

СЕКЦІЯ 3
ДЕРЖАВНА СЛУЖБАПЕРСПЕКТИВИ БЮРОКРАТІЇ ЗАДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІPROSPECTS OF BUREAUCRACY FOR THE MODERNISATION
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Вдосконалення культури бюрократії є ключовим фактором модернізації державного управління, що забезпечує підвищення ефективності роботи державних інституцій, їх прозорість, підзвітність та якість послуг для громадян. У контексті трансформаційних процесів в Україні та її прагнення до європейської інтеграції, розвиток бюрократії є критичним елементом сталого розвитку. Одним із головних завдань є запровадження прозорості та підзвітності у діяльності державних службовців через використання таких інструментів, як відкриті дані, публічні реєстри, звіти про виконання бюджетів і урядових програм. Це сприяє зменшенню корупційних ризиків, посиленню довіри громадян до органів влади та ефективності державних службовців. Цифровізація державного управління та розвиток електронного уряду також є важливими аспектами вдосконалення бюрократії. Створення сучасних цифрових платформ, таких як платформа «Дія», сприяє спрощенню взаємодії громадян із державою, мінімізує вплив людського фактору та підвищує доступність адміністративних послуг. Інтеграція інформаційних систем між органами державної влади дозволяє зменшити адміністративні бар'єри, оптимізувати процеси обміну даними та сприяти економії ресурсів. Реформування системи управління людськими ресурсами є важливим напрямом. Підвищення професійного рівня, впровадження системи безперервного навчання та розвитку службовців, створення кар'єрних можливостей і прозорих критеріїв оцінки сприяють формуванню нової генерації державних службовців. Етичні стандарти та норми поведінки мають забезпечити орієнтацію на якість виконання обов'язків і відповідальність перед суспільством. Впровадження культури інновацій є одним із фундаментальних аспектів модернізації державного управління, спрямованої на адаптацію до сучасних викликів та запитів суспільства. Це передбачає створення сприятливого середовища для заохочення новаторських ідей, які сприяють удосконаленню організаційних процесів, впровадженню нових технологій та підходів у виконанні управлінських функцій. Модернізація управлінських процесів включає впровадження електронного документообігу, автоматизацію рутинних процедур, розвиток платформ електронного врядування та інтеграцію інформаційних систем для забезпечення швидкої й ефективної взаємодії між різними органами влади.

Ключові слова: державний апарат, електронне урядування, адміністративна раціональність, реформа управління, інновації в публічному секторі.

Improving the culture of bureaucracy is a key factor in the modernization of public administration, ensuring increased efficiency of public institutions, their transparency, accountability, and the quality of services provided to citizens. In the context of Ukraine's transformational processes and its aspirations for European integration, the development of bureaucracy is a critical element of sustainable progress. One of the primary objectives is to implement transparency and accountability in the activities of civil servants through tools such as open data, public registries, budget execution reports, and governmental program evaluations. These measures reduce corruption risks, strengthen public trust in government bodies, and enhance the effectiveness of civil servants. Digitalization of public administration and the development of e-government are also crucial aspects of improving bureaucracy. The creation of modern digital platforms, such as the «Diiia» platform, facilitates simplified interaction between citizens and the state, minimizes the impact of the human factor, and increases the accessibility of administrative services. The integration of information systems across government institutions helps to reduce administrative barriers, optimize data exchange processes, and contribute to resource efficiency. Reforming the human resource management system is an important direction. Enhancing professional competencies, implementing a system of continuous learning and development for public servants, creating career opportunities, and establishing transparent evaluation criteria foster the formation of a new generation of public officials. Ethical standards and norms of behavior are aimed at ensuring a focus on the quality of duty performance and accountability to society. The introduction of a culture of innovation is one of the fundamental aspects of public administration modernization, aimed at adapting to contemporary challenges and societal demands. This involves creating an enabling environment to encourage innovative ideas that improve organizational processes, introduce new technologies, and apply advanced approaches to the execution of administrative functions. The modernization of management processes includes the implementation of electronic document management, automation of routine procedures, the development of e-governance platforms, and the integration of information systems to ensure prompt and efficient interaction between different government bodies.

