

DOI 10.34132/pard2025.30.14

Отримано: 17 липня 2025

Змінено: 1 жовтня 2025

Прийнято: 31 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 17 July 2025

Revised: 1 October 2025

Accepted: 31 October 2025

Published:

30 December 2025

Olha Antonova
Sergiy Kvitka

DIGITALIZATION AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF THE THEORY OF BUREAUCRACY AND THE NEO-WEBERIAN STATE

The article, based on the principles of historical neo-institutionalism, provides a comprehensive analysis of the structural transformation of public administration in the context of existential security threats. The authors argue that the global crisis of the New Public Management paradigm, with its emphasis on decentralization and market approaches, has revealed the critical vulnerability of the state system during the war. As a strategic response to these challenges, the need to implement the Neo-Weberian state model in the public administration system of Ukraine is justified. The central element of the study is the rethinking of the functional role of bureaucracy. It is proven that the return to the Weberian principles of hierarchy and professionalism, reinforced by the end-to-end digitalization of processes, gives rise to the phenomenon of «dynamic legalism». This allows overcoming departmental fragmentation and implementing adaptive management mechanisms aimed at rapid consolidation of resources. Using the example of the analysis of the digital ecosystem of Ukraine, it is demonstrated how modern platforms ensure the institutional resilience of the system, transforming the status of a citizen from a passive «client» to an active «co-owner of the state». The conclusions emphasize that such a model not only guarantees a balance

between democratic accountability and mobilization capacity, but also serves as a key reference point for the post-war reconstruction and further European integration of Ukraine in the new security landscape.

Keywords: *Neo-Weberian state, New public management, public administration, bureaucracy, digital transformation, management mechanisms, institutional resilience, European integration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобальна архітектура публічного управління переживає тектонічні зрушення. Події останніх років ми можемо визначити як епоху перманентної кризи – від пандемії COVID-19 до повномасштабної конвенційної війни у Східній Європі та кліматичних катастроф стали стрес-тестом для національних адміністративних систем. Ці екзогенні шоки викрили критичну вразливість держав, які тривалий час слідували доктрині «мінімальної держави» та децентралізації. Як зазначають дослідники Бойн та Харт, кризи такого масштабу вимагають не ринкової конкуренції, а швидкої мобілізації ресурсів, чіткої ієрархії та скоординованої відповіді - атрибутів, які систематично демонтувалися протягом останніх десятиліть [2].

Протягом 1990-х та 2000-х років гегемоном у теорії та практиці державного управління був Новий публічний менеджмент (NPM). Спираючись на постулати неолібералізму, ця парадигма пропонувала «керувати державою як бізнесом». Ключові праці того періоду просували ідеї роздержавлення, фрагментації великих відомств на напівнезалежні агенції та впровадження ринкових механізмів у надання публічних послуг. Громадянин був редукований до статусу клієнта, а ефективність вимірювалася виключно фінансовими показниками. Хоча NPM сприяв підвищенню якості окремих сервісів, він призвів до інституційної фрагментації, розмивання публічного етосу та втрати державою здатності до стратегічного планування [14].

Сьогодні ми спостерігаємо те, що Данліві з колегами передвіщали як «розворот від NPM» та перехід до більш інтегрованих моделей врядування [10]. У цьому контексті особливої ваги

набуває концепція Неовеберівської держави (Neo-Weberian State). На відміну від простого повернення до бюрократії минулого, NWS пропонує модернізований синтез: збереження веберівських принципів законності, професіоналізму та ієрархічної відповідальності, посилені сучасними вимогами до орієнтації на потреби громадян та цифрової ефективності.

Втім, у сучасній науковій літературі існує прогалина. Більшість досліджень розглядають NWS як культурно-специфічний феномен континентальної Європи або як історичний етап еволюції адміністративних систем [13]. Натомість недостатньо уваги приділено тому, як саме механізми NWS забезпечують інституційну резильєнтність в умовах війни та невизначеності. Чому саме повернення до «сильної держави» через неовеберівську оптику виявляється ефективнішим за гнучкі менеджерські підходи?

Методи. Для дослідження було застосовано комплексний методологічний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи дослідження публічного управління. Дослідницька стратегія базується на принципах історичного неоінституціоналізму, що дозволяє нам розглянути адміністративну систему не як статичний набір процедур, а як динамічний інститут, що еволюціонує під впливом історичних рішень та критичних моментів, одним з яких стала війна РФ проти нашої держави. Зокрема, у ході дослідницької роботи було використано: метод кейс-стаді для пошукового аналізу системи публічного управління в Україні в період воєнного стану. Цей метод дозволив дослідити унікальний феномен інституційної стійкості в реальному контексті екстремальної невизначеності; герменевтичний. метод для аналізу наукових публікацій з метою інтерпретації ключових наративів, таких як «смерть NPM», «цифрова реінтеграція» та «динамічний легалізм»; метод теоретичного синтезу для систематизації та узагальнення теоретичних положень провідних західних та вітчизняних науковців, що дозволило нам інтегрувати емпіричний український досвід у глобальний теоретичний дискурс; порівняльний метод для структурного зіставлення трьох парадигм врядування: раціональної бюрократії, Нового публічного менеджменту (NPM) та Неовеберівської держави

