

УДК 351/354:328.18(477:474.2:489:44:592.3):004.89
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/21-10/11>

Євгеній РАДЗИХОВСЬКИЙ, асп.
ORCID ID: 0000-0001-6777-9029
e-mail: radzikhovskyi.yevhenii@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ БЮРОКРАТІЇ ДО SMART GOVERNANCE: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Вступ. Розглянуто питання удосконалення системи публічного управління України в умовах глобалізації та цифровізації. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю подолання недоліків традиційної бюрократичної моделі управління, що характеризується централізацією, жорсткою ієрархією та недостатньою прозорістю. Сучасні виклики інформаційного суспільства потребують запровадження інноваційних підходів, що передбачають широке використання цифрових технологій. Мета статті – проаналізувати теоретичні та практичні аспекти трансформації традиційної бюрократії у сучасну модель Smart Governance (SG) та визначити механізми її ефективної адаптації в Україні.

Методи. Дослідження ґрунтується на застосуванні низки методологічних підходів, включаючи системний аналіз та порівняльний метод для аналізу класичної моделі бюрократії Макса Вебера та сучасної концепції Smart Governance. Використано кейс-метод для вивчення міжнародного досвіду впровадження цифрових технологій у державне управління на прикладі таких країн, як Естонія, Данія, Франція та Сінгапур. Також було застосовано методи узагальнення та синтезу для комплексного оцінювання результатів та формулювання рекомендацій, а також індуктивно-дедуктивний метод для переходу від загальних теоретичних положень до конкретних практичних рекомендацій.

Результати. Визначено, що класична бюрократія не відповідає сучасним вимогам швидкоплинних соціально-економічних змін через жорстку ієрархічну структуру та надмірну формалізацію управлінських процедур. Натомість модель Smart Governance пропонує гнучкі мережеві структури управління, децентралізацію та широке застосування цифрових інструментів, таких як електронне урядування, Big Data, штучний інтелект та блокчейн. Вивчення міжнародного досвіду показало ефективність таких платформ, як естонський X-Road, данський Borger.dk та французький портал service-public.fr, що дозволяють підвищити прозорість, оперативність та громадянську участь у публічному управлінні.

Висновки. Підтверджено необхідність комплексної трансформації української моделі публічного управління шляхом впровадження Smart Governance. Запропоновано рекомендації щодо нормативно-правового забезпечення цифровізації, покращення інфраструктури, підвищення цифрової грамотності громадян та службовців, а також удосконалення механізмів кібербезпеки. Визначено, що успішна реалізація концепції Smart Governance дозволить не тільки оптимізувати управлінські процеси, але й суттєво підвищити рівень довіри суспільства до державних інститутів, що є важливим у контексті сучасних викликів та глобальних трансформацій.

Ключові слова: Smart Governance, раціональна бюрократія, цифрова трансформація, публічне управління, електронне урядування, громадянська участь.

Вступ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальних викликів, перед якими постає наша держава, широкий розвиток та впровадження інформаційних технологій, розвиток цифрової економіки та формування інформаційного суспільства є невід'ємною частиною відповіді на ці виклики. Щоб сформувати управлінську частину цієї відповіді, необхідним є удосконалення системи публічного управління та трансформації механізмів адміністрування, які традиційно базувалися на класичній концепції раціональної бюрократії. Швидкий розвиток цифрових технологій, динамічні зміни суспільних запитів та підвищення вимог громадян щодо прозорості й ефективності управлінських рішень спонукають до перегляду наявних моделей організації державного апарату. У цьому контексті концепція Smart Governance, яка передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінські процеси, є перспективним напрямом розвитку публічного адміністрування. Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю подолання недоліків класичної бюрократичної системи, адаптації системи публічного управління до нових соціальних та економічних реалій, а також підвищення рівня довіри суспільства до державних інституцій через впровадження прозорих і ефективних механізмів ухвалення управлінських рішень та реалізації державних політик. Саме тому дослідження сутності, принципів та практики реалізації концепції Smart Governance як сучасної моделі управління є важливим завданням наукового дискурсу публічного управління.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад та практичних аспектів трансформації традиційної бюрократичної моделі публічного управління у контексті розвитку концепції Smart Governance, виявлення ключових механізмів та інструментів впровадження цієї концепції, а також визначення основних викликів і перспектив адаптації Smart Governance до умов публічного управління в Україні. Дослідження спрямоване на обґрунтування рекомендацій щодо успішного використання цифрових технологій у публічному управлінні з метою підвищення ефективності, прозорості та залучення громадян до ухвалення управлінських рішень. Відповідно, основними завданнями дослідження є: аналіз теоретичних засад класичної моделі бюрократії Макса Вебера та визначення проблем її реалізації в умовах сучасного інформаційного суспільства; визначення сутності та основних характеристик концепції Smart Governance як сучасної альтернативи традиційній бюрократії у контексті цифрової трансформації публічного управління; дослідження міжнародного досвіду впровадження Smart Governance на прикладі успішних кейсів європейських та інших країн; визначення основних механізмів та інструментів Smart Governance, які дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів, а також, з урахуванням виявлених викликів та європейського досвіду, формулювання практичних рекомендацій щодо впровадження та адаптації концепції Smart Governance в системі публічного управління України.

