

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-03>
УДК: 35.071.5:342.5(477)(4-6ЄС)

Рачинський Анатолій Петрович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 04050, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>
e-mail: anatolii.rachynskiy@knu.ua

ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮРОКРАТИЧНИХ СИСТЕМ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджується інституційна трансформація української бюрократії в контексті європейської інтеграції, що розглядається як ключова передумова підвищення ефективності державного управління, прозорості процедур і довіри громадян до влади. Основну увагу зосереджено на процесі переходу від традиційної моделі бюрократії, заснованої на ієрархії та формалізмі, до постбюрократичних, цифрово орієнтованих форм публічного управління. На основі аналізу європейських практик (Естонія, Фінляндія, Нідерланди) визначено сучасні тренди у розвитку адміністративних систем – зокрема впровадження принципів digital-first governance, управління, заснованого на довірі (trust-based management), та адаптивного врядування (responsive governance).

Доведено, що європеїзація української бюрократії не може зводитися лише до нормативного запозичення моделей ЄС. Вона передбачає глибоку культурно-ціннісну еволюцію управлінського мислення, формування нової етики служіння, переосмислення ролі державного службовця як агента розвитку, а не лише виконавця процедур. У статті наголошується на суперечливому характері цього процесу – між технологічним прогресом та інституційною інерцією, що зумовлює появу феномену «електронної бюрократії з аналоговим мисленням».

Розроблено концептуальну модель «SMART Bureaucrasy – 2030», яка інтегрує чотири ключові напрями модернізації: нормативну гармонізацію, інституційний реінжиніринг, цифрову відкритість і формування етичної відповідальності в системі публічного управління. Запропонована модель спрямована на формування бюрократії нового типу – аналітичної, професійної, технологічно ефективної та морально зрілої, здатної забезпечувати сталість управлінських процесів і підтримувати демократичні стандарти врядування.

Підкреслено, що реформування бюрократії є не одноразовою адміністративною кампанією, а тривалим процесом інституційного дозрівання, у якому ключовим критерієм успіху стає не лише ефективність, а й суспільна легітимність. Європейська інтеграція в зазначеному контексті виступає подвійним каталізатором – зовнішнім чинником адаптації до стандартів ЄС і внутрішнім імпульсом переосмислення публічної служби як сфери стратегічного довіроутворення.

© Рачинський А. П., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0.

Ключові слова: бюрократія, інституційна трансформація, європейська інтеграція, *good governance*, *smart governance*, цифрове урядування, публічна служба, управлінська культура, адміністративна модернізація, державне управління.

Як цитувати: Рачинський А. П. Інституційна трансформація бюрократичних систем у контексті європейської інтеграції України. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 2 (81). С. 44–56. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-03>

Постановка проблеми. Інституційна трансформація бюрократії України є ключовою складовою її європейського курсу, адже саме від характеру державного апарату залежить ефективність реалізації реформ, прозорість управління та рівень суспільної довіри. Упродовж десятиліть українська бюрократія залишалася переважно інструментом адміністративного контролю, що спирається на вертикаль влади та формальні процедури. Така модель, успадкована від радянської адміністративної системи, забезпечувала стабільність, але не відповідала вимогам сучасного демократичного врядування. Європейська інтеграція, натомість, потребує переходу до нової управлінської парадигми, у центрі якої – громадянин, відкритість і підзвітність влади.

Проблема полягає в тому, що процес інституційної європеїзації бюрократії в Україні має здебільшого декларативний характер. Норми та принципи доброгo врядування імплементуються у законодавство, однак на практиці залишаються обмеженими через інституційну інерцію, кадрову замкненість і низький рівень довіри до державних інституцій. Бюрократія продовжує функціонувати як система відтворення процедур, а не як інструмент вироблення та реалізації ефективної публічної політики. Зазначене породжує дисонанс між нормативною європеїзацією та реальною адміністративною культурою.

З іншого боку, у європейському просторі вже відбулися глибокі перетворення бюрократичних систем. Країни ЄС протягом останніх трьох десятиліть еволюціонували від класичної веберівської бюрократії до моделей «нового публічного менеджменту» (New Public Management), а далі – до «good governance» і «smart governance». Зазначені підходи поєднують технологічну ефективність із гуманістичною відповідальністю, формуючи постбюрократичний тип адміністрації – цифрової, прозорої, аналітичної та сервісної. Досвід країн Балтії, Північної Європи та Бенілюксу демонструє, що успіх адміністративної трансформації визначається не лише нормативною базою, а передусім культурною та ціннісною модернізацією публічної служби. Зокрема, Естонія здійснила реформу через цифрову інтеграцію, створивши систему «e-governance», що радикально зменшила транзакційні витрати та посилила прозорість управління. Фінляндія реалізувала мережеву модель співуправління, побудовану на довірі та компетентності службовців. Нідерланди, своєю чергою, втілили принцип «responsive governance», орієнтований на партнерство між державою та громадянами.

