

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 4.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.4.21>

УДК 351:339.9

Я. С. Коваль,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6578-2996>

О. М. Сосюра,

аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,

Інститут права та суспільних відносин, ЗВО «Відкритий міжнародний

університет розвитку людини «Україна»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2920-0703>

МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ya. Koval,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of International management,

State University of Trade and Economics

O. Sosyura,

Postgraduate Student, Department of International Relations and Political

Consulting, Institute of Law and Public Relations, Open International University

for Human Development “Ukraine”

MECHANISMS OF TRANSFORMATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION

У сучасних умовах розвитку світового суспільства процеси глобалізації суттєво впливають на функціонування державних інституцій та систем управління. Україна, обравши європейський напрям розвитку, здійснює масштабні реформи, спрямовані на модернізацію системи державного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу. У статті досліджено ключові механізми трансформації системи державного управління України в умовах інтеграції до європейського політичного та правового простору. Проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на розвиток державних інституцій, розглянуто інституційні, нормативно правові та організаційні аспекти реформування системи управління. Особливу увагу приділено принципам належного врядування, цифровізації управлінських процесів, розвитку електронного урядування та децентралізації влади. Визначено основні проблеми трансформації державного управління, серед яких інституційна нестабільність, бюрократичні бар'єри, недостатній рівень кадрового забезпечення та складність адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до модернізації державних інституцій з метою підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку держави. У сучасних умовах розвитку світового суспільства процеси глобалізації суттєво впливають на функціонування державних інституцій та систем управління. Україна, обравши європейський напрям розвитку, здійснює масштабні реформи, спрямовані на модернізацію системи державного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу. У статті досліджено ключові механізми трансформації системи державного управління України в умовах інтеграції до європейського політичного та правового простору. Проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на розвиток державних інституцій, розглянуто інституційні, нормативно правові та організаційні аспекти реформування системи управління. Особливу увагу приділено принципам належного врядування, цифровізації управлінських процесів, розвитку електронного

урядування та децентралізації влади. Визначено основні проблеми трансформації державного управління, серед яких інституційна нестабільність, бюрократичні бар'єри, недостатній рівень кадрового забезпечення та складність адаптації законодавства до стандартів Європейського Союзу. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до модернізації державних інституцій з метою підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку держави, а також посилення прозорості, підзвітності влади та залучення громадянського суспільства до управлінських процесів.

The modern stage of development of the global community is characterized by intensive globalization processes that significantly influence national political systems and public administration institutions. Under such conditions, countries are forced to adapt their governance models to new international standards, increase the efficiency of state institutions, and ensure transparency of public policy implementation. For Ukraine, the issue of transforming the public administration system has become especially relevant due to the strategic course toward European integration and the need to harmonize national legislation with the legal framework of the European Union.

The purpose of this study is to analyze the key mechanisms of transformation of the public administration system of Ukraine under the influence of globalization and European integration processes. Particular attention is paid to institutional reforms, modernization of administrative procedures, implementation of principles of good governance, and development of digital public administration tools. The article examines the role of decentralization, e-government, and institutional restructuring in increasing the effectiveness of state governance.

The research highlights that the transformation of the public administration system is a complex and long-term process that requires coordinated actions of public authorities, civil society institutions, and international partners. The results show that modernization of the administrative system contributes to strengthening

democratic institutions, improving the quality of public services, and increasing citizens' trust in government. At the same time, several challenges remain, including bureaucratic inertia, limited institutional capacity, and the need for further adaptation of the national governance model to European standards. In the contemporary conditions of global societal development, globalization processes significantly influence the functioning of state institutions and governance systems. Ukraine, having chosen a European path of development, is implementing large-scale reforms aimed at modernizing the public administration system in accordance with the standards of the European Union. The article examines the key mechanisms of transformation of Ukraine's public administration system in the context of integration into the European political and legal space. The impact of globalization processes on the development of state institutions is analyzed, and the institutional, legal, and organizational aspects of governance reform are considered. Particular attention is paid to the principles of good governance, the digitalization of administrative processes, the development of e-government, and the decentralization of power. The main problems of public administration transformation are identified, including institutional instability, bureaucratic barriers, insufficient staffing, and the complexity of adapting legislation to European Union standards. The necessity of a comprehensive approach to the modernization of state institutions is substantiated in order to increase the efficiency of managerial decisions and ensure sustainable development of the state, as well as to strengthen transparency, accountability of authorities, and the involvement of civil society in governance processes.