Key words: state apparatus, e-governance, administrative rationality, management reform, innovations in the public sector.

УДК 351
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.43.16>

Вожол О.В.
аспірантка
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні виклики, з якими стикається державне управління в Україні, вимагають пошуку нових моделей і підходів до організації управлінських процесів. У контексті світових тенденцій реформування систем управління бюрократія, попри її стереотипне сприйняття як застарілого інструменту, залишається важливим елементом функціонування державного апарату. Поняття бюрократії у науковому дискурсі набуло полісемантичного характеру: з одного боку, вона критикується через асоціації з надмірним регулюванням та інертністю, з іншого боку, розглядається як механізм забезпечення стабільності та ефективності в умовах реформування. Вивчення перспектив бюрократії у модернізації державного управління в Україні є актуальним завданням, оскільки саме раціоналізація бюрократичних структур може стати ключовим чинником у створенні ефективних управлінських систем, орієнтованих на задоволення потреб суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє визначити основні тенденції та проблемні аспекти модернізації державного управління в умовах постмодерну. Я. Білозерова наголошує на важливій ролі інтелектуальної еліти у сприянні трансформаційним процесам у суспільстві. М. Головатий акцентує увагу на концептуальних основах модернізації державного управління, виділяючи специфіку постмодерного підходу. Дослідження О. Линдюк демонструє суперечності, що виникають у процесі реформування державної служби в Україні. О. Онуфрієнко пропонує сучасні доктринальні засади модернізації, включаючи веберіанську бюрократію, нове державне управління та електронне врядування [4]. Н. Перепелиця аналізує еволюцію поняття «бюрократія» та його інтерпретацію у сучасному контексті. Звертаючи увагу на роль бюрократії в процесах модернізації [5], А. Рачинський і І. Пантелейчук відзначають значення національної специфіки в організації державної служби. Водночас, Г. Філіпчук підкреслює суспільний пріоритет освіченості як фундаменту для успішного державного управління. М. Шевченко розглядає нову парадигму культурної політики, яка є невід'ємною частиною державного розвитку. N. Hendryadi та співавтори досліджують зв'язок між бюрократичною культурою, лідерством, емоційною залученістю та поведінкою у сфері обміну знаннями, пропонуючи цінний порівняльний аналіз для вдосконалення державного управління в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми потребує додатко-

вої уваги до питання адаптації сучасних теоретичних підходів до українських реалій, зокрема у контексті розвитку цифрових платформ та впровадження інноваційних практик. Незважаючи на численні дослідження, недостатньо вивчено вплив бюрократичної культури на ефективність реалізації модернізаційних ініціатив, зокрема в аспекті подолання корупційних ризиків. Існує потреба в інтеграції концепцій етичного управління та нових технологій для покращення взаємодії громадян із державою, що включає детальний аналіз успішних міжнародних практик. Крім того, залишається відкритим питання створення інноваційних підходів до підвищення професійного рівня державних службовців через безперервне навчання та розвиток, що є ключовим для формування нової генерації ефективних управлінців.

Мета статті – визначення ролі бюрократії у контексті модернізації державного управління в Україні, обґрунтування шляхів трансформації бюрократичних механізмів відповідно до сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Вдосконалення культури бюрократії є ключовим фактором для модернізації державного управління, що дозволяє підвищити ефективність роботи державних інституцій, забезпечити їхню прозорість і підзвітність, а також покращити якість надання послуг громадянам. У контексті України, яка переживає трансформаційні процеси та прагне інтеграції до європейської спільноти, вдосконалення бюрократії є критичним елементом для забезпечення сталого розвитку.

Одним із головних завдань модернізації культури бюрократії є забезпечення прозорості та підзвітності державних органів, що сприятиме підвищенню довіри громадян до держави. Для цього необхідно впровадити ефективні механізми контролю за діяльністю державних службовців, які б дозволяли громадянам та інституціям громадянського суспільства стежити за процесами прийняття рішень [2]. Серед ефективних інструментів є публічні реєстри, відкриті дані та звіти про виконання бюджетів і урядових програм. Прозорість процесів забезпечує громадянам доступ до інформації про діяльність органів влади, що дозволяє зменшити корупційні ризики та посилити відповідальність державних службовців за свої дії.