Для України зазначений досвід є не просто зразком для наслідування, а методологічною основою, що дозволяє переосмислити саму природу бюрократії – від системи контролю до системи співпраці. Проблемним залишається те, що

вітчизняні інституції часто здійснюють реформу за формальним сценарієм, не торкаючись етичних, когнітивних і комунікативних засад управління. Як наслідок, цифрові інновації впроваджуються в старі адміністративні структури, створюючи феномен «електронної бюрократії з аналоговим мисленням».

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою концептуального оновлення моделі бюрократії України в контексті європейської інтеграції. Йдеться про пошук інституційної рівноваги між правовою визначеністю та інноваційною гнучкістю, між технологічною модернізацією та гуманістичною відповідальністю. У центрі цієї трансформації – формування нової управлінської культури, у якій службовець виступає не як адміністратор, а як носій суспільної довіри та партнер громадянина

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Джерельна база дослідження формується з широкого кола наукових, аналітичних та нормативних джерел, серед яких важливе місце посідають документи Європейської Комісії [1; 2], матеріали OECD/SIGMA [10], а також праці українських і зарубіжних дослідників, що розкривають інституційні механізми модернізації публічного управління. Значний внесок у вивчення процесів трансформації бюрократії зробили українські науковці – О. Вожол [3], Г. Дзюба [4], О. Кавецький [5], А. Карсім [6], С. Швидюк [7], Н. Гончарук, Ю. Пирогова, І. Сурай, Л. Прокопенко, Л. Прудіус [8] та інші. У їхніх роботах простежується переорієнтація державного управління на принципи відкритості, ефективності та сервісності, що узгоджується з європейською концепцією *good governance*. Особливу увагу дослідники приділяють питанням цифровізації управління – зокрема, досвіду Естонії та Фінляндії, які стали взірцем успішної адаптації бюрократичних систем до вимог постіндустріального суспільства.

Попри суттєве поживлення наукової уваги до проблем євроінтеграції після 2022 року, комплексне осмислення інституційних змін у публічному управлінні України в умовах війни досі залишається недостатньо дослідженим. Дане дослідження частково заповнює наявну прогалину, аналізуючи механізми інституційної трансформації української бюрократії у взаємозв'язку з досвідом країн ЄС, що забезпечує поєднання теоретичної новизни з практичною значущістю отриманих результатів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація процесу інституційної трансформації бюрократичних систем у контексті європейської інтеграції України.

Застосована методологія і методи. Дослідження базується на комплексному міждисциплінарному підході, який дозволяє системно аналізувати інституційну трансформацію бюрократичних систем у контексті європейської інтеграції України. Використовувались методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень щодо еволюції бюрократії та принципів нового публічного управління, а також індукція і дедукція для формування висновків щодо закономірностей трансформації. Порівняльно-аналітичний підхід забезпечив зіставлення національних реформ з європейськими практиками та виокремлення особливостей європеїзації бюрократичної системи. Методи контент-аналізу дозволили структурувати наукові публікації, нормативні акти та аналітичні матеріали щодо цифрових технологій, кадрової професіоналізації

та культурно-етичних змін у державному управлінні. Дослідження має якісно-аналітичний характер і охоплює останнє десятиріччя, що відповідає періоду активних реформ та євроінтеграційних ініціатив. Поєднання зазначених підходів дозволило сформулювати цілісне уявлення про трансформацію української бюрократії як складного процесу модернізації державного управління.

Виклад основного матеріалу. Інституційна трансформація бюрократичних систем – одна з ключових тем сучасної теорії державного управління, яка набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграційного курсу України. Сутність цього процесу полягає у переході від традиційної, ієрархічно організованої бюрократії, що ґрунтується на принципах раціональності та процедурної стабільності, до постбюрократичних, мережево-орієнтованих моделей, де пріоритетом є ефективність, сервісна спрямованість і підзвітність громадянам [3].