(NWS), що уможливило виокремлення специфічних переваг та недоліків кожної моделі в умовах кризи, а також інституційний метод, що був спрямований на вивчення формальних правил та процедур, а також ролі цифрових платформ як нових інститутів, що забезпечують координацію та підзвітність у бюрократичній системі.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування тези, що професійна бюрократія, трансформована в рамках моделі Неовеберівської держави стає інституційною відповіддю на кризу фрагментації NPM, оскільки реінтеграція державних функцій в контексті цифровізаційних процесів та відновлення статусу професійного чиновника є необхідними умовами для збереження керованості та демократичної підзвітності перед викликами XXI століття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичний дискурс останніх десятиліть свідчить про впевнену трансформацію управлінських парадигм. Колись непорушна віра в Новий публічний менеджмент (NPM) виглядала природною реакцією на громіздкі державні структури, що втрачали контакт із суспільством. Здавалося, варто лише дати чиновнику в руки набір ринкових інструментів і державна машина перетвориться на ефективну корпорацію. Проте досвід початку XXI століття показав: надмірна ринкова логіка у державному секторі породжує не порядок, а надмірні суперечності. Урядові агентства почали змагатися одне з одним так, ніби вони приватні компанії: традиційні зв'язки політичної відповідальності розривалися, суспільна рівність поступалася місцем показникам ефективності.

Саме на цьому тлі в теоретичному обігу з'являється концепція Нео-веберівської держави. (NWS), запропонована науковцями Поллітом і Букертом. Вона не є реставрацією класичного веберіанства, але апелює до його інтелектуального коріння, переосмислюючи бюрократію як інституційний хребет демократичної держави. Якщо NPM мріяв про державу-менеджера за лекалами бізнесу, то NWS наголошує: держава має лишатися державою, і її місія не зводиться до конкуренції за клієнтів. Держава – гарант правопорядку, стабільності, історичної тяглості та легітимності [6].

Саме тому сучасна бюрократія в інтерпретації NWS не рудимент, а модернізований, адаптивний механізм, на якому тримається державність у складному світі цифрових технологій, соціальних змін і політичної ризикованості. Якщо NPM розглядав бюрократію як перешкоду, яку необхідно мінімізувати або замінити ринковими сурогатами, то NWS визнає бюрократію, у її модернізованому вигляді, як необхідний інституційний каркас для забезпечення законності, стабільності та прогнозованості публічної політики.

Ключові ідеї NPM полягають у ринковій орієнтації і менеджерському підході до державного сектору. Головним рушієм реформи вважається ринок, який дає початок Новому публічному менеджменту (NPM). Держава перетворюється на своєрідний «державний супермаркет», де послуги надаються через конкурентні тендери, контрактні відносини і приватизацію [3]. У рамках NPM акцент робиться на розділенні завдань (деагрегації), впровадження персональних стимулів, жорсткі показники ефективності і орієнтацію на клієнта-споживача: громадяни розглядаються не як суб'єкти публічного інтересу, а як споживачі послуг. Новий публічний менеджмент впровадив у державні органи «тематики деагрегації, конкуренції і стимулів» [10]. Менеджмент стає ключовим – національні менеджери в системі NPM отримують більше свободи та автономії. Усе це спрямовано на підвищення ефективності та економії коштів.

Однак практика показала численні обмеження NPM. Ринкові реформи часом призводили до фрагментації державного апарату та розмивання бюрократичних функцій. З'являлась небезпека викорінення державних служб, коли сукупність ринку та мінімізаторських реформ утворює штучний каркас влади без чітких інституцій. Також акцент на ринку часто збільшує складність та невизначеність у політиці. Вчені констатують, що в провідних країнах хвиля NPM «загалом затихла або навіть була переглянута», насамперед через акумуляцію її негативних наслідків: NPM «радикально збільшило інституційну та політичну складність», що послаблює спроможність громадян вирішувати соціальні проблеми [10]. Тобто ідеї NPM часто створювали неоднорідний менеджмент

різних агентств, невідповідність інтересам громадян та додаткові витрати на координацію.

Щодо ставлення до бюрократії, NPM демонстрував вкрай скептичну позицію. Традиційна бюрократія вважалася громіздкою, нефункціональною і противною підприємницькому духу. Дослідники зазначають, що починаючи з 1980-х рр. NPM вів «ідеологічну війну проти публічної адміністрації»: зв'язок з бізнесом вважався переважним, а етос службовця оголошувався мертвим, уряд – частиною проблеми [4]. У системі NPM громадян часто розглядають як раціонально зацікавлених індивідів (клієнтів), а не як колектив з власними потребами. Також NPM спирається на припущення «як ніби всі є раціональними максимізаторами вигод», що викликає недовіру до мотивів бюрократії. У результаті NPM прагнув «звільнити працівників від надмірного регулювання» і впровадити бізнес-методи, що спричинило критику за розмивання державної служби [3]. Отже, NPM трансформував бюрократію на користь ефективності, але часто за рахунок законності, стабільності і громадського довіря.