Для посилення підзвітності державних службовців важливо впроваджувати системи оцінювання їхньої діяльності на основі досягнення конкретних результатів, що може включати індикатори ефективності, які дозволять

об'єктивно оцінювати внесок кожного службовця у досягнення цілей організації [3]. Така система має бути спрямована на оцінку реального внеску службовців у досягнення цілей державної установи, підвищення ефективності та покращення якості державних послуг (табл. 1).

Система показників ефективності роботи державних службовців має бути спрямована на оцінку досягнутих результатів, якості нада-

них послуг та інноваційності підходів. Така система дозволить перейти від формальної оцінки виконання обов'язків до реальної оцінки внеску службовців у розвиток державного управління, підвищення довіри громадян до державних інституцій і сприятиме покращенню ефективності функціонування державного апарату. Також важливо впроваджувати механізми стимулювання ефективної роботи, включно з фінансовими та нефінансовими

Таблиця 1

Основні показники оцінювання діяльності державних службовців на основі досягнення конкретних результатів

Показник	Критерій
Показники результативності вимірюють досягнення конкретних цілей, встановлених перед службовцями, та їхній внесок у реалізацію стратегічних планів установ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досягнення стратегічних цілей: відсоток виконання ключових показників ефективності (KPI), пов'язаних з досягненням загальних стратегічних цілей державної установи. 2. Внесок у покращення послуг: впроваджені ініціативи, що покращують якість та доступність державних послуг. 3. Ефективність прийнятих рішень: оцінка результатів прийнятих рішень, включаючи їх вплив на економію ресурсів або підвищення якості виконання завдань.
Показники якості оцінюють, наскільки якісно виконуються службові обов'язки, враховуючи потреби та очікування громадян та установи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Задоволеність громадян: оцінка рівня задоволеності громадян державними послугами через опитування або інші методи зворотного зв'язку. 2. Час реакції: середній час відповіді на запити громадян або інші операційні процеси, такі як розгляд заявок. 3. Рівень скарг та звернень: кількість скарг, пов'язаних з діяльністю службовця, та оперативність їх вирішення.
Показники інноваційності та розвитку оцінюють здатність службовця до впровадження інновацій та підвищення власної кваліфікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ініціативність та інновації: кількість впроваджених новаторських ідей, які призвели до підвищення ефективності процесів або покращення результатів роботи установи. 2. Участь у тренінгах та підвищенні кваліфікації: оцінка розвитку компетенцій службовця через участь у професійних тренінгах, програмах навчання або конференціях. 3. Інформаційні технології: здатність службовця використовувати сучасні IT-рішення для покращення виконання своїх завдань.
Показники співпраці та командної роботи спрямовані на оцінку якості взаємодії службовця з колегами та іншими структурними підрозділами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Командна робота: оцінка рівня співпраці з іншими відділами або колегами, зокрема участь у міжвідомчих ініціативах. 2. Здатність до лідерства: оцінка ефективності управління командами, якщо службовець займає керівну посаду, або його внесок у успішну роботу групи. 3. Спільне досягнення цілей: результати виконання міжвідомчих проєктів або загальних цілей державного органу, де службовець бере участь.
Показники ефективності використання ресурсів оцінюють, як службовець використовує ресурси (час, бюджет, матеріальні засоби) для досягнення результатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація витрат: оцінка здатності службовця знижувати витрати на виконання завдань без втрати якості. 2. Ефективність управління часом: оцінка виконання завдань у встановлені терміни та здатність уникати непотрібних затримок у процесах. 3. Раціональність у використанні матеріальних ресурсів: оцінка того, наскільки раціонально службовець використовує надані йому ресурси (техніка, приміщення тощо).
Показники прозорості та підзвітності мають відображати здатність службовця до прозорості у своїй діяльності та підзвітності громадянам та керівництву	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкритість у прийнятті рішень: ступінь відкритості щодо процедур прийняття рішень, звітування про результати діяльності. 2. Підзвітність керівництву: оцінка виконання встановлених обов'язків та регулярне надання звітів про свою діяльність.