Відповідно до класичної веберівської моделі, бюрократія – це формалізована система влади, побудована на компетенції, ієрархії, дисципліні та стабільності процедур. Проте вже наприкінці ХХ ст. в європейських наукових колах з'являється поняття «нового публічного менеджменту» (New Public Management, NPM), що акцентує на результативності, конкурентності та клієнтоорієнтованості державних інституцій. NPM став «антиподом бюрократії», вводячи в публічне управління принципи ринку й ефективності [4].

Паралельно формується концепція «*good governance*», або доброго врядування, яка стала базовим орієнтиром для реформ державного управління в межах Європейського Союзу. Згідно з Європейською Комісією, добросчесне врядування ґрунтується на шести принципах: відкритості, участі, підзвітності, ефективності, узгодженості та верховенстві права [1]. У межах цього підходу бюрократичні системи розглядаються не як автономні структури, а як динамічні соціальні інститути, здатні до адаптації під зовнішні вимоги.

Для України, яка перебуває у стані системної модернізації, теоретична модель інституційної трансформації має двовимірний характер:

- екзогенний (формування нових стандартів управління під впливом євроінтеграційного вектору, умов вступу до ЄС);

- ендегенний (інституційна еволюція, спричинена внутрішніми потребами у зменшенні корупції, підвищенні якості послуг, легітимності державної служби).

У межах неоінституціоналізму трансформацію бюрократії трактують як зміну правил гри (*rules of the game*) та формальних і неформальних норм, що визначають поведінку суб'єктів управління. О. Кавецький описує зазначений процес через поняття «інституційного ізоморфізму», коли національні адміністративні системи наслідують моделі більш розвинених країн або міжнародних організацій для отримання легітимності [5].

Для України інституційна адаптація до європейських стандартів публічного адміністрування означає:

- приведення законодавчої бази у відповідність до *acquis communautaire*;
- реформування системи державної служби;
- впровадження принципів доброго врядування;
- зміцнення ролі місцевого самоврядування;
- розвиток механізмів цифрового управління (*e-governance*).

Як слушно підкреслює О. Єгорова, держави Центрально-Східної Європи проходять «подвійний перехід»: одночасно від планової економіки до ринкових відносин та від авторитарної бюрократії до демократичної системи управління [9]. Україна нині перебуває на етапі, коли даний перехід поєднується з необхідністю воєнного відновлення та збереження функцій держави під тиском війни, що ускладнює євроінтеграційну трансформацію.

Важливим теоретичним орієнтиром для України є Принципи державного управління SIGMA, розроблені спільно OECD та ЄС. Вони визначають основні параметри ефективної адміністрації – стратегічне планування, професійна державна служба, ефективне управління фінансами, відповідальність і прозорість [10]. Саме на дані стандарти спираються програми з реформування публічного адміністрування в країнах-кандидатах.

Українська бюрократична система, за словами Н. Гончарука, Ю. Пирогової, І. Сурай, Л. Прокопенко, Л. Придіус, тривалий час залишалася «квазісервісною», тобто формально орієнтованою на громадянина, але фактично – на виконання внутрішніх процедур [8]. Відтак ключовим викликом є перехід від «бюрократії підконтрольності» до «бюрократії результативності».

У зазначеному контексті С. М. Швидюк [7] справедливо зауважує, що євроінтеграційна логіка реформ стимулює не лише зміну нормативної бази, а й переосмислення самої ідентичності публічної служби в Україні – від адміністратора до партнера громадянина.

Таким чином, інституційна трансформація бюрократії – це комплексна зміна структур, правил, культурних кодів і механізмів взаємодії між владою та громадянами. У контексті євроінтеграції трансформація набуває двонапрямого характеру: зовнішнього (адаптація до стандартів ЄС) та внутрішнього (модернізація управлінської культури). Відповідно до сучасних теорій, успішна трансформація вимагає не лише нормативних реформ, а й культурного переосмислення ролі державного апарату. Українська траєкторія інституційних змін ілюструє закономірності європейського «адміністративного ізоморфізму», але потребує зміцнення інституційної спроможності та реальної сервісної переорієнтації бюрократії.

Європейська інтеграція для України є не лише політичним вибором, а й глибоким цивілізаційним процесом, що охоплює модернізацію адміністративно-бюрократичної системи. Йдеться не просто про зміну процедур чи запровадження нових технологій – це трансформація управлінської парадигми, у центрі якої стоїть громадянин, а не апарат. Перехід до моделі відкритого врядування (open government) означає перегляд засад самої бюрократії, її ціннісної основи, структури мотивації та інституційної поведінки. Саме тому аналіз досвіду країн Європи – особливо Естонії, Фінляндії та Нідерландів – набуває ключового значення, адже вони стали прикладами не лише технічної, а й культурної переорієнтації бюрократичних систем на сервісність, довіру та результат.

