

---

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

---

УДК 5.08:341.171(477:4-6ЄС)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.2.38>

**Пороскун С.С.**

доктор філософії,

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2516-8693>

**Poroskun Sergey**

Sumy National Agrarian University

## НАБЛИЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО ПРОСТОРУ: ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ

### APPROXIMATION OF UKRAINE'S CIVIL SERVICE TO EUROPEAN ADMINISTRATIVE SPACE STANDARDS: CHALLENGES AND PRIORITIES

---

Стаття присвячена аналізу того, як Україна адаптує свою державну службу до вимог європейської спільноти, які перепони стоять на цьому шляху та які кроки мають стати пріоритетними для побудови професійного апарату, здатного ефективно функціонувати в межах єдиної європейської родини. Досліджується процес трансформації інституту державної служби України в умовах отримання статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу. Автор наголошує, що адаптація до стандартів Європейського адміністративного простору (ЕАР) є не лише формальною вимогою Брюсселя, а критичною необхідністю для побудови стійкої, професійної та людино-центричної системи публічного управління. Доведено, що успішна інтеграція в ЕАР залежить від формування нової організаційної культури держслужбовців, заснованої на цінностях доброчесності та служіння суспільству.

**Ключові слова:** публічне управління, державна служба, Європейський адміністративний простір, принципи SIGMA, євроінтеграція, меритократія, реформа державного апарату, адміністративна процедура.

*This article is devoted to the analysis of how Ukraine is adapting its civil service to the requirements of the European community, what obstacles stand in the way, and what steps should be prioritized for building a professional apparatus capable of functioning effectively within a single European family. The article examines the transformation process of Ukraine's civil service in the context of its candidate status for European Union membership. The author emphasizes that adaptation to the standards of the European Administrative Space (EAS) is not merely a formal requirement from Brussels, but a critical necessity for building a resilient, professional, and citizen-oriented public administration system. The purpose of the article is a comprehensive analysis of the current state of Ukraine's civil service regarding compliance with the SIGMA principles, identification of key obstacles to the reform process, and substantiation of priority areas for further harmonization of national legislation with European standards. The study employs methods of systemic analysis, the comparative legal method, and the institutional approach. These methods allowed for an assessment of the gap between existing management practices in Ukraine and EAS expectations in the areas of accountability, transparency, and meritocracy. It has been established that the key challenges for Ukraine remain the high level of politicization of middle-management positions, the outflow of*



© Пороскун С.С., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

---

*qualified personnel due to military actions, and an imperfect remuneration system. At the same time, the implementation of a general administrative procedure and the digitalization of public services are identified as positive developments. Priority steps identified include: the final separation of political and administrative functions; the transition to a grading system of remuneration to minimize corruption risks; and the restoration of transparent competitive procedures based on a competency-based approach. It is argued that successful integration into the EAS depends on the formation of a new organizational culture among civil servants, rooted in the values of integrity and public service.*

**Keywords:** public administration, civil service, European Administrative Space, SIGMA principles, European integration, meritocracy, state apparatus reform, administrative procedure.

**Постановка проблеми.** Європейська інтеграція України, що набула статусу стратегічного вектору розвитку та закріплена в Конституції, висуває безпрецедентні вимоги до якості державного управління. В умовах отримання статусу кандидата на членство в ЄС та початку офіційних переговорів про вступ, питання реформування системи державної служби трансформуються з теоретичної площини у практичну передумову національної безпеки та економічного зростання.

Центральним орієнтиром цього процесу є Європейський адміністративний простір (EAS). Це неформалізований збір стандартів, що базується на спільних для країн-членів ЄС принципах: верховенстві права, відкритості, прозорості, відповідальності та ефективності. Наближення української моделі до цих стандартів означає відхід від пострадянської ієрархічної парадигми на користь сервісно-орієнтованої держави.

Однак шлях до стандартів EAS в Україні супроводжується низкою критичних викликів. Війна, необхідність швидкого відновлення, відтік професійних кадрів та корупційні ризики створюють складне тло для реформ. Водночас, саме зараз формуються ключові пріоритети: від розмежування політичних і адміністративних посад до цифровізації послуг та впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях проблематики реформування державної служби та формування Європейського адміністративного простору вагомим місцем посідають праці провідних українських науковців, зокрема Т. Мотренка, Н. Гончарук та Д. Кулика, яких справедливо вважають «метрами» вітчизняної науки у цій сфері. У роботах Т. Мотренка основна увага зосереджується на інституційному розвитку державної служби, питаннях професіоналізації управлінського апарату та адаптації національної системи публічного управління до стандартів Європейського Союзу. Дослідниця послідовно підкреслює значення принципів законності, підзвітності та адміністративної спроможності як фундаменту ефективної державної служби в умовах євроінтеграції.