Однією з головних проблем NPM було те, що він занадто буквально сприйняв тезу про універсальність менеджерських інструментів. Управлінські технології приватного сектору - KPI, конкуренція, аутсорсинг, контрактні відносини – дійсно здатні підвищити ефективність окремих підрозділів, однак не можуть повною мірою відтворити природу публічної влади. У бізнесі клієнт не має політичних прав. У бізнесі не існує принципу рівності всіх перед законом. У бізнесі відсутнє поняття публічного інтересу як вищої цінності. Саме тому приватні методи, імplementовані в державне управління без відповідної адаптації, почали суперечити інституційній логіці демократичної держави.

Фундаментальна відмінність між моделями полягає у їхньому нормативному ядрі. Парадигма NPM базувалася на припущенні, що управлінські технології приватного сектору є універсальними і мають бути імplementовані в публічному секторі. Це призвело до домінування критеріїв економічної ефективності над критеріями законності та соціальної справедливості [4].

Концепція Неовеберівської держави поєднує веберівські принципи влади з деякими результатами реформ NPM. У центрі NWS залишається ієрархія та легітимність управління. Неовеберівська держава – це система, де принцип ієрархії є ведучим, тобто держава керує насамперед через формальні правила та компетентну бюрократію. При цьому NWS не заперечує сучасні виклики: наприклад, допускається запровадження професійного менеджменту і залучення громадян. У «ідеальному типі» NWS існує два варіанти модернізації бюрократії: один підкреслює професійний управлінський підхід, де висококваліфіковані держслужбовці працюють на результат, будучи звільненими від надмірної регламентації; інший робить акцент на участі громадян і «знизу-вгору» консультаціях [3]. Таким чином, NWS начебто зберігає ідею Вебера щодо сильного державного апарату, але водночас враховує сучасні запити на ефективність та участь.

Багато авторів звертають увагу, що NWS має регіональні варіанти. Власне, науковці виокремлюють «північний» та «центральноєвропейський» варіанти NWS. Північний орієнтується на широку участь громадян і розвинену систему прав (громадянська держава з активними консультаціями), тоді як центральноєвропейський наголошує на професіоналізації держави – вона повинна бути «сучасною, ефективною і гнучкою, проте все ще пов'язаною з «вищими цілями» загального інтересу» [3]. У обох випадках NWS бачить державу лідером у вирішенні суспільних викликів: він організує систему «whole-of-government» у «whole-of-society» просторі, забезпечуючи координацію на всіх рівнях. Зокрема, як зазначають Букерт і Полліт, публічний сектор за NWS бере на себе мета-управління ієрархіями, ринками та мережами – тобто держава виступає надбудовою, що інтегрує різні форми організації, а не лише віддає їм владу [14].

У цій моделі демократія і право мають ключове значення. NWS «нагадує нам, що може робити держава і наскільки важливою є демократична політика як керівна сила» [3]. Наголос робиться на публічній етиці і представницькій владі. Варто зазначити, що веберівські елементи NWS – це утвердження ролі

держави як головного рішення глобальних проблем і збереження системи публічної служби з власним статусом і культурою; «нео-веберівські» елементи – це, зокрема, професіоналізація публічної служби та поєднання управлінських інструментів з демократією [14]. Важливо, що NWS не відкидає ідеї підзвітності та результативності: модель передбачає баланс між логіками належності та доцільності, коли держава працює і на досягнення чітких цілей, і на дотримання правових та етичних норм [9]. Усе це разом уособлює оновлену версію веберівського ідеалу – з дотриманням сучасних запитів на гнучкість та ефективність, але під жорстким контролем правил і цілей.

Натомість модель NWS пропонує концептуальний синтез, який можна описати формулою: «Веберівський фундамент + Нео-надбудова».

– «Веберівський» елемент підтверджує роль держави як головного фасилітатора рішень, важливість конституційних цінностей, верховенство права та збереження етосу державної служби. Це повернення до ідеї, що держава є гарантом, а не просто одним із гравців на ринку послуг.

– «Нео-» елемент відображає модернізацію: перехід від внутрішньої орієнтації на правила до зовнішньої орієнтації на потреби громадян, запровадження культури результативності, але без сліпого копіювання бізнес-практик [15].

У концепції NWS бюрократія розглядається не як пережиток, а як одна з основ системи управління. По-перше, бюрократія забезпечує інституційну пам'ять і правову сталість. В цьому контексті домінування ринку та мереж не є запорукою ефективної моделі управління. Для досягнення результату слід актуалізувати традиційні цінності веберівського адміністрування, що охоплюють технічний, політичний та етичний виміри. Така бюрократія гарантує неперервність політики, адже слідує зрозумілим правилам і має довгостроковий кадровий потенціал. Перехід до постбюрократичної моделі не є тотожним відмові від бюрократії. Навпаки, старі адміністративні механізми продовжують існувати, слугуючи середовищем для розвитку нових форм. Останні не нівелюють