Огляд літератури. У контексті дослідження феномену бюрократії та вдосконалення механізмів публічного

© Радзіховський Євгеній, 2025

управління в умовах докорінних суспільних та адміністративних змін важливо зосередити увагу на низці актуальних наукових праць, що відображають сучасні напрями досліджень у сфері цифрової трансформації державного управління, електронного врядування та Smart Governance, а також класичні теоретичні підходи до аналізу бюрократичних систем. Зокрема, у теоретико-методологічному аспекті увагу привертають наукові праці Макса Вебера, які залишаються фундаментальними для аналізу проблем бюрократичних систем. Автор описує бюрократію як раціональний та ефективний тип управлінської структури, що характеризується формалізованими правилами, чіткою ієрархією та безособовістю, що значною мірою сформулово сучасні дискусії щодо подальших змін у сфері публічного управління. Натомість у низці сучасних наукових праць критично переосмислено класичну веберівську модель бюрократії. Зокрема, Кеттл (Kettl, 2021), Соренсен (Sørensen, & Torfing, 2024), Ньюмен (Newman, Mintrom, & O'Neill, 2022) наполягають, що сучасні тенденції цифровізації та впровадження штучного інтелекту вимагають трансформації управлінських моделей у більш гнучкі та адаптивні форми управління, що відповідають викликам інформаційного суспільства. Ці автори наголошують на необхідності переходу до цифрових, мережових та більш гнучких структур, що забезпечують вищий рівень прозорості та ефективності. Праця Г. Вільке (Willke, 2007) є знаковою для теоретичного осмислення концепції Smart Governance у контексті управління суспільством знань, наголошуючи на ролі інформації та знань як ключових ресурсів сучасних державних систем. Окремий блок наукових праць присвячено дослідженню конкретних аспектів Smart Governance та електронного врядування, а також вивченню міжнародного досвіду впровадження цифрових інструментів управління. Зокрема, у дослідженнях Разагі та Фінгера (Razaghi, & Finger, 2018) розглянуто як теоретичні основи, так і практичні рішення у сфері управління розумними містами, а також потенціал цифрових платформ для міського розвитку та планування. Особливо важливим вважаємо міжнародний досвід впровадження Smart Governance, який представлений у працях Каттеля та Мергел (Kattel, R., & Mergel, 2019), присвячених цифровій трансформації в Естонії, а також Мйонга (Mueong, 2022), що аналізує досвід Південної Кореї у переході від традиційного електронного врядування до новітньої моделі Smart E-Governance. Водночас важливим є аналіз французького досвіду розвитку електронного врядування, представлений у працях українських авторів Кундакова і Надюк (2015) та Халецької (2017). Отже, аналіз наукових публікацій засвідчує той факт, що існує нагальна потреба в більш детальних та комплексних дослідженнях щодо переваг і ризиків цифрової трансформації бюрократичних структур, механізмів реалізації концепції Smart Governance, її впливу на ефективність та прозорість публічного управління, що сприятиме поглибленню наукового дискурсу та формуванню ефективної державної політики в умовах наростаючої цифровізації суспільства.

Методи

Для роботи над дослідженням було використано низку загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження, зокрема: метод системного аналізу для дослідження закономірностей традиційної моделі раціональної бюрократії та сучасної управлінської концепції Smart Governance; порівняльний метод – для вияв-

лення відмінностей, переваг і недоліків цих моделей у системі публічного управління; кейс-метод для вивчення та порівняння успішних прикладів впровадження Smart Governance в розвинутих країнах ЄС та світу; методи узагальнення та синтезу для комплексного оцінювання перспектив та викликів цифрової трансформації публічного управління, а також формулювання висновків щодо впровадження концепції Smart Governance в Україні; індуктивно-дедуктивний метод – для переходу від загальних теоретичних положень до конкретних практичних рекомендацій, що ґрунтуються як на аналізі міжнародного досвіду, так і на актуальних проблемах українських сучасних реалій.

Результати

Теоретичне осмислення організаційно-правових механізмів публічного управління протягом тривалого часу ґрунтувалося на класичній бюрократичній моделі, запропонованій видатним німецьким соціологом Максом Вебером. Учений вважав, що бюрократія є найчистішим типом легального панування, на відміну від традиційного та харизматичного (Вебер, 1998, с. 158). Веберівська концепція бюрократії визначалася як раціональна та ефективна система організації апарату державних службовців, яка базується на чіткій ієрархічній структурі, формалізованих правилах управління, спеціалізованому розподілі обов'язків і стабільності кадрів. Основними принципами раціональної бюрократії, за Вебером, виступають легітимність, безособовість, чіткий поділ функцій та суворе дотримання нормативних процедур. Саме завдяки цим характеристикам бюрократія сприяє підвищенню передбачуваності та стабільності в управлінні, що стає особливо важливим фактором в умовах функціонування інститутів центральної влади та органів місцевого самоврядування.

Водночас від середини ХХ ст. раціональну модель бюрократії піддавали критиці різні дослідники, в основі якої можна виокремити кілька основних проблем: зосередження державного апарату не на результаті, а на формальних процедурах управління; перетворення державних службовців на обслуговчий персонал еліт та відірваність від проблем громадян (Kettl, 2021; Sørensen, & Torfing, 2024). На думку різних мислителів, традиційна модель раціональної бюрократії має низку суттєвих недоліків, які ускладнюють її ефективне функціонування у сучасному глобалізованому та технологічно розвинутому світі. До таких недоліків належать жорстка ієрархія, повільність у прийнятті рішень, недостатня адаптивність до змін, надмірна зарегульованість процесів та низький рівень залученості громадян до процесів прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим у науковому дискурсі дедалі частіше постає питання про необхідність трансформації механізмів управління з метою їх адаптації до викликів цифрової епохи.