Наукові праці Н. Гончарук акцентують увагу на кадровому забезпеченні державної служби, механізмах добору, розвитку та мотивації персоналу, а також на впровадженні меритократичних підходів у систему публічного управління. Авторка детально аналізує проблеми політизації, плинності кадрів і недосконалості системи оплати праці, обґрунтовуючи необхідність переходу до прозорих конкурсних процедур і сучасних моделей управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів [5].

Вагомий внесок у дослідження питань державної політики та адміністративних реформ зробив Д.О. Кулик, у працях якого розглядаються стратегічні аспекти реформування публічного управління, інституційна спроможність органів влади та роль державної служби у забезпеченні сталого розвитку. Учений наголошує на важливості узгодженості реформ, розвитку управлінських компетентностей та формування культури доброчесності як передумови успішної інтеграції України до європейського управлінського простору.

Загалом аналіз наукових праць зазначених авторів свідчить, що вітчизняна наукова школа сформувала ґрунтовну теоретико-методологічну базу для моніторингу реформ державної служби, а їхні висновки та рекомендації залишаються актуальними й сьогодні та потребують подальшого осмислення, особливо в контексті виконання Україною зобов'язань держави-кандидата на вступ до Європейського Союзу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз сучасного стану держслужби, виявлення розбіжностей зі стандартами SIGMA та обґрунтування пріоритетних кроків для їх подолання.

**Виклад основного матеріалу.** Шлях до впровадження стандартів EAS (Environmental and Social Standards) у країні, що перебуває в стані глибокої кризи або війни – це не лінійний процес, а щоденне подолання системних суперечностей. Головним викликом стає інституційна стійкість, яка піддається випробуванню через необхідність балансувати між державною безпекою та демократичними вимогами прозорості. Коли значна частина стратегічних даних закривається, а ресурси стають дефіцитними, виникає небезпечна спокуса спростити процедури контролю, що може призвести до деградації державних інституцій до рівня «чорних скриньок». У такому стані рішення ухвалюються кулуарно, а відсутність публічного нагляду виправдовується «вимогами часу». Проте реальна стійкість системи в умовах кризи має базуватися не на приховуванні проблем, а на зміцненні внутрішніх механізмів, які дозволяють підтримувати високі стандарти підзвітності навіть за обмеженого доступу до інформації.

Першим стовпом такої стійкості є адаптивна нормативна база. Стандарти EAS не повинні сприйматися як застиглий набір правил, які неможливо виконати під час війни. Навпаки, інституції мають розробити тимчасові, але чіткі протоколи роботи в умовах секретності. Це означає, що якщо екологічні ризики певного проекту не можуть бути оприлюднені через близькість до зони бойових дій, вони все одно мають проходити експертну оцінку за участю верифікованих незалежних фахівців. Інституційна пам'ять та стандарти якості мають зберігатися всередині системи, щоб після зняття безпекових обмежень держава не опинилася перед фактом незворотної екологічної шкоди або соціального вибуху. Стійкість тут полягає у здатності інституції працювати «на випередження», документуючи всі відхилення від стандартів та обґрунтовуючи їхню необхідність, а не просто ігноруючи правила.

Другим критичним аспектом є технологічна незалежність та інтегрованість контролю. В умовах обмежених людських і фінансових ресурсів єдиним способом підтримувати стандарти EAS є автоматизація моніторингу. Використання супутникових даних для екологічного нагляду або блокчейн-технологій для відстеження цільового використання коштів дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та корупційні ризики. Навіть якщо дані не є публічними в моменті, вони мають накопичуватися в захищених цифрових реєстрах. Це створює систему «відкладеної прозорості»: кожен чиновник повинен розуміти, що закритість даних сьогодні – це лише тимчасовий захід безпеки, а не індульгенція на порушення стандартів, і кожен його крок залишає цифровий слід, який буде проаналізований згодом [7].

Третім, і чи не найважливішим стовпом, є збереження кадрового потенціалу та експертної етики. Найбільшим викликом для інституційної стійкості є відтік кваліфікованих кадрів та вигорання тих, хто залишився. Підтримка стандартів EAS вимагає високої експертизи, яку важко утримувати, коли пріоритетом стає фізичне виживання. Тому реалістичний підхід передбачає створення горизонтальних зв'язків із міжнародними інституціями та громадянським суспільством. Тільки залучення зовнішнього інтелектуального ресурсу та підтримка внутрішніх «агентів змін» дозволяє інституціям не скотитися до бюрократичного імітацторства. Справжня стійкість – це здатність системи визнавати свої обмеження та залучати партнерів для спільного нагляду, забезпечуючи підзвітність перед донорами та майбутніми поколіннями навіть у найтемніші часи [8].