Досвід Естонії є унікальним у контексті постсоціалістичних держав. Як зазначає Р. Була [11], естонська реформа публічного адміністрування, заснована на моделі «*digital-first governance*», поєднала цифрову інфраструктуру та інсти-

туційний мінімалізм. Естонська бюрократія змогла зберегти функціональну ефективність при різкому скороченні державного апарату: 98% державних послуг надаються онлайн, а понад 80% управлінських процесів автоматизовані. Зазначене зменшило транзакційні витрати держави на 2% ВВП щороку. Підхід «менше інституцій – більше даних» став моделлю для багатьох європейських країн, включно з Україною, де система «Дія» наслідує логіку естонського X-Road – інтеграційної платформи обміну даними між державними органами.

Фінляндія пропонує інший вектор інституційної трансформації – гуманістично-мережеву модель бюрократії, де ключовим є принцип довіри до публічних службовців і громадянської участі. Як відзначає А. Ю. Василенко [12], фінська бюрократія у процесі реформ 1990-2010-х років перетворилася на «мережу спільного управління», у якій домінують горизонтальні зв'язки, міжвідомчі команди та принцип спільного ухвалення рішень. В основі цієї системи – не контроль, а компетентність і відповідальність. Саме даний досвід може стати надзвичайно корисним для України, де поки що домінує вертикальна структура влади з низьким рівнем адміністративної автономії.

Нідерланди, своєю чергою, демонструють приклад інституційної гнучкості, поєднуючи традиційну бюрократичну культуру з принципами управління за ре-

Таблиця 1
Порівняльна характеристика інституційної трансформації бюрократичних систем

Table 1
Comparative characteristics of institutional transformation of bureaucratic systems

Показник / Indicator	Україна / Ukraine	Естонія / Estonia	Фінляндія / Finland	Нідерланди / Netherlands
Тип моделі управління	Перехідна, бюрократична з елементами НРМ	Постбюрократична, цифрова	Мережева, довірча	Гнучка, результативна
Основний принцип	Законність і контроль	Цифровізація і відкритість	Довіра та спільне управління	Партнерство і результат
Автономія службовців	≈ 40-50%	≈ 85%	≈ 90%	≈ 80%
Електронізація управління	Часткова (портал «Дія»)	Повна (X-Road, e-Governance)	Висока (One-Stop-Service)	Висока (Integrated Public Services)
Рівень довіри до держави	≈ 32%	≈ 78%	≈ 82%	≈ 76%
Механізми підзвітності	Формальні звіти, КРІ	Відкриті дані, citizen feedback	Громадський аудит, діалогові платформи	Публічні звіти, соціальні контракти
Орієнтація на громадянина	Часткова	Повна	Повна	Висока

Джерело: складено авторами на основі аналізу джерел.
Source: compiled by the author's based on analysis of sources

зультатами (*results-based management*). За словами І. В. Хребтія [13], нідерландська реформа «Responsive Governance» передбачала поступовий рух від традиційної бюрократії до моделі «організаційної демократії», в якій державні установи функціонують як автономні виконавці політики, а громадяни стають активними партнерами у її впровадженні. Зазначений підхід дозволив зменшити бюрократичний опір реформам, оскільки самі службовці стали агентами змін.

Порівняння із зазначеними моделями виявляє, що Україна перебуває лише на проміжному етапі – від бюрократичного централізму до інституційного плюралізму. Попри формальне наближення до європейських норм, інституційна культура українського державного управління залишається переважно нормативно-контрольованою. Як наголошує Н. М. Руднік [12], «європеїзація української бюрократії часто зводиться до процедурного копіювання, без зміни когнітивної логіки влади». Тобто, трансформація не є органічною, а переважно екзогенною – спричиненою зовнішнім тиском і вимогами ЄС.