Поняття Smart Governance, яке є сучасною концепцією управління, формується на основі інтеграції цифрових технологій у державний апарат, що дозволяє оптимізувати бюрократичні процеси, підвищити прозорість та ефективність управлінських рішень. Сам термін *Smart Governance* ("Розумне управління") запровадив у науковий дискурс публічного управління німецький дослідник Гельмут Вільке (Willke, 2007, с. 165). Дефініцію цього поняття ми можемо визначити як новітню модель публічного управління, що використовує інформаційно-комунікаційні технології, штучний інтелект, аналіз великих даних *Big Data*, технології блокчейну та відкриті дані для забезпечення більш гнучкого та адаптивного процесу управління. Концепцію Smart

Governance варто розглядати як продовження більш загальної парадигми публічного управління Good Governance. Модель SG більше зосереджена на інформаційно-технологічній компоненті управлінських процесів з огляду на складність соціальних та адміністративних трансформацій публічного адміністрування, що зростає.

Основними принципами Smart Governance є децентралізація та делегування повноважень, гнучкість у виборі механізмів управління, прозорість у процесі розподілу публічних ресурсів та реалізації управлінських тактик та стратегій, громадянська участь та орієнтація на використання цифрових технологій для покращення комунікації між державними органами та суспільством (Scholl, & Scholl, 2014, с. 167). Відмінність цієї концепції від традиційної бюрократичної моделі полягає у переході від жорстких ієрархічних структур до гнучких мережевих моделей управління, що сприяє швидшому ухваленню рішень та підвищенню їх якості. Однією з ключових особливостей Smart Governance є відкритість даних, що дозволяє громадянам не лише отримувати доступ до інформації про діяльність державних установ, але і залученість у формуванні державних політик та контролі їх виконання. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри громадян до інститутів державної влади та формуванню ефективних механізмів громадського контролю їхньої діяльності.

Еволюція бюрократії в умовах цифрової трансформації передбачає поступовий перехід від традиційних складних адміністративних процедур до цифрових платформ, що дозволяють автоматизувати документообіг, впроваджувати електронні адміністративні послуги та використовувати аналітичні дані для ухвалення та реалізації управлінських рішень (Newman, Mintrom, & O'Neill, 2022). Використання технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання у публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності процесів, усуненню бюрократичних бар'єрів та мінімізації корупційних ризиків. Наприклад, у багатьох країнах активно розвиваються системи електронного врядування, що включають цифрові паспорти, автоматизовані системи опрацювання запитів громадян та інтелектуальні рішення для управління міською інфраструктурою.

Порівнюючи моделі раціональної бюрократії та Smart Governance ми маємо змогу виявити принципові відмінності в підходах до організації публічного управління, які мають вирішальне значення для ефективності, гнучкості та інклюзивності управлінських процесів. Традиційна бюрократія, яка історично утвердилася як ефективний інструмент управління та адміністративного контролю, забезпечення легітимності та стабільності, сьогодні дедалі більше демонструє свою обмеженість в умовах швидкоплинних соціально-економічних змін та розвитку цифрових технологій (рис. 1).

Ключовими характеристиками традиційної бюрократії є жорстка ієрархічна структура управління, централізація повноважень, регламентованість процедур, орієнтація на формалізацію процесу управління, а також обмежена комунікація між різними рівнями управлінської вертикалі. Такий підхід забезпечує формальну передбачуваність і порядок, однак водночас створює умови для надмірної формалізації, уповільнення процесу прийняття рішень і відсторонення громадян від участі в управлінні.

Натомість модель Smart Governance, яка виникла як відповідь на потребу в більш відкритому, динамічному

та технологічно обґрунтованому управлінні, пропонує альтернативні принципи менеджменту управлінських процесів (Scholl, & Scholl, 2014). Зокрема, замість централізованого прийняття рішень перевагу віддано мережевій взаємодії та децентралізації. Замість жорсткої ієрархічної субординації – горизонтальна координація дій між органами влади, приватним сектором та громадянським суспільством. Замість чіткої формалізації процедур управління – адаптивність та гнучкість інструментів управління для адекватного реагування на виклики часу. Основою для ухвалення рішень у Smart Governance виступають великі масиви відкритих інформаційних відомостей, сигналів, показників (Big Data), зокрема аналітично оброблених за допомогою штучного інтелекту. Результати такого аналізу дозволяють прогнозувати тенденції в розвитку суспільних процесів, оцінювати ризики та оперативно адаптувати способи реалізації цілей управління.

Крім того, важливою відмінністю моделі управління Smart Governance від традиційної бюрократії є поглиблений рівень залученості громадян у процесах контролі та виконання управлінських рішень. Якщо традиційна бюрократія обмежує участь громадянського суспільства переважно до ролі пасивних отримувачів послуг, то Smart Governance активно включає громадян до процесів управління як через інструменти електронної демократії: онлайн-консультації, електронні петиції, участь у формуванні бюджету тощо, так і через включення окремих індивідів, експертних груп чи НГО до процесів формування політичних рішень. Такий підхід посилює підзвітність органів влади, особливо в питанні розподілу публічних ресурсів, а також сприяє зниженню рівня корупційних ризиків та зміцненню довіри суспільства до державних інститутів.

На операційному рівні відмінності між традиційною бюрократією та Smart Governance також виявляються у способах надання публічних послуг. У першому випадку йдеться про складні, паперові, багатоступеневі процедури через безпосередній контакт із публічними службовцями різних рівнів, тоді як у другому – про цифрові сервіси, автоматизацію та інтегровані електронні платформи обслуговування громадян, що функціонують автономно. Це істотно скорочує час на опрацювання запитів, зменшує адміністративні витрати та покращує загальну якість надання публічних послуг.