Для впровадження стандартів EAS у «закритих» або стратегічних проектах залучення міжнародних експертів стає гарантією того, що тимчасова секретність не перетвориться на постійну корупцію. Оскільки громадськість не може бачити деталей, роль «очей» суспільства беруть на себе верифіковані міжнародні партнери.

Існують конкретні дії, як це можна реалізувати на практиці (рис. 1):

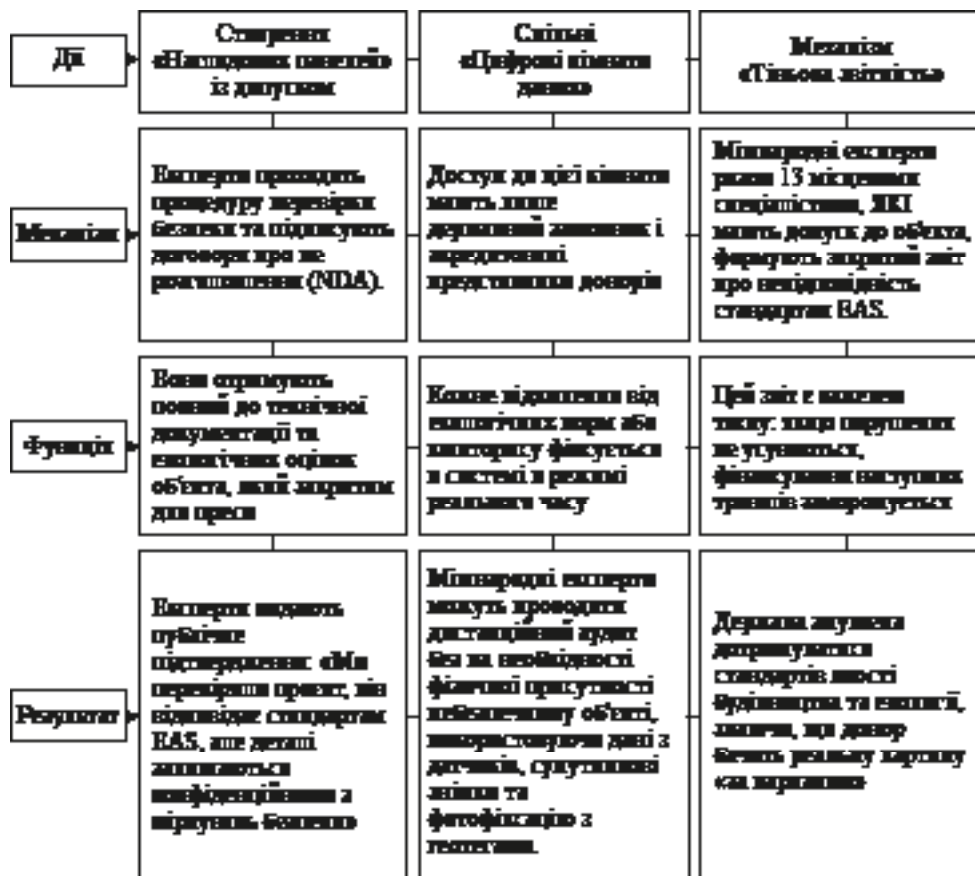


Рис. 1. Механізм контролю над дотриманням європейських стандартів  
Джерело: складено автором на основі [3]

Запроваджується система закритих наглядних панелей із допуском, до яких входять незалежні експерти міжнародних фінансових інституцій, що після перевірки та підписання NDA отримують повний доступ до технічної й екологічної документації об'єктів. Вони публічно підтверджують відповідність проектів стандартам EAS без розкриття чутливої інформації, створюючи механізм делегованої довіри. Паралельно функціонують захищені цифрові кімнати даних, де в режимі реального часу фіксуються всі зміни кошторисів і відхилення від екологічних норм, що дозволяє проводити дистанційний аудит. Додатково застосовується механізм «тіньової звітності», за яким фіксуються порушення навіть на закритих об'єктах. У разі їх неусунення дозори можуть заморожувати фінансування, що змушує державу дотримуватися високих стандартів якості та екології.

Пошук балансу між національною безпекою та прозорістю державного управління під час війни – це одна з найскладніших дилем сучасної демократії, що перебуває у стані збройного конфлікту. З одного боку, відкриті дані є «кров'ю» антикорупційної системи та фундаментом довіри суспільства й міжнародних партнерів. З іншого – у руках агресора детальна інформація про реєстри нерухомості, критичну інфраструктуру чи точні логістичні маршрути закупівель перетворюється на інструмент для корегування вогню або планування диверсій. Проте тотальне закриття інформації під при-

водом війни часто стає надмірним заходом, що створює «сірі зони» для зловживань. Тому виправдане обмеження доступу в жодному разі не повинно бути безстроковим або абсолютним; воно має базуватися на принципах доцільності, пропорційності та тимчасовості.