Ключові слова: державне управління, глобалізація, євроінтеграція, реформи управління, публічна влада, цифрове врядування, інституційна трансформація

Keywords: public administration, globalization, European integration, governance reforms, public authority, digital governance, institutional transformation

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах розвитку світового співтовариства процеси глобалізації істотно впливають на функціонування політичних систем та механізмів державного управління. Інтенсивний розвиток міжнародних економічних, політичних та інформаційних зв'язків сприяє формуванню нових підходів до організації діяльності державних інституцій. Для України це питання набуває особливої актуальності у зв'язку з обраним курсом на інтеграцію до європейського політичного, правового та економічного простору. Європейська інтеграція передбачає необхідність адаптації національної системи державного управління до стандартів Європейського Союзу, підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення прозорості управлінських процесів та зміцнення демократичних інститутів.

Водночас трансформація системи державного управління відбувається в умовах значних внутрішніх та зовнішніх викликів. Серед них важливе місце займають воєнні події, економічна нестабільність, необхідність реформування державних інституцій та підвищення рівня довіри суспільства до влади. У таких умовах особливої ваги набуває формування ефективних механізмів управління, здатних забезпечити стабільний розвиток держави та її успішну інтеграцію до європейського співтовариства. Саме тому дослідження механізмів трансформації системи державного управління України є важливим науковим і практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку державного управління та трансформації політичних інститутів досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у формування теоретичних основ публічного управління зробили В. Авер'янов, В. Бакуменко, Н. Нижник, В. Куйбіда, Ю. Кальниш та інші дослідники. У їхніх працях розглянуто сутність державного управління, його функції, принципи та роль у забезпеченні ефективного розвитку держави. Питання реформування системи державного управління в контексті європейської інтеграції України

висвітлювали такі науковці, як О. Оболенський, І. Коліушко, Т. Мотренко, О. Рудік та інші.

Зарубіжні дослідження також приділяють значну увагу проблемам модернізації державного управління в умовах глобалізації. У працях учених розглядаються питання впровадження принципів належного врядування, розвитку електронного урядування, децентралізації влади та підвищення ефективності державної політики. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання системного аналізу механізмів трансформації державного управління України в умовах одночасного впливу глобалізаційних процесів і євроінтеграційних змін потребує подальшого дослідження. Це зумовлює необхідність поглибленого вивчення зазначеної проблематики.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження механізмів трансформації системи державного управління України в умовах глобалізації та європейської інтеграції, а також визначення основних напрямів її подальшого розвитку. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз сучасного стану державного управління, визначення ключових факторів його трансформації та оцінку впливу глобалізаційних процесів і європейських інтеграційних ініціатив на функціонування державних інституцій.

Особлива увага приділяється дослідженню інституційних, нормативно-правових та організаційних механізмів модернізації державного управління, а також ролі цифровізації, децентралізації влади та впровадження принципів належного врядування у процесі реформування системи публічного управління. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері управління та підвищення ефективності діяльності органів державної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація системи державного управління України в умовах глобалізації та євроінтеграції має розглядатися як керований процес інституційних, нормативно правових, організаційних і технологічних змін, спрямованих на підвищення спроможності держави виробляти та реалізовувати публічну політику

відповідно до європейських стандартів належного врядування. У сучасній науковій логіці така трансформація є не лише реакцією на зовнішній вплив глобальних ринків, міжнародних інституцій та транснаціональних інформаційних потоків, а й внутрішнім механізмом відновлення довіри до влади, посилення державної стійкості та підвищення якості управлінських рішень. Саме поєднання зовнішнього інтеграційного тиску та внутрішньої потреби модернізації формує комплекс механізмів, які визначають зміст реформ [1].