SMART GOVERNANCE	РАЦІОНАЛЬНА БЮРОКРАТІЯ
Гнучкі мережеві структури управління	Жорстка ієрархія
Автоматизовані процеси на основі даних	Тривалі адміністративні процедури
Електронні сервіси та цифровізація документообігу	Паперовий документообіг
Відкриті дані, участь громадян	Обмежений громадянський вплив

Рис. 1. Основні відмінності між раціональною моделлю бюрократії та SG

Відповідно, порівнюючи моделі традиційної бюрократії та Smart Governance, можемо спостерігати не лише технологічний зсув, але й глибоку трансформацію управлінської парадигми: від закритої, вертикальної,

контрольної системи до відкритої, гнучкої та орієнтованої на результат моделі врядування. Успішне впровадження Smart Governance потребує не лише технічних рішень, але й зміни управлінської культури, правового забезпечення та підвищення цифрової компетентності як публічних посадовців, так і громадян.

Модель Smart Governance передбачає застосування широкого спектра механізмів та інструментів, орієнтованих на впровадження цифрових технологій у публічне управління. Одним із ключових механізмів є електронне врядування (E-Governance), яке передбачає надання адміністративних послуг через електронні засоби комунікації. Наприклад, в Естонії функціонує система електронного громадянства, що дозволяє користуватися державними послугами дистанційно. Такі платформи, як українська система "Дія", забезпечують громадянам швидкий та зручний доступ до електронних документів, податкових сервісів, реєстрації бізнесу та інших адміністративних процедур.

Також вагомим інструментом є використання технологій блокчейну та Big Data для аналітики даних у прийнятті управлінських рішень. Дані та інтерпретовані результати, отримані через аналітичні системи, дозволяють органам влади здійснювати моніторинг суспільних процесів та ефективно розподіляти ресурси. Оскільки парадигма Smart Governance зосереджена на адаптації управління надскладними, взаємопов'язаними системами, котрі характеризуються певним ступенем хаотизації під впливом зовнішніх обставин, то її роль у трансформаційних процесах механізмів публічного управління особливо простежується у контексті проблем управління великими містами (Razaghi, & Finger, 2018). Наприклад, міста, що впроваджують моделі Smart City, такі як Барселона або Сінгапур, використовують аналітичні платформи для інтерпретації великих масивів інформації, що використовуються в управлінні транспортними потоками, оптимізації енергоспоживання, а також прогнозуванні соціальних і економічних ризиків.

Також ключову роль у управлінській парадигмі Smart Governance відіграють технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання. Їх використовують для автоматизації рутинних операцій, аналізу та інтерпретації великих масивів інформації у контексті управління великими містами (Srihith et al., 2022). Наприклад, у Великій Британії та Австралії функціонують AI-системи для автоматичного опрацювання соціальних виплат (Wirtz, Weyerer, & Geyer, 2018), також штучний інтелект та машинне навчання використовується для оптимізації роботи системи охорони здоров'я, прогнозування та моделювання епідеміологічних ситуацій (Ye et al., 2025). Необхідно наголосити, що використання штучного інтелекту в медичній та соціальній сферах прогнозовано лише зростатиме.

Важливим механізмом публічного управління у моделі Smart Governance є також інструменти електронної демократії, що забезпечують громадянам можливість безпосередньої участі у процесі ухвалення рішень. Серед таких інструментів є платформи для електронних консультацій, партисипативного бюджетування, електронних петицій, які широко використовують у Швеції, Фінляндії, Німеччині, Швейцарії та інших країнах.

Важливим аспектом у контексті аналізу перспектив удосконалення механізмів публічного управління в Україні є вивчення міжнародного досвіду впровадження Smart Governance. Світова практика демонструє, що успішне застосування цифрових технологій у публіч-

ному секторі залежить від стратегічного підходу, інституційних можливостей та специфіки розвитку політичного середовища конкретної країни. Одним із лідерів у сфері цифрового врядування є Естонія, яка завдяки комплексній цифровізації стала еталоном для багатьох країн. Уряд Естонії з кінця 1990-х років поступово впроваджував електронне врядування, створивши ефективну екосистему цифрових державних послуг (Kattel, & Mergel, 2019). Центральною ланкою цього процесу стала єдина платформа обміну даними X-Road, яка забезпечила інтеграцію усіх державних реєстрів та інформаційних систем у безпечному онлайн-середовищі. Завдяки цьому громадяни Естонії можуть дистанційно користуватися більшістю адміністративних послуг, зокрема подавати податкові декларації, отримувати медичні послуги, здійснювати юридичні та фінансові операції. Додатково Естонія запровадила інноваційні проекти, такі як цифрове громадянство (e-residency), що дозволяє іноземним громадянам користуватися державними сервісами онлайн та вести бізнес дистанційно. Досвід цієї країни є прикладом ефективної інтеграції цифрових технологій у публічне управління та високого рівня цифрової грамотності громадян і чиновників.

Ще одним прикладом успішного застосування концепції Smart Governance у країнах ЄС є досвід Данії, зокрема цифрова платформа Borger.dk та електронна взаємодія цієї держави з громадянами (Чукот, Загвойська, & Цимбаленко, 2022, с. 144). Уряд країни реалізував комплексний підхід до цифровізації державних послуг через створення національної електронної платформи, яка надає громадянам централізований доступ до всіх адміністративних послуг онлайн. Borger.dk є єдиною точкою доступу до інформації та послуг, охоплюючи сфери охорони здоров'я, освіти, податків, соціального забезпечення, працевлаштування, житлово-комунальних послуг та інших адміністративних процедур. Через цей портал громадяни можуть подавати заявки, отримувати довідки та сертифікати, оплачувати податки та соціальні внески, здійснювати реєстрацію новонароджених або укласти угоди про надання медичних послуг онлайн.