Одним із найбільш ефективних шляхів збереження цього балансу є перехід від стратегії повного приховування документів до стратегії деперсоналізації та анонімізації. Замість того, щоб повністю вилучати з публічного простору реєстри нерухомості або екологічного моніторингу, держава може використовувати інструменти технічного маскувannya чутливих даних. Наприклад, у закупівлях можна залишати відкритою інформацію про предмет тендеру, його ціну та обсяги, але автоматично приховувати точні географічні координати складів або специфічні деталі, що ідентифікують розташування об'єктів критичної інфраструктури. Такий підхід дозволяє громадськості та розслідувачам аналізувати статистику, відстежувати рух бюджетних коштів і виявляти аномалії в цінах, не створюючи при цьому прямих загроз фізичній безпеці держави. Деперсоналізація зберігає «цифрову пам'ять» держави та не перериває тяглість моніторингу, що є критично важливим для повоєнної відбудови [4].

Паралельно з технічною обробкою даних має впроваджуватися концепція рівного доступу. Якщо певна інформація є надто чутливою для широкого загалу, це не означає, що вона має бути прихована від професійного нагляду. Створення системи верифікованого доступу дозволяє надати спеціальні цифрові «ключі» профільним антикорупційним організаціям, акредитованим журналістам-розслідувачам та міжнародним донорам. Це створює систему «стримувань і противаг»: дані залишаються захищеними від ворожої розвідки, але водночас перебувають під пильним оком тих, хто здійснює професійний аудит. Користувачі, що отримують такий доступ, діють на умовах суворого нерозголошення (NDA) та несуть юридичну відповідальність за витік інформації. Такий багаторівневий підхід гарантує, що кожна гривня допомоги чи кожен квадратний метр відновленого житла буде облікований, а ризик корупції не зростатиме пропорційно до рівня секретності. В кінцевому підсумку, розумна межа полягає в тому, щоб безпека захищала людей, а не приховувала помилки чи зловживання посадовців [5].

Радикальна прозорість у використанні ресурсів під час війни – це не просто етична вимога, а стратегічна необхідність для виживання держави. У періоди екзистенційних загроз, коли кожна гривня та кожен літр палива можуть вплинути на хід подій, довіра між суспільством, бізнесом та владою перетворюється на основний нематеріальний актив. Коли безпекові обмеження змушують закривати певні аспекти оперативної діяльності, виникає інформаційний вакуум, який швидко заповнюється чутками та підозрами. Єдиною дієюю протидією цьому є впровадження моделі надвисокої фінансової підзвітності. Це означає, що держава має компенсувати вимушену секретність дій «скляним» відображенням того, як розподіляються та витрачаються кошти. Суспільство може не знати точного місця перебування ресурсу з міркувань безпеки, але воно повинно мати беззаперечні докази того, що цей ресурс був придбаний за ринковою ціною та спрямований туди, де він найбільш потрібний [6].

Наріжним каменем такої системи є чітка та зрозуміла пріоритезація витратків. В умовах дефіциту ресурсів будь-яке рішення про фінансування того чи іншого проєкту викликає запитання: «Чому саме це і чому зараз?». Щоб уникнути звинувачень у фаворитизмі чи корупційній доцільності, органи влади мають публікувати детальні критерії ранжування потреб. Кожен громадянин або міжнародний донор повинен бачити математичну чи логічну модель, за якою кошти спрямовуються на критичну інфраструктуру, а не на другорядні об'єкти. Коли правила гри є публічними та однако-вими для всіх, рівень соціальної напруги знижується, а легітимність рішень зростає. Це створює фундамент для національної єдності, де кожен розуміє логіку «затягування пасків» [5].

Другим критичним компонентом є тотальна цифровізація контролю, яка створює незмивний «цифровий слід». Навіть якщо певні закупи або процеси не можуть бути оприлюднені в режимі реального часу через вимоги безпеки, вони мають обов'язково проходити через внутрішні CRM-системи або адаптовані платформи на кшталт Prozorro. Це гарантує, що жодна операція не залишиться «поза системою». Цифровізація дозволяє автоматизувати внутрішній аудит, виявляти ризикові операції ще на етапі планування та, що найважливіше, забезпечує можливість повної ретроспективної перевірки. Щойно безпековий ризик знижується (наприклад, після завершення конкретної операції або етапу відновлення), ці дані мають бути миттєво відкриті для громадського контролю. Такий підхід дає чіткий сигнал усім учасникам процесу: тимчасова закритість не означає безкарність, а кожна транзакція рано чи пізно стане публічною. Радикальна прозорість у такому форматі стає найкращим запобіжником від мародерства на ресурсах країни, що воює [2].