На відміну від Естонії, де трансформація базувалася на раціоналізації процесів через технологічну інфраструктуру, або Фінляндії, де реформи спиралися на соціальний капітал та інституційну довіру, українська модель досі залишається реактивною. Бюрократичний апарат часто виконує роль виконавця зовнішньої політичної волі, а не самостійного актора, що продукує інновації в управлінні. Зазначене пояснює, чому в Україні цифровізація не завжди супроводжується інституційним перетворенням: нові технології інтегруються у старі структури, створюючи парадокс – «електронну бюрократію з аналоговим мисленням». Однак позитивні зрушення вже очевидні. Формується покоління державних службовців, які сприймають управління як сервіс, а не як контроль. Відбувається поступове зростання рівня підзвітності, впроваджуються антикорупційні стандарти, запускаються цифрові інструменти участі. Як свідчить звіт Європейської комісії, рівень інституційної сумісності України з європейськими стандартами підвищився на 20% порівняно з 2018 роком [2]. Отже, тенденції демонструють не лише поступову, а й глибинну модернізацію української бюрократії – із зовнішньої європеїзації до внутрішньої інституціоналізації.

Інституційна трансформація бюрократичних систем у контексті європейської інтеграції України набуває характеру системної модернізації, яка охоплює всі рівні державного управління – від нормотворчого до етичного. У цьому процесі ключовим є не стільки формальне впровадження європейських практик, скільки внутрішня трансформація української бюрократії – від виконавчо-адміністративної моделі до сервісно-аналітичної [14]. Така трансформація відбувається в умовах глибоких соціополітичних зрушень і військових викликів, тому вимагає від системи управління гнучкості, здатності до саморегуляції та аналітичного мислення.

Сучасна українська бюрократія перебуває у стані трансформації: з одного боку, вона поступово втрачає риси класичної ієрархічної системи, а з іншого – ще не досягла рівня постбюрократичної ефективності, характерної для європейських держав [15].

Європейська інтеграція в даному сенсі виступає не лише зовнішнім чинником тиску, а й внутрішнім імпульсом до самозміни, коли бюрократія перестає бути механізмом утримання влади й перетворюється на інститут суспільного служіння. Зазначене вимагає інституційної, технологічної й ціннісної перебудови, в основі якої лежить принцип «розумного управління» – smart governance, що поєднує правову визначеність, аналітичність, цифрову відкритість і довіру. Нижче подано узагальнену схему, яка репрезентує концептуальну модель «SMART BUREAUCRACY – 2030» – як динамічну систему взаємодії між інституційними рівнями, технологічними векторами та культурними змінами.

Дана модель розглядає бюрократію як складну, але адаптивну систему, що володіє здатністю до самооновлення. Вона не відкидає класичних веберівських принципів легальності, стабільності й раціональності, але інтерпретує їх через призму цифрової епохи, де ефективність вимірюється не формою, а впливом. У