Важливим компонентом цифрової екосистеми Данії є також система цифрової ідентифікації NemID та система MitID, що є більш захищеною та безпечною і є наступним етапом цифровізації бюрократичних послуг. Ці системи забезпечують захищену аутентифікацію та можливість підписувати документи в електронному форматі. Завдяки цьому зменшується необхідність особистих візитів до державних установ, значно спрощується комунікація між громадянами та державою, зростає прозорість та ефективність адміністративних процесів.

Цікавим є також приклад Франції, що впровадила та активно використовує портал service-public.fr, який слугує єдиною точкою доступу до державних послуг для громадян і бізнесу (Халецька, 2017). Портал організований за принципом "життєвих подій", що спрощує пошук необхідної інформації та послуг. Крім того, Франція запровадила систему єдиного входу France Connect, яка дозволяє користувачам автентифікуватися на різних державних сайтах за допомогою одного облікового запису. Це підвищує зручність користування електронними послугами та сприяє більшій інтеграції цифрових сервісів у повсякденне життя громадян.

Ці приклади демонструють, як у різних країнах європейського адміністративного простору успішно застосовують концепцію Smart Governance як модель

удосконалення традиційних бюрократичних систем для покращення якості державних послуг та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій.

Іншим успішним кейсом застосування концепції Smart Governance є Сінгапур, який розвинув модель інтегрованого міського управління з використанням сучасних інформаційних технологій. Держава розгорнула платформу "Smart Nation", що охоплює широкий спектр управлінських процесів – від інтелектуального управління транспортними потоками до цифрових систем охорони здоров'я та соціальних сервісів (Єсімов, 2024, с. 387). Зокрема, інтелектуальні транспортні системи Сінгапуру використовують аналітику великих даних для управління рухом транспорту в реальному часі, оптимізації маршрутів та зменшення заторів. Крім того, у Сінгапурі активно використовують технології штучного інтелекту для аналізу міського середовища та прогнозування потреб мешканців. Це дозволяє оперативного реагувати на проблеми, що виникають, та ефективно розподіляти ресурси.

Цікавим кейсом застосування Smart Governance також виступає Південна Корея, яка реалізувала масштабну державну програму цифрової трансформації публічного управління (Mueong, 2022). Корейський уряд створив інтегровану систему електронних державних послуг, яка дозволяє громадянам швидко отримувати доступ до широкого спектра адміністративних процедур через Інтернет. Прикладом успішного проекту є електронна платформа Minwon24, яка дозволяє громадянам Південної Кореї звертатися до різних державних установ через єдиний онлайн-інтерфейс. Крім того, уряд активно впроваджує технології "розумних міст" у таких містах, як Сеул та Сондجو, де інтегровані інформаційні системи використовують для моніторингу та управління інфраструктурою міста в реальному часі.

Варто зазначити також досвід України, де за останні роки відбулася суттєва цифровізація державних послуг завдяки платформі "Дія". Ця платформа забезпечила спрощений доступ громадян до електронних послуг, включаючи отримання цифрових документів, реєстрацію бізнесу, соціальні послуги та інші адміністративні процедури онлайн. Завдяки цьому Україна швидко стала одним із прикладів успішного впровадження цифрових технологій у публічному управлінні в Східній Європі (Дашко, І., & Михайличенко, 2024). Аналіз міжнародного досвіду свідчить про необхідність поєднання низки чинників для успішного впровадження Smart Governance: створення відповідної законодавчої бази, надійної цифрової інфраструктури, забезпечення високого рівня цифрових компетенцій громадян та публічних службовців, а також залучення представників громадянського суспільства до формування управлінських цілей та їх реалізації. Таким чином, міжнародна практика впровадження Smart Governance свідчить про значний потенціал цифрових технологій у модернізації публічного управління та одночасно вказує на необхідність системного підходу до реалізації відповідних стратегій цифровізації.

Водночас попри численні переваги моделі Smart Governance, її впровадження пов'язане з низкою певних викликів та ризиків, які необхідно враховувати під час реалізації цифрової трансформації публічного управління та адміністрування.

Одним із ключових ризиків є питання кібербезпеки та захисту інформації. Цифровізація адміністративних послуг та відкритість даних підвищують ризик несанкціонованого доступу, кібератак та витоку персональних

даних. Особливо актуальною ця проблема постає в Україні в контексті воєнної агресії з боку Росії, адже ворог за допомогою контрольованих хакерських груп регулярно намагається здійснювати кібератаки на різноманітні інформаційні платформи та реєстри нашої держави (Куспляк, Куспляк, & Серенок, 2023, с. 110). З огляду на це центральні органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні не лише забезпечувати високий рівень кіберзахисту важливих даних та їх реєстрів, але і розробляти надійні інноваційні системи захисту інформації, а також регулярно оновлювати та перевіряти цифрові платформи на вразливість.

Іншим значним викликом для вдосконалення механізмів публічного управління є цифровий розрив, який може поглибити соціальну нерівність у питанні доступу громадян до адміністративних послуг. Відмінності в доступі до цифрових технологій між різними соціальними групами та регіонами можуть призвести до вилучення окремих верств населення із процесів прийняття рішень. Це особливо гостро виявляється у сільських та віддалених територіях, де інфраструктура і доступ до мережі "Інтернет" залишаються недостатньо розвинутими. Для подолання цього ризику важливо забезпечити всім соціальним групам рівний доступ до інформаційних технологій, розвивати цифрову інфраструктуру в регіонах та впроваджувати освітні програми з цифрової грамотності як серед громадян, так і серед публічних службовців.