Гнучкість та горизонтальна підзвітність є критичними факторами життєздатності державної системи в умовах безпрецедентних викликів. Традиційні вертикальні ієрархії, що роками будувалися на жорсткому підпорядкуванні та довгих ланцюгах погоджень, у моменти криз часто виявляються надто неповоротними. У ситуації, коли швидкість реакції вартує життів або стратегічних ресурсів, центр тяжіння має зміщуватися в бік адаптивності. Інституційна стійкість у цьому контексті – це здатність системи зберігати свою цілісність та стандарти не через посилення контролю згори, а через розвиток довіри та відповідальності на кожному рівні. Це вимагає переосмислення ролі державного службовця: від виконавця вказівок до відповідального менеджера, який здатен ухвалювати рішення в умовах невизначеності [4].

Одним із найдієвіших інструментів такої трансформації є децентралізація прийняття рішень. В умовах війни чи масштабної катастрофи ситуація на місцях змінюється швидше, ніж інформація про неї встигає дійти до центрального апарату. Саме тому надання повноважень громадам або регіональним підрозділам є логічним кроком. Проте ця свобода дій не є абсолютною – вона працює лише в парі з жорстким звітуванням за кінцевий результат. Замість того, щоб контролювати кожен крок процесу (що в умовах секретності стає неможливим), центр має контролювати досягнення цілей та цільове використання коштів за фактом. Це створює культуру «відповідальної автономії», де місцеві лідери мають ресурси для розв'язання проблем, але знають, що кожен їхній крок задокументований і буде підданий детальному аудиту [2].

Паралельно з децентралізацією має розвиватися система внутрішньої безпеки через зворотний зв'язок та захист викривачів. Коли зовнішній громадський контроль тимчасово обмежений режимом секретності, ризик виникнення локальних «феодалних вотчин» зростає. У таких умовах найефективнішим антикорупційним інструментом стають самі співробітники системи, які бачать зловживання зсередини. Створення закритих, анонімних та захищених каналів зв'язку для викривачів дозволяє системі самоочищатися. Це формує середовище, де «горизонтальне око» колег стає не менш вагомим фактором стримування, ніж офіційна перевірка. Такий підхід перетворює підзвітність із бюрократичного тягаря на спільну цінність: кожен учасник процесу зацікавлений у чистоті своєї інституції, адже будь-яка корупція під час кризи ставить під загрозу спільну безпеку. Гнучкість, посилена внутрішньою доброчесністю, створює ту саму інституційну «броню», яку неможливо пробити зовнішнім тиском [9].

Створення алгоритму для викривача в умовах секретності – це архітектурно складне завдання. Головна мета тут: дати хід інформації про зловживання, не ставши при цьому мимовільним джерелом витоку державної таємниці.

Нами побудований покроковий протокол, який дозволяє співробітнику діяти етично та безпечно (рис. 2)

Для безпечного викриття корупції на секретних об'єктах необхідно чітко відокремлювати факти правопорушень (крадіжки, неякісні матеріали) від державної таємниці,

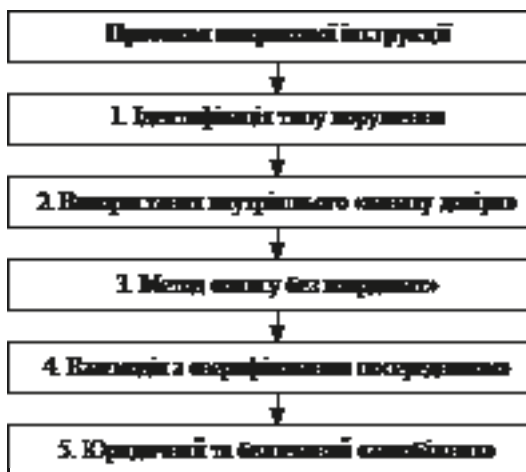


Рис. 2. Покрокова інструкція повідомлення про правопорушення без розголошення державної таємниці

Джерело: складено автором

пам'ятаючи, що фінансові зловживання не можуть бути засекречені. Замість публічності слід використовувати анонімні цифрові «канали довіри», що видаляють метадані та адмініструються незалежними офіцерами. Інформацію варто подавати методом «опису без координат», замінюючи специфічні дані деперсоналізованими формулюваннями, або звертатися до акредитованих міжнародних посередників із допуском до таємниці. Держава ж має гарантувати викривачу юридичний імунітет, щоб повідомлення про корупцію через офіційні канали не розцінювалося як державна зрада [10].