класичні підходи, а гармонійно співіснують з ними, підвищуючи загальну функціональність системи. По-друге, бюрократія в NWS втілює публічний інтерес і забезпечує легітимність влади. Варто відзначити, що відміну від чистого менеджеризму, центральноєвропейська версія NWS фокусується на створенні професійного держапарату, об'єднаного місією служіння суспільству. Ефективність і гнучкість розглядаються лише як інструменти, тоді як справжньою метою є задоволення фундаментальних потреб соціуму в довгостроковій перспективі, а не гонитва за швидкими показниками. Відповідно, дослідники стверджують, що ключовим трендом в NWS є ренесанс ідеї представницького урядування, що модернізується завдяки використанню різноманітних форм партисипації та консультативних механізмів. Це надзвичайно важливо для нових демократій, оскільки посилює легітимність держави і повертає суспільству віру в її роль. Зазначається, що акцент на представницькій демократії у NWS «також слугує основою для контролю і підтримання стабільності та компетентності публічної бюрократії» [15]. Іншими словами, у NWS бюрократична система перебуває під посиленням демократичним наглядом, що гарантує її відповідність закону та професіоналізм.

Таким чином, бюрократія в неовеберівській моделі – це не баласт, а ключовий ресурс. Вона зберігає правову основу держави (через дотримання норм), сталість рішень (інституційна пам'ять) та соціальні цінності (публічний інтерес), яких не здатні забезпечити ринки або хаотичні мережі. Як зазначає В. Дрекслер, посиляючись на класичну арістотелівську концепцію, досягнення «доброго життя» (*eudaimonia*) в сучасному світі неможливе без високоякісної та компетентної публічної адміністрації. Адже, за Арістотелем, саме заради «благого життя» і існує держава як така [5]. Фактично представники Неовеберівської школи пропонують «відкриту» бюрократію: зі сталою основою Вебера, але зі здатністю навчатися і оновлюватися через зворотні зв'язки із суспільством.

Важливо зазначити, що криза NPM була значною мірою зумовлена надмірною фрагментацією (*agencification*), коли ство-

рення численних автономних агентств розірвало ланцюги політичної відповідальності. У контексті NWS відбувається процес, який Данліві та колеги описують як «реінтеграція» [10]. Держава відновлює контроль над ключовими процесами, що є критично важливим в епоху цифровізації (Digital Era Governance), де інтероперабельність реєстрів та централізація даних вимагають єдиних стандартів, а не конкуренції між відомствами.

Змінюється і роль публічного службовця. В моделі NPM ідеалом був «службовець-менеджер», орієнтований на досягнення KPI та бюджетну економію. NWS повертає концепцію професійного бюрократа (у позитивному сенсі), який володіє не лише управлінськими навичками, але й глибоким розумінням права та публічного інтересу. Це критично важливо для інституційної пам'яті, яка була розмита плинністю кадрів та контрактною системою найму часів розквіту NPM.

Можливо, найсуттєвішою відмінністю Неовеберівської держави є підхід до отримувача послуг. NPM редукував складні відносини між індивідом та державою до транзакції «постачальник – клієнт». Цей підхід, хоч і підвищив якість сервісу на мікрорівні, ігнорував політичні права та обов'язки особи. NWS відновлює статус громадянина, який є не просто споживачем послуг, а співвласником держави. У цій парадигмі якість управління вимірюється не лише швидкістю надання послуги, а й довірою громадян до інституцій та дотриманням принципів належного врядування.

Таким чином, NWS не відкидає досягнень NPM у сфері клієнтоорієнтованості, але поміщає їх у жорсткішу рамку публічного права, створюючи стійкішу конструкцію для протидії сучасним кризам.

Як ми бачимо з Таблиці 1, перехід до NWS не означає повну відмову від досягнень менеджеріалізму. Натомість відбувається зміна пріоритетів: ринкові механізми перестають бути самоціллю і стають лише інструментами, підпорядкованими вищій меті – демократичній легітимності та стійкості. Саме NWS демонструє ті характеристики, які необхідні державі в умовах війни: здатність до мобілізації (структура) та довіра громадян (статус особи).

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика Нового публічного менеджменту та Нео-Веберівської держави

Критерій порівняння	Новий публічний менеджмент (NPM)	Неовеберівська держава (NWS)
Ключовий драйвер	Ринкова конкуренція, ефективність витрат	Верховенство права, державний етос, задоволення потреб
Роль держави	Постачальник послуг	Головний фасилітатор рішень; гарант стабільності та законності
Структура управління	Децентралізація, роздібнення на агентства, фрагментація	Реінтеграція, координація, цілісність уряду
Статус особи	Клієнт / Споживач послуг	Громадянин / Співвласник держави
Тип держслужбовця	Менеджер, орієнтований на KPI та бюджетну економію	Професійний бюрократ, носій публічного інтересу та правової культури
Механізм контролю	Контракти, аудит результатів по завершенню	Ієрархія, процедури, демократична підзвітність + моніторинг якості
Реакція на кризу	Слабка координація через автономність ланок	Висока мобілізаційна здатність завдяки вертикальній інтеграції