Ще одним важливим аспектом є етичні та правові ризики, пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту та автоматизації процесів прийняття рішень. Оскільки, як зазначають самі розробники в галузі AI, їхні моделі штучного інтелекту можуть надавати нерелевантні, помилкові відповіді чи інтерпретації (Maupez et al., 2020), то використання алгоритмів для ухвалення управлінських рішень може призводити до порушень принципів прозорості та справедливості, виникнення упереджень, дискримінації та втрати контролю над управлінськими процесами. Для мінімізації таких ризиків важливо чітко регламентувати використання штучного інтелекту в процесах публічного адміністрування, необхідно забезпечити прозорість алгоритмів та створити механізми контролю та моніторингу їх застосування як з боку контрольних державних органів, так і з боку експертів та інших акторів управлінського процесу.

Технічні ризики, такі як збої у роботі інформаційних систем, також є важливим аспектом, який слід враховувати. Неналежне функціонування цифрових платформ може призвести до затримок у наданні послуг, втрати довіри громадян та погіршення репутації державних установ. Тому важливим є забезпечення стабільності роботи цифрових систем шляхом їх регулярного тестування, резервування та впровадження надійних методів захисту від збоїв.

Не менш значущим викликом є подолання опору змінам з боку публічних службовців та громадян. Опір може виникати через недостатню цифрову компетентність, небажання змінювати усталені практики роботи або через побоювання щодо втрати робочих місць через автоматизацію деяких управлінських процесів. В успішному подоланні таких викликів необхідним складником трансформації публічного управління стає просвітницька діяльність. Важливим стає розвиток та впровадження відповідних навчальних курсів та тренінгів з цифрових технологій, мотивація державних службовців для адаптації до нових умов суспільного розвитку та демонстрація переваг від переходу на

цифрові платформи (Лень, 2022, с. 84). Успішне впровадження Smart Governance потребує комплексного підходу, спрямованого на подолання технічних, соціальних, етичних та організаційних викликів.

Дискусія і висновки

Підсумовуючи, можемо зазначити, що проведене дослідження щодо вдосконалення механізмів управління та впровадження концепції Smart Governance в систему публічного управління є ефективною відповіддю на проблеми традиційної бюрократичної моделі. Традиційна бюрократія характеризується високою централізацією, жорсткою ієрархією, повільністю ухвалення рішень та недостатньою прозорістю. Натомість концепція Smart Governance сприяє подоланню зазначених недоліків через інтеграцію сучасних цифрових технологій, відкритих даних, інструментів штучного інтелекту, що дозволяє пришвидшити процеси ухвалення рішень, покращити їх якість та підвищити прозорість публічного управління.

Досвід країн Європейського Союзу, таких як Естонія, Данія та Франція, а також інших держав світу, свідчить, що успішне впровадження Smart Governance можливе лише за умови комплексного підходу, що передбачає створення належної нормативно-правової бази, розвинутої цифрової інфраструктури, високий рівень цифрової грамотності населення, активну підтримку процесів трансформації з боку державних службовців та ефективні механізми забезпечення кібербезпеки.

Попри позитивні зрушення у сфері цифровізації в Україні, зокрема впровадження таких проєктів, як платформа державних послуг "Дія" та система електронного обміну інформацією "Трембіта", існує низка викликів, які потребують невідкладного вирішення. До них належать проблеми низької цифрової грамотності значної частини населення, недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури, особливо в сільських і віддалених регіонах, незадовільний стан кібербезпеки, недостатньо розроблене нормативно-правове забезпечення процесів удосконалення управлінських практик та наявність консервативного підходу в роботі державних інститутів.

З огляду на зазначені висновки для успішного впровадження концепції Smart Governance в систему публічного управління України рекомендовано вжити певних заходів. Передусім необхідно здійснити ґрунтовне оновлення нормативно-правової бази, яке передбачає прийняття спеціалізованих нормативних актів, що регламентують питання електронного документообігу, захисту персональних даних, застосування технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних у публічному управлінні. Крім того, важливим завданням є посилення інфраструктури цифрових технологій шляхом інвестування в забезпечення високошвидкісного доступу до мережі Інтернет у регіонах, де він досі відсутній або має низьку якість.

Значну увагу слід приділити забезпеченню належного рівня кібербезпеки державних інформаційних систем через впровадження сучасних технологічних рішень, регулярний аудит і моніторинг цифрових сервісів та постійне оновлення заходів захисту інформації. Окремим важливим напрямом є підвищення цифрової грамотності населення і державних службовців, що потребує реалізації загальнодержавних освітніх програм, спрямованих на набуття цифрових навичок, організації тренінгів та семінарів, популяризації переваг електронних сервісів через медіа та громадські організації.

Крім цього, доцільним є розширення та нормативно-правове вдосконалення практик електронної демо-

кратії, які передбачають активне залучення громадян до ухвалення управлінських рішень через онлайн-інструменти, такі як електронні петиції, консультації, бюджети участі та платформи громадського контролю діяльності державних органів. Нарешті, для пришвидшення цифрової трансформації необхідно активно залучати міжнародний досвід і співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, Світовий банк та ПРООН, для записання найкращих практик і отримання фінансової й технічної підтримки.