Підготовка до «відкриття» даних та реформа державного апарату є двома сторонами однієї медалі: держава не може повернутися до повної прозорості, якщо її внутрішні процеси та люди залишаються в заручниках застарілих систем управління. Стійка інституція – це та, що навіть у розпал кризи розробляє дорожню карту виходу з режиму секретності. Кожна закрита база даних, кожен прихований реєстр нерухомості чи закупівель повинен мати чітко визначений «термін придатності» свого секретного статусу. Це не просто технічний момент, а стратегічна декларація намірів: держава демонструє суспільству та міжнародним партнерам, що обмеження прав на інформацію є вимушеним і тимчасовим заходом, а не інструментом для побудови закритої автократії. Такий підхід передбачає регулярний перегляд безпекових ризиків: щойно фронт віддаляється або загроза нівелюється, дані мають автоматично повертатися в публічний доступ. Це створює атмосферу передбачуваності, де бізнес та громадськість розуміють правила гри та бачать світло в кінці тунелю «безпекової темряви» [5].

На початкових етапах цифровізації державні сервіси переважно копіювали традиційну паперову бюрократію, лише змінюючи фізичний формат на електронний, що змушувало користувачів замість візиту до кабінету завантажувати скан-копії чи PDF-файли. На противагу цьому, сучасна модель Native Digital докорінно змінює логіку процесів, встановлюючи, що першоджерелом та юридично значущим фактом є безпосередньо запис у цифровій базі даних, а не папір із печаткою. За такої моделі участь чиновника стає зайвою: якщо державні реєстри вже містять необхідну інформацію – наприклад, про народження дитини та місце проживання батьків – послуга, як у випадку «єМалютко», надається повністю автоматично. Ця концепція «цифрового за народженням» активно впроваджується й в інших сферах, де дані мають безумовний пріоритет над формою. У моделі Native Digital цифрові паспорти стають основою,

а пластикові картки – лише їхнім фізичним «дзеркалом», що дозволяє автоматично оновлювати документи у смартфоні без очікування на друк нових бланків.

Для гарантування безпеки таких систем використовуються три ключові інструменти: розподілені реєстри для захисту даних від підробок, двофакторна автентифікація з використанням біометрії для доступу та принцип “Data Once Only”, який забороняє державі вимагати довідки, що вже є в реєстрах. Хоча така модель несе ризики кіберзагроз та цифрового розриву, її переваги у антикорупційному ефекті є незаперечними.

Зрештою, наближення до Європейського адміністративного простору – це не фінішна пряма, а процес безперервного вдосконалення державних інституцій. Для України це шанс замінити пострадянську модель управління на гнучку та систему, де успіх реформи залежатиме від зміни управлінської культури: від тотального контролю – до якісного сервісу, та від особистої лояльності – до високого професіоналізму. Євроінтеграція в адмінсфері – це передусім внутрішня якісна зміна. Різні країни підходять до цифровізації з різним ступенем радикальності (табл. 1):

Головна перевага Native Digital не в тому, що це «сучасно», а в антикорупційному ефекті. Алгоритм не бере хабарів, не йде на обід і не має «гарного чи поганого настрою». Він просто зіставляє дані в базах.

Ось порівняльна таблиця, яка демонструє баланс між неймовірною ефективністю моделі Native Digital та викликами, які вона створює для суспільства й держави (табл. 2).

Для гарантування безпеки та ефективності сучасних цифрових систем зазвичай впроваджують три ключові інструменти.

По-перше, це використання розподілених реєстрів або технології Blockchain, що унеможливує непомітне видалення чи підробку інформації, забезпечуючи цілісність даних.

По-друге, захист доступу реалізується через двофакторну автентифікацію, яка передбачає використання біометричних даних, як-от FaceID, або спеціальних електронних ключів.

По-третє, діє принцип “Data Once Only”, згідно з яким держава не має права вимагати від громадянина довідку чи інформацію, якщо ці дані вже містяться в будь-якому іншому державному реєстрі, що значно спрощує взаємодію з адміністративними послугами [1].

Фундаментом сучасної цифровізації є принцип, згідно з яким держава позбавляється права вимагати від громадянина інформацію, що вже міститься у будь-якому

Таблиця 1

### Особливості цифровізації послуг у країнах

Країна	Ключова особливість
Естонія	99% послуг онлайн. Єдина держава у світі, де майже все (крім шлюбу та розлучення) робиться цифрово. Кожен запис у реєстрі має юридичну силу «за замовчуванням».
Сінгапур	Smart Nation. Система Singpass дозволяє громадянам підписувати документи та отримувати доступ до сотень послуг через обличчя (біометрію), повністю ігноруючи фізичні картки.
Україна	Дія. Ми стали першою країною, де цифрові паспорти прирівняли до паперових на рівні закону. Україна є світовим лідером у впровадженні концепції «держава в смартфоні».
Велика Британія	GDS (Government Digital Service). Вони зробили акцент на мові: замість складних канцелярських термінів у формах – проста людська мова, що робить автоматизацію зрозумілою.

