (2023). Paris. Retrieved from: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>. [in English].
10. Regional E-Government Development and the Performance of Country Groupings. Retrieved from: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Chapter%202.pdf#page=34.22>. [in English].
11. Soleman, R. (2012). Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. *Journal Siasat Bisnis*, 16 (1), 87–105. [in English].
12. Umaternate, R., M. Ogotan., & dan S. Dengo. (2015). Pengaruh Budaya Birokrasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil. Retrieved from: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/9912>. [in English].
13. Widyarini, D. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kreativitas Auditor / Pegawai Inspektorat Kabupaten Banjarnegara. Master's thesis, Diponegoro University. [in English].