Таким чином, реалізація цих рекомендацій дозволить Україні ефективно інтегрувати концепцію Smart Governance в систему публічного управління, створивши умови для прозорості, оперативної та якісної взаємодії між державою та суспільством. Водночас успішне впровадження Smart Governance сприятиме підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій, забезпечить сталий соціально-економічний розвиток та посилить позиції України в умовах глобалізаційних викликів та суспільних трансформацій.

Список використаних джерел

- Вебер, М. (1998). *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика*. Основи. <http://litopys.org.ua/weber/wbs.htm>
- Єсімов, С. (2024). Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 1, 386–390. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68>
- Кундаков, К., & Надюк, З. (2015). Розвиток електронного урядування у Франції і можливість використання цього досвіду в Україні. *Молодий вчений*, 3(18), 180–183. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/3/87.pdf>
- Куспляк, Г., Куспляк, І., & Серенко, А. (2023). Напрями вдосконалення надання адміністративних та публічних електронних послуг в умовах воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 30, 103–114. <https://doi.org/10.35432/tisb302023295150>
- Лень, О. О. (2022). Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрями і пріоритети. *Публічне урядування*, 1(29), 79–85. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11)
- Халецька, Л. П. (2017). Перспективи розвитку електронного урядування у Франції. У *Інформація, комунікація, суспільство 2017: Матеріали VI Міжнародної наукової конференції ІКС-201* (с. 271–272). Видавництво Львівської політехніки. <https://er.nau.edu.ua/items/57ff428b-d8a2-42b9-a0eb-7c60ec5aed4a>
- Чукот, С. А., Загвайська, О. В., & Цимбаленко, Я. Ю. (2022). *Основи електронного урядування*. КПІ ім. Ігоря Сікорського. <https://ela.kpi.ua/items/ab842173-d6da-430a-811e-b4923cb5463>
- Дашко, І., & Михайліченко, Л. (2024). Динаміка розвитку цифрових державних послуг в контексті України та країн-членів ЄС. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2(14), 5–15. <https://doi.org/10.32750/2024-0201>
- Kattel, R., & Mergel, I. (2019). Estonia's digital transformation: Mission mystique and the hiding hand. У Р. Т. Hart & М. Compton (Ред.), *Great policy successes* (pp. 143–160). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198843719.003.0008>
- Kettl, D. F. (2021). Weberian bureaucracy and contemporary governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 111–120. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab026>
- Maynez, J., Narayan, S., Bohnet, B., & McDonald, R. (2020). On faithfulness and factuality in abstractive summarization. У D. Jurafsky, J. Chai, N. Schluter, J. Tetraault (Eds.), *Proceedings of the 58th annual meeting of the association for computational linguistics* (с. 1906–1919). Association for Computational Linguistics. <https://aclanthology.org/2020.acl-main.173.pdf>
- Myeong, S. (2022). E-Government to smart e-governance: Korean experience and challenges. У A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3814
- Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, Article 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886>
- Razaghi, M., & Finger, M. (2018). Smart governance for smart cities. *Proceedings of the IEEE*, 106(4), 680–689. <https://doi.org/10.1109/jproc.2018.2807784>
- Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014, March 4–7). Smart governance: A roadmap for research and practice. У *Breaking down walls. Culture – context – computing*. University of Illinois Urbana-Champaign. <https://doi.org/10.9776/14060>
- Sorensen, E., & Torring, J. (2024). The ideational robustness of bureaucracy. *Policy and Society*, 43(2), 141–158. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae015>
- Srihith, I. V. D., Kumar, I. V. S., Varaprasad, R., Mohan, Y. R., Srinivas, T. A. S., & Sravanthi, Y. (2022). Future of smart cities: The role of

machine learning and artificial intelligence. *South Asian Research Journal of Engineering and Technology*, 4(5), 110–119. <https://doi.org/10.36346/sarjet.2022.v04i05.005>

Willke, H. (2007). *Smart governance: Governing the global knowledge society*. Campus.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2018). Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

Ye, Y., Pandey, A., Bawden, C., Sumsuzzman, D. Md., Rajput, R., Shoukat, A., Singer, B. H., Moghadas, S. M., & Galvani, A. P. (2025). Integrating artificial intelligence with mechanistic epidemiological modeling: A scoping review of opportunities and challenges. *Nature Communications*, 16, Article 581. <https://doi.org/10.1038/s41467-024-55461-x>

References

Chukut, S. A., Zahvoiska, O. V., & Tsybalyenko, Ya. Yu. (2022). *Fundamentals of electronic governance*. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute [in Ukrainian]. <https://ela.kpi.ua/items/ab842173-d6da-430a-811e-b4923cbc5463>

Dashko, I., & Mykhailichenko, L. (2024). Dynamics of development of digital public services in the context of Ukraine and EU member states. *European scientific journal of Economic and Financial Innovations*, 2(14), 5–15 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32750/2024-0201>

Esimov, S. (2024). Foreign experience in digitalization of public services. *Analytical and Comparative Law*, 1, 386–390 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.68>

Haletska, L. P. (2017). Perspectives of e-government development in France. In *Information, communication, society 2017: Proceedings of the VI International Scientific Conference ICS-2017* (pp. 271–272). Lviv Polytechnic Publishing House [in Ukrainian]. <https://er.nau.edu.ua/items/57ff428b-d8a2-42b9-a0eb-7c60e5aed4a>

Kattel, R., & Mergel, I. (2019). Estonia's digital transformation: Mission mystique and the hiding hand. Y P. T. Hart & M. Compton (Eds.), *Great policy successes* (pp. 143–160). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198843719.003.0008>