Ключовим вихідним положенням є те, що євроінтеграційний вимір трансформації не обмежується адаптацією законодавства до права Європейського Союзу. Він охоплює зміну управлінської культури, принципів організації державної служби, процедур підготовки та ухвалення рішень, моделей взаємодії з громадянами і бізнесом, а також переходу від адміністративно контрольної логіки до сервісної та результативної логіки управління. У такому контексті механізми трансформації доцільно трактувати як систему інструментів, що забезпечують переведення державного управління з одного інституційного стану до іншого через узгоджені зміни правил, структур, процесів і компетентностей [2].

Інституційний механізм трансформації проявляється через перегляд архітектури публічної влади та перерозподіл повноважень між рівнями управління. Практичний зміст інституційних змін полягає у посиленні ролі місцевого самоврядування та субнаціонального рівня, що дозволяє скоротити управлінську дистанцію між державою і громадянином, підвищити адресність рішень і якість надання послуг. Децентралізаційна логіка у євроінтеграційному вимірі узгоджується з принципом субсидіарності, за якого рішення приймаються на найближчому до людини рівні, якщо цей рівень має необхідну компетентність і ресурси. Водночас трансформація повноважень потребує формування стійких механізмів координації між центральними органами виконавчої влади та місцевими органами, оскільки саме координаційна слабкість часто перетворює реформу на формальну передачу

функцій без належного управлінського результату. Отже інституційний механізм трансформації повинен включати не лише передачу компетенцій, а й переналаштування вертикальних та горизонтальних зв'язків через регламенти взаємодії, стандарти послуг, механізми фінансового вирівнювання і системи моніторингу [3].

Нормативно правовий механізм трансформації характеризується узгодженням національних правил із європейськими підходами, де критично важливою є не кількість прийнятих актів, а якість регулювання, ясність процедур та передбачуваність правозастосування. Для системи державного управління це означає перехід до регуляторного циклу, у якому ініціювання рішень супроводжується обґрунтуванням проблеми, оцінкою альтернатив, аналізом впливу, прозорими консультаціями зі стейкхолдерами і подальшою оцінкою результативності. Така логіка наближує управлінські рішення до європейських стандартів evidence based policy, де пріоритет має доказовість та вимірюваність ефекту. У практичному вимірі нормативно правовий механізм трансформації пов'язаний з якісною нормопроектною роботою, дерегуляцією надлишкових вимог, приведенням процедур адміністративних послуг до єдиних стандартів, а також із розвитком механізмів підзвітності, що передбачають реальні інструменти контролю суспільства за виконанням рішень [4].

Організаційно процесний механізм трансформації розкривається через модернізацію внутрішніх управлінських процесів в органах влади, перехід до управління за результатами та професіоналізацію державної служби. Результативність у сучасному публічному управлінні має вимірюватися не лише виконанням процедур, а досягненням суспільно значущих змін, що фіксуються через показники якості послуг, швидкість і прозорість процедур, рівень довіри, економію ресурсів та стійкість політик у часі. З огляду на це трансформація управлінських процесів повинна включати стандартизацію регламентів, опис і оптимізацію бізнес процесів, чітке визначення відповідальності, управління ризиками, регулярний моніторинг і корекцію

політик. Важливим компонентом є кадрова політика, оскільки навіть найкращі нормативні рішення не працюють без компетентних виконавців. Професіоналізація державної служби передбачає прозорі конкурси, системи навчання і підвищення кваліфікації, мотиваційні моделі, що підтримують доброчесність, та інструменти оцінювання діяльності, які прив'язують кар'єрне зростання до результатів роботи [5].