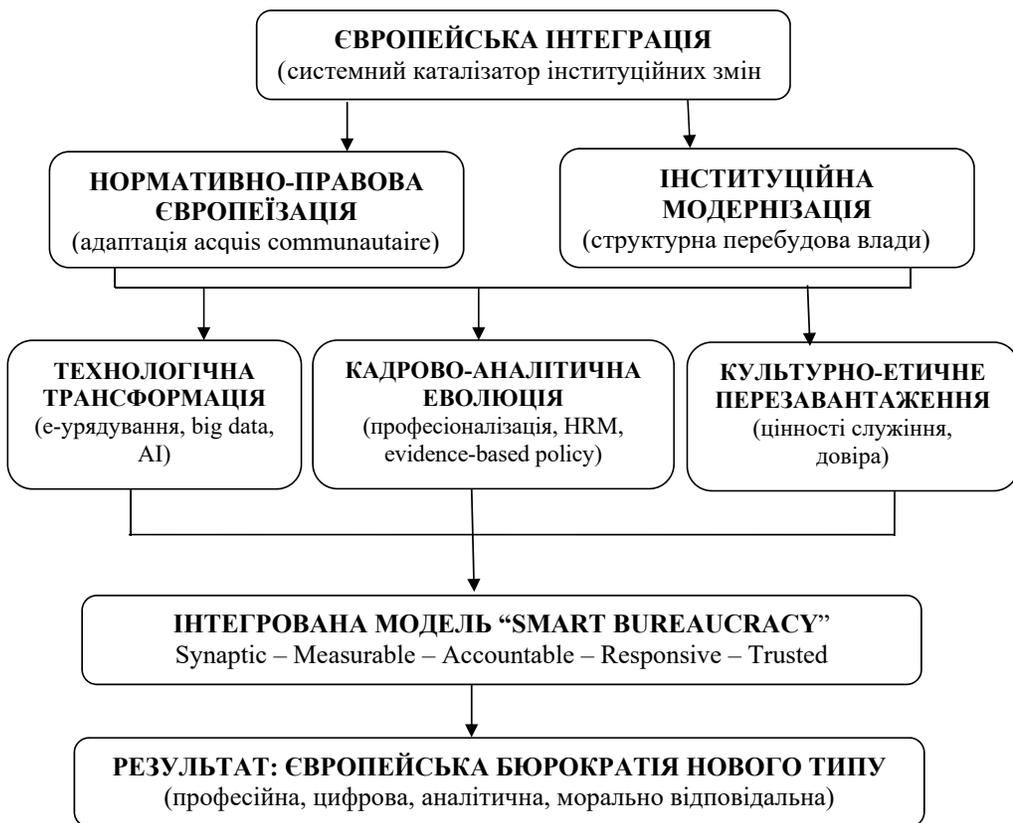


Рисунок 1. Концептуальна модель «SMART BUREAUCRACY – 2030»

Figure 1. Conceptual model “SMART BUREAUCRACY – 2030”

Джерело: складено авторами на основі аналізу джерел.

Source: compiled by the author's based on analysis of sources

межах цієї системи відбувається поєднання нормативної гармонізації з інституційним реінжинірингом, технологічного прориву з кадровою професіоналізацією, а також етичного оновлення з відновленням суспільної довіри. Таким чином, «SMART Bureaucrasy» постає як гібридна конструкція, де правова раціональність поєднується з цифровою аналітикою, а державна служба набуває ознак когнітивної системи, здатної навчатися та прогнозувати.

В українських реаліях така модель реалізується поступово. Впровадження принципів відкритого врядування, електронних послуг, електронного документообігу та інтелектуальних аналітичних систем створює передумови для переходу від традиційного адміністрування до управління на основі даних (*data-driven policy*). Разом із тим, трансформація неможлива без зміни управлінської культури. Саме формування нової етики державної служби – орієнтованої не на ієрархічне підпорядкування, а на громадянський сервіс – є ключем до стабільності реформ. Європейська практика підтверджує, що успіх інституційної модернізації визначається не обсягом ухвалених законів, а глибиною внутрішньої культурної переорієнтації державного апарату. Досвід Естонії, Фінляндії та Нідерландів демонструє, що поєднання цифрових технологій із новими моделями лідерства створює умови для формування гнучкої, відкритої, «мислячої» бюрократії.

Перспективна українська бюрократія, отже, повинна еволюціонувати в напрямі інституційної гнучкості. Зазначене означає відмову від домінування вертикальних рішень на користь горизонтальної координації, мережевої взаємодії та інтелектуальної автономії державних інституцій. У такій системі державний службовець виступає не лише виконавцем, а й аналітиком, фасилітатором і комунікатором між владою та суспільством.

Ключовою умовою є прозорість процедур, передбачуваність дій і вимірюваність результатів. Європейська бюрократія нового типу базується саме на цих трьох параметрах: легітимності, підзвітності й ефективності, що спільно формують основу суспільної довіри.

Реалізація моделі «SMART Bureaucrasy – 2030» передбачає поєднання технологічної та гуманітарної логіки реформ. Цифровізація не повинна зводитися до автоматизації процесів, а має сприяти побудові «розумних» управлінських систем, у яких алгоритми підтримують, а не підміняють людське рішення. Таке поєднання забезпечує баланс між ефективністю й етикою, між швидкістю реакції та глибиною аналітики. У зазначеному контексті важливим кроком стає створення інституційної аналітики – механізму, що дозволяє вимірювати зрілість державних інституцій, рівень їхньої відкритості та адаптивності. Саме на цій основі формується нова парадигма управління, у якій бюрократія перетворюється з інструмента влади на гаранта довіри.

Таким чином, інституційна трансформація бюрократії України є не одноразовою реформою, а тривалим еволюційним процесом. Її успіх залежить від здатності держави інтегрувати європейські стандарти управління не лише у правове поле, а й у ментальну тканину управлінської культури. Кінцевою ме-

тою є формування європейського типу бюрократії – професійної, аналітичної, цифрової та морально відповідальної, яка діє не завдяки примусу, а на основі суспільної довіри. Саме така бюрократія може стати стратегічною опорою європейської інтеграції України, забезпечуючи сталу ефективність і легітимність публічного управління у XXI столітті.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Інституційна трансформація бюрократії України у контексті європейської інтеграції є складним, багатовимірним процесом, який поєднує правові, організаційні, технологічні та культурно-етичні виміри модернізації державного управління. Вона означає не лише реформування процедур чи структур, а насамперед зміну самої природи взаємодії між владою і громадянами – від підпорядкування до партнерства, від адміністративного контролю до сервісного управління.