Kettl, D. F. (2021). Weberian bureaucracy and contemporary governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 111–120. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab026>

Kundakov, K., & Nadiuk, Z. (2015). Development of electronic governance in France and possibilities of using this experience in Ukraine. *Young Scientist*, 3(18), 180–183. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/3/87.pdf> [in Ukrainian]

Kusplyak, H., Kusplyak, I., & Serenok, A. (2023). Directions of improving administrative and public electronic services under martial law conditions. *Theoretical and Applied Issues of State Formation*, 30, 103–114 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35432/tisb302023295150>

Len, O. O. (2022). Personnel security policy in the public administration system: Directions and priorities. *Public Governance*, 1(29), 79–85 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11)

Maynez, J., Narayan, S., Bohnet, B., & McDonald, R. (2020). On faithfulness and factuality in abstractive summarization. Y D. Jurafsky, J. Chai, N. Schluter, J. Tetreault (Eds.), *Proceedings of the 58th annual meeting of the association for computational linguistics* (c. 1906–1919). Association for Computational Linguistics. <https://aclanthology.org/2020.acl-main.173.pdf>

Myeong, S. (2022). E-Government to smart e-governance: Korean experience and challenges. Y A. Farazmand (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3814

Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, Article 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886>

Razaghi, M., & Finger, M. (2018). Smart governance for smart cities. *Proceedings of the IEEE*, 106(4), 680–689. <https://doi.org/10.1109/jproc.2018.2807784>

Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2014, March 4–7). Smart governance: A roadmap for research and practice. Y *Breaking down walls. Culture – context – computing*. University of Illinois Urbana-Champaign. <https://doi.org/10.9776/14060>

Sørensen, E., & Torring, J. (2024). The ideational robustness of bureaucracy. *Policy and Society*, 43(2), 141–158. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae015>

Srihith, I. V. D., Kumar, I. V. S., Varaprasad, R., Mohan, Y. R., Srinivas, T. A. S., & Sravanthi, Y. (2022). Future of smart cities: The role of machine learning and artificial intelligence. *South Asian Research Journal of Engineering and Technology*, 4(5), 110–119. <https://doi.org/10.36346/sarjet.2022.v04i05.005>

Weber, M. (1998). *Sociology. General historical analyses. Politics. Osnovy* [in Ukrainian]. <http://litopys.org.ua/weber/wbs.htm>

Willke, H. (2007). *Smart governance: Governing the global knowledge society*. Campus.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2018). Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

Ye, Y., Pandey, A., Bawden, C., Sumsuzzman, D. Md., Rajput, R., Shoukat, A., Singer, B. H., Moghadas, S. M., & Galvani, A. P. (2025). Integrating artificial intelligence with mechanistic epidemiological modeling: A scoping review of opportunities and challenges. *Nature Communications*, 16, Article 581. <https://doi.org/10.1038/s41467-024-55461-x>

Отримано редакцією журналу / Received: 09.04.25
Прорецензовано / Revised: 14.04.25
Схвалено до друку / Accepted: 16.04.25

Yevheniy RADZIKHOVSKYI, PhD Student
 ORCID ID: 0000-0001-6777-9029
 e-mail: radzikhovskiy.yevhenii@knu.ua
 Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

**FROM TRADITIONAL BUREAUCRACY TO SMART GOVERNANCE:
 INTERNATIONAL EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PERSPECTIVES FOR UKRAINE**

Background. *The article explores the challenges related to improving Ukraine's public administration system amidst globalization and digitalization processes. The relevance of the research stems from the necessity to address the limitations of the traditional bureaucratic governance model characterized by centralization, rigid hierarchy, and insufficient transparency. Contemporary challenges posed by the information society demand the introduction of innovative approaches involving the extensive application of digital technologies. The purpose of the study is to analyze theoretical and practical aspects of transforming traditional bureaucracy into a modern Smart Governance model, and to identify mechanisms for its effective adaptation in Ukraine.*

Methods. *The research employs a variety of methodological approaches, including system analysis and a comparative method to examine Max Weber's classical bureaucratic model in relation to the contemporary Smart Governance concept. A case-study method was utilized to investigate the international experience of implementing digital technologies in public administration, focusing on successful examples from countries such as Estonia, Denmark, France, and Singapore. Furthermore, methods of generalization and synthesis were applied for a comprehensive evaluation of results and formulation of recommendations, along with inductive-deductive reasoning for transitioning from general theoretical insights to practical suggestions.*

Results. *The research identifies that classical bureaucracy no longer meets contemporary demands characterized by rapidly evolving socio-economic conditions, mainly due to its rigid hierarchical structure and excessive formalization of administrative procedures. In contrast, the Smart Governance model offers flexible network structures, decentralization, and extensive use of digital tools such as e-government, Big Data, artificial intelligence, and blockchain technologies. Analysis of international experiences demonstrates the effectiveness of digital platforms, including Estonia's X-Road, Denmark's Borger.dk, and France's service-public.fr portal, enhancing transparency, responsiveness, and civic engagement in governance processes.*

Conclusions. *The study confirms the necessity of comprehensive transformation of Ukraine's public administration system by adopting the Smart Governance framework. The author provides practical recommendations regarding regulatory and legal frameworks to support digitalization, infrastructure improvements, enhancing digital literacy among citizens and civil servants, and strengthening cybersecurity mechanisms. It is established that the successful implementation of Smart Governance will not only optimize administrative processes but also significantly increase public trust in government institutions, which is critically important given the current challenges and global transformations.*

Keywords: *Smart Governance, rational bureaucracy, digital transformation, public administration, e-governance, civic engagement.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.