Джерело: авторська розробка

мотиваційними інструментами, що сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень.

Сприяння культурі інновацій може бути корисним для зміни бюрократичного стилю роботи. Цього можна досягти, створивши середовище, де працівники відчуватимуть свободу висловлювати ідеї, щодо удосконалення функціонування державної установи. Організації також можуть заохочувати інноваційні ідеї чи практики. Цифровізація державного управління є одним з основних шляхів модернізації культури бюрократії, що дозволяє зменшити адміністративні бар'єри, спростити взаємодію між громадянами та державою та забезпечити більшу ефективність управлінських процесів. Розвиток електронного уряду є критично важливим для підвищення прозорості та доступності державних послуг, а також для мінімізації впливу людського фактору, який часто є джерелом корупційних практик.

Успішне впровадження електронного уряду в Україні вимагає інвестицій у телекомунікаційну інфраструктуру, розробки сучасних цифрових платформ для надання державних послуг та навчання державних службовців навичкам роботи з новими технологіями.

Доцільно системно розширювати спектр адміністративних послуг, доступних в режимі онлайн, особливо зосереджуючись на реєстрації підприємств та отриманні ліцензій і дозволів. Ця ініціатива знизить корупційні ризики та підвищить зручність як для громадян, так і для бізнесу. Сприяння інтеграції та взаємодії інформаційних систем між різними державними структурами покращує обмін даними та мінімізуючи бюрократичні процеси.

Реалізовувати ініціативи, спрямовані на розширення доступу до високошвидкісного Інтернету у віддалених і сільських регіонах, забезпечення рівного доступу до електронних послуг для всіх громадян.

Важливим аспектом є розвиток платформи «Дія», яка забезпечує доступ до різноманітних державних послуг в режимі онлайн, що значно спрощує їх отримання громадянами та підприємствами. Такі інноваційні рішення сприяють зменшенню бюрократичних зволікань, підвищують зручність для користувачів та сприяють переходу до більш прозорої та ефективної моделі державного управління.

Реформування системи управління людськими ресурсами є важливим кроком у вдосконаленні культури бюрократії. Підвищення професіоналізму державних службовців, їхньої мотивації та етичних стандартів є основою для створення ефективного та відповідального державного апарату. Це передбачає запровадження нових підходів до набору, підготовки

та розвитку кадрів, що відповідають сучасним вимогам до державної служби. Зокрема, слід впровадити систему безперервного професійного навчання, що включає підвищення кваліфікації, розвиток управлінських навичок і знань у сфері цифрових технологій [7].

Проводити регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації державних службовців з акцентом на сучасні технології, управлінські компетенції та етичні стандарти. Створити шляхи кар'єрного зростання, зокрема через встановлення прозорих критеріїв просування по службі та залучення до ініціатив управлінського розвитку. Також важливо запровадити ефективні системи атестації та оцінки персоналу, які б орієнтувалися не лише на формальне дотримання вимог, але й на досягнення результатів і дотримання етичних стандартів.

Формування нової генерації державних службовців, орієнтованих на потреби громадян і суспільства, має супроводжуватися запровадженням чітких етичних норм і кодексів поведінки. Це дозволить підвищити рівень довіри до державних інституцій, знизити рівень корупції та забезпечити орієнтацію на якісне виконання службових обов'язків.

Бюрократична культура безпосередньо пов'язана з розширенням можливостей лідерства та емоційною відданістю, але не з поведінкою обміну знаннями. Крім того, розширення прав і можливостей лідерства відіграє важливу роль у покращенні поведінки щодо обміну знаннями та емоційної відданості [6].

Керівництво має визнати, що застосування бюрократичної культури з різними атрибутами, такими як низька ініціатива у прийнятті рішень, відсутність нових ідей, моделі комунікації зверху вниз, особисті пошуки стабільності та обмежені можливості для ініціативи, не є ефективним способом керувати позитивним ставленням і поведінкою, зокрема, поведінкою обміну знаннями та емоційною відданістю.