Джерело: сформовано авторами

Неовеберівська модель прагне поєднати переваги управлінських реформ з правовою послідовністю і демократичним контролем. Головна ідея – жоден підхід не підходить скрізь однаково. У сучас-

них реаліях публічного управління не існує універсальних рецептів, придатних для будь-якої ситуації. Оскільки успішність у цій сфері вимірюється за багатьма різнорідними показниками, організація адміністративної системи на основі якогось одного, домінуючого принципу є, за словами Й. Олсена, практично неможливою [12]. Важливо обирати поєднання ієрархічних, ринкових та мережевих методів залежно від контексту і виду завдання. Дослідники зазначають, що на практиці створюються гібридні механізми: компоненти підтримки та модернізації частіше укладаються в модель NWS, а компоненти ринкової орієнтації – в модель NPM. Іншими словами, NWS не відкидає ієрархію, але модернізує її там, де це доцільно, залишаючи ринкові механізми там, де вони працюють.

При цьому самі науковці попереджають, що «нео-» в NWS – це не просто сума елементів NPM. Реформи неможливо звести до стандартного шаблону NPM, який передбачає дроблення організацій, конкуренцію та заохочення. Водночас відхід від чистих моделей створює іншу проблему: гармонійна інтеграція кращих рис різних підходів на практиці виявляється складним завданням. З іншого боку, поєднувати найкращі риси різних моделей буває складно: «Організаційна суміш у диференційованій політиці... може виявитися важко «вибрати і змішати» кращі ознаки окремих форм для досягнення найкращої загальної політики» [3]. Ця суперечливість означає, що перехід до NWS завжди має відбуватися поетапно і з урахуванням місцевих особливостей. Немає єдиної панaceaї: підхід до реформ необхідно адаптувати відповідно до потреб окремих громад чи секторів. Сучасна публічна адміністрація, що характеризується моделлю «ієрархія-ринок-мережі», є динамічною. Ієрархія забезпечує стабільність, законність та підзвітність. Вона є основою бюрократичної системи, де рішення приймаються зверху вниз, існують чіткі правила та структура. Це елемент, який надає системі передбачуваності; ринок вносить елементи конкуренції, ефективності та орієнтації на клієнта. Впровадження ринкових механізмів, таких як приватизація, аутсорсинг та конкурентні закупівлі, змушує публічний сектор бути більш гнучким та економним; мережа відображає необхідність співпраці

та координації між різними акторами – державними установами, приватним сектором, неурядовими організаціями та громадянським суспільством. Мережеві структури дозволяють ефективніше вирішувати складні, гібридні проблеми (наприклад, зміна клімату, боротьба з пандемією), які виходять за межі компетенції однієї організації.

Динамізм полягає у постійному перебалансуванні цих трьох елементів залежно від конкретного контексту, завдання та часу. Управління переходить від жорсткої, універсальної ієрархії до гнучкої системи, яка адаптує інструменти з кожної моделі для досягнення найкращих результатів.

Відповідно, ієрархія, ринок, мережа частково відокремлені, але водночас перетинаються, а керівництво може обирати ту чи іншу форму залежно від завдань [3]. У підсумку NWS заохочує балансувати ефективність і законність: це не відмова від менеджерських інновацій, а критичне і гнучке їхнє впровадження в рамках правового поля.

Перехід від Нового публічного менеджменту (NPM) до неовеберівської моделі держави (NWS) супроводжується поверненням уваги до традиційної бюрократії, але в оновленому цифровому форматі. За Данліві, перехід до врядування цифрової ери (DEG) означає відмову від атомізації держслужби на користь її повторної консолідації. Головна ідея полягає в тому, щоб за допомогою цифрових інструментів зшити докупи розрізнені адміністративні процеси. Яскравим проявом такої технологічної реінтеграції є впровадження наскрізних реєстрів та систем інтероперабельності, які ліквідують бар'єри між відомствами [10]. Цей зсув відповідає ідеї NWS про комбінування класичної бюрократичної ієрархії з цифровими інструментами. Якщо логіка NPM призводила до фрагментації цифрової інфраструктури через хаотичні закупівлі у приватних постачальників, то модель NWS/DEG зміщує фокус на консолідацію ресурсів. Дослідники зазначають, що побудова сучасної цифрової екосистеми держави неможлива без відмови від ізольованих систем на користь інтегрованих платформ, що є критичним фактором для сталого розвитку адміністративних спроможностей [7].

Саме тут бюрократія проявляє себе як незамінна інституційна складова. Для того, щоб різні відомства могли обмінюватися даними необхідні єдині стандарти, жорстка ієрархія протоколів та централізований контроль. Це класичні веберівські ознаки. Тільки сильна інституційна бюрократія здатна забезпечити цілісний уряд, приборкавши відомчий егоїзм заради створення єдиного цифрового простору для громадянина.