Дослідження показує, що українська бюрократія проходить перехід від класичної веберівської моделі до постбюрократичної системи, орієнтованої на принципи доброго врядування, відкритості, підзвітності та цифрової ефективності. Поступово формується основа для «бюрократії результативності», де визначальним критерієм є не дотримання процедур, а якість управлінських рішень і рівень довіри громадян.

Порівняльний аналіз досвіду Естонії, Фінляндії та Нідерландів підтверджує: успіх реформ державного управління залежить від балансу між нормативною гармонізацією, технологічними інноваціями та культурною зрілістю інституцій. Україна рухається в тому ж напрямі, однак її трансформація поки що має переважно екзогенний характер – вона стимулюється зовнішніми вимогами ЄС, тоді як внутрішня когнітивна та етична модернізація лише формується.

Запропонована концептуальна модель «SMART Bureaucracy – 2030» окреслює вектор подальших змін: поєднання правової визначеності з цифровою аналітикою, професіоналізації з довірою, технологічної раціональності з гуманістичними цінностями служіння. Така бюрократія має діяти не як адміністративний апарат, а як інтелектуальна система, здатна до навчання, прогнозування та адаптації.

Отже, майбутнє української бюрократії полягає у формуванні інституційно гнучкої, аналітичної та морально відповідальної державної служби, що спиратиметься на принципи smart governance. Її головним ресурсом стане не влада, а довіра, не контроль, а компетентність, не стабільність процедур, а стабільність цінностей. Саме така трансформована бюрократія здатна забезпечити європейський тип врядування – відкритий, ефективний і легітимний, який утвердить Україну як сучасну європейську державу у XXI столітті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. European Commission. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european central bank, the european economic and social committee, the committee of the regions and the european investment bank. Brussels, 2025. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/doc_01_10

2. European Commission. Ukraine 2024 Report: Enlargement Package. Brussels: European Commission, Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations, 2024. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en

3. Вожол О. В. Бюрократія як позитивне та негативне явище в контексті модернізації державного правління. *Публічне урядування*. 2025. № 4 (41). С. 6–12. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-1)

4. Дзюба Г. Концепція «new public management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 141-151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141

5. Кавецький О. Неоінституціоналізм як методологія дослідження внутрішньополітичних трансформацій. *Вісник Львівського університету*. 2025. № 60. С. 305-310. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.60.36>

6. Карсім А. Ю. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічне управління та політика*. 2025. № 5 (9). С. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10>

7. Швидюк С. М. Адаптація публічного управління України до стандартів ЄС у контексті наближення до відкриття переговорних кластерів. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 199-209. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.27>

8. Goncharuk N., Pyrohova Y., Suray I., Prokopenko L., Prudius L. Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*. 2023. № 3 (68). P. 1613-1627. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.27>

9. Yehorova O. The Existential Choice of the Countries of Central-Eastern Europe in the Conditions of the Russian-Ukrainian War. *GRANI*. 2023. № 26 (2). С. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.15421/172330>

10. OECD/SIGMA. Principles of Public Administration. Paris, 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html

11. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2024. № 2 (74). С. 17-23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2)

12. Василенко А. Ю. Формування та реалізація державної політики відкритої науки в країнах ЄС (на прикладі Фінляндії). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.60>

13. Хребтій І. В. Оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби в іноземних країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.20>

14. Тимощук О. Г. Здобутки та виклики України у питаннях прав людини на шляху до європейської інтеграції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 56-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/10>

15. Trishch R. M., Sichinava A., Bartoš V., Stasiukynas A. & Schieg M. Comparative assessment of economic development in the countries of the European Union. *Journal of Business Economics and Management*. 2023. № 24 (1). P. 20-36. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.18320>

Стаття надійшла до редакції 06.09.2025

Стаття рекомендована до друку 10.10.2025

Опубліковано 30.12.2025

Anatolii Rachynskyyi, Doctor of Science of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 04050, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>

e-mail: anatolii.rachynskyyi@knu.ua

INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF BUREAUCRATIC SYSTEMS IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. The article examines the institutional transformation of Ukrainian bureaucracy in the context of European integration, which is considered a key prerequisite for increasing the efficiency of public administration, transparency of procedures and citizens' trust in government. The main attention is focused on the process of transition from the traditional model of bureaucracy, based on hierarchy and formalism, to post-bureaucratic, digitally oriented forms of public administration. Based on the analysis of European practices (Estonia, Finland, the Netherlands), modern trends in the development of administrative systems are identified – in particular, the implementation of the principles of digital-first governance, trust-based management, and responsive governance.