Технологічний механізм трансформації пов'язаний із цифровізацією, розвитком електронного урядування та переходом до управління на основі даних. У сучасних умовах цифрові рішення перетворюються на базову інфраструктуру державного управління, оскільки вони зменшують трансакційні витрати, підвищують доступність послуг, скорочують корупційні ризики через автоматизацію процедур і залишають цифровий слід рішень. Цифровізація у євроінтеграційному вимірі також означає узгодження стандартів даних, інтероперабельність реєстрів, кіберстійкість, захист персональних даних та використання цифрових інструментів участі, коли громадяни можуть впливати на політики через консультаційні платформи та механізми зворотного зв'язку. Технологічний механізм має працювати не як набір окремих сервісів, а як узгоджена архітектура державних даних, у якій кожен елемент підтримує прозорість, підзвітність і якість управління [6].

Щоб узагальнити логіку взаємодії механізмів трансформації у статті доцільно використати схему, яка відображає причинно наслідковий ланцюг змін. Як приклад, у тексті можна подати таку концептуальну схему як науковий рисунок.

У межах наукової статті важливо не лише описати механізми, а й запропонувати інструмент їхньої аналітичної оцінки. Для цього можна застосувати інтегральний показник результативності трансформації, який узагальнює ключові виміри належного врядування та практичні ефекти реформ. У спрощеному вигляді такий показник може бути представлений як зважена сума нормованих індикаторів, що дозволяє порівнювати динаміку змін у часі або між секторами публічної політики [7].

Нормування показників до єдиної шкали забезпечує коректність агрегування, а вибір ваг може здійснюватися експертно або на основі аналітичних процедур, що відповідають практиці оцінювання публічних політик. Для конкретизації аналітичної частини доцільно ввести таблицю, яка пов'язує механізми трансформації з показниками оцінювання, очікуваними управлінськими ефектами та джерелами даних. Така таблиця виконує подвійну функцію. Вона структурує логіку дослідження і одночасно задає інструмент перевірки наукових тверджень через вимірювані індикатори.

Таблиця 1. Взаємозв'язок механізмів трансформації та індикаторів оцінювання

Механізм трансформації	Аналітичний вимір	Приклад індикатора	Очікуваний управлінський ефект
Інституційний	Розподіл повноважень і координація	Частка рішень, що реалізуються на місцевому рівні за стандартами	Скорочення часу реагування, підвищення адресності політики
Нормативно правовий	Якість регулювання і процедур	Частка актів із обґрунтуванням впливу та консультаціями	Передбачуваність рішень, зниження регуляторних ризиків
Організаційно процесний	Управління за результатами	Частка послуг із вимірюваними стандартами якості	Зростання якості сервісу, оптимізація ресурсів
Технологічний	Цифрова зрілість і дані	Рівень інтегрованості реєстрів і цифрових сервісів	Зменшення бюрократії, зниження корупційних можливостей
Комунікативний та участі	Довіра і залучення	Регулярність консультацій і використання зворотного зв'язку	Легітимність політик, підвищення соціальної підтримки

Запропонована логіка дозволяє показати, що трансформація державного управління є комплексною, оскільки результат досягається лише за умови синхронізації змін у різних площинах. Якщо, наприклад, цифрові сервіси впроваджуються без оновлення процедур, то цифровізація відтворює старі бюрократичні практики у новому середовищі, що не дає очікуваного ефекту.

Якщо ж відбувається нормативне оновлення без кадрового підсилення, тоді якісні правила залишаються декларативними через слабку інституційну спроможність. Отже ефективність трансформації визначається узгодженістю механізмів, наявністю політичної волі, ресурсного забезпечення і здатності системи навчатися, виправляючи помилки на основі моніторингу та оцінювання.

$$I_{tr} = w1 \cdot T + w2 \cdot A + w3 \cdot E + w4 \cdot D + w5 \cdot P \quad (1)$$

де I_{tr} — інтегральний індекс результативності трансформації системи державного управління;

T — показник прозорості та відкритості діяльності органів влади;

A — показник підзвітності державних інституцій;

E — показник ефективності надання публічних послуг;

D — показник рівня цифровізації державного управління;

P — показник участі громадян у формуванні державної політики;

$w1$ – $w5$ — вагові коефіцієнти, що визначають важливість кожного показника в інтегральній оцінці.