Однією з ключових рис перетворень є створення механізмів інтероперабельності та обміну даними, що долають фрагментацію NPM. Сучасні держави впроваджують розподілені платформи, які забезпечують єдиний стандарт обміну інформацією, але не централізують самі дані. Наприклад, в Україні запроваджено систему електронної взаємодії «Трембіта» – вона є частиною інфраструктури цифрових послуг, котра забезпечує уніфікований доступ до даних державних реєстрів. Трембіта створена на базі естонської системи X-Road: незалежні інформаційні системи взаємодіють між собою через єдину платформу без передачі централізованого сховища даних [1]. Завдяки цьому різні установи можуть обмінюватися даними за принципом «одноразового введення», скорочуючи дублювання інформації. Платформа є децентралізованою і розподіленою: вона не містить одного централізованого сховища, а обмін даними здійснюється без зміни власності на реєстр; використовує єдині правила і формати обміну, що спрощує інтеграцію різних інформаційних систем; забезпечує високий рівень безпеки, кожне повідомлення підписується і шифрується, логуються події доступу.

Схожий підхід застосовується в Естонії: X-Road – це відкрите програмне рішення для безпечного обміну даними між сотнями державних і приватних баз даних. У Естонії кожне відомство зберігає свої власні дані, але через X-Road вони можуть автоматично запитувати й отримувати потрібну інформацію з інших реєстрів. Як зазначає офіційний опис, «ці незалежні системи можуть безпечно обмінюватися даними, забезпечуючи повну інтероперабельність цифрового уряду» [16]. X-Road також гарантує цілісність даних: передача виконується зі шифруванням та цифровим підписом. Завдяки цьому чиновники не змушені самотійно консолідувати

реєстри чи збирати дублі даних – натомість інформація інтегрована «по місцях» через загальну платформу. Таким чином, сучасні рішення типу Trembita і X-Road демонструють, як технологія реінтегрує державні сервіси, ліквідуючи фрагментацію ери NPM та підтримуючи ефективну взаємодію органів влади.

У моделі NWS бюрократія розглядається не як перешкода, а як носій інституційної пам'яті та правової логіки. Цифрові платформи є, по суті, кодифікованими бюрократичними процедурами. Коли громадянин отримує послугу «в один клік», за цим стоїть складна архітектура адміністративних регламентів, розроблених професійними службовцями.

Трансформація відбувається на рівні виконавців:

- від дискреції до алгоритму: рутинні бюрократичні рішення автоматизуються. Це зменшує проблему людського фактора, що відповідає вимозі NWS щодо неупередженості.

- зміна ролі чиновника: бюрократ еволюціонує від формалізму до аналітики та ролі архітектора систем. Однак інституційна ієрархія зберігається: алгоритм не несе відповідальності, відповідальність несе посадова особа, що затвердила цей алгоритм.

Таким чином, бюрократія залишається гарантом того, що цифрова послуга є юридично значущою дією держави, а не просто інформаційною довідкою. Також варто зазначити, що NPM пропагував аутсорсинг ІТ-функцій бізнесу.

Натомість NWS наполягає на тому, що контроль за критичною інфраструктурою та даними громадян є прерогативою держави. В умовах постійних кібератак на інформаційні структури та гібридних загроз, інституційна спроможність державної бюрократії захищати дані стає питанням національної безпеки. Повернення ІТ-компетенцій всередину державного апарату є трендом, що підтверджує відродження веберівського підходу до держави як ексклюзивного власника владних повноважень [11].

Отримані результати дослідження свідчать про фундаментальні трансформаційні процеси в системі публічного управління України, який корелюється з глобальним трендом відходу від Нового публічного менеджменту до моделі Неовеберівської держави.

Проведений аналіз підтверджує той факт, що в умовах екзистенційної загрози та повномасштабної війни, інструментарій NPM, орієнтований на ринкову конкуренцію, дезагрегацію та економічну ефективність, виявив свою обмеженість в досягненні інституційної стабільності. Натомість, критичну роль у збереженні керованості державою відіграли механізми, притаманні неовеберівській моделі: ієрархічна координація, централізація стратегічних рішень та відновлення ролі держави як головного фасилітатора суспільних процесів.

Ці спостереження узгоджуються з теоретичними науковими розвідками, які визначають NWS не як повернення до архаїчної бюрократії, а як модернізацію державного апарату, де веберівський фундамент (законність, ієрархія, професійний етос) посилюється «нео»-елементами (орієнтація на громадян, цифровізація). Наші результати вказують на те, що стійкість української системи управління була досягнута саме завдяки реінтеграції – процесу, який П. Данліві описує як ключову характеристику урядування епохи цифровізації публічних процесів. На відміну від фрагментації, заохочуваної NPM, український досвід демонструє консолідацію управлінських функцій через цифрові платформи, що дозволило подолати відомчі бар'єри та забезпечити швидкий обмін даними в критичних ситуаціях.

Результати аналізу системи інтероперабельності «Трембіта» та екосистеми «Дія» дозволяють стверджувати, що цифрова трансформація в Україні вийшла за межі сервісної функції і стала інструментом національної безпеки та інституційної виживаності. Впровадження системи «Трембіта» сприяло реалізації принципу адміністративної реінтеграції на технологічному рівні, забезпечивши обмін даними між розрізненими реєстрами без необхідності їх фізичного злиття. Це емпіричне підтвердження тези про те, що в моделі NWS технології слугують не для атомізації послуг (як в NPM), а для забезпечення інституційної цілісності уряду.