It is proved that the Europeanization of Ukrainian bureaucracy cannot be reduced only to the normative borrowing of EU models. It involves a deep cultural and value evolution of managerial thinking, the formation of a new ethics of service, a rethinking of the role of a civil servant as an agent of development, and not just an executor of procedures. The article emphasizes the contradictory nature of this process – between technological progress and institutional inertia, which causes the emergence of the phenomenon of “electronic bureaucracy with analog thinking”.

A conceptual model “SMART Bureaucracy – 2030” has been developed, which integrates four key areas of modernization: regulatory harmonization, institutional reengineering, digital openness and the formation of ethical responsibility in the public administration system. The proposed model is aimed at the formation of a new type of bureaucracy – analytical, professional, technologically efficient and morally mature, capable of ensuring the sustainability of managerial processes and supporting democratic standards of governance.

It is emphasized that the reform of the bureaucracy is not a one-time administrative campaign, but a long-term process of institutional maturation, in which the key criterion for success is not only efficiency, but also public legitimacy. European integration in this context acts as a double catalyst – an external factor of adaptation to EU standards and an internal impulse for rethinking the public service as a sphere of strategic trust-building.

Keywords: *bureaucracy, institutional transformation, European integration, good governance, smart governance, digital governance, public service, management culture, administrative modernization, public administration.*

In cites: Rachynskyyi, A. P. (2025). Institutional transformation of bureaucratic systems in the context of Ukraine's European integration. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (81), 44–56. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-03> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. European Commission (2025). Communication from the commission to the european parliament, the council, the european central bank, the european economic and social com-

mittee, the committee of the regions and the European Investment Bank. Brussels: European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/doc_01_10

2. European Commission (2024). Ukraine 2024 Report: Enlargement Package. Brussels: European Commission, Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en

3. Vozhol, O. V. (2025). Bureaucracy as a positive and negative phenomenon in the context of modernization of public administration. *Public Management*, 4 (41), 6-12. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-1) [in Ukrainian].

4. Dziuba, H. (2023). The concept of «new public management»: main elements. *Galician Economic Journal*, 4 (83), 141-151. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141 [in Ukrainian].

5. Kavetskyi, O. (2025). Neo-institutionalism as a methodology for studying domestic political transformations. *Bulletin of Lviv University*, 60, 305-310. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.60.36> [in Ukrainian].

6. Karsim, A. Yu. (2025). Adaptation of European models of public administration to the conditions of post-war Ukraine: challenges and prospects. *Public Administration and Politics*, 5 (9), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10> [in Ukrainian].

7. Shvydiuk, S. M. (2025). Adaptation of Ukraine's public administration to EU standards in the context of the opening of negotiation clusters. *Law and Public Administration*, 1, 199-209. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.27> [in Ukrainian].

8. Goncharuk, N., Pyrohova, Y., Suray, I., Prokopenko, L. & Prudius, L. (2023). Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*, 3 (68), 1613-1627. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.27>

9. Yehorova O. (2023). The Existential Choice of the Countries of Central-Eastern Europe in the Conditions of the Russian-Ukrainian War. *GRANI*, 26 (2). C. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.15421/172330>

10. OECD/SIGMA (2019). Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

11. Bula, R. (2024). Model of digital governance in Estonia. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management*, 2 (74), 17-23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2) [in Ukrainian].

12. Vasylenko, A. Yu. (2020). Formation and implementation of open science state policy in EU countries (case of Finland). *Public Administration: Improvement and Development*, 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.60> [in Ukrainian].

13. Khrebtii, I. V. (2024). Assessment of the competencies of candidates for public service positions in foreign countries. *Public Administration: Improvement and Development*, 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.20> [in Ukrainian].

14. Tymoshchuk, O. G. (2024). Achievements and challenges of Ukraine in human rights issues on the way to European integration. *Legal scientific electronic journal*, 2, 56-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/10> [in Ukrainian].

15. Trishch, R. M., Sichinava, A., Bartoš, V., Stasiukynas, A. & Schieg, M. (2023). Comparative assessment of economic development in the countries of the European Union. *Journal of Business Economics and Management*, 24 (1), 20-36. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.18320>.

The article was received by the editors 06.09.2025

The article is recommended for printing 10.10.2025

Published 30.12.2025