Лідери відіграють ключову роль у формуванні культури організації. Лідери повинні діяти як каталізатори змін, маючи чітке бачення, яке просуває організацію від жорсткої бюрократичної практики до більш гнучкої та динамічної культури. Вони можуть сприяти розвитку культури відкритості, сприяючи діалогу та участі працівників у процесах прийняття рішень. Зменшення жорсткості формальних правил може зробити організацію більш гнучкою. Хоча важливо мати встановлені процедури, правила не повинні перешкоджати творчості та інноваціям. Необхідно знайти баланс між підтриманням необхідного порядку та сприянням гнучкості [1].

Обмін знаннями та емоційну прихильність можна покращити шляхом розширення можливостей, надання ширших можливостей у прийнятті рішень, розширення автономії, надання працівникам гнучкості для передачі нових ідей, впровадження двостороннього спілкування та заохочення людей до роботи та розширення можливості для ініціативи співробітників [9].

Відкриті комунікації необхідні для будь-якої зміни організаційної культури. Лідери повинні забезпечити вільний потік інформації на всіх рівнях, що допоможе мінімізувати непорозуміння та інформувати співробітників про напрямок діяльності організації.

Однією з головних характеристик бюрократичної культури є концентрація влади прийняття рішень на вищих рівнях. Натомість повноваження щодо прийняття рішень можуть бути певною мірою розділені з працівниками нижчого рівня, що підвищить їхню мотивацію та задоволеність роботою, а також сприяти більш ефективному прийняттю рішень [8].

Для модернізації культури бюрократії важливо посилити залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Інтеграція механізмів громадської участі дозволяє створити більш інклюзивне, прозоре та підзвітне державне управління, орієнтоване на потреби громадян. Громадські консультації, громадські ради, онлайн-обговорення, петиції та інші механізми участі дозволяють громадянам впливати на рішення, що їх стосуються, і сприяють побудові довіри до держави. Необхідно відстоювати впровадження інноваційних проєктів у державному управлінні, особливо через фінансування стартапів та дослідницьких ініціатив.

Ефективна інтеграція громадської участі потребує створення платформ для зворотного зв'язку, що дозволять громадянам не лише висловлювати свою думку, але й отримувати інформацію про врахування їхніх пропозицій у прийнятті рішень. Впровадження електронних платформ для громадського обговорення проєктів нормативних актів, регуляторних ініціатив і державних програм дозволяє підвищити прозорість і підзвітність державного апарату.

Важливо продовжувати удосконалювати платформи відкритих даних, які надають доступ до інформації про діяльність державних органів, фінансові витрати та результати їх роботи; сприяти участі громадськості в нагляді за діяльністю державних органів шляхом встановлення механізмів зворотного зв'язку та моніторингу.

Подолання корупції є одним з найважливіших завдань модернізації культури бюрократії

в Україні. Це вимагає комплексного підходу, що включає як удосконалення законодавчої бази, так і запровадження механізмів контролю та превенції корупційних ризиків. Антикорупційні програми, незалежні антикорупційні органи та посилення контролю з боку громадянського суспільства є ключовими елементами цього процесу.

Доцільними будуть детальні заходи, спрямовані на посилення боротьби з корупцією та підтримку євроінтеграційних зусиль України.

1. Підвищення ефективності боротьби з корупцією на високому рівні: підвищити спроможність та запровадити неупереджений конкурсний відбір працівників Національного антикорупційного бюро України, прокурорів Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та суддів Вищого антикорупційного суду. Розпочати реформу Служби судової експертизи, щоб гарантувати послідовний і оперативний доступ до судово-медичної експертизи в розслідуваннях корупції на високому рівні. Усунення розбіжностей у кримінальному законодавстві та забезпечення своєчасного розгляду кримінальних справ.

2. Використовувати ресурси корупціонерів та їхніх пособників у Російській Федерації для виконання вимог держави. Впровадити процеси відбору для управління змінами та провести незалежний аудит діяльності Агентства з розшуку та менеджменту активів. Підвищення ефективності управління та реалізації активів. Поліпшити правову базу для механізмів повернення та конфіскації активів для забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Спростити процедури блокування (про російських активів як передумови конфіскації та запровадити заходи щодо криміналізації ухилення від санкцій.