Особливої уваги заслуговує феномен української цифрової платформи «Дія» як реалізації концепції «держави у смартфоні».

Проведене дослідження демонструє, що ця платформа трансформувала взаємодію громадянина з державою, перетворивши бюрократичні процедури на автоматизовані алгоритми. Це дозволило знизити корупційні ризики та трансакційні витрати, що відповідає неовеберівському прагненню до неупередженості управління, однак, це досягається не через безособовість чиновника, а через цифровізацію управлінських процесів. Водночас, дискусійним залишається питання цифрового суверенітету та безпеки даних, яке актуалізується в умовах гібридної війни. Зсув у бік «цифрового суверенітету» та повернення контролю над критичною інфраструктурою до держави вказує на відмову від практики тотального аутсорсингу, характерної для попередніх етапів реформ [8].

Ключовим теоретичним парадоксом, виявленим у ході дослідження, є співіснування жорсткого правового регулювання з високою адаптивністю системи управління. Традиційно веберівська бюрократія критикується за певну ригідність. Однак, аналіз українського кейсу демонструє феномен, який можна визначити як «динамічний легалізм».

Він полягає у здатності державної машини швидко легітимізувати необхідні зміни через прискорені нормотворчі процедури та їх миттєву імплементацію через цифрові інструменти. Цифровізація виступає каталізатором, який дозволяє поєднати процедурну законність зі швидкістю реакції, необхідною в умовах кризи. Це спростовує амбівалентне протиставлення «бюрократії проти інновацій», доводячи, що модернізована бюрократія може бути драйвером інновацій, якщо вона озброєна відповідними цифровими інструментами. Феномен цифрового волонтерства та масового використання державних цифрових сервісів для цілей оборони (наприклад, повідомлення про ворожі ракети в застосунку «ЄППО») ілюструє можливості співвиробництва публічних благ. Це підтверджує аргументи теоретиків NWS про те, що легітимність держави базується не лише на ефективності витрат, а й на здатності мобілізувати суспільство навколо спільних цінностей та публічного інтересу.

Висновки. Підсумовуючи, можемо зазначити, що результати дослідження фіксують зміну статусу особи у системі публічного управління: від споживацької моделі «клієнт», характерної для NPM до партнерської моделі «громадянин/співвласник». Особливо в умовах війни, коли стійкість держави забезпечується не лише якістю сервісів, а й довірою та залученістю громадян. Можемо стверджувати про остаточний відхід від парадигми Нового публічного менеджменту (NPM) як універсальної моделі врядування. Епоха перманентних криз довела неспроможність «держави-супермаркету» забезпечити безпеку та соціальну стабільність. Фрагментація інституцій та розмивання політичної відповідальності, притаманні NPM, в умовах війни перетворюються на екзистенційну загрозу.

Варто зазначити, що сучасна бюрократія в моделі NWS виступає не гальмом, а технологією резильєнтності. Досвід України свідчить, що саме повернення до веберівських принципів – чіткої вертикалі, централізації стратегічних функцій та професіоналізації державної служби – дозволило втримати керованість країною в складних умовах воєнного стану та економічних викликів.

Ключовим механізмом модернізації NWS є Урядування цифрової ери (DEG). Цифровізація в Україні (феномен «Дії» та системи «Трембіта») стала інструментом адміністративної реінтеграції. Технології дозволили поєднати розрізнені відомства у єдиний організм, забезпечивши швидкість та прозорість процесів, недосяжну для паперової бюрократії. Це породило феномен «динамічного легалізму», де суворе дотримання правових норм поєднується з високою адаптивністю процедур. Також відбувається процес переосмислення цифрового суверенітету. Держава повертає собі роль головного архітектора цифрового простору, відмовляючись від сліпого аутсорсингу критичних функцій. Здатність самостійно управляти даними громадян та захищати їх стає ознакою дієздатності сучасної нації.

Насамкінець, трансформація статусу особи з «клієнта» на «громадянина-партнера» є моральною основою стійкості NWS. Легітимність такої держави базується не лише на ефективності надання послуг, а й на довірі та залученості громадян до прийняття

та реалізації публічних рішень. В умовах війни це конвертується у загальнонаціональний опір та волонтерський рух, що інтегрований з державними зусиллями.

Таким чином, модель Неовеберівської держави постає як адекватна відповідь на виклики XXI століття оскільки, поєднує силу закону, міць ієрархії та інтелект цифрових мереж для захисту публічного інтересу.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ БЮРОКРАТІЇ ТА НЕО-ВЕБЕРІВСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