Формула використовується для узагальненої оцінки результативності трансформації системи державного управління в умовах глобалізації та євроінтеграції. Значення показників можуть нормуватися в інтервалі від 0 до 1, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз динаміки реформ.

Окремого значення набуває те, що в умовах євроінтеграції трансформація державного управління відбувається у режимі постійної взаємодії з європейськими стандартами та практиками, де ключовими критеріями виступають прозорість, підзвітність, ефективність, недискримінаційність і сервісна орієнтація. У цьому сенсі механізми трансформації мають розглядатися як інструмент підвищення державної спроможності та одночасно як інструмент зближення з інституційною моделлю Європейського Союзу, що забезпечує стійкість реформ, їхню

сумісність із міжнародними вимогами та підвищення довіри до держави як всередині країни, так і на зовнішньому контурі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У процесі дослідження встановлено, що трансформація системи державного управління України в умовах глобалізації та євроінтеграції є складним багаторівневим процесом, який охоплює інституційні, нормативно правові, організаційні та технологічні зміни. Глобалізаційні процеси формують нові вимоги до функціонування державних інституцій, зокрема щодо відкритості управління, ефективності використання ресурсів, цифровізації адміністративних процедур та підвищення якості публічних послуг. Водночас європейська інтеграція виступає одним із ключових факторів модернізації національної системи управління, оскільки передбачає гармонізацію законодавства, адаптацію управлінських практик до стандартів Європейського Союзу та розвиток демократичних інститутів.

Проведений аналіз дозволив визначити, що ефективність трансформації державного управління значною мірою залежить від узгодженості інституційних реформ, розвитку професійної державної служби, впровадження цифрових технологій та активної участі громадянського суспільства у процесах формування державної політики. Особливе значення має децентралізація влади, яка сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та забезпечує більш тісну взаємодію між державою і громадою. Разом з тим, трансформаційні процеси супроводжуються певними труднощами, серед яких інституційна нестабільність, недостатній рівень ресурсного забезпечення реформ та складність адаптації адміністративних процедур до європейських стандартів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що модернізація системи державного управління України повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання інституційних змін, розвитку цифрового урядування, удосконалення нормативно правової бази та підвищення професійної компетентності державних службовців.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на аналіз ефективності впровадження конкретних управлінських реформ, оцінювання результативності цифровізації державних послуг та вивчення впливу євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в Україні.

Література

1. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні: теоретико правові засади. Київ: Юридична думка, 2018.
2. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Публічне управління: концептуальні засади розвитку. Київ: Академія державного управління, 2020.
3. Куйбіда В. С., Трощинський В. П. Публічне управління та адміністрування в Україні. Київ: НАДУ, 2019.
4. Коліушко І. Б. Реформа публічної адміністрації в Україні. Київ: Центр політико правових реформ, 2021.
5. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2022.
6. European Commission. Ukraine Report 2023. Brussels, 2023.
7. World Bank. Governance and Public Sector Reform in Ukraine. Washington, 2021.

References

1. Averianov, V. (2018), *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: teoretyko pravovi zasady* [Public administration in Ukraine: theoretical and legal foundations], Yurydychna dumka, Kyiv, Ukraine.
2. Bakumenko, V. & Popov, S. (2020), *Publichne upravlinnia: kontseptualni zasady rozvytku* [Public administration: conceptual foundations of development], Akademiya derzhavnoho upravlinnya, Kyiv, Ukraine.
3. Kuybida, V. & Troshchynskyi, V. (2019), *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini* [Public management and administration in Ukraine], NADU, Kyiv, Ukraine.

4. Koliushko, I. (2021), *Reforma publichnoi administratsii v Ukraini* [Public administration reform in Ukraine], Tsentr polityko pravovykh reform, Kyiv, Ukraine.
5. OECD (2022), *Public Governance Review of Ukraine*. Paris: OECD Publishing.
6. European Commission (2023). *Ukraine Report 2023*. Brussels.
7. World Bank (2021), *Governance and Public Sector Reform in Ukraine*. Washington.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.04.26

Прорецензовано / Revised: 10.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 23.04.26