*Джерело: складено на основі [3]*

Таблиця 2

## Порівняння переваг та ризиків моделі Native Digital

Категорія	Переваги (чому це круто)	Ризики та виклики (про що варто турбуватися)
Ефективність	Миттєвість: послуги надаються в режимі 24/7 без черг та очікування на підпис чиновника.	Технологічна залежність: у разі збою електромережі або відсутності інтернету доступ до «правди» (реєстру) заблоковано
Корупція	Нульовий людський фактор: алгоритм неможливо підкупити, він працює чітко за інструкцією.	Алгоритмічні помилки: якщо в код закралася помилка, вона автоматично масштабується на тисячі людей одночасно
Економіка	Економія мільярдів: держава не витрачає кошти на папір, друк, логістику та утримання величезного штату клерків.	Цифровий розрив: люди старшого віку або мешканці віддалених регіонів без гаджетів можуть опинитися за боргом системи
Безпека	Прозорість: кожна зміна в реєстрі фіксується (хто, коли і навіщо переглядав або змінював ваші дані).	Кіберзагрози: централізація даних робить систему привабливою мішенню для хакерів та ворожих розвідок
Юридична сила	Єдина версія правди: неможливо підробити паперову довідку, оскільки оригінал – це запис у базі, а не папірець.	Право на забуття: складніше виправити застарілу або помилкову інформацію, яка «розлетілася» між реєстрами

*Джерело: складено на основі [4]*

державному реєстрі. Завдяки системі взаємодії реєстрів, як-от «Трембіта», державні органи отримують необхідні дані про доходи чи склад сім'ї автоматично один від одного. У результаті людина перестає виконувати роль кур'єра між різними міністерствами, стаючи лише ініціатором процесу, що значно економить час та ресурси.

Важливою частиною цього переходу є реінжиніринг або перепроєктування процесів, що передбачає повне видалення зайвих кроків паперової епохи. Наприклад, реєстрація бізнесу, яка раніше потребувала численних візитів та підписів, тепер може займати лише кілька хвилин у смартфоні. Ключовим інструментом верифікації тут виступає електронний підпис (КЕП або Дія.Підпис), який повністю замінює фізичну присутність та традиційні «мокрі» печатки.

Водночас шлях до моделі Native Digital супроводжується серйозними викликами. По-перше, існує проблема застарілого законодавства, яке досі часто вимагає особистого підпису або паперового примірника, що зумовлює потребу в тотальному аудиті нормативної бази. По-друге, актуальним залишається питання цифрового розриву, адже держава має гарантувати доступ до послуг людям без смартфонів чи відповідних навичок через мережу ЦНАПів. Нарешті, критичного значення набуває кібербезпека: оскільки дані існують виключно в цифровому вигляді, захист реєстрів стає питанням національної безпеки, адже будь-яка вразливість може паралізувати надання життєво важливих послуг (табл. 3).

Ця таблиця систематизує головні складові трансформації державного управління від простого копіювання паперів до створення повноцінних цифрових екосистем. У ній наочно продемонстровано, як технологічні інструменти та зміна підходів дозволяють радикально спростити взаємодію громадянина з державою, перетворюючи складні бюрократичні процедури на миттєві автоматичні послуги [9].

Важливим складником є також технологічна інтеграція, оскільки євроінтеграція в адмінсфері передбачає не просто копіювання регламентів, а повну сумісність цифрових систем, що дозволить громадянам отримувати послуги однаково легко як у Києві,

Таблиця 3

**Ключові параметри переходу до моделі Paperless**

Аспект	Опис	Приклад
Від “Digitization” до “Digital Transformation”	Дані народжуються безпосередньо в реєстрах, що забезпечує повну автоматизацію процесів.	Послуга «Малюк» надається автоматично без збору паперових довідок.
Принцип “Once Only”	Держава не має права вимагати інформацію, яка вже міститься в будь-якому з державних реєстрів.	Система «Трембіта» – автоматичний обмін даними між різними державними органами.
Рейнжиніринг процесів	Повне перепроєктування послуг із видаленням зайвих кроків та спрощенням процедур.	Реєстрація бізнесу за 2 хвилини через смартфон замість численних візитів.
Електронний підпис	Єдиний універсальний інструмент верифікації особи в цифровому просторі.	КЕП/Дія. Підпис повністю замінюють особисту присутність та «мокрі» печатки.
Виклики	Подолання законодавчих бар'єрів, усунення цифрового розриву та зміцнення кібербезпеки.	Тотальний аудит законів, розвиток ЦНАПів та посилений захист державних реєстрів.