У статті на засадах історичного неоінституціоналізму здійснено комплексний аналіз структурної трансформації публічного управління в умовах екзистенційних безпекових загроз. Автори аргументовано доводять, що глобальна криза парадигми Нового публічного менеджменту, з її акцентом на децентралізацію та ринкові підходи, виявила критичну вразливість державної системи під час війни. В якості стратегічної відповіді на ці виклики обґрунтовується необхідність імплементації моделі Нео-Веберівської держави в систему публічного управління України. Центральним елементом дослідження є переосмислення функціональної ролі бюрократії. Доведено, що повернення до веберівських принципів ієрархії та професіоналізму, підсилені наскрізною цифровізацією процесів, породжує феномен «динамічного легалізму». Це дозволяє подолати відомчу розрізненість та впровадити адаптивні механізми управління, спрямовані на швидку консолідацію ресурсів. На прикладі аналізу цифрової екосистеми України продемонстровано, як сучасні платформи забезпечують інституційну резильєнтність системи, трансформуючи статус громадянина з пасивного «клієнта» на активного «співвласника держави». У висновках наголошується, що така модель не лише гарантує баланс між демократичною підзвітністю та мобілізаційною спроможністю, але й виступає ключовим орієнтиром для повоєнної відбудови та подальшої євроінтеграції України в новому безпековому ландшафті.

Ключові слова: Нео-Веберівська держава, Новий публічний менеджмент, публічне управління, бюрократія, цифрова трансформація, механізми управління, інституційна резильєнтність, євроінтеграція.

Author Contributions: Conceptualization, O.A. & S.K.; Writing – original draft, O.A. & S.K.; Writing – review & editing, O.A. & S.K. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Hrafska, O.I., Pavlenchuk, N.F., & Boiechko, L.A. (2025). *Ekonomika danykh u strukturi tsyfrovoho rynku yak novyi format kapitalizatsii informatsiinykh potokiv* [Data economics in the structure of the digital market as a new format for capitalization of information flows]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 46. Retrieved from: <https://surl.lu/smuaoe> [in Ukrainian].
2. Boin, A., & Hart, P. (2022). From crisis to reform? Exploring three post-COVID pathways. *Policy and society*, (Vol. 41), 1, (pp. 13-24). Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab007> [in English].
3. Bouckaert, G. (2022). The neo-Weberian state: from ideal type model to reality? www.ucl.ac.uk. Retrieved from: <https://surl.li/qkcfdd> [in English].
4. Drechsler, W., & Fuchs, L. (2022). Max Weber and the neo-weberian state: a workshop and a Max Weber studies theme issue. *Perspectives on public management and governance*, (Vol. 5), 2, (pp. 197-198). Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac015> [in English].
5. Drechsler, W. (2005). The rise and demise of the new public management. *Post-Autistic economics review*, (Vol. 33), 14, (pp. 17-28) [in English].
6. Dunn, W.N., & Miller, D.Y. (2007). A critique of the new public management and the neo-weberian state: advancing a critical theory of

administrative reform. *Public organization review*, (Vol. 7), (pp. 345-358). Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3> [in English].

7. Hanna, N. (2018). A role for the state in the digital age. *Journal of innovation and entrepreneurship*, (Vol. 7), 5. Retrieved from: <https://surl.li/ztsozh> [in English].

8. Korvat, O. (2023). Formation of state policy in the sphere of digital platforms and ecosystems. *Law and innovations*, 3 (43), (pp. 83-88). Retrieved from: <https://surl.li/qdceud> [in English].

9. March, J.G., & Olsen, J.P. (2004). The logic of appropriateness. *www.sv.uio.no*. Retrieved from: <https://surl.li/odxetc> [in English].

10. Dunleavy, P. (et al.). (2005). New public management is dead-long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, (Vol. 16), 3, (pp. 467-494). Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057> [in English].

11. Novikov, Y. (2024). Technological sovereignty of the state: practical experience of ukraine and the european union. *Philosophy, economics and law review*, (Vol. 4), 2, (pp. 16-35). Retrieved from: <https://doi.org/10.63341/2786-491X-2024-2-16> [in English].

12. Olsen, J.P. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of public administration research and theory*, (Vol. 16), 1, (pp. 1-24). Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui027> [in English].

13. Ongaro, E. (2009). Public management reform and modernization. trajectories of administrative change in italy, france, greece, portugal and spain. *Ελληνική επιθεώρηση πολιτικής επιστήμης*, (Vol. 36), (pp. 161-165). Retrieved from: <https://surl.li/wepfed> [in English].

14. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity*. Oxford: Oxford University Press [in English].

15. Randma-Liiv, T. (2009). New public management versus the neo-weberian state in central and eastern europe. *NISPAcee journal of public administration and policy*, (Vol. 1), 2, (pp. 69-82) [in English].

16. X-Road – interoperability services. (n.d.). *e-estonia.com*. Retrieved from: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Ольга Антонова, д. держ. упр., доцент, завідувача кафедрою публічного управління та митного адміністрування, Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна. E-mail: pumaumsf2021@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>.

Olha Antonova, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine. E-mail: pumaumsf2021@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>.

Сергій Квітка, д. держ. упр., професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна. E-mail: kvitka.s@nmu.one, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>.

Sergiy Kvitka, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro Polytechnic», Dnipro, Ukraine. E-mail: kvitka.s@nmu.one, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>.

Antonova, O., & Kvitka, S. (2025). Digitalization and development of public administration mechanisms in the context of bureaucracy theory and the Neo-Weberian state. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1404-1425. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.14>