3. Розпочати реформування Державної аудиторської служби України та Рахункової палати. Для ефективного використання коштів у періоди критичного дефіциту необхідно забезпечити належне функціонування Рахункової палати та Державної аудиторської служби. Розробити та впровадити законопроект, спрямований на реформування Рахункової палати, а також переглянути процес обрання її керівників та членів. До завершення законодавчої реформи необхідно припинити добір і призначення осіб на посади в Рахунковій палаті.

Змістити акцент у нагляді за державними закупівлями з боку Держаудитслужби з постконтрольних заходів на превентивний підхід. Щоб запобігти збиткам та іншим несприятливим результатам, важливо відстежувати та виявляти значні порушення до завершення укладення контрактів.

Важливо також впроваджувати етичні стандарти поведінки державних службовців, що базуються на принципах чесності, об'єктивності, неупередженості та відповідальності. Кодекси етики, внутрішні системи контролю за дотриманням стандартів поведінки, а також механізми захисту викривачів корупції повинні стати основою для створення нової культури бюрократії.

Покращення системи державного управління в Україні потребує цілісної стратегії, яка охоплює підвищення рівня цифровізації, покращення професійної підготовки державних службовців, забезпечення прозорості та підзвітності та сприяння інноваціям під час адаптації до глобальних викликів. Виконання цих рекомендацій сприятиме створенню ефективної, прозорої та інноваційної системи державного управління, спроможної гарантувати сталий розвиток та високу якість життя громадян України.

Висновки. Результати дослідження засвідчують, що бюрократія, незважаючи на її критичне сприйняття у суспільстві, залишається невід'ємним елементом державного управління. У процесі модернізації управлінських структур в Україні важливо не лише реформувати бюрократичні механізми, але й зберегти їхні переваги, такі як чіткість, передбачуваність і раціональність у прийнятті рішень. Трансформація бюрократії повинна орієнтуватися на впровадження сучасних інформаційних технологій, підвищення професіоналізму державних службовців і зміцнення етичних стандартів у системі державного управління. Успішна модернізація бюрократії сприятиме підвищенню довіри суспільства до інституцій державного управління, зміцненню державності та забезпеченню стійкого розвитку України в умовах глобалізаційних викликів. Перспективи бюрократії в Україні залежатимуть від здатності державного апарату адаптуватися до сучасних потреб суспільства, зберігаючи баланс між ефективністю і демократичністю управлінських процесів.

муть від здатності державного апарату адаптуватися до сучасних потреб суспільства, зберігаючи баланс між ефективністю і демократичністю управлінських процесів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Білозерова Я. В. Роль інтелектуальної еліти в модернізації українського суспільства. *Політичне життя*, 2022. № 4. С. 10–14.
2. Головатий М. Ф. Концептуальні основи модернізації державного управління в епоху постмодерну. *In The 8 th International scientific and practical conference «International scientific innovations in human life» (February 16–18, 2022) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom*. 2022. С. 431–441.
3. Линдюк О. Суперечності модернізації державної служби в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*, 2024. №1 (15). С. 6–27.
4. Онуфрієнко О. В. Сучасні доктринальні та концептуальні засади модернізації державного управління та державної служби в Україні: веберіанська бюрократія, нове державне управління, електронне урядування. *Аспекти публічного управління*, 2018. № 6 (5). С. 59–73.
5. Перепелиця Н. О. Поняття «бюрократія», його суть, еволюція та інтерпретація. *Політичне життя*, 2024. № 3. С. 11–20.
6. Рачинський А., Пантелейчук І. Вітчизняна бюрократія та її роль у процесах модернізації державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*, 2010. № 3. С. 38–47.
7. Філіпчук Г. Суспільний пріоритет освіченості. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*, 2020. № 1. С. 37–44.
8. Шевченко М. І. У пошуках нової парадигми культурної політики XXI ст. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, 2021. № 8. С. 210–222.
9. Hendryadi N., Suratna N., Suryani N., Purwanto B. Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 2019. № 6 (1). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2019.1680099#d1e1139>