*Джерело: складено на основі [4]*

так і в Брюсселі. Зрештою, модель управління майбутнього, що базується на відкритих даних, прозорості та підзвітності, автоматично звужує простір для корупції, роблячи кожне державне рішення зрозумілим та доступним для публічного моніторингу [6].

Таким чином, європейська інтеграція – це передусім глибока внутрішня зміна, де головним мірилом успіху є високий рівень довіри громадянина до державних інституцій.

**Висновки.** Наближення до Європейського адміністративного простору не слід сприймати як статичну фінішну пряму, адже це безперервний процес еволюції та постійного вдосконалення державних інституцій. Для України цей шлях відкриває історичне вікно можливостей для остаточного демонтажу громіздкої пострадянської моделі управління та її заміни гнучкою, прозорою і справді людиноцентричною системою, де держава перестає бути бюрократичним бар'єром, перетворюючись на невидимого, але ефективного помічника громадянина.

Успіх цієї трансформації вимагає радикального перегляду управлінської культури, де пріоритет зміщується з тотального контролю на якісний сервіс, а держава бере на себе складність внутрішніх процесів, забезпечуючи користувачу максимально простий результат. При цьому важливо розуміти, що прийняття прогресивних законів є лише фундаментом, а справжня інституційна стійкість виникає тоді, коли принципи верховенства права та професіоналізму стають значущими за особисту лояльність, а кожен службовець керується високими стандартами компетентності та етики.

**Список використаних джерел:**

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Редакція від 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 28.01.2026).
2. Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення: 28.01.2026).
3. The Principles of Public Administration / OECD, SIGMA. Paris : OECD Publishing, 2023. 164 p. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (дата звернення: 28.01.2026).
4. Ukraine 2024 Report : European Commission Staff Working Document. Brussels : European Commission, 2024. 152 p. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en) (дата звернення: 29.01.2026).

5. Гончарук Н. Т., Прутська К. О. Трансформація державної служби України в контексті європейських стандартів належного врядування. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 34. С. 15–21.
6. Мотренко Т. В. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах. *Вісник державної служби України*. 2007. № 2. С. 24–37.
7. Кулик Д. О. Принципи державної служби. *Європейські перспективи : наук. журнал*. 2013. № 6. С. 53–58.
8. Желюк Т. Л. Державна служба: навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 357 с.
9. Неліпа Д.В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні : підручник. К. : 2017. 376 с.
10. Дубицький В. В. Модернізація державної служби України: кадровий аспект. *Університетські наукові записки : наук, часоп*. 2014. № 1. С. 294–302

### References:

1. Pro derzhavnu sluzhbu [About civil service]: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII. Redaktsiia vid 01.01.2024. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (accessed January 21, 2026).
2. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2025 roku [Strategy for reforming public administration in Ukraine for the period until 2025]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021 № 831-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r> (accessed January 21, 2026).
3. The Principles of Public Administration / OECD, SIGMA. Paris : OECD Publishing, 2023. 164 p. Available at: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (accessed January 28, 2026).
4. Ukraine 2024 Report : European Commission Staff Working Document. Brussels : European Commission, 2024. 152 p. Available at: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en) (accessed January 25, 2026).
5. Honcharuk N. T., Prutska K. O. (2023). Transformatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy v konteksti yevropeiskykh standartiv nalezhnoho vriaduvannia [Transformation of the Ukrainian civil service in the context of European standards of good governance]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini*. Vol. 34. pp. 15–21. (in Ukrainian)
6. Motrenko T. V. (2007). Suchasnyi dosvid orhanizatsii derzhavnoi sluzhby v zarubizhnykh krainakh [Modern experience in organizing civil service in foreign countries]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*. Vol. 2. pp. 24–37. (in Ukrainian).
7. Kulyk D. O. (2013). Pryntsypy derzhavnoi sluzhby [Principles of civil service]. *Yevropeiski perspektyvy : nauk, zhurnal*. Vol. 6. pp. 53–58. (in Ukrainian).
8. Zheliuk T. L. (2013). Derzhavna sluzhba: navch. posib [Civil service: training manual]. Ternopil : TNEU, P.357. (in Ukrainian).
9. Nelipa D.V. (2017). Orhanizatsiino-pravovi zasady derzhavnoi sluzhby v Ukraini : pidruchnyk [Organizational and legal principles of civil service in Ukraine: textbook]. K. : P. 376. (in Ukrainian).
10. Dubytskyi V. V. Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy: kadrovyi aspekt [Modernization of the civil service of Ukraine: personnel aspect]. *Universytetski naukovy zapysky : nauk, chasop*. Vol. 1. pp. 294–302 (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 30.01.2026

Дата прийняття статті